



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

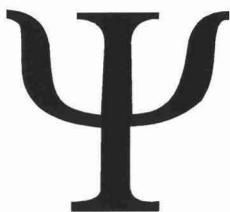
PSICOLOGÍA LABORAL

**TESINA**

“PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA  
ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN DE  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA”

YURITZI BARRERA RUEDA

DIRECTORA: LIC. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ



MÉXICO, D.F. CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE DEL 2005.

m347779

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi directora**

#### **Alejandra García Saiso**

Por interesarte en mi proyecto y animarme a continuar, por tu disposición y apoyo total, por hacer que este trabajo no fuera un completo caos.

### **Al Dr. Felipe Uribe**

Por el seminario que aclaró varias dudas y abrió otras más, por ser un gran maestro y mejor persona.

### **A mis sinodales**

Lic. Alejandra García Saiso

Mtra. María del Carmen Gerardo Pérez

Lic. Erika Souza Colin

Dr. Felipe Uribe Prado

Lic. Juan Varela Juárez

Por las revisiones y correcciones que enriquecieron el trabajo.

### **A mi mamá y abuela**

Las dos personas más maravillosas en mi vida gracias por los consejos, regaños, pláticas y apoyo incondicional, por presionarme para concluir esta etapa y cerrar ciclos. Sin su presencia nada sería posible en mi vida. LAS AMO.

### **Al Pingüi**

Por ser el mejor ejemplo de fortaleza, tenacidad y amor a la vida por enseñarme que hay que disfrutar la vida. Gracias por tus sonrisas, besos, abrazos y berrinches, por adoptarme como mamá pero sobre todo por ser quien eres.

### **Nana**

Por las galletas, helados, chocolates, pizzas y toda esa comida gourmet por las locuras juntas y por compartir sueños, risas, lágrimas, enojos y tantos momentos maravillosos, por ser una hermana y estar conmigo en las buenas y en las malas. DIOS ME ENVIO LA MEJOR AMIGA QUE ALGUIEN PUEDA TENER. TQM.

### **Gaby y Vicky**

Por su complicidad en tantas locuras y gratos recuerdos como BK, Acapulco y las trufas en nuestra faceta empresarial.

### **A mis amigas y amigos de la facultad**

Ale, Fabiola, Joel, Katty, Mina, Sandra

Por ser parte de mi vida en el trayecto de la carrera de Psicología y por brindarme una amistad que ha superado la distancia y el tiempo, por su paciencia en trabajos, clases y en todo momento.

**A la canconiqué**

**Angie, Jorge Pereira, José del C., Letty, Patty, Peter.**

Por estar presentes en mis pininos en el ámbito laboral y de independencia personal, por sobrevivir a mis cenas y comidas y por hacer que mi estancia en cancón fuera la mejor etapa de mi vida. LOS QUIERO MUCHO.

**Guillermo Franco**

Por tu amor y enseñanza, por ser el mejor maestro y guía en mis inicios por el desarrollo humano, por tu congruencia en el pensar, decir y actuar. En realidad cambiaste mi vida. DIOS TE BENDIGA MEMO.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Yovitzi Barrera

Rueda  
FECHA: 09/sep/2005

FIRMA: [Firma manuscrita]

## ÍNDICE

Introducción

Método

### **Capítulo 1 CAPACITACIÓN**

1.1 Proceso de capacitación	8
1.2 Papel e importancia de la Psicología del Trabajo en la Capacitación	12
1.3 Capacitación	13

### **Capítulo 2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

2.1 Necesidades de Capacitación	20
2.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	23
2.3 Técnicas para determinar las Necesidades de Capacitación	30
2.4 Planes y Programas de Capacitación	38

### **Capítulo 3 COMPETENCIAS LABORALES**

3.1 Antecedentes	46
3.2 Definición y clasificación de Competencias Laborales	48
3.3 Capacitación Tradicional vs. Capacitación basada en Competencias Laborales	55
3.4 Método para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y de Programas de Capacitación por Competencias Laborales	58

### **Capítulo 4 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES PARA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

4.1 Planteamiento	73
4.2 Justificación	74
4.3 Procedimiento	75
4.4 Perfil de puestos en competencias laborales	76
4.5 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en Competencias Laborales	82
4.6 Programa Anual de Capacitación	87

CONCLUSIONES 94

ANEXOS 97

REFERENCIAS

## INTRODUCCIÓN

Antes de incursionar en los conceptos implicados en el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC), se abordará de manera general el proceso dentro del cual se inserta: la capacitación. Término derivado del adjetivo capaz, procede de la etimología latina *cápere*, que significa “dar cabida”; actualmente se usa para designar el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal, con la finalidad de que desempeñen mejor su trabajo. (Rodríguez, 1991.)

La capacitación debe entenderse como un proceso dinámico, cuyos objetivos se ajusten a las necesidades cambiantes de la organización, en el que se involucra la participación responsable de las diferentes áreas o sectores de una dependencia. (Pinto, 2000.) En tanto que su finalidad primordial es contribuir a que los trabajadores adquieran y/o desarrollen sus competencias laborales, resulta prioritaria la elaboración de un programa que verdaderamente les permita un mejor desempeño.

Para ello, es indispensable contar con un diagnóstico que revele las deficiencias que deben subsanar los empleados, según las exigencias requeridas por su puesto de trabajo. Es así como el objetivo fundamental del DNC es identificar “las carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”. (Pinto, 1994.)

La ventaja principal de una investigación eficaz de las necesidades de capacitación es que, al descubrir las necesidades reales, permite planear y ejecutar sólidamente todas las acciones de capacitación. Con ello, la institución se beneficia con una menor pérdida de recursos materiales y económicos; mientras que el sujeto de capacitación evita el derroche de tiempo que implica aprender lo que “ya sabe” o “no necesita”. A mediano plazo, una DNC confiable aporta los antecedentes necesarios para los subsiguientes programas de capacitación.

## MÉTODO

Al cabo de 20 meses de experiencia como instructora interna de capacitación en la Presidencia de la República, pude constatar que el afán por cumplir con la Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal<sup>1</sup>, aunque garantiza la puesta en marcha de la mayoría de las etapas del proceso de capacitación, conduce a sobreestimar las horas-hombre de capacitación, en detrimento del desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por los estándares de cada puesto laboral.

Así, con la intención de recuperar el objetivo fundamental del DNC en tanto instrumento que permite identificar las “carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”, se presenta una propuesta basada en el modelo de competencias laborales.

El propósito de este trabajo es elaborar un instrumento para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que resulte funcional para la Presidencia de la República y, en su extensión, que pueda aplicarse a otras dependencias o instituciones con características similares.

El instrumento que se ha utilizado al interior de Presidencia de la República durante los años 2001, 2002 y 2003 para la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es el formato de *puestos-tipo*, el cual se muestra en la figura 1 (ver pág.97); este modelo presenta algunas limitaciones:

- Se maneja el formato con un listado de cursos para todas las unidades administrativas de la dependencia indistintamente, sin considerar que hay posiciones y/o áreas que por la naturaleza de sus funciones requieren cursos especializados, los cuales no están contemplados, lo que hace que sea requisito únicamente en el apartado de *otros cursos* o de *observaciones*.

---

<sup>1</sup> La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) es la instancia encargada de emitir la Norma Integral que Regula la Capacitación en el Sector Público, mientras que su verificación compete a la Secretaría de la Función Pública (SFP).

- Hay cursos contemplados en el formato de puestos-tipo, los cuales son obsoletos y no aplican para las funciones de los servidores públicos de la dependencia. Sirva de ejemplo el curso de *taquigrafía*.

Estas situaciones propician que las acciones que integran el Programa Anual de Capacitación (PAC):

- No respondan realmente a las necesidades de capacitación de la dependencia y de los servidores públicos que laboran en ella.
- No promuevan la adquisición y/o desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el óptimo desempeño de las funciones inherentes a su puesto.
- Que las personas programadas para asistir a los cursos no siempre sean las que los necesitan sino las que, por ejemplo, tienen menos trabajo. Asimismo, acuden sin tener al menos una idea básica de la temática a tratar en la acción de capacitación.

### **Propuesta**

Por lo anteriormente expuesto, se sugiere cambiar a un modelo que:

- Responda verdaderamente a las necesidades particulares de capacitación de las unidades administrativas de la Presidencia de la República.
- Determinando cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por puesto, así como el nivel de dominio que se tiene de cada una de las competencias, se podrá elaborar el PAC, con base en las áreas de oportunidad detectadas en él y que pueden subsanarse con la impartición de las acciones de capacitación.

El modelo que considero responde a estas necesidades es el DNC basado en *competencias laborales* ya que este formato permitirá:

- Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cada puesto o grupo de puestos.
- Establecer el nivel de dominio que tiene cada servidor público respecto a cada una de las competencias laborales requeridas.
- Detectar cuáles son las necesidades de capacitación en la dependencia.
- Integrar el PAC con acciones de capacitación que subsanen las deficiencias detectadas en el DNC.

### **Descripción de la estructura organizacional**

Con la finalidad de ubicar el nivel al que se refiere la aplicación de la presente propuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la Presidencia de la República, a continuación se describe la estructura organizacional de dicha dependencia.

El DNC se realizará en todas las unidades administrativas de la dependencia, aplicándose a los niveles técnico operativo, enlace administrativo y mandos medios del personal administrativo (civil), puesto que el personal militar cuenta con planes de capacitación independientes.

Para la presentación de este modelo se recurrirá a la aplicación de un caso para la realización de las fases, sirviéndose del puesto de Instructor Interno de Capacitación de Presidencia de la República para ejemplificar la realización de ésta.

## Unidades Administrativas que conforman Presidencia de la República

- Dirección General de Recursos Humanos
- Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales
- Dirección de Finanzas y Presupuesto
- Dirección de Tecnologías de la Información
- Secretaría Particular
- Estado Mayor Presidencial EMP \*
- Intendencia de las Residencias Presidenciales \*
- Órgano Interno de Control
- Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental
- Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales (CGTAP) \*
- Coordinación General de Comunicación Social
- Coordinación General de Administración
- Coordinación General de Opinión Pública e Imagen
- Oficina de Representación para la Promoción e Integración Social para las Personas con Discapacidad
- Oficina de la Presidencia para las Políticas Públicas
- Oficina de Apoyo a ex presidentes

## Niveles

- Técnico Operativo
- Enlace Administrativo
- Mandos Medios
- Mandos Superiores

\* Solo se contemplará para el DNC el personal civil, ya que éstas unidades administrativas cuentan con personal civil y militar.

## CAPITULO 1 CAPACITACIÓN

### 1.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con Chiavenato (1983) el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite como se muestra en la figura 2.

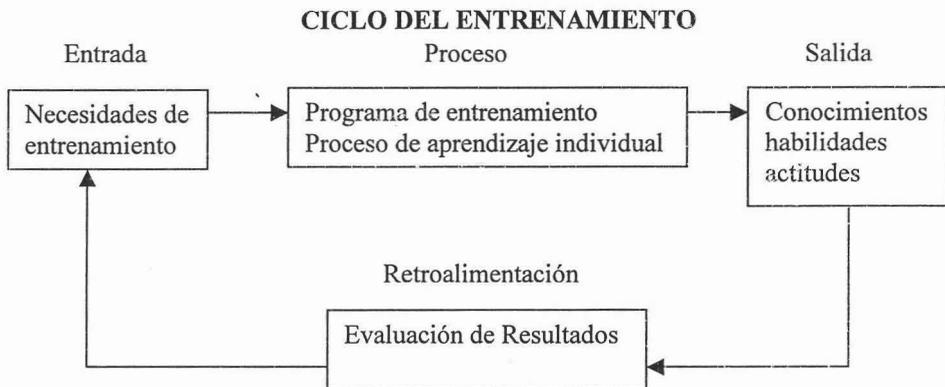


Figura 2

Nota: tomado de Chiavenato (1983). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- a) Entradas- Individuos en entrenamiento, recursos empresarial, información, habilidades.
- b) Procesamiento u operación – Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- c) Salidas- Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc
- d) Retroalimentación- Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o investigación sistemáticas.

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

- a) Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico)
- b) Programación del entrenamiento para atender las necesidades
- c) Implementación y ejecución
- d) Evaluación de resultados

Estas cuatro etapas forman un proceso cíclico cuya secuencia aparece en la figura 3:

### EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO

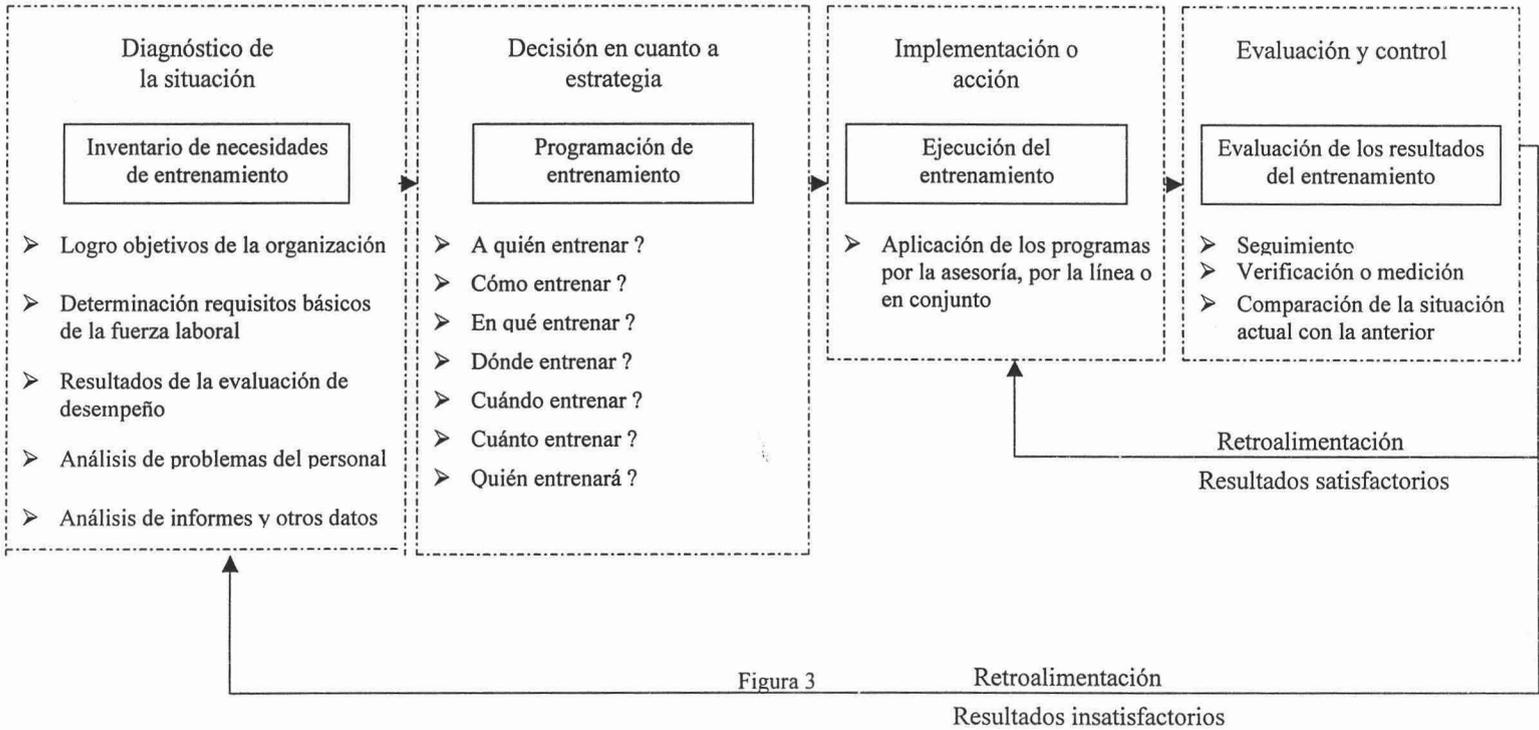


Figura 3

Nota: tomado de Chiavenato (1983). Administración de recursos humanos. México: Mc. Graw Hill.

Como se muestra en la figura 4 según Lambert (1993) las etapas por las que se atraviesa cuando se desarrolla un programa de capacitación son:

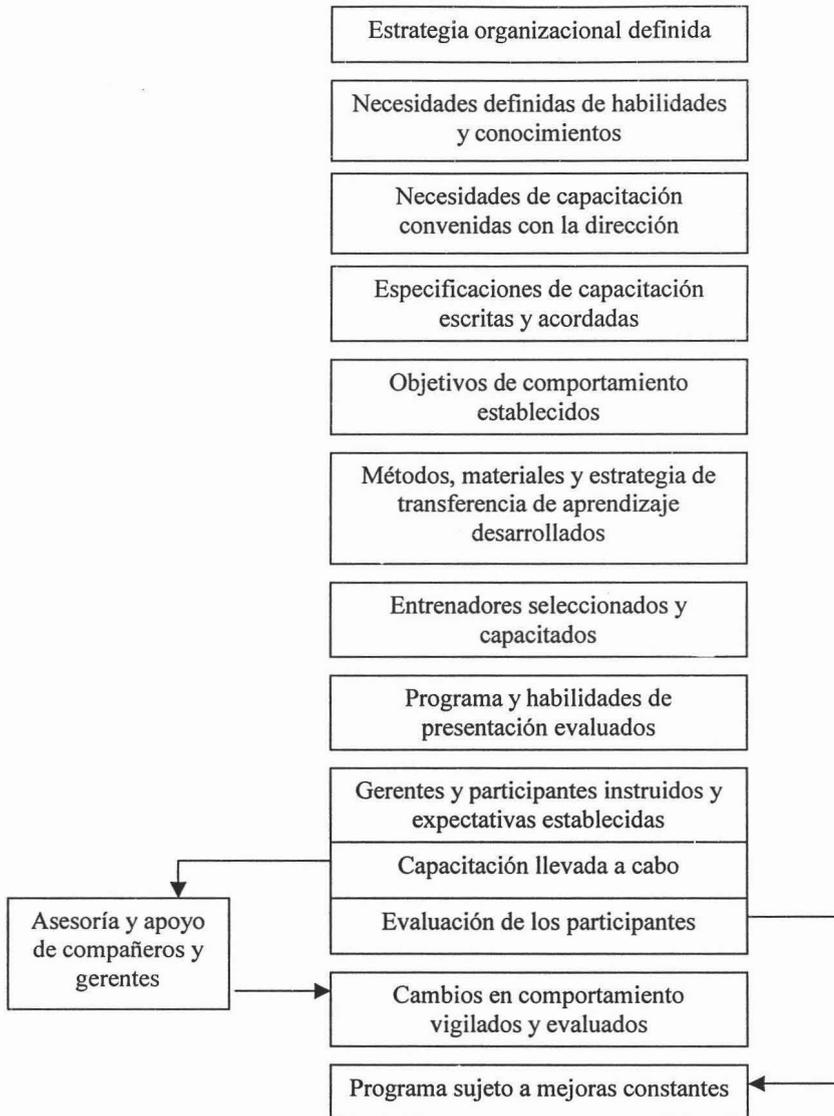


Figura 4

Nota: tomado de Furnham (2001). Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press.

Reza (1995) propone siete niveles de Capacitación, los cuales se describen a continuación:

1. De *Inducción* o umbral. Se da a los trabajadores de nuevo ingreso, su afán es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o en nuevas funciones producidas por cambios de área o puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.
2. De *Actualización*. Proporciona conocimientos frescos, novedosos, relativos a avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimientos y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.
3. De *Reconversión* o readaptación. Se imparte cuando en una organización los puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.
4. De *Promoción*. Cuando hay una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.
5. De *Especialización* o perfeccionamiento. Este tipo de capacitación se da a trabajadores con alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o manejo de habilidades específicas.
6. De *Rehabilitación*. Para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo que se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.
7. De *Desarrollo*. Proporciona al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno sociolaboral.

## 1.2 PAPEL E IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN LA CAPACITACIÓN

En el ámbito de la administración de recursos humanos, el papel que juega el psicólogo industrial es trascendental ya que éste como profesional del estudio de la conducta humana, cuenta con las herramientas necesarias para establecer planes acordes para cubrir las necesidades de la organización en cuanto a selección, incorporación y desarrollo del personal en beneficio de la productividad pero sin olvidar o hacer a un lado el desarrollo profesional y humano de las personas que laboran en la organización.

Para Parkinson (2003) la psicología industrial consiste en aprovechar el conocimiento que se tiene del comportamiento humano para resolver problemas laborales. Trata sobre la forma en que la gente organiza sus actividades y cómo influye la estructura general del trabajo en las labores que realiza.

Sin embargo, cualquier tarea que emprendan las personas y la forma en que la realicen, está influenciada en gran medida por las características que posean como individuos. Esto significa que cualidades distintivas de los individuos, como la capacidad, la personalidad y el deseo de trabajar como miembro de un equipo son clave para lograr un desempeño efectivo; y es justamente la comprensión de estos factores lo que constituye el núcleo de la psicología industrial.

El uso adecuado y oportuno de técnicas psicológicas puede producir aumentos significativos en la productividad de todos los niveles de una organización. Asimismo, resulta necesario subrayar que un análisis profesional de las necesidades de un negocio y la aplicación de prácticas encaminadas a reconocer y apoyar lo que la gente puede ofrecer, suelen generar igualmente una fuerza laboral más dinámica y llena de energía. Una de las funciones primordiales del psicólogo industrial consiste en favorecer el cambio en las organizaciones.

El cambio puede presentarse de muchas formas y a menudo exige que la organización vuelva a plantearse el propósito que la mueve, lo cual entraña una evaluación detallada de sus metas y objetivos. La introducción de nueva tecnología y métodos de trabajo muchas veces trae consigo nuevas estructuras organizacionales y cambios en las funciones y responsabilidades de la gente. De hecho, en el núcleo de todos los programas de cambio aparecen, por lo regular, estrategias de “modificación” de las personas, y la razón de ello es que las mejores prácticas de administración de personal suelen considerarse como el medio menos perturbador de hacer las cosas. Esto puede ser o no cierto, pero es un hecho que casi todas las técnicas están encaminadas a identificar y desarrollar a los empleados más productivos y a asegurar que trabajen en conjunto de manera efectiva. Por tanto, el cambio se promueve a través de los empleados en respuesta a lo que ocurre en el mercado o en respuesta a la tecnología (Parkinson, 2003).

### 1.3 CAPACITACIÓN

Como todo proceso, la capacitación se desarrolla en fases sucesivas. A continuación se esbozan cuatro etapas fundamentales de un programa de capacitación: planeación, organización, ejecución y evaluación y seguimiento (Grados, 1999):

1. Planeación: En esta fase se determinan cada una de las acciones precisas a seguir para capacitar al personal. Su eficacia depende del cumplimiento estricto de las siguientes tres etapas:

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: Se realiza para detectar las áreas de ineficiencia que son susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación, así como para determinar a los sujetos que serán capacitados. El DNC no sólo se orienta a conocer con exactitud las necesidades actuales del personal, sino pretende anticipar sus necesidades futuras. Del resultado del DNC se establece el número exacto de las personas que necesitan capacitación, sus características y el contenido requerido.

- Establecimiento de objetivos en función de la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades.
- Diseño de planes y programas, acordes con los objetivos establecidos y en función del presupuesto disponible.

Dentro de esta fase de planeación, resulta de gran ayuda que los resultados del DNC se agrupen en las siguientes áreas de desarrollo:

- Cognoscitiva: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de la atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del medio circundante, pues permite organizar y relacionar la información que la persona debe dominar.
- Afectiva: Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras. Esta área se relaciona con los valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar en su personalidad.
- Psicomotriz: Se refiere a las habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimiento que deben adquirirse y/o desarrollarse.

2. Organización: Esta fase se estructura de acuerdo con una pregunta nodal: ¿con qué elementos tecnológicos, humanos y físicos se llevará a cabo la capacitación?

Dichos elementos se organizan en:

- Estructura y sistemas: Espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización.
- Integración de personas técnicamente preparadas, así como de los instructores que conducirán el plan.

- Integración de recursos materiales: Aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales, etcétera.
  - Entrenamiento de instructores internos, tanto habilitados como especializados.
3. Ejecución: Para realizar los planes establecidos, deben considerarse los materiales y apoyos de instrucción, como manuales, materiales, etcétera; la contratación de servicios, alquiler de locales, hospedaje y alimentos; la coordinación de cursos, que incluye acuerdos de trabajo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación del grupo, así como todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.
  4. Evaluación y seguimiento: Es la corroboración de lo alcanzado para tomar medidas correctivas, con la finalidad de determinar la efectividad real de todo el proceso de capacitación, desde los instrumentos de diagnóstico hasta los mecanismos de control, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

La evaluación completa del proceso de instrucción sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos claramente diseñados. En esta etapa hay que evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que ha concluido su instrucción; esto es la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en el curso. Valorar los datos obtenidos determinando su relevancia a través de un pretest y de un postest.

La capacitación es uno de los procesos que integran la gestión de recursos humanos de las organizaciones; de la importancia que se le dé a la planeación, ejecución y evaluación de este proceso, dependerá en gran medida el desarrollo del personal que labora en ésta y por lo tanto dependerá también la productividad y el éxito o fracaso en el cumplimiento de la misión o razón de ser de la organización sea ésta de iniciativa privada o del sector público.

Antes de incursionar en el proceso de capacitación es importante revisar algunas concepciones referentes al término capacitación.

Para Siliceo (1982:20) la capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes de un trabajador que le permitan desempeñarse eficazmente en su puesto y el inmediato superior.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) define la capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (Rodríguez G, 1997)

Para Goldstein (2002:85) la capacitación es la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo.

Furnham (2001:420) define la capacitación como la adquisición de habilidades específicas, y ésta es para el aquí y el ahora; es específica de las compañías, muy práctica y hasta pragmática, mientras que el aprendizaje se relaciona más con principios generales y tiene una aplicación menos inmediata pero está pensado para ser más útil en diferentes contextos.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes (CHA) requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

Si bien capacitación y entrenamiento son términos utilizados como sinónimos, difieren radicalmente. Se entiende por capacitación las actividades estructuradas generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: Organizada, planificada y evaluable.

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que desempeña o a desempeñar e implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

El propósito de la capacitación consiste en aumentar las destrezas y el conocimiento. Es necesaria cuando en una compañía se introducen nuevos sistemas equipo o conceptos ésta debe dar lugar a la estandarización de los enfoques. La capacitación adecuada suele y debe centrarse en la alineación de la mano de obra con las estrategias empresariales.

Las organizaciones ofrecen capacitación, educación y desarrollo. Normalmente se cree que la capacitación se basa en habilidades; estas últimas son específicas y por lo general fáciles de medir. La educación se refiere a cursos “internos” o externos. El desarrollo generalmente se basa en los individuos y en una inversión de largo plazo dedicada a tratar de aprovechar lo mejor de ellos.

### **Tendencias Actuales en Capacitación**

De acuerdo con Furnham (2001) en la década de los 90's hubo algunas tendencias importantes en la capacitación administrativa y empresarial. Aunque no todas son evidentes en todas las organizaciones, por lo menos siete de ellas resultan notorias:

1. Aprendizaje, no Capacitación.

La capacitación tiene que ver con la adquisición de habilidades específicas; el aprendizaje se relaciona más con principios generales. La capacitación es para el aquí y el ahora; es específica de las compañías y muy práctica. El aprendizaje tiene una aplicación menos inmediata, pero está pensado para ser más útil en diferentes contextos.

Las compañías han preferido la capacitación, porque se cree que resulta más efectiva en términos de costo. Muchas empresas no creen que sea su función proporcionar una educación universitaria general que sostienen, es un lujo.

## 2. Capacitación basada en competencias

Muchas organizaciones se han visto obligadas a pensar exactamente que competencias (destrezas, habilidades, cualidades) requieren de su personal. Después de haber hecho esto, por lo general, se centran mucho más en el tipo de capacitación que necesitan. Antes, los instructores enseñaban lo que consideraban adecuado, o lo que podían enseñar. Ahora se les pide que integren el programa de capacitación a la capacitación basada en competencias laborales o a la estrategia de recursos humanos, se puede prescindir de aquellos cursos que no funcionan y es necesario crear otros que satisfagan las necesidades de la estrategia propuesta.

## 3. Perspectiva menos provinciana, chauvinista y etnocéntrica

Ahora tenemos un mercado global, una mano de obra internacional y productos multinacionales. La administración ha tenido que tomar esto en cuenta. Todos los gerentes necesitan asumir una perspectiva más amplia: del mercado global; de ahí la atención en las diferencias culturales e información completa sobre la manera de operar de otras empresas en otras naciones.

## 4. Integración de equipos, más que de liderazgo

Si 1980 fue la década del “yo” y la de 1990 la del “nosotros” ¿cómo se refleja esto en la administración? Casi todo el mundo trabaja en equipos y, según se nos dice, las actividades empresariales no dependen de las personas sino de los grupos. Es verdad que una cadena es tan fuerte como el más débil de sus eslabones. Los equipos heterogéneos obtienen los mejores resultados: son los que tienen habilidades generales, pero cada uno de cuyos miembros tiene diferentes habilidades, preferencias y enfoques que se complementan entre sí, así como es posible que las personas deban recibir capacitación para ser líderes, tal vez también tengan que aprender a ser seguidores. Los programas de capacitación actuales se centran en la forma de crear, sostener y manejar

un equipo; la manera de evaluar nuestras funciones predilectas y más cómodas cuando manejamos un equipo; el modo de seleccionar a las personas pensando en un equipo y cómo ser mejores miembros del mismo.

#### 5. Capacitación de realidad virtual

Los entrenadores siempre se han preocupado por la generalización de la capacitación; es decir, si lo que se aprende en cursos impartidos en hoteles cómodos o agradables centros de capacitación en realidad se aplica, por no decir si se recuerda en el ambiente de trabajo real. Cuanto más realista o similar sea el ambiente de capacitación al ambiente de trabajo, menor será el problema de generalización.

#### 6. Los gerentes como maestros

El que los gerentes se dediquen a la capacitación no sólo se debe al gasto que implica asignar personal permanente al departamento de capacitación o recurrir a los servicios de asesores, la gente espera que en determinadas circunstancias, los gerentes impartan cursos porque son quienes poseen el conocimiento más relevante. La mayoría de los gerentes no tienen ni el tiempo ni las habilidades para dedicarse a la capacitación mas bien son personas a quienes se les puede imitar, pero pueden cumplir una función muy importante. Algunas organizaciones han tratado de redefinir los títulos profesionales para reflejar esta situación.

### **Importancia de la Capacitación**

La importancia de la capacitación radica en el incremento de la eficiencia de los recursos humanos como factor importante en todas las funciones de la organización, reflejando una mayor productividad en todos los niveles de la misma, así como en la economía del país porque permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta la organización.

Dada la dinámica económica, política y tecnológica por la que atraviesa el país se hace necesaria una mayor eficiencia en el trabajo, en el desempeño e interés de las labores del trabajador en su puesto, por lo cual es necesario contar con gente preparada para

enfrentar los retos que se impongan a través de del proceso de la capacitación del personal.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos los cuales son:

- Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador para promover su eficiencia y por lo tanto incrementar la productividad.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de más responsabilidad.
- Contribuir a la disminución de accidentes de trabajo y de costos de operación.

## **CAPITULO 2      NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

### **2.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, uno se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización. Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. (Pinto, 2000).

La Agrupación de Capacitadores de México (ACAPE) define las necesidades de capacitación como la diferencia cuantificable y medible que se obtiene al comparar los requerimientos de un puesto con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de un trabajador y que pone en práctica al desempeñar dicho puesto. En otras palabras, se puede expresar que es la diferencia que existe entre “lo que debe hacer” un trabajador en un puesto determinado y “lo que hace” actualmente durante su desempeño.

De acuerdo con Blake (2000), estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña, o podría no desempeñarse con la calidad necesaria, a causa de que quienes deben efectuarla carecen de los conocimientos, habilidades y/o actitudes exigidas para su ejecución en dicho nivel.

enfrentar los retos que se impongan a través de del proceso de la capacitación del personal.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos los cuales son:

- Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador para promover su eficiencia y por lo tanto incrementar la productividad.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de más responsabilidad.
- Contribuir a la disminución de accidentes de trabajo y de costos de operación.

## **CAPITULO 2        NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

### **2.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, uno se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización. Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. (Pinto, 2000).

La Agrupación de Capacitadores de México (ACAPE) define las necesidades de capacitación como la diferencia cuantificable y medible que se obtiene al comparar los requerimientos de un puesto con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de un trabajador y que pone en práctica al desempeñar dicho puesto. En otras palabras, se puede expresar que es la diferencia que existe entre “lo que debe hacer” un trabajador en un puesto determinado y “lo que hace” actualmente durante su desempeño.

De acuerdo con Blake (2000), estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña, o podría no desempeñarse con la calidad necesaria, a causa de que quienes deben efectuarla carecen de los conocimientos, habilidades y/o actitudes exigidas para su ejecución en dicho nivel.

Por su enfoque, las necesidades de capacitación se clasifican en:

➤ Preventivas:

Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambios tecnológicos, operacionales, administrativos o de actitudes que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

➤ Predictivas:

Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.

➤ Correctivas:

Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.

Por su percepción:

➤ Manifiestas:

Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata.

➤ Ocultas:

Algunos problemas son parte de la cultura organizacional y, generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación.

La determinación de este tipo de necesidades requiere de investigaciones profundas, precisamente para descubrirlas está diseñado el proceso de investigación de necesidades de capacitación. Diagnosticar apriorísticamente las necesidades de capacitación de un trabajador siempre será una tarea difícil y poco recomendable debido a las graves equivocaciones y consecuencias que se pueden presentar.

### Por su oportunidad:

- En cuanto al tiempo:

Pueden ser a corto, mediano y largo plazo, entendiéndose que en corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refieren a un lapso de entre tres y seis meses. Todo periodo que exceda este último lapso se considera como largo plazo. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica.

- En cuanto a su importancia:

Se busca distinguir lo urgente de lo importante. Respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal. De momento no se observarán los resultados de los programas de entrenamiento, sino que se preparará al personal para que alcance el escenario marcado por la gerencia.

### Por su magnitud:

- Graves:

Es la determinación de causas actuales o potenciales que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.

- Tolerables:

Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas, rechazos, retrabajos no graves, etc., que no afecten en forma considerable la productividad. (Pinto, 2000.)

## 2.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Antes de realizar la planeación de acciones de capacitación es importante realizar un diagnóstico que permita establecer cuáles son las necesidades en materia de capacitación de las organizaciones; ya que de no llevarse a cabo el proceso de esta manera se estaría realizando de manera incompleta, o peor aún, incorrectamente y sería difícil cumplir con éxito un programa que en realidad favoreciera el desarrollo de los recursos humanos y de la organización ya que no todas las deficiencias en productividad y desempeño son imputables a la capacitación, ahí radica la importancia de la realización de un diagnóstico que permita detectar la necesidades de capacitación de las que no lo son.

En contraste con la clasificación de Grados mencionada en el capítulo 1, Kirckpatrick (en Zepeda, 1999) detalla el proceso de capacitación en 11 pasos:

1. DNC
2. Definición de objetivos
3. Determinación de contenidos, definidos como la temática plasmada en guías didácticas, manuales del instructor, manuales de los participantes y otros materiales didácticos.
4. Elección de instructores, tanto internos como externos.
5. Elección de participantes, en estricto apego a la detección de necesidades, para no programar cursos que innecesarios.
6. Programación y presupuesto.
7. Elección de las instalaciones.
8. Elección de ayudas audiovisuales.
9. Impartición de la capacitación, que debe regularse conforme transcurre.
10. Evaluación de la capacitación.
11. Auditorías dirigidas a conocer la calidad del proceso.

### a) **Necesidades de Capacitación**

Nava, Patiño y Rodríguez (en Mendoza, 1984) definen las necesidades de capacitación como la diferencia cuantificable y medible que se obtiene al comparar los requerimientos de un puesto laboral con los conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador pone en práctica durante su desempeño. En otras palabras, es la diferencia entre “lo que debe hacer” el trabajador y “lo que hace”.

De acuerdo con sus características esenciales, las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos:

- **Manifiestas:** No requieren de una investigación profunda ya que son obvias y fáciles de detectar haciendo uso del sentido común y de estudios comparativos.
- **Encubiertas:** Su determinación requiere de una investigación más profunda. Para ellas está diseñado el DNC. (Pinto, 2000)

### b) **Investigación de necesidades de capacitación**

Es el proceso que permite precisar las diferencias, cuantificables y medibles entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y las requeridas para la óptima realización de sus funciones. Para que dicha investigación resulte exitosa, es imprescindible que se encuentren correctamente estipulados los objetivos, descritas las funciones, actividades o tareas, señalados los niveles de eficiencia, los criterios óptimos de ejecución y la descripción de calidad del trabajo requeridos por cada puesto laboral.

La investigación de necesidades de capacitación debe tomar en cuenta tres niveles (Pinto, 2000):

- **Necesidades a nivel organizacional:** Trata de encontrar las limitaciones o problemas generales que presenta la institución como organización.
- **Necesidades a nivel ocupacional:** Trata de encontrar las limitaciones o deficiencias en materia de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.

- Necesidades a nivel individual: Trata de encontrar las deficiencias particulares que presenta un trabajador con respecto a su descripción de puestos.

Para Alles (2003), el DNC puede provenir de diferentes fuentes:

- a) Evaluación de desempeño
- b) Planes de sucesión
- c) Otras funciones dentro del desarrollo de las personas
- d) Administración a los jefes de cuestionarios

De estas necesidades deben resultar planes de capacitación concretos y operativos.

La capacitación está siempre relacionada con las necesidades de la organización y del puesto ocupado por los participantes, o el que ocuparán en el futuro. Cuando se evalúa un caso en particular, se deben comparar la descripción del puesto con la evaluación del participante.

Las herramientas para analizar necesidades:

- a) Examinar estándares de varias áreas
- b) Entrevistas individuales con supervisores, empleados, gerentes y, de ser posible, clientes u otras personas relacionadas
- c) Analizar el grupo juntos o en pequeños grupos generando la discusión sobre el área en estudio. Observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos
- d) Consultar con expertos de la compañía y externos lo que se puede hacer para optimizar el rendimiento
- e) Identificar los buenos rendimientos y el porque esos empleados hacen su tarea correctamente

Blake (2000) pondera que si la meta es una capacitación verdaderamente eficaz, debe haber un proceso de “personalización” del aprendizaje, lo que obliga a contar con un

diagnóstico de necesidades de capacitación también personalizado. De ahí los tres niveles de necesidad de capacitación propuestos por el autor:

➤ Funcional

En este nivel se debe detectar lo que debe ser enseñado como requerimiento de la función. En este segmento se incluyen las acciones de inducción cuando se trata de personal que proviene de fuera de la empresa (normalmente este plano se resuelve con capacitación en aula).

➤ Situacional

Este nivel no se vincula con la función que se desempeña sino con las condiciones en las que deberá desempeñarse. Se necesita dotar al trabajador de una gran claridad sobre sí mismo y sobre la realidad que deberá vivir en el entorno inmediato de su propio lugar de trabajo y en el mercado en que trabajará. Este problema debe resolverse en la propia situación de trabajo.

➤ Personal

En este nivel es necesario reconocer que las personas no somos iguales, llegamos a la función con diferentes experiencias, actitudes, temores, estilos, etc., y por lo tanto cada persona plantea la necesidad de resolver ciertos aprendizajes que provienen de las características individuales de quien desempeña la función.

La simple detección es insuficiente y se debe por lo menos proceder a analizar y evaluar los datos obtenidos antes de tomar una determinación sobre lo que se hará al respecto. Al hablar de analizar nos referimos a la tarea de discernir si la necesidad detectada es efectivamente una situación que exhibe carencia de conocimientos, habilidades y actitudes o si, por el contrario, estamos frente a una demanda de otro tipo, que haría estéril cualquier acción educativa, por la simple razón de que ya se sabe todo lo que es necesario que sea aprendido, pero por alguna razón que no pasa por el aprendizaje, no se está haciendo uso de esa capacidad. Este análisis lleva a la necesidad de evaluar no sólo la necesidad, sino también las circunstancias dentro de las que ocurre.

El diagnóstico de necesidades es el procedimiento mediante el cual se identifican los conocimientos y habilidades que requiere personalmente cada uno de los integrantes de la organización para cumplir mejor con sus roles actuales para aspirar a un puesto diferente. Por ello, su objetivo es la identificación de ambas cosas, conocimientos y habilidades, a fin de contar con la información necesaria para planear la capacitación y para posteriormente, verificar sus resultados. (Zepeda, 1999)

Para definir los parámetros bajo los cuales se debe llevar a cabo el DNC, es aconsejable seguir las siguientes recomendaciones:

- a) Realizar el DNC periódicamente, por lo general, cada año o semestre
- b) Involucrar directamente en el DNC al empleado, a su jefe directo, al jefe de su jefe y al área de capacitación
- c) Depositar la responsabilidad de quedar debidamente capacitado en primer lugar en el propio empleado, después en su jefe directo y, por último, en el área institucionalmente responsable de la capacitación.
- d) Asegurar que el DNC determine las necesidades reales, ya sean manifiestas o encubiertas.
- e) Utilizar el DNC como el insumo básico del 90% de la capacitación y dejar el 10% restante a la intuición.
- f) Auditar anualmente el proceso de DNC para asegurar su apego a las estrategias globales de la organización.

Reza (1995) propone los siguientes **PASOS A SEGUIR EN UN DNC**:

1. Determinación de requerimientos de información y diseño de la estrategia. En esta etapa se precisarán los indicadores a obtener y los lineamientos a seguir para el levantamiento de la información.

2. Diseño de instrumentos de captura de datos. De conformidad con la profundidad requerida, los recursos y la premura, se elaborarán los cuestionarios y herramientas de apoyo necesarios para la obtención de la información, considerando el método a emplear: reactivo, de frecuencias o comparativo.
3. Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico. Acopio de material que deberá obtenerse de las áreas involucradas: directorios, manuales de organización, políticas y procedimientos, descripción de puestos, etcétera.
4. Levantamiento de la información. En esta etapa se hará la investigación de campo y se formularán las herramientas de control indispensables.
5. Análisis e interpretación de resultados. Será pertinente preparar la metodología de análisis de la información en donde se observen las necesidades prioritarias a satisfacer.
6. Preparación de resultados. Los datos relevantes, que permitan formular el plan y los programas correspondientes deberán materializarse en un reporte sintético, útil para la toma de decisiones.

El mismo autor propone tres **DIMENSIONES DEL DNC**:

- **Método Reactivo.** Se trata solamente de un sondeo inicial, un estudio superficial que permite observar algunos síntomas; es una simple detección de problemas a satisfacer, sin profundizar en sus características exactas. No tiene costo, es rápido y sencillo de procesar; sin embargo, implica un alto índice de riesgo para la toma de decisiones.
- **Método de Frecuencias.** Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales en las que se observan algunos signos. Aunque no deja de ser un diagnóstico superficial, es mucho más preciso que el método anterior; capta información más detallada. Su costo es mínimo, rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

- Método Comparativo. La información que se obtiene es bastante precisa; se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación, se determinan con detalle las carencias a satisfacer. Su costo es elevado, su aplicación es lenta y su procesamiento no es fácil; pero brinda un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

## **PASOS PARA ELABORAR UN DNC**

1. Definir la Situación Ideal (SI). Se determinan los estándares óptimos de funcionamiento por cada puesto de trabajo, así como los recursos necesarios para desempeñarlo, como herramienta y equipo, funcionamiento o actividades a realizar, cuantificación de las actividades, características del ambiente laboral, entre las más relevantes.
2. Determinar la Situación Real (SR). Se investiga a cada persona que ocupa un puesto de trabajo, con el objetivo de determinar su nivel de funcionamiento real. El resultado permite obtener las necesidades de capacitación, así como una evaluación del desempeño.
3. Obtener el análisis comparativo. Confrontando la SI con la SR, se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño de necesidades de capacitación.
4. Determinar necesidades de capacitación con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerlas.

El análisis de los procesos de trabajo es el punto de partida y sustento fundamental del DNC, por lo que un manual de procesos y procedimientos puede ser de mucha utilidad para realizar dicho análisis. En caso de no contar con un manual de esa índole, puede recurrirse a las descripciones de los marcos organizacionales o a los mismos marcos, ya que en ellos se detalla específicamente lo que se espera del puesto cuyas necesidades van a analizarse.

Otro insumo importante es la evaluación del desempeño. Lo esencial es extraer de ahí la respuesta a dos preguntas: ¿qué se espera del puesto? y ¿desempeña correctamente sus funciones el ocupante del puesto?

A partir de todo lo anterior, deben descubrirse las causas que han provocado las posibles deficiencias en el desempeño de la función; descartando las ocasionadas por sistemas de trabajo deficientes, por falta de recursos, por carencia del apoyo de los jefes o administradores, por descontento del propio empleado o por deterioro del clima laboral. El propósito es retener las causas que se relacionan exclusivamente con requerimientos de más y mejores conocimientos para el desarrollo de nuevas habilidades o el mejoramiento de las existentes.

Se analiza el listado de las causas con la finalidad de encontrar las que son comunes a un grupo de empleados y las que son exclusivas de un puesto en particular, y se elaboran concentrados que permitan apreciar estas distinciones, ya que ello guiará en la manera como estructuraremos nuestros planes y programas posteriormente.

Del concentrado saldrán un plan y programa institucional, mientras que de las particularidades se podrán crear planes y programas individuales. Los primeros estarán a cargo del área institucionalmente responsable de la capacitación, mientras que los segundos serán atendidos directamente por el jefe del empleado con el apoyo del área de capacitación. (Reza, 1995.)

### 2.3. TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Como se mencionó en el capítulo anterior, el éxito o fracaso de un programa de capacitación dependerá en gran medida de las bases en que se sustente éste, para lo cual se hace indispensable realizar el DNC para lo cual existen diversas técnicas, las cuales se menciona a continuación:

### Selección del modelo de investigación.

Por modelo se entiende el patrón de investigación que será aplicado por el analista para el logro de los objetivos previstos. Comprende una serie de técnicas y actividades cuya naturaleza dependerá del modelo escogido.

#### TIPOS DE MODELOS

Pinto (2000) brinda dos modelos para utilizar en una investigación de necesidades de capacitación:

a) Modelo centralizado en el analista

Todo el proceso de investigación gira alrededor del analista. Durante el desarrollo de la investigación normalmente el analista actúa de común acuerdo con los jefes de área. Las observaciones, criterios y opiniones de éstos, aunados a los del analista, serán la base para la elaboración del DNC de los empleados investigados.

De acuerdo con este modelo, la participación de los trabajadores es escasa, casi nula, su opinión casi no se toma en cuenta por el analista, salvo en caso de que desee verificar algún dato o información.

Técnicas implicadas en el modelo centralizado en el analista:

- Entrevistas (con directivos)
- Encuestas de opinión (para directivos)
- Inventario de habilidades
- Análisis de documentos normativos y administrativos
- Descripción de puesto, análisis de expedientes personales, estadísticas, etc.
- Observación directa

b) Modelo participativo:

En este modelo tanto jefes como subordinados realizan la investigación, coordinados y asesorados por el analista.

Técnicas de este modelo:

a) Tormenta de ideas

La lluvia de ideas se define como “un grupo de personas, usando libremente su creatividad para generar ideas”. Se trata de una herramienta muy versátil, que propicia la generación de ideas encaminadas al logro de un propósito determinado.

Los pasos para la realización efectiva de esta técnica son:

- Seleccionar el tema o problema por discutir
- Sugerir ideas respecto al tema seleccionado
- Evaluar las ideas

b) Discusión en grupos pequeños

Esta técnica consiste en reunir un grupo de alrededor de 10 personas para intercambiar experiencias, ideas, opiniones y conocimientos sobre un tema determinado. Sus propósitos son discutir un problema para llegar a una conclusión o adquirir mayor información por medio de las aportaciones de los participantes. La discusión del grupo deberá ser coordinada y estimulada por el instructor, quien deberá propiciar que todos aporten experiencias, más que conocimientos.

Procedimiento de aplicación:

- Determinar el propósito de la sesión y preparar el material a utilizar
- Organizar un grupo no menor de cinco y no mayor de 10 integrantes
- Avisar al grupo el tiempo que durará la sesión (no exceder los 90 min.)
- Plantear al grupo algunas preguntas (escribirlas en un pizarrón o rotafolio)
- Indicar al grupo que expresen todas aquellas ideas que puedan esclarecer las preguntas planteadas

- Advertir al grupo que ninguna respuesta será motivo de discusión en el momento de ser emitida
- Anotar en el pizarrón todas las ideas vertidas por los participantes, según el orden en que se enuncien
- Realizar al grupo dos avisos de que se aproxima el final de la sesión (con 10 min. y 5 min. de anticipación, respectivamente)
- Proceder a discutir las ideas anotadas, pidiendo la opinión de todos los participantes y tratando de llegar a un consenso. En este paso es muy importante agrupar las ideas y resultados de acuerdo con su naturaleza, así como obtener todas las evidencias que justifiquen las necesidades detectadas
- Separar todas aquellas ideas que apunten hacia otras más importantes en los formatos correspondientes
- Es recomendable que los miembros de los grupos sean del mismo nivel jerárquico y puesto

A manera de ejemplo, se proporciona un par de preguntas que pueden guiar la discusión en grupo:

1. Para grupo integrado por directivos: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación más urgentes para nuestros subordinados?
2. Para un grupo de trabajadores: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que consideran ustedes tener dentro del puesto que desempeñan?

### c) Corrillos

Se da el nombre de corrillos a la división de un grupo grande en subgrupos, de cuatro a ocho miembros, reunidos con el fin de leer y analizar un documento, de opinar sobre un problema planteado, de obtener información, sugerencias y opiniones, así como de **detectar** problemas y **necesidades**.

En su aplicación, es recomendable atender a los siguientes pasos:

- Determinar el propósito de la sesión y preparar el material a utilizar
- Dividir el grupo en varios corrillos de cuatro a ocho miembros
- Pedir a cada corrillo que nombre un moderador y explicarle sus funciones
- Repartir las tarjetas e indicarle a cada moderador que inicie un trabajo apegándose a las instrucciones indicadas en su tarjeta, en un término de 30 a 45 minutos
- Durante la etapa de interacción, cada corrillo tomará nota de la discusión y propondrá sus propias conclusiones en hojas de rotafolios o pizarrón
- Cada corrillo fundamentará sus conclusiones
- Agrupar las necesidades en que coincidan dos o más corrillos, sintetizar y terminar la sesión

d) Eliminación de tarjetas

Esta técnica permite indicar las principales necesidades de capacitación a través de una simple eliminación de tarjetas por el trabajador investigado. Puede realizarse de manera individual o grupal.

Aplicación:

- Enlistar todas las tareas o actividades, fases de un proceso o funciones del puesto que corresponda al trabajador que se va a investigar
- Anotar cada una de esas tareas, funciones, etc., en una tarjeta aparte
- Ordenar las tarjetas, atendiendo al orden secuencial de las tareas, entregar el paquete de tarjetas al trabajador investigado y pedirle que analice su contenido
- Solicitarle que separe aquellas tarjetas en las que él considere que requiere capacitación. Así mismo, indicarle que las ordene jerárquicamente según su grado de importancia y dificultad
- Anotar los resultados en el cuadro de concentración y cruzarlos con los obtenidos en el inventario de Habilidades y Lista de Verificación

He aquí un ejemplo de tarjetas:

Tarea:
Tomar dictado con rapidez

Tarea:
Dominio de la ortografía

e) Lista de Verificación

Consiste en evaluar cualitativa y cuantitativamente la correcta ejecución de cada una de las tareas del puesto o actividad determinada. Para lograrlo, es menester que el responsable de cada unidad administrativa nombre un evaluador, quien se encargará de llevar a cabo todo el procedimiento, bajo la asesoría del encargado de capacitación quien, en caso necesario, podrá calificar la secuencia correcta de cada una de las fases en que se ejecute esta técnica.

Procedimiento de aplicación:

- Determinar el propósito de la actividad
- Explicar a los evaluadores la manera correcta de llenar las listas de verificación
- Iniciar las tareas de investigación en el cuadro de concentración
- Vaciar los resultados en el cuadro de concentración
- Para evaluar la ejecución de cada tarea implicada en un puesto determinado, puede emplearse el sistema de grados (bien, regular, mal), o “sí” o “no”, o ambos
- Cruzar estos resultados con los objetivos en el Inventario de Habilidades y Eliminación de Tarjetas

f) Perfil de Requerimientos del Puesto

Es la técnica que durante una investigación de necesidades de capacitación permite obtener, ordenar y analizar la información relativa a un puesto determinado, para poner en práctica, de ser necesario, las medidas correctivas que atiendan a mejorar la operatividad del puesto.

El procedimiento consiste en recurrir a la observación de cada puesto de trabajo, a entrevistas y encuestas específicamente diseñadas para cada puesto, así como al análisis de documentos normativos y operativos, para poder responder las siguientes cuestiones:

- Nombre del puesto
- Número de ocupantes
- Dependencia
- Escolaridad requerida para el puesto
- Experiencia requerida en el puesto
- Objetivo del puesto
- Niveles de eficiencia o estándares

Es imprescindible importante recordar que, en este caso, se investiga el puesto, no al trabajador que lo ocupa. Una vez identificados los objetivos, las políticas y las funciones y considerando el área de trabajo específica, se determinarán los siguientes aspectos:

### **ÁREA COGNOSCITIVA (Conocimientos, Teoría y Conceptos)**

¿Qué necesita saber?

¿Para qué se necesita?

¿Por qué lo necesita? Y en qué grado de profundidad

### **ÁREA PSICOMOTORA (Habilidades especiales y Destrezas)**

¿Qué necesita poder hacer? Capacidad y habilidades especiales

¿Para qué lo necesita?

¿Por qué lo necesita? Y en qué grado de profundidad

### **ÁREA AFECTIVA (Actitudes necesarias)**

¿Qué necesita para querer? Actitudes deseables

¿Para qué las necesita?

¿Por qué las necesita? Y en qué grado de profundidad

Se sugiere comparar los resultados de este análisis con el contenido en la “Descripción del puesto” para hacer los ajustes que procedan.

#### g) Perfil del Ocupante

Simplificando los datos contenidos en el Inventario de Recursos Humanos, esta técnica consiste en identificar en los diferentes dominios de aprendizaje (cognoscitivo, psicomotor y afectivo), lo que el ocupante del puesto sabe, puede y quiere actualmente, en una escala de profundidad que a continuación se describe:

A= ALTO o desempeño superior

B= BUENO o sobre el estándar

C= MÍNIMO necesario

D= INSATISFACTORIO

Procedimiento de aplicación:

Deberá investigarse a cada persona acudiendo al Inventario de Recursos Humanos, a la entrevista y a la observación para dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- Nombre del ocupante
- Nombre del puesto que ocupa
- Escolaridad actual del ocupante
- Experiencia del ocupante
- Puesto inmediato superior al que podría aspirar

En una comparación entre lo que debería ser capaz el ocupante del puesto (descripción y perfil del puesto) y lo que posee actualmente (perfil del ocupante) se identifican las necesidades o carencias de capacitación.

#### h) Evaluación del Desempeño

Tiene como propósito fundamental, revisar periódicamente la actuación y contribución de sus colaboradores, a los objetivos de eficiencia y productividad de la empresa, con la finalidad de identificar sus áreas de mejoría y proponer acciones orientadoras y/o de corrección.

Procedimiento de aplicación:

El jefe inmediato debe efectuar la evaluación y posteriormente comentarla con su colaborador, para señalar los aspectos de su actuación que han sido desarrollados en forma satisfactoria y los que no lo han sido.

Es una oportunidad para que jefe y colaborador identifiquen y redefinan las responsabilidades asignadas, negocien los objetivos de mejoría y establezcan un programa de acciones medibles y alcanzables que el mismo colaborador deberá lograr en un período determinado.

## 2.4 PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN

Una vez realizada la detección, diagnóstico y análisis de las necesidades de capacitación de la organización se está en posibilidad de realizar la integración de las acciones de capacitación a impartir para el desarrollo y/o adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el óptimo desempeño laboral de los trabajadores en los planes y programas de capacitación.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el objetivo fundamental de los programas de formación es promover la capacitación de los recursos humanos a través de instituciones gubernamentales, privadas o en las propias empresas.

Siempre en relación y fomentados por las necesidades y cambios en el mundo de trabajo, la planificación y desarrollo de los programas deben tener un carácter de aplicabilidad para poder:

- Resolver problemas de nuevas necesidades de formación
- Resolver problemas de deficiencias en los programas de desarrollo
- Satisfacer nuevas demandas creadas por cambios estructurales, económicos o por empleo de nuevas tecnologías
- Mejorar la eficacia de programas ya establecidos

Fases de la planificación:

Los resultados de los programas de formación, en términos de competencias profesionales alcanzadas por los formados, están siempre mucho más garantizados en aquellos proyectos cuya programación haya sido realizada empleando una metodología sistemática.

La planificación de programas de formación profesional comienza con el análisis de la problemática; es necesario asegurarse de que la formación es la solución mas adecuada a esta problemática, estableciendo la amplitud requerida.

El paso siguiente consiste en identificar las competencias profesionales requeridas, basándose en los análisis de puestos de trabajo y en el desempeño de las tareas profesionales específicas. Basándose en las competencias profesionales requeridas se establecen los objetivos operativos, fácilmente mensurable, con el fin de evaluarlos resultados del programa, con lo que podemos considerar finalizada la primera fase.

El éxito de un programa de formación se juzga por la aproximación real a los perfiles programados a que son llevados los participantes y, más todavía, con los éxitos profesionales conseguidos por los participantes al aplicar los conocimientos y aptitudes adquiridos a las situaciones reales del trabajo.

Los modelos de formación tienen como fundamento las competencias profesionales, lo cual hace que no difieran en sus planteamientos de otro tipo de programas existentes. Al igual que en otros tipos de planificación, el éxito de un programa de formación depende de la exactitud de su investigación inicial, la cual podría ser resumida en:

1. Consultas a personas que se verán afectadas por la realización del programa
2. Estudio de la información que deberá ser conseguida mediante la elaboración de cuestionarios
3. Análisis completo de las respuestas conseguidas
4. Las conclusiones de esta investigación deberán servir para elaborar acciones de formación basadas en competencias profesionales

## Fases del programa

Finalizada la investigación inicial, la información conseguida y las conclusiones elaboradas a partir de la misma serán empleadas en la planificación y desarrollo del programa.

Una cuestión previa a la elaboración del proyecto considera que el mismo tendrá muy poca utilidad de no ser empleado para preparar personal para puestos de trabajo, ya sean actuales o futuros. Por lo tanto hay que asegurarse que:

- a) Existe la posibilidad de trabajo o comienzo de un aprendizaje para los participantes al término de su formación.
- b) La calificación para el empleo prevista está en consonancia con la identificación de las necesidades investigadas

Cuando realmente pueden cumplirse estas dos cuestiones previas, queda justificada la necesidad del programa. La sistemática del proyecto requiere la información necesaria que permita a los planificadores desarrollar tres fases:

En la primera fase deberemos:

- Identificar ocupaciones a las cuales no se está facilitando adecuados programas de formación.
- Analizar puestos de trabajo y sus tareas profesionales específica a fin de que los contenidos de la formación estén en consonancia con los requerimientos del trabajo.
- Establecer criterios de selección de los participantes de acuerdo con la información conseguida en los puntos anteriores.

La segunda fase deberá contemplar:

- Establecimiento de metas y objetivos operativos como consecuencia de lo conseguido en la primera fase.
- Identificación de los responsables de la administración o de la empresa, y de las fuentes de financiamiento necesarias para el desarrollo del programa.
- Los posibles responsables del desarrollo de los contenidos formativos y los recursos materiales necesarios para ello.
- Elaboración de una programación curricular de los contenidos formativos, adecuados a los recursos humanos y materiales realmente disponibles.

El desarrollo del programa será el objetivo de la tercera fase, en la cual se deberá:

- Ser capaz de medir la eficacia y eficiencia del programa de acuerdo con los objetivos señalados por el mismo.
- Confirmar su efectividad mediante la evaluación de los logros de sus participantes, una vez que éstos comiencen a desarrollar labores profesionales relacionadas con la formación recibida.

#### METODOLOGÍA PARA LA 1ª FASE

Al determinar las necesidades de formación se deberán tener en cuenta los modelos correspondientes a los perfiles ocupacionales.

La primera fase afecta a cuatro condicionantes muy relacionadas entre sí:

- a) a los sistemas nacionales de formación profesional.
- b) a los perfiles ocupacionales a nivel nacional.
- c) a la determinación de necesidades reales de formación.
- d) al análisis ocupacional y de tareas de las profesiones o especialidades a programar.

En los casos de formación en la empresa, los dos últimos condicionantes son especialmente decisivos.

## Estimación de las necesidades

Hay tres aspectos a considerar en esta estimación:

1. Previsiones de la demanda de trabajadores calificados.
2. Previsiones de contratación y transferencia de trabajadores.
3. Comparación entre necesidades de la demanda y contratación.

Una formación eficaz será aquella capaz de desarrollar un método adecuado a la consecución de los conocimientos, aptitudes y actitudes correspondientes a las tareas específicas del puesto de trabajo debiéndose en todo caso establecer claramente el nivel de actuación deseada al finalizar el proceso formativo en el desempeño real de esas tareas. La determinación de actuación deseada requiere al realizar un meticuloso análisis de las tareas y poder proporcionar a los planificadores la información básica para fijar objetivos operacionales, así como los métodos de formación mas adecuados para alcanzarlos.

- Actividades relacionadas con el análisis:

Esta información deberá ser conseguida a través de alguna de las siguientes actividades:

- Observación de los trabajadores durante la realización de sus tareas.
- Elaboración y análisis de cuestionarios que puedan proporcionar información válida y relevante.

- Factores componentes del análisis:

Debe incluir como mínimo:

- Descripción general de la ocupación.
- Tareas específicas de la ocupación.
- Análisis de los conocimientos generales y profesionales.
- Aptitudes y actitudes relacionadas con el desempeño de las tareas.

## METODOLOGÍA PARA LA SEGUNDA FASE

Los principales trabajos consisten en:

- Elaboración de objetivos operativos.
- Elaboración de programas curriculares.
- Identificar métodos, estrategias y recursos necesarios para el desarrollo de las programaciones curriculares.

Estos tres trabajos establecen el puente entre la identificación de las necesidades de formación y el desarrollo o implementación del programa; el cuarto trabajo será: Desarrollar el proceso formativo.

## METAS Y OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS

La información proporcionada tras el complejo análisis de la primera fase deberá ser transformada en una simple especificación de formación.

Esta especificación puede obtenerse a partir del informe previo o resumen de programas a realizar, debiendo convertir las metas propuestas en objetivos operacionales para la formación.

Las metas generales de formación son declaraciones generales de intencionalidad, no siendo necesaria su descripción en forma sistemática, ni especificar sus detalles.

Un objetivo por el contrario siempre especificará un efecto de salida deseado. Los objetivos de los programas de formación son siempre declaraciones sobre efectos específicos a ser alcanzados de forma sistemática.

## FORMULACIÓN DE OBJETIVOS OPERACIONALES

En esta fase de la planificación los programas deben incluir, como mínimo, los objetivos correspondientes a:

- Niveles de conocimiento generales y profesionales, así como aptitudes profesionales de los candidatos para su posible participación en el programa.
- Conocimientos específicos iniciales que serán requeridos por los organismos oficiales, compañías o empresas responsables del programa.

- Conocimientos técnicos específicos, aptitudes y actitudes profesionales necesarios para asegurar que la programación cubrirá las necesidades de los empleadores

Las dos primeras cuestiones se refieren a los requisitos de entrada para la aceptación de candidatos al programa de formación; la tercera especificación, en términos sencillos, los efectos deseados en los capacitados al término de su formación.

En algunos programas de formación los criterios de selección están separados de los efectos deseados en el desempeño profesional. El método propuesto aquí combina los requerimientos de entrada con los efectos deseados dentro del conjunto de especificaciones de la formación en lugar de señalar objetivos separados que puedan ser mas tarde modificados.

#### ESTRUCTURA DEL CURRÍCULUM

La planificación del contenido y la metodología a emplear en cualquier proceso formativo es uno de los trabajos de más responsabilidad dentro del programa de formación, y requiere un dedicado y completo estudio, aun en el caso de programas de corta duración (formación ocupacional, seminarios, etc) para alcanzar su eficacia y efectividad.

El currículo es mucho más que una simple lista de temas a impartir, normalmente denominada “programa “ durante el proceso de formación.

La programación curricular requiere que todos los aspectos de la programación se hayan tomado en consideración para formar un plan de trabajo integral cuyos objetivos de desarrollo se guíen más por el participante en los cursos y su propio proceso de aprendizaje que por los contenidos del programa.

Una programación curricular debe incluir:

- a) Resumen de las unidades temáticas a desarrollar.
- b) Metodología a emplear en el proceso formativo.
- c) Niveles medios de formación deseados.
- d) Recursos materiales y medios auxiliares a emplear en el proceso formativo.
- e) Selección, control y evaluación completa de la totalidad del proceso formativo.

Una programación curricular debe por otro lado, estar preparada siguiendo una planificación programada y de acuerdo con las actividades del plan operacional.

## FACTORES CONDICIONANTES DEL CURRÍCULUM

El desarrollo de la planificación realizada proporciona una gran cantidad de información, la cual es de muy escaso valor hasta conseguir transformarla en un programa de acción, capaz de incrementar o mejorar aptitudes y actitudes necesarias en el desempeño de las tareas específicas de un puesto de trabajo.

Por esta razón al elaborar programas curriculares, se debe comenzar por tener en cuenta la totalidad de la información recopilada durante las fases 1 y 2 del programa. Como ya quedó indicado, el proceso de elaboración de la programación curricular es uno de los más importantes de la segunda fase por su repercusión en la eficacia y efectividad del programa.

El método a emplear durante el proceso formativo es decidido igualmente en esta fase, así como los recursos humanos y materiales con los cuáles se podrá contar. La planificación de dichos recursos adaptándose a las posibilidades locales del programa, significa poder contar con personal capaz de elaborar las ayudas del aprendizaje, módulos instruccionales y material didáctico en general, así como contar con las posibilidades de recursos materiales que tendrá la programación.

Todo lo cual, lógicamente tendrá influencia en la decisión última sobre la programación curricular y metodológica de formación propuestas, las cuales, una vez en proceso de desarrollo, son de muy difícil modificación.

## METODOLOGÍA PARA LA TERCER FASE

En la planificación de la tercer fase se debe tener en cuenta las medidas de evaluación necesarias para controlar hasta donde han sido alcanzadas las metas y objetivos que, de acuerdo con los análisis realizados en la primer fase fueron establecidos como efectos deseados para el programa durante la segunda fase.

En otras palabras si se han alcanzado los efectos de salida o out puts para el programa de formación, especialmente en lo que se refiere al nivel de conocimientos, destrezas y actitudes profesionales, requeridas por el puesto de trabajo.

## **CAPITULO 3            COMPETENCIAS LABORALES**

### **3.1 ANTECEDENTES**

La expansión y profundización de los procesos de globalización llevan a los países y a sus empresas hacia una interdependencia de la economía mundial. Este hecho implica también mayor complejidad en la manera en que se ha de responder al entorno económico, pero también la necesidad de que las empresas del sector público y privado sean cada vez más competitivas, tanto a nivel local, como a internacional. Junto a esto, es imperativa también la necesidad de integrar aprendizajes para adaptarse a la velocidad de los aportes de la tecnología en todos los ámbitos, principalmente en el área de la información.

Los resultados de la globalización son fenómenos que requieren capacidades de aprendizaje y comprensión de las nuevas realidades productivas, lo que implica una adecuación mental para integrar y comprender el acceso al mundo de la información, así como capacidad de actuar con relación a esa información. El reto en la actualidad es formar capacidades humanas que permitan identificar e interpretar señales e informaciones y desarrollar capacidad para generar competitividad global.

Con la finalidad de enfrentar el proceso globalizador, los países han realizado alianzas para garantizar condiciones que favorezcan el desarrollo productivo y social, entre ellas el Tratado de Libre Comercio (TLC), Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Unión Europea (UE) . Las alianzas incluyen la internacionalización de la técnica, así como la virtualidad del conocimiento a través de convenios internacionales que acortan las distancias y facilitan el acceso a teorías, enfoques y tendencias sobre temas diversos.

El enfoque de competencias es una tecnología que surge en el proceso mismo de dar respuesta al complejo mundo de la globalización en términos productivos (<http://www.capacitanet.com.mx7index.php?modo=e&artno=4>).

En otras palabras si se han alcanzado los efectos de salida o out puts para el programa de formación, especialmente en lo que se refiere al nivel de conocimientos, destrezas y actitudes profesionales, requeridas por el puesto de trabajo.

## **CAPITULO 3           COMPETENCIAS LABORALES**

### **3.1 ANTECEDENTES**

La expansión y profundización de los procesos de globalización llevan a los países y a sus empresas hacia una interdependencia de la economía mundial. Este hecho implica también mayor complejidad en la manera en que se ha de responder al entorno económico, pero también la necesidad de que las empresas del sector público y privado sean cada vez más competitivas, tanto a nivel local, como a internacional. Junto a esto, es imperativa también la necesidad de integrar aprendizajes para adaptarse a la velocidad de los aportes de la tecnología en todos los ámbitos, principalmente en el área de la información.

Los resultados de la globalización son fenómenos que requieren capacidades de aprendizaje y comprensión de las nuevas realidades productivas, lo que implica una adecuación mental para integrar y comprender el acceso al mundo de la información, así como capacidad de actuar con relación a esa información. El reto en la actualidad es formar capacidades humanas que permitan identificar e interpretar señales e informaciones y desarrollar capacidad para generar competitividad global.

Con la finalidad de enfrentar el proceso globalizador, los países han realizado alianzas para garantizar condiciones que favorezcan el desarrollo productivo y social, entre ellas el Tratado de Libre Comercio (TLC), Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Unión Europea (UE) . Las alianzas incluyen la internacionalización de la técnica, así como la virtualidad del conocimiento a través de convenios internacionales que acortan las distancias y facilitan el acceso a teorías, enfoques y tendencias sobre temas diversos.

El enfoque de competencias es una tecnología que surge en el proceso mismo de dar respuesta al complejo mundo de la globalización en términos productivos (<http://www.capacitanet.com.mx7/index.php?modo=e&artno=4>).

Esto ha originado que países como México busquen mecanismos para lograr recursos humanos mejor calificados, que vinculen sus programas de formación con las necesidades del mercado laboral. En esta época es cuando la tarea educativa debe alejarse de la pura transmisión de conocimientos y buscar la formación para el trabajo, principalmente de tipo práctico. Aunado a que los problemas de educación en México son complejos, y debido a ello, se identificó la dificultad de reconocer socialmente las habilidades de las personas en relación con su experiencia laboral. La mayoría de la fuerza laboral no ha pasado por la escuela, y se ha formado en la empresa, donde muchas personas, no cuentan con certificados escolares de grado.

En muchas circunstancias al no poseer un documento que sustente la posesión del grado escolar surgen dificultades, de acceso al empleo. Por lo anterior la competencia laboral brinda la oportunidad de que la persona certifique su experiencia, y tenga, con la posesión del certificado laboral, la oportunidad de transitar al empleo con mayor facilidad.

Las competencias laborales son un movimiento internacional, del que México es parte, en donde varias naciones buscan certificar y calificar a sus recursos humanos, valorando su experiencia práctica, así como impulsar la educación para toda la vida. Se busca una mejor calidad de vida del trabajador, productividad en la empresa, crecimiento económico en el país, y la búsqueda de anticipar situaciones radicalmente cambiantes en el empleo y en la educación en el siglo XXI.

En México surge el enfoque de formación basada en competencias laborales, dado el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno en el ámbito de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el gobierno de México instaló el consejo de normalización y certificación de competencias laborales el 2 de agosto de 1995. (Pérez, 2003)

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda. En segundo lugar, porque las transformaciones del

mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible, que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción aislada del puesto de trabajo.

En tercer lugar se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de problemas que obstaculizan el incremento de la calidad y la productividad dentro de la empresa. (Pérez, 2003)

### 3.2 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

David Mc. Clelland es el propulsor del concepto de competencia y analiza la motivación humana la cual es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencia. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) define las competencias como conocimientos, habilidades o destrezas que tienen los trabajadores para desempeñar una función productiva sin importar como la adquirieron, siempre que cumplan con los niveles de calidad que requieren las empresas. (Nolasco, 2004)

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) define la competencia laboral como la capacidad productiva de una persona la cual puede ser medida en términos de desempeño para un contexto laboral específico; el cual refleja los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que son necesarias para llevar a cabo un trabajo con efectividad y calidad. ([http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona\\_Glosario\\_de\\_Competencia\\_Laboral\\_cona](http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona_Glosario_de_Competencia_Laboral_cona))

Parkinson (2003) define la competencia como un hato de características personales que influyen en el modo en que es desempeñado un trabajo. Una competencia estriba en lo que la gente hace en realidad o en los aspectos de su comportamiento que pueden

observarse de manera directa y, sobre todo, en los factores que llevan a que un puesto sea desempeñado con calidad. Por consiguiente, casi todas las competencias comprenden diversos conocimientos, habilidades y capacidades.

Marelli (en Nolasco, 2004) define la competencia como la capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben mostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Para Alles (2003) las competencias son las conductas de las personas, los valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.

Para Spencer & Spencer (en Alles, 2003) la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación.

Ernst & Young (en Alles, 2003) definen la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Si entendemos por competencia la capacidad, aptitud y conocimientos profundos que caracterizan a cada trabajador para desempeñar una función en el trabajo. Estos conocimientos llegan a ser determinantes y de ello dependerá el grado de eficiencia y eficacia que alcance el trabajador, esto es, cada empleado tiene diferentes competencias laborales, por ello algunos, aún ocupando el mismo puesto que sus compañeros, entregan resultados más óptimos.

De acuerdo con Vargas, Casanova y Montanaro (en Pérez, 2000), el término *competencia laboral* se define como la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

El trabajo competente exige al trabajador la capacidad de solucionar situaciones contingentes, así como los problemas inherentes a su ejercicio de trabajo. En ese sentido, Ernst & Young refieren que la competencia, ya sea innata o adquirida, determina una actuación exitosa en un puesto de trabajo. (Alles, 2003.)

En concordancia con Ernst & Young, Alles divide las competencias laborales en:

- Competencias específicas o de conocimiento, es decir, las competencias técnicas.
- Competencias de gestión, entendidas como el comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

De acuerdo con CONOCER en la competencia laboral existen dos subsistemas: el de normalización y el de certificación.

#### 1. Sistema de Normalización de Competencias Laborales (SNCL)

Se integra por la definición y descripción específica de cada subsistema o proceso productivo que se lleva a cabo en la organización, administrativamente hablando, podemos decir que las organizaciones cuentan con procesos y procedimientos debidamente estructurados. Se requiere entonces que la capacitación sea un proceso a largo plazo, que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación e integración de conocimientos, así como el desarrollo de competencias laborales, que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

CONOCER (1999) define el Sistema de Normalización de Competencias Laborales (SNCL), como el conjunto de procesos y procedimientos que regulan el desarrollo, validación y difusión de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), y cuyo objetivo principal es promover la creación de normas técnicas donde se señala como deben desempeñarse los trabajadores.

## 2. Sistema de Certificación de Competencias Laborales (SNCL).

El objetivo de este subsistema es el de reconocer de manera institucional la capacidad productiva de empleados que son eficaces y eficientes y que, sin embargo, al carecer de documentos escolares no logran ascensos en la organización o se ven limitados en oportunidades en otras organizaciones. Es por esto que se creó que la certificación habrá de cumplir ciertos propósitos de desarrollo social porque sin importar como y donde se adquiere la competencia, el trabajador podrá obtener un reconocimiento formal, el cual requerirá de un proceso de certificación que propicie la confianza en el empleador sobre lo que el trabajador sabe hacer.

El proceso de certificación contempla dos aspectos fundamentales:

1. Evaluación.- Aquí se reunirán evidencias de resultados tangibles de trabajo y desempeño que tiene el trabajador en cuestión, durante un periodo determinado; dichas pruebas o evidencias son las que se definieron en la descripción de la norma técnica.
2. Certificación.- el reconocimiento se otorgará únicamente a los trabajadores que hayan demostrado, tanto en la evaluación efectuada en el lugar de trabajo como en simuladores organizacionales, que verdaderamente son competentes en su respectiva función productiva.

Para Flores (en Nolasco 2004) la certificación se obtendrá en centros independientes, mismos que serán seleccionados por el Consejo de Normalización de Certificación y Competencia Laboral.

Alles (2003) clasifica las competencias como:

- a) **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS** o de conocimiento “competencias técnicas”; como son: informática, contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, idiomas, cálculo matemático.
- b) **COMPETENCIAS DE GESTIÓN**, comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo: iniciativa, autonomía, orientación al cliente, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis.

Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de un esquema general de la compañía, en ocasiones una misma competencia como el liderazgo puede ser requerida para jóvenes profesionales para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia entre ambos niveles.

Spencer & Spencer (en Alles, 2003) mencionan cinco tipos de competencias:

1. Motivación
2. Características
3. Concepto propio o concepto de uno mismo
4. Conocimiento
5. Habilidad

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las de concepto de sí mismo, características y motivación están más escondidas, más “adentro” de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. En síntesis para Spencer & Spencer (en Alles, 2003) las competencias se pueden clasificar en:

- a) **COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN**
  - Orientación al logro
  - Preocupación por el orden, calidad y precisión
  - Iniciativa
  - Búsqueda de información
- b) **COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO**
  - Entendimiento interpersonal
  - Orientación al cliente

c) COMPETENCIAS DE INFLUENCIA

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

d) COMPETENCIAS GERENCIALES

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

e) COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica, profesional, de dirección

f) COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante el fracaso
- Flexibilidad

Un aspecto importante de los marcos de competencia es que proporcionan datos sobre el desempeño. Por ello, las competencias no solo sintetizan aspectos específicos de comportamiento, sino que se expresan en términos de indicadores de desempeño conductual. Tales indicadores le muestran al observador que debe buscar “por debajo” o “encima” del promedio en términos de desempeño, o bien, dependiendo del formulario, las competencias que deben mostrarse en los diferentes niveles de una organización.

La popularidad de que goza el método de las competencias se debe a que proporciona un lenguaje común para el desarrollo empresarial. También es una manera eficaz de especificar puestos, pues en su mayoría éstos pueden cubrirse mediante 10 ó 12 competencias individuales. Sin embargo no hay una cantidad específica de éstas.

El número de competencias empleada en un marco determinado carece de importancia; no obstante debe ser fácil de manejar y todas las competencias deben estar relacionadas de manera directa con el puesto en cuestión. También es posible identificar varios requerimientos adicionales.

Las competencias deben ser:

- a) Completas: La lista de competencias debe cubrir en su totalidad las actividades laborales más importantes.
- b) Diferenciadas: una competencia individual debe relacionarse con una actividad definible que pueda diferenciarse con claridad de otras actividades. Si las competencias se traslapan resulta difícil evaluar con precisión a las personas y los puestos.
- c) Enfocadas: cada competencia debe estar definida en forma estricta y no debe pretender abarcar demasiado terreno.
- d) Accesibles: cada competencia debe expresarse de manera comprensible, para que cualquiera pueda realizarla.
- e) Congruentes: las competencias deben reforzar la cultura de la organización y sus propósitos de largo plazo, si las competencias parecen demasiado abstractas, no tendrán ninguna utilidad y los gerentes no estarán dispuestos a aceptarlas.
- f) Todo sistema de competencias debe mantenerse al corriente y reflejar las necesidades presentes y futuras (predecibles) de una organización como ocurre con cualquier técnica de análisis de puestos, ésta exige la aportación de quienes poseen una visión estratégica.

### 3.3 CAPACITACIÓN TRADICIONAL VERSUS CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

El diagnóstico de la capacitación tradicional se caracteriza por:

- a) Enfoque de la capacitación dominado por la oferta.
- b) Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas.
- c) En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales. Rigidez de los programas en el sistema tradicional la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre otras razones, porque fueron diseñados con una sola entrada y una única salida. Así, dado el caso de requerirse actualizar solamente algunos conocimientos, no existe otra posibilidad que ingresar a tomar el programa completo y, de este modo, repetir contenidos que ya se conocen.
- d) Falta de conocimientos de la experiencia laboral frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que lo capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.
- e) La escasa información limitada sobre el mercado laboral. Invariablemente cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo no se le solicitan diplomas que acrediten su formación. Sin embargo en los niveles operativos la mayoría de las veces si se les pide certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

De acuerdo con Gonczy (en Pérez, 2003) las principales características de la capacitación basada en competencias laborales son, por una parte, su orientación a la práctica, y por la otra, la posibilidad de una inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia laboral significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

Las ventajas de un currículo aplicado en la solución de problemas son entre otras:

- a) Toma en cuenta como se aprende.
- b) Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere un aprendizaje profundo.
- c) Concede mayor importancia a enseñar como aprender, que a la asimilación de conocimientos.
- d) Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas.
- e) Es más flexible que otros métodos.

El enfoque de enseñanza por problemas se combina muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre aula y práctica. Otra característica es la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

Los programas de capacitación por competencias laborales se caracterizan por:

- a) Las competencias laborales que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
- b) Los criterios de evaluación son derivados del análisis de las competencias, sus condiciones explícitamente específicas y de conocimiento público.
- c) La instrucción se dirige al desarrollo de la competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

- d) La evaluación toma en cuenta, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- e) El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- f) La instrucción es individualizada al máximo posible.
- g) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- h) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- i) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
- j) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencia en el trabajo.
- k) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- l) La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- m) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimientos deben ser parte integral de las tareas y funciones. (Pérez, 2003: 143)

### 3.4 MÉTODOS PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

A continuación se describen algunos tipos de procedimientos que se han desarrollado para la identificación de las competencias laborales:

#### Estudio de Análisis Ocupacional (EAO)

El consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER) desarrolla el estudio de análisis ocupacional, el cual identificará los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana sin importar nivel educativo, puesto, profesión u oficio. Estos comportamientos laborales serán relacionados con los conocimientos, habilidades y actitudes correspondientes a niveles de desempeño, funciones productivas y grupos ocupacionales.

El EAO comprende tres grandes etapas:

La primera tiene como propósito identificar comportamientos laborales comunes al aparato productivo en México, por medio de la aplicación, análisis de la aplicación y análisis de los resultados de una encuesta a trabajadores sobre la importancia, frecuencia y necesidades de las actividades laborales definidas con base en una muestra de ocupaciones.

La finalidad de la segunda etapa es definir niveles de desempeño así como conocimientos, habilidades y actitudes asociados a cada uno de los comportamientos laborales identificados en la primera.

La tercera etapa pretende el diagnóstico del nivel de calificación de la fuerza de trabajo en México en relación con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en el desempeño de las actividades laborales con mayor grado de transferibilidad.

### Análisis Funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Dicha función puede estar relacionada con una empresa, grupo de empresas, o todo un sector de la producción o los servicios. El análisis funcional es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que función hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre; es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada.

El análisis funcional tiene la finalidad de identificar las competencias laborales que son necesarias para el logro del propósito principal de la función productiva, es decir, conocer el valor agregado de las funciones. El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

En el análisis funcional se debe mantener una estructura semántica; requiere de una forma particular de expresión, la estructura semántica que debe prevalecer es la de verbo-objeto-condición.

Esta redacción asegura que:

- Se identifiquen resultados
- Se tenga una idea precisa de que es lo que se está haciendo y que el desglose de las competencias lleve una relación lógica entre un nivel de desagregación y el anterior
- Se mantenga la consistencia en todos los proyectos, establecimiento de normas, posibilitando de esta manera la comparación entre proyectos y normas.

### Developing a currículum (DACUM) desarrollo de un currículum

Se utiliza para determinar las tareas que realizan los trabajadores en un área ocupacional. Los esquemas DACUM son usados para la elaboración de currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificar necesidades de capacitación. Es un método altamente participativo y se desarrolla con los trabajadores y supervisores en

pequeños grupos donde en forma conjunta identifican los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y los presentan temporalmente.

Es un instrumento para analizar ocupaciones y procesos de trabajo, generando insumos para conducir procesos de Análisis de Funciones, para el diseño de sistemas de ISO 9000 o calidad total, para poner en práctica una relación más estrecha entre escuela y empresa o bien, para desarrollar guías didácticas basadas en competencias laborales.

DACUM es una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementando con la identificación de conocimientos y habilidades generales importantes para su trabajo o conocimientos sociales requeridos (actitud y trato), con el equipo, materiales y herramientas que el trabajador ocupa; y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato.

El mapa DACUM representa los enunciados de un currículo efectivo, basado en la realidad del proceso productivo. Para la construcción de los criterios y evidencias del desempeño se utiliza alguna técnica de dinámica de grupos.

El proceso para la elaboración del DACUM consiste en:

- a) Diagnóstico inicial. En donde se deben contestar las siguientes preguntas
  - ¿Qué necesidades tiene la empresa?
  - ¿Cuáles son las dificultades de desempeño?
  - ¿Cuáles son las funciones o áreas críticas que merecen un tratamiento urgente? ¿Son problemas de capacitación?
  - ¿Cuáles son los componentes de su actividad?

Por medio de los métodos de:

Trabajo en equipo con los trabajadores, supervisores y gerentes, entrevistas individualizadas, encuestas, etc., lo que permite mejorar la comunicación y facilitar el trabajo en equipo dando como resultado calidad en las relaciones laborales.

- b) Conformación de los equipos de trabajo para el análisis del área identificada en la fase anterior. Participan quienes conocen el proceso y tareas con profundidad y algunos supervisores.
- c) Realización del taller. Tiene una duración de no más de dos días de trabajo conducido por un facilitador que conozca la metodología y tenga experiencia en conducción de grupos por medio de lluvia de ideas, los participantes opinan y discuten sobre los trabajos y las tareas que es necesario realizar en el área de estudio. Mientras que el facilitador con la ayuda de tarjetas escribe los enunciados de resultados y acciones y los coloca en la pared sin orden alguno. Se identifican y describen las competencias de la ocupación o de la principal función de un determinado proceso.
- d) Se identifican las funciones. En el DACUM las funciones están integradas por tareas, la función es un área de responsabilidad. Para definir las se enuncia primero el VERBO-OBJETO-CONDICIÓN.

Función	Tarea
Es el resultado general que abarca varias tareas.	Es un resultado concreto para realizar la función.

- e) Se identifican las tareas y se las ubica en las funciones que han sido definidas anteriormente. Las funciones se ubican en la pared en forma vertical, en una secuencia de acuerdo al proceso y, a su lado, se acomodan las tarjetas con las tareas que éstas incluyen.

Las tareas se seleccionan teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La tarea es la unidad más pequeña y su resultado es observable, medible y con sentido.
- Se puede referir a la obtención de un producto, servicio o decisión.
- La realiza una persona.
- Tiene inicio y fin.
- Se realiza en un corto lapso de tiempo.

- Puede ejecutarse separada de otra persona.
- Consta de dos o más pasos.

Para delimitar las tareas se debe preguntar ¿qué tienes que hacer para cumplir con la función? “El trabajador será capaz de...”

- f) Elaboración de una lista de conocimientos, habilidades y actitudes y herramientas y equipo. Se incluyen competencias como toma de decisiones, solución de problemas, habilidades interpersonales, etc., que son denominadores comunes en varias tareas.
- g) Revisión general. Se aclaran enunciados y expresiones, para llegar a conceptos claros y precisos. Se busca dar una secuencia a las expresiones, su importancia, orden de dificultad, escala de prioridad con el fin de orientar la formación.

El producto final, es el mapa DACUM de funciones y tareas. Se valida presentándolo a un grupo de trabajadores de diferentes niveles, para verificar la importancia de cada una de las tareas, lo que permitirá elaborar un programa de formación basado en la realidad del proceso productivo. Este proceso describe tareas y procesos.

El DACUM llega hasta la matriz para definir la ocupación, sus funciones y tareas constitutivas. Para avanzar en la elaboración del currículo se desarrolla un “modelo” AMOD y SCID (desarrollo sistemático de currículo instruccional).

SCID se puede llevar a cabo a partir del DACUM o de las caracterizaciones de procesos productivos reportados por otros medios, como por ejemplo entrevistas, opinión de expertos que ordenan las tareas del puesto de trabajo respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Qué hace?

¿Cuál es el objetivo?

¿Cuántas veces al día lo hace?

¿Qué dificultades enfrenta?

### AMOD (siglas en inglés de *Un Modelo "A model"*)

Es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje, para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se procede con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Éstas se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las sucompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose: ¿Cómo resultaría evaluado en esta competencia?

### Perfil del Puesto por Competencias

Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. (Alles, 2003)

### ¿Cómo elaborar un perfil de competencias?

Se deben definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. En el momento de relevar el perfil del puesto se deberán relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles como se describe a continuación:

A= Desempeño superior

B= Buena, sobre el estándar

C= Mínimo necesario para el puesto

D= Insatisfactorio

Además es conveniente esbozar una breve descripción de la competencia y lo que se espera para esa competencia en ese puesto, cada empresa deberá utilizar para el relevamiento de sus perfiles, las competencias más frecuentes dentro de esa organización y sólo marcará las

requeridas para ese puesto en particular y el grado pretendido de la misma. Para una mejor definición del perfil se deben determinar las competencias conductuales imprescindibles o dominantes.

Los datos que debe contener un perfil por competencias laborales son los siguientes:

Datos objetivos como: sexo, edad, educación, experiencia laboral y por otro lado una descripción de las competencias laborales o características personales y las relaciones dentro de la organización sobre esto último, es conveniente revisar el organigrama, para detectar las relaciones informales en el mismo. Definir de quien depende el empleado, a quien supervisa y quienes son sus pares.

En una segunda etapa, hay que analizar las competencias laborales o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las dominantes y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de establecer las competencias que realmente se requieren. Como último punto se debe definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.

A continuación se muestra un ejemplo de la realización de AMOD.

## Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves Fundón : GESTOR de CAPACITACIÓN

### Etapa 1 : Torbellino de Ideas

Diseña y Capacita	Evaluar previamente el curso	Tener procedimiento para captar necesidades del cliente	Involucrar al especialista	Movilizar recursos tecnol. y capacitar	Gestionar el cobro
Diseñar mapa de habilidades	Definir indicadores de mejora	Identificar buenos profesionales	Agrupar PYMES para aumentar escala y disminuir costos	Diseño de materiales y formatos de guías	Ganar al supervisor
Hacer curso vivencial para la gente	Adecuada identificación de necesidades	Adecuar el costo a las expectativas del cliente	Involucrar a la persona en la capacitación	Capacidad de resolver problemas	Hacer que otro comprenda beneficio de la capacitación
Orientar a problemas de desempeño	Distintuir entre saberes operativos y actitudinales	Explicar la capacitación	Medir el resultado en el trabajo	Contactos sistemáticos con cliente sobre activ. y resultados	Conocimientos de problemas del área
Evaluar problemas	Modificar el entorno de trabajo	Manejar la logística: docente / programa / materiales / horarios / motivación	Conocimiento de diferentes tecnologías educativas	Informar al potencial cliente de otros clientes	Formac. previa al supervisor p/ involucrarlo
Diagnóstico previo	Evaluar la experiencia de actividades de capacitación realizadas	Realizar crítica objetiva a la empresa	Adecuar técnicas educativas a la circunstancia	Escuchar necesidades del cliente	Hablar lenguaje del operario
Balacear el nivel del curso	Adecuada identificación de necesidades	Llegar al acuerdo (PYME)	Seleccionar técnica e instructor	Cambiar lo que tengo a lo que se necesita	Contacto de confianza con operarios
Establecer el nivel de formación previa	Llegar al alto mando de la empresa	Traducir necesidades (PYME)	Diseñar prog. formación de formadores	Persuadir y ofrecer alternativas diferentes	Adecuar lenguaje a la contraparte
Medir y evaluar la meta establecida	Identificar compromiso del alto mando	Observar en piso (PYME)	Relacionar efectividad y técnica	Cerrar el contrato	Seguridad y profesionalismo
Diseñar un curso que demuestre el saber hacer	Manejar el tiempo de la capacitación	Conocimiento especializado del tema	Complementar distintas técnicas educ.	Elaborar informes parciales sobre novedades relevantes	Cumplir lo pactado
Construir indicadores de productividad y desempeño de la org.	Adaptarse a la necesidad inmediata del cliente			Generar informe final	Comprender problemática em presa
Medir incidencia					Mejorar la oferta

Total Tarjetas : 68

## Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves Función : GESTOR de CAPACITACIÓN

### Etapa II : 1er. Ordenamiento

Identificar como promiso del alto mando
Tener procedimiento para captar necesidades del cliente
Llegar al alto mando de la empresa
Modificar el entorno de trabajo
Capacidad de negociar con el empresario PyME
Capacidad de navegar en la gran empresa
Cerrar el contrato
Persuadir y ofrecer diferentes alternativas

Identificar buenos profesionales	Diseño de materiales Sistematizar formatos de guías
Manejar la logística: docente / programa / salas / apurtes / materiales / horarios / motivación	Movilizar recursos tecnol. pta-apacitar
Involucrar al especialista	Complementar distintas técnicas educ.
Conocimiento especializado del tema	Relacionar efectividad y técnica
Diseñar prog. formación de formadores	
Seleccionar instructor acorde a población	
Seleccionar técnica e instructor	
Adecuar técnicas educativas a la circunstancia	

Adaptarse a la necesidad inmediata del cliente
Manejar el tiempo de la capacitación
Distinguir entre saberes operativos y actitudinales
Adecuada identificación de necesidades
Orientar a problemas de desempeño
Explicar la capacitación
Adecuar el costo a las expectativas del cliente
Comprender problemática empresa
Cambiar lo que tengo a lo que se necesita
Mejorar la oferta

**Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves**  
**Función : GESTOR de CAPACITACIÓN**

Traducir necesidades (PyME)

Llegar al dueño (PyME)

Medir el resultado en el trabajo

Hacer curso presencial para la gerencia

Involucrar a la persona en la capacitación

Ganar al supervisor

Contacto de confianza con operarios

Adecuar lenguaje a la contraparte

Hablar lenguaje del operario

Formar previa al supervisor por involucrarlo

Diseñar un curso que demuestre el saber hacer

Medir y evaluar la meta establecida

Definir indicadores de mejora

Medir incidencia

Construir indicadores de productividad y desempeño de la org

Realizar crítica objetiva a la empresa

Seguridad y profesionalismo

Escuchar necesidades del cliente

Capacidad de resolver problemas

Elaborar informes parciales sobre novedades relevantes

Cumplir lo pactado

Generar informe final

**Etapas II : 1er. Ordenamiento**

**Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves**  
**Función : GESTOR de CAPACITACIÓN**

Observar en piso  
(PYME)

Balancear el nivel del  
curso

Establecer el nivel de  
formación previa

Diseñar mapa  
de habilidades

Evaluar problemas

Evaluar la experiencia  
de actividades de  
capacitac. realizadas

Diagnóstico previo

Agrupar PYMES para  
aumentar escala y  
disminuir costos

Informar al potencial  
cliente de otros  
clientes

Contactos sistemá-  
ticos con cliente sobre  
activ. y resultados

Gestionar el cobro

**Etapas II - 1er.Ordenamiento**

Total Tarjetas : 63

## Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves GESTOR de CAPACITACIÓN

Etapa III : Áreas de Competencias  
Ordenamiento de menor a mayor complejidad

Estrategia	Diseño		Implementación	Evaluación	Actitudes	Comunicación
	Detección Demanda	Desarrollo curricular				
Capacidad de negociar en la gran empresa	Adecuada identificación de necesidades	Documento diferentes tecnologías educativas	Establecer el nivel de formación previa	Evaluar problemas	Seguridad y profesionalismo	Adecuar lenguaje a la contraparte
Tener procedimiento priorizar necesidades del cliente	Observar en peso (PYME)	Involucrar al especialista	Balancear el nivel del curso	Orientar a problemas de desempeño	Escuchar necesidades del cliente	Ganar al supervisor
Capacidad de negociar	Diseñar mapa de habilidades	Adecuar tecnología a circunstancias	Involucrar personas en la capacitación	Constituir indicaciones product y desempeño	Capacidad de resolver problemas	Contacto de confianza con operarios
Identificar compromiso del alto mando	Comprender problem empresa	Definir Perfiles y seleccionar instructor	Hacer curso presencial para la gerencia	Medir incidencia	Cumplir lo pactado	Elaborar informes parciales sobre novedades relevantes
Adecuar el costo a las expectativas del cliente	Distinguir entre saberes operativos y actitudinales	Diseñar prog. formación de formadores	Medir y evaluar la meta establecida	Generar informe final	Gestionar el cobro	Llegar al dueño (PYME)
Cerrar el contrato	Manejar el tiempo de la capacitación	Diseñar materiales Sistematizar guías	Formar presea al supervisor / involucrarlo	Realizar crítica objetiva a la empresa		Contactos sistemáticos con cliente sobre actre y resultados
Llegar al alto mando de la empresa		Minimizar recursos tecnol p/ capacitar	Relacionar efectividad y técnica	Medir resultados en el trabajo		Informar potencial cliente de otros clientes
Modificar el entorno de trabajo		Manejar la logística docente / programa / salar / aparatos / materiales / horarios / motivación				
Evaluar experiencia acts de capitalizados						
Agrupar PYMES para aumentar escala y disminuir costos						

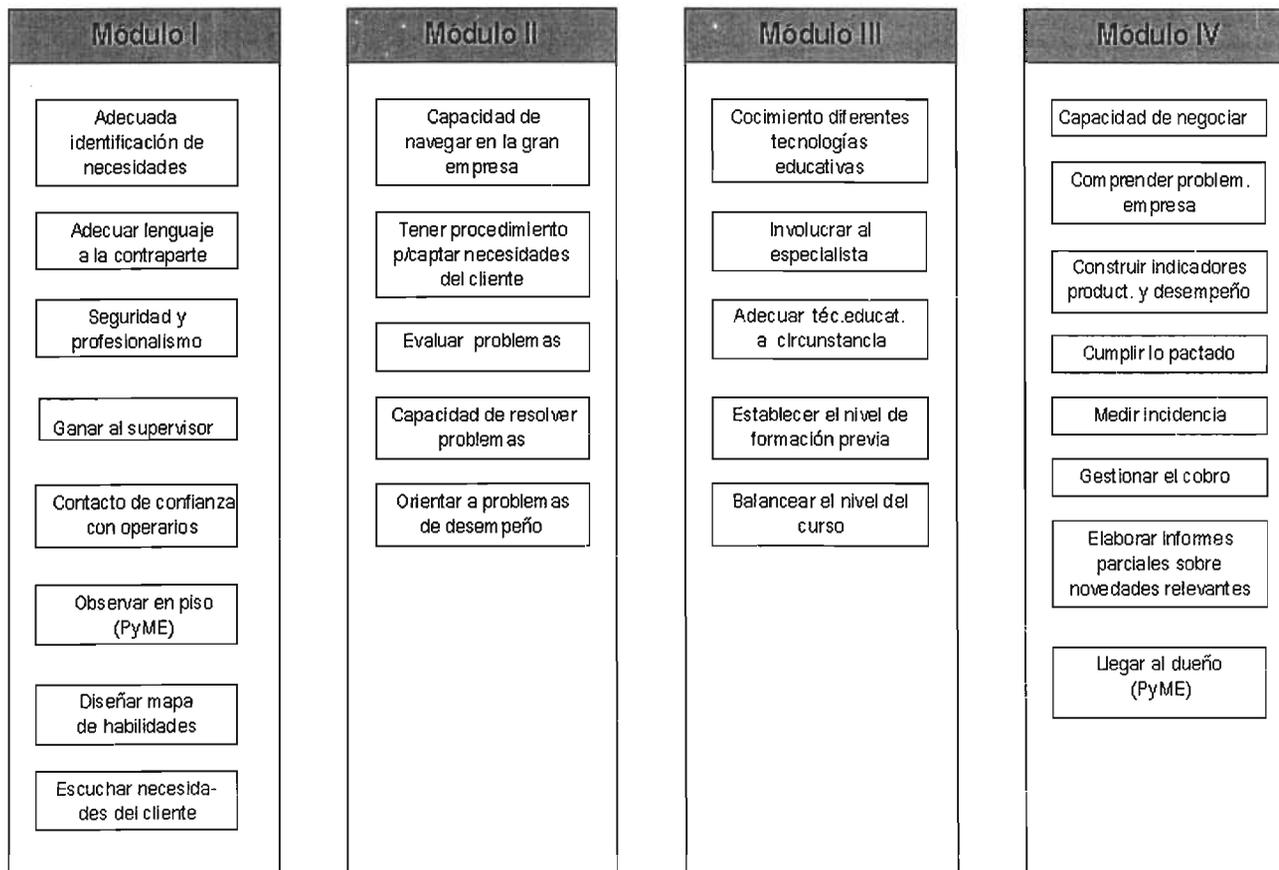
Total Páginas: 50

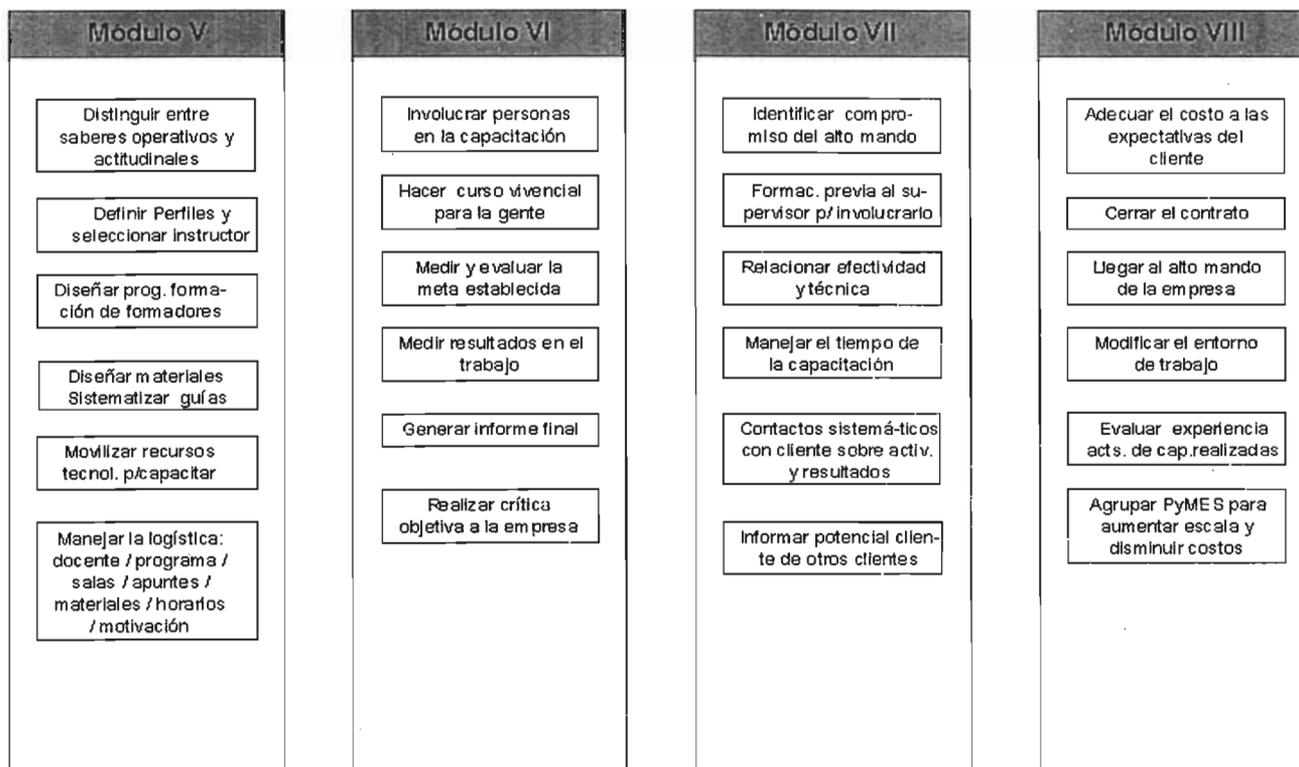
**Visualización  
Arma do de Módulos de Capacitación**

**Ejercicio AMOD - Diseño Curricular      Función : GESTOR de CAPACITACIÓN**

Estrategia	Diseño				Evaluación	Actitudes	Comunicación
	Detección Demanda	Desarrollo curricular	Implementación				
2	1	3	3	2	1	1	
2	1	3	3	2	1	1	
4	1	3	6	2	4	1	
7	4	5	6	4	4	4	
8	5	5	6	6	4	4	
8	7	5	7	6		7	
8		5	7	6		7	
8		5					
8							
8							







## CAPÍTULO 4

### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

#### 4.1 PLANTEAMIENTO

Luego de una experiencia laboral de 20 meses en el área de capacitación de Presidencia de la República, pude constatar que las acciones de capacitación de la dependencia no se sustentan en un diagnóstico previo. Tal y como puede comprobarse en los capítulos precedentes, una omisión de esa índole impacta negativamente tanto a la dependencia como a los trabajadores.

La falta del diagnóstico deriva, indefectiblemente, en una planeación que no contempla como objetivo primordial eliminar o disminuir la diferencia entre una situación ideal –propuesta por el perfil del puesto– y la situación real de los servidores públicos que laboran en la dependencia.

Aunado a lo anterior, se agrega una perspectiva errónea del proceso de capacitación como una serie de pasos susceptibles de llevarse a cabo de manera aislada, y no como un proceso en el que prescindir de una etapa o realizarla de manera superficial afecta negativamente la calidad y el impacto de la capacitación. Estas deficiencias redundan en la aplicación de un programa de capacitación cuyas acciones, lejos de contribuir al desarrollo de los servidores públicos, se limitan a cumplir con el requisito de un determinado número de horas hombre de capacitación. En suma, se trata de una capacitación obsoleta, que derrocha recursos económicos, materiales y tiempo.

## 4.2 JUSTIFICACION

Si recordamos que el insumo básico de la capacitación es, en un 90%, el DNC<sup>2</sup>, podremos reconocer la relevancia de esta primera, e indispensable, etapa del proceso de capacitación. Un DNC planteado de manera adecuada, permite retratar las necesidades reales de capacitación para el óptimo desempeño de los servidores públicos. Ahora bien, para subsanar las deficiencias que impiden el incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos, se propone la realización de un DNC basado en competencias laborales. A diferencia de otros diagnósticos, el modelo basado en competencias laborales constituye una herramienta objetiva y funcional que permitirá conocer las necesidades reales en materia de capacitación, así como establecer acciones acordes para modificar la situación real de los servidores públicos. Todo ello, sin perder de vista que la capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes de un trabajador que le permitan desempeñar eficazmente su puesto y el inmediato superior para lograr el objetivo de ambos: de la organización y del trabajador. (Siliceo, 1982)

---

<sup>2</sup> Cfr. Capítulo 2, p. 30.

#### 4.3 PROCEDIMIENTO

Para iniciar la capacitación por competencias, se deberán aplicar puntualmente los siguientes pasos:

1. Definir las competencias que se necesitan en la dependencia, así como el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.
2. Una vez trazado este primer mapa de puestos y competencias, debe hacerse un inventario de competencias del personal. Este debe ser amplio, es decir relevar las competencias de conocimientos y las de gestión.
3. De la comparación resultante entre los pasos 1 y 2, surgirán las necesidades de capacitación por competencias.

Este modelo consta de cuatro fases, según se muestra en la figura 5:

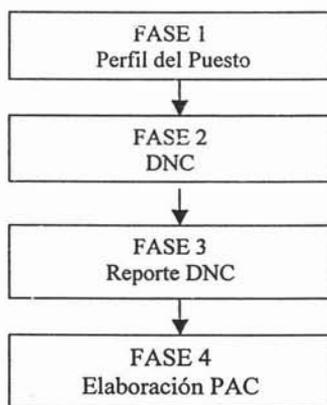


Figura 5

Para la presentación de este modelo se recurrirá a la aplicación de un ejemplo para la realización de las fases, sirviéndose del puesto de Instructor Interno de Capacitación de Presidencia de la República, que a continuación se describe.

#### 4.4 PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

Como menciona Alles (2003), el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización. Su objetivo es el conocimiento real –y actualizado– de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etcétera.

Esta fase consta de cuatro pasos:

- Entrevista individual
- Entrevista con el superior
- Trabajo de grupo
- Cuestionario de perfil de puestos basado en competencias laborales. Figura 6 (ver página 94), incluyendo diccionario de las competencias establecidas para el puesto.

#### Plan de Trabajo

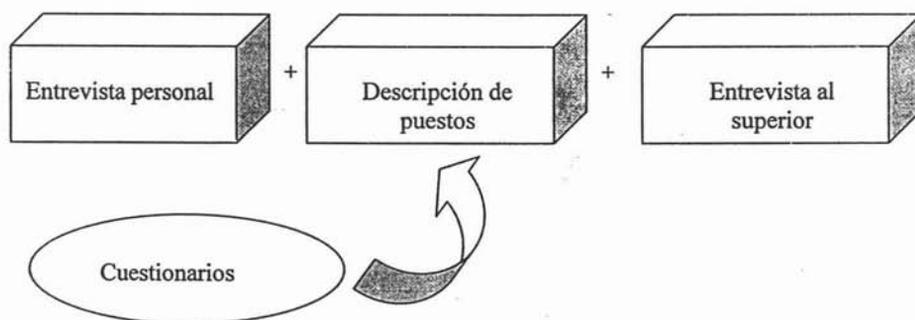


Figura 7

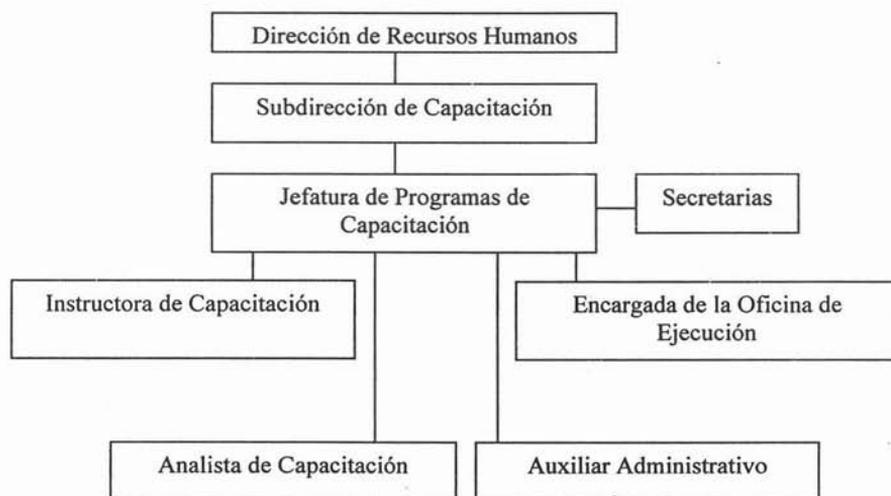
Nota: tomado de Alles (2003). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

**PERFIL DE PUESTO  
(EJEMPLO)**

<b>Empresa</b> Presidencia de la República	<b>Puesto</b> Instructor Interno de Capacitación
<b>Nombre del Titular</b>	
<b>Área/Dirección</b> Dirección de Recursos Humanos / Subdirección de capacitación	
<b>Departamento</b> <u>Jefatura de Programas de Capacitación</u>	

<b>Aprobaciones</b> <u>Jefatura de Programas de Capacitación</u>
<b>Titular del puesto</b> Analista
<b>Superior</b>

**Organigrama**



<b>Síntesis del puesto</b>
Apoyar a la jefatura de programas de capacitación para que se lleve a cabo el proceso de capacitación en la dependencia, elaborando el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación mediante la impartición, coordinación y evaluación de cursos de capacitación y algunas labores administrativas, informando y atendiendo a los servidores públicos.

<b>Responsabilidades del puesto</b>	<b>Grado de relevancia (alto, medio, bajo)</b>
Actividades/tareas/responsabilidades	
Curso Inducción	Alta
Curso Código de Ética	Alta
Cursos Desarrollo Humano	Media
Elaboración DNC	Alta
Elaboración reportes de capacitación	Media
Coordinación de cursos de capacitación	Media
Cotización cursos externos	Alta
Revisión y aprobación de contenidos temáticos para cursos de capacitación	Alta
Labores administrativas	Baja
Información a servidores públicos	Media
Atención a servidores públicos	Alta

<b>Requisitos del puesto</b>
<b>Formación básica</b> Lic. Psicología, Pedagogía, LAE, Administración Pública
<b>Otra formación complementaria</b> Formación u optimización de instructores
<b>Experiencia requerida</b> 1 año mínimo
<b>Idioma</b> No necesario
<b>PC (detallar)</b> Word, Excel, Power Point, Flash, Flow Charting.

<b>Competencias conductuales</b>	<b>Nivel de requerimiento</b>
Trabajo en equipo	B
Liderazgo	C
Análisis y solución de problemas	B
Trabajo bajo presión	B
Iniciativa	A
Franqueza-confiabilidad-integridad	A
Comunicación	A
Colaboración	A
Organización y planificación	A
Conocimientos administración pública	B
Normatividad SHCP y SFP en capacitación	B
DNC	A
Proceso de capacitación	B
Instrucción	A
Didáctica	A

Figura 6

Nota: formato tomado de Alles (2003). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

1.- **TRABAJO EN EQUIPO:** Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.

A

Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

B

Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.

C

Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo, es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.

D

Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

2.- **LIDERAZGO:** Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en que la persona asume el papel del líder.

A

Comunica una convincente visión del futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.

B

Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.

C

Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden afectarse por una decisión; aunque esta no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

D

Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega las tareas rutinarias para dedicar tiempo a temas menos operativos.

3.- **PENSAMIENTO ANALÍTICO:** Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

A

Realiza análisis extremadamente complejos organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

B

Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

C

Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D

Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

4.- **TRABAJO BAJO PRESIÓN:** Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**A** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**B** Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.

**C** Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

**D** Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad, etc.

5.- **INICIATIVA:** Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras.

**A** Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

**B** Se adelanta y prepara los acontecimientos que pueden ocurrir a corto plazo, crea oportunidades o disminuye los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica formas de trabajo con una visión a mediano plazo.

**C** Toma decisiones en momentos de crisis tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.

**D** Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

6.- **COMUNICACIÓN:** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.

**A** Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de comunicación.

**B** Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

**C** Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

**D** En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

7.- **COLABORACIÓN:** Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que se deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás y comprensión interpersonal.

- A** Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece; esto realiza su permanente colaboración.
- B** Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
- C** Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
- D** Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

8.- **ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN:** Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- A** Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
- B** Es capaz de administrar simultáneamente diferentes proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- C** Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D** Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

9.- **Franqueza- Confiabilidad- Integridad:** Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

- A** Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso.
- B** Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su actuar.
- C** Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su actuar.
- D** No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Nota: Tomado de Alles (2003). Gestión por competencias: El diccionario. Buenos Aires: Granica.

#### 4.5 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

En el capítulo 2 se mencionó que las necesidades de capacitación pueden ser manifiestas o encubiertas; para éstas últimas se hace necesario llevar a cabo un procedimiento para detectarlas. Asimismo, se explicaron diferentes procedimientos para realizar el DNC, así como las técnicas empleadas para ello, las cuales pueden aplicarse para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes en que requieren capacitación los servidores públicos.

El DNC puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación del desempeño, planes de sucesión, administración de cuestionarios a los supervisores. Esta fase de la propuesta se aboca al uso del cuestionario, utilizando el formato de DNC en competencias laborales.

El procedimiento a seguir se describe a continuación:

1. Se registran en los formatos de DNC basado en competencias laborales a utilizar. Figura 8 (ver anexo) las competencias y niveles requeridos en conocimientos, habilidades y actitudes previamente establecidas en el perfil de puesto.
2. El servidor público evalúa el dominio que tiene en materia de conocimientos, habilidades y actitudes (C. H. A.) para el cumplimiento de la competencia.
3. El jefe inmediato Evalúa el dominio que tiene el servidor público bajo su cargo respecto a cada competencia basándose en las evaluaciones del Sistema de Evaluación del Desempeño, desempeño diario, etc.
4. Se obtiene el promedio de ambas calificaciones.

La escala y simbología que se deberán tomar en cuenta para la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el cumplimiento de la competencia laboral necesarios para la realización del DNC, se presenta a continuación en el Cuadro 1.

<b>ESCALA DE EVALUACIÓN DNC</b>		
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>% DE DOMINIO</b>
<b>5</b>	<b>EXCEPCIONAL</b>	<b>100</b>
<b>4</b>	<b>DESTACADO</b>	<b>75</b>
<b>3</b>	<b>BUENO</b>	<b>50</b>
<b>2</b>	<b>NECESITA MEJORAR</b>	<b>25</b>
<b>1</b>	<b>RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS</b>	<b>10 ó menos</b>
<b>SIMBOLOGÍA</b>		
<b>S</b>	<b>SERVIDOR PÚBLICO A EVALUAR</b>	
<b>J</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	
<b>P</b>	<b>PROMEDIO</b>	

Cuadro 1

**DNC BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES  
(EJEMPLO)**

Área de adscripción: Dirección de Recursos Humanos  
 Denominación del puesto: Instructor Interno de Capacitación  
 Nivel del Puesto: Enlace Administrativo  
 Número de ocupantes: 1  
 Nombre del ocupante:  
 Objetivo del puesto

Contribuir al desarrollo de formación de los servidores de la dependencia para sensibilizarlos en la importancia de pertenecer a Presidencia de la República y actuar en apego al código de ética del gobierno federal. Apoyar a la jefatura de programas de capacitación en la puesta en marcha del proceso de capacitación.

COMPETENCIA 1												COORDINACIÓN Y ELABORACIÓN DEL DNC														
CONOCIMIENTOS												HABILIDADES						ACTITUDES								
NORMATIVIDAD SHCP			LINEAMIENTOS DNC EN PRESIDENCIA			PROCESO CAPACITACIÓN			ETAPAS DEL DNC			ANÁLISIS			SÍNTESIS			ATENCIÓN			RESPONSABILIDAD					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P
5	4	4,5	4	3	3,5	3	3	3	2	3	2,5	4	4	4	3	4	3,5	3	3	3	5	5	5			

COMPETENCIA 2												COORDINACIÓN ACCIONES DE CAPACITACIÓN														
CONOCIMIENTOS												HABILIDADES						ACTITUDES								
ELABORACIÓN DE GRÁFICOS			REDACCIÓN REPORTES DE CAPACITACIÓN			INTEGRACIÓN DOCUMENTAL			WORD			ATENCIÓN			MEMORIA			DISPOSICIÓN			TOLERANCIA					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P
2	4	3	4	4	4	4	5	4,5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4			

COMPETENCIA 3												DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN														
CONOCIMIENTOS												HABILIDADES						ACTITUDES								
DIDÁCTICA			PLANEACIÓN DE CAPACITACIÓN			PRINCIPIOS DE ANDRAGOGÍA			DISEÑO PRESENTACIONES EN POWER POINT			SÍNTESIS			INTEGRACIÓN			RESPONSABILIDAD			ATENCIÓN					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4,5	3	4	3,5	4	4	4	5	4	4,5	5	5	5			

COMPETENCIA 4												INSTRUCCIÓN CURSOS CAPACITACIÓN														
CONOCIMIENTOS												HABILIDADES						ACTITUDES								
DIDÁCTICA			TAXONOMÍA BLOOM			PRINCIPIOS DE ANDRAGOGÍA			DINÁMICAS DE GRUPO			COMUNICACIÓN ASERTIVA			LIDERAZGO			TRABAJO EN EQUIPO			SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3,5			

COMPETENCIA 5												ELABORACIÓN REPORTES DE CAPACITACIÓN											
CONOCIMIENTOS												HABILIDADES						ACTITUDES					
WORD			EXCEL			EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN			ESTADÍSTICA			CONCENTRACIÓN			SÍNTESIS			RESPONSABILIDAD			ÉTICA		
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P
5	5	5	2	3	2,5	3	3	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4,5	5	5	5

Figura 8  
84

## LINEAMIENTOS PARA EL DNC EN PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA<sup>3</sup>

### I. Políticas del Proceso del DNC:

1. Para la integración y operación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), se observará en todo momento lo establecido en los presentes lineamientos. Esta Dependencia como los demás órganos del Gobierno deberán sujetarse a las disposiciones de la *“Norma que regula las acciones de Capacitación para la Administración Pública Federal”* y su *“Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación en el Sector Público”*, emitida por la Unidad de Servicio Civil (USC) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Las unidades administrativas participarán en la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en competencias laborales, instrumento que se considera indispensable para garantizar una programación eficaz y eficiente de las acciones de capacitación en la Dependencia.
2. El instrumento de DNC se diseñó y está orientado a conocer las deficiencias en las competencias laborales (conocimientos, habilidades, y actitudes) que manifiesten los servidores públicos con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales de Presidencia de la República. Será responsabilidad de cada una de las unidades administrativas requisitar el formato del DNC para que con los resultados obtenidos se pueda conformar el Programa Anual de Capacitación (PAC) de Presidencia de la República.
3. El DNC se concebirá como el punto de partida de la sistematización de las acciones de capacitación y se aplicará periódicamente conforme a la dinámica y cambios que se presenten en la estructura organizacional, tomando como base los resultados del DNC del presente año, las estrategias y prioridades de la Dependencia y las metas físicas y financieras para capacitación autorizadas en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), considerando en forma general su misión, visión, objetivos estratégicos y las áreas de oportunidad detectadas.
4. El Programa Anual de Capacitación (PAC) estará alineado a la búsqueda de resultados fundamentados con los propósitos institucionales y sus objetivos estratégicos, así como por medio de

---

<sup>3</sup> Documento interno de Presidencia de la República (Lineamientos) que rige el proceso de capacitación en la dependencia. Emitidos por la Dirección General de Recursos Humanos perteneciente a la Dirección General de Administración.

un sistema de indicadores y metas que posibilite conocer el impacto de las estrategias en los resultados.

5. Las acciones de capacitación no se llevarán a cabo en horarios nocturnos, ni en fines de semana o en días de descanso obligatorio, es decir, se programarán en horarios de trabajo o de acuerdo a las necesidades de las áreas para no afectar a los servidores públicos en su tiempo de descanso.
6. La duración de las acciones de capacitación se determinará de acuerdo al contenido temático.
7. La Subdirección de Capacitación (SC), llevará a cabo la difusión de los cursos de acuerdo al PAC, elaborado con base en los requerimientos detectados en esta materia.
8. Las acciones de capacitación, en sus distintos niveles funcionales, estarán destinadas a los servidores públicos de Presidencia de la República y orientadas a la adquisición y/o desarrollo de las competencias laborales establecidas en el perfil del puesto de los servidores públicos para un mejor desempeño de sus funciones.
9. Los servidores públicos de Presidencia de la República, podrán inscribirse en los cursos de capacitación a través de sus Coordinaciones Administrativas. Quienes tomarán en cuenta las características del puesto y el perfil al que van dirigidos, con el objeto de integrar grupos homogéneos y lograr una capacitación más efectiva.
10. Se programará de manera prioritaria a las acciones de capacitación a los servidores públicos que hayan obtenido un a calificación promedio de 3 o menos en las competencias requeridas para el desempeño de su puesto.
11. La capacitación del personal deberá ser considerada como una actividad permanente y fundamental para el trabajo y la búsqueda de la profesionalización del servidor público.

## **II. Áreas Participantes y Co - responsables:**

La Subdirección de Capacitación será la responsable de:

- Diseñar y proponer la metodología para el DNC en Presidencia de la República.
- Vigilar que el proceso del DNC se lleve a cabo de forma objetiva.

- Identificar las necesidades y diseñar el PAC.

Los Coordinadores Administrativos serán los responsables de:

- Aplicar la metodología de la DNC y entregar la información mediante oficio, anexando el archivo correspondiente en diskette.
- Identificar las necesidades de capacitación que requiera el personal técnico operativo, enlace administrativo y mandos medios adscritos a las mismas.
- Asegurar la participación de los servidores públicos adscritos en su área, en los cursos instrumentados en respuesta a las necesidades específicas presentadas.

#### 4.6 PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN (PAC)

En la visión de Cole (en Alles, 2003) los modernos métodos de capacitación incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes con la disponibilidad del trabajador y de la organización y se debe tomar en cuenta que la capacitación puramente teórica está en desuso.

Una vez recabada la información por medio de los cuestionarios de DNC, se procederá a realizar el PAC que contendrá las acciones de capacitación a impartir durante el año, para lo cual se tomarán las calificaciones de los conocimientos, habilidades y actitudes que integran cada una de las competencias laborales relacionadas con el puesto y que hayan obtenido una evaluación menor o igual a tres en el promedio de la calificación del servidor público y del jefe inmediato.

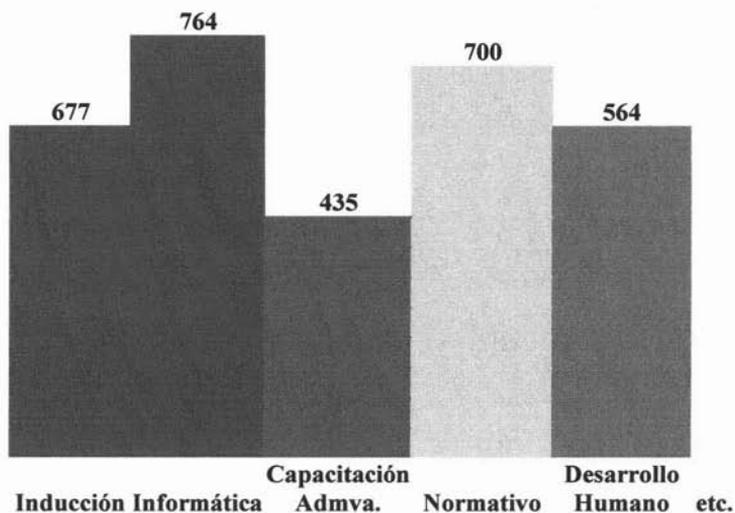
El PAC deberá contener los siguientes puntos:

#### Í N D I C E

- I. ANTECEDENTES
- II. INTRODUCCIÓN
- III. OBJETIVOS DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN
- IV. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA
- V. RESULTADOS CUALITATIVOS POR PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

## VI. CALENDARIZACIÓN DE CURSOS

**Número de Asistentes por Programa**



Se deberá justificar la misión del PAC en no más de dos párrafos, así mismo deberá incluir los siguientes programas:

1. Inducción Institucional
2. Informática
3. Capacitación Administrativa
4. Normativo
5. Desarrollo Humano
6. Calidad
7. Protección Civil y Seguridad e Higiene
8. Manejo Ambiental
9. Equidad de Género

El programa se estructurará con base en las necesidades detectadas en la realización del DNC realizado a las diferentes unidades administrativas de la dependencia y aplicará para el personal civil de los niveles:

1. Técnico Operativo

2. Enlace Administrativo

3. Mando Medio

- Se deberá determinar el número de cursos en que habrá de desarrollarse, así como el total de participantes que deberá asistir
- Esto implica x horas hombre en capacitación durante el año o periodo
- Los objetivos generales y específicos, así como las acciones programadas en capacitación para el periodo serán elementos para lograr por un lado la superación de los servidores públicos, y por ende, de la propia dependencia

Se sugiere referir lo siguiente conforme a la ley:

El nuevo trabajador puede tener experiencia en algún trabajo previo o ser reciente su ingreso al mercado laboral. En cualquiera de estos casos es muy probable que requiera capacitación. El propósito básico del PAC será que el servidor público mejore su desempeño en el trabajo.

Un factor importante es que la dependencia no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de las competencias laborales de los trabajadores (conocimientos, habilidades y actitudes) para estar al día con los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo y globalizado de las organizaciones.

La capacitación continua también significa que los trabajadores se encontrarán preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea dentro o fuera de la propia institución. Esto, a su vez, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más

importante de la capacitación continua, es que resultan beneficiados tanto la compañía como los empleados.

La capacitación y el adiestramiento tendrán por objeto:

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

De esta forma el desarrollo de los servidores públicos involucra dos elementos en gran medida parecidos, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, como son:

**Adiestramiento:** Se refiere fundamentalmente al entrenamiento utilizado con mayor frecuencia dentro de las pequeñas empresas, ya que es el entrenamiento básico requerido para que un trabajador desempeñe las funciones para las que ha sido contratado.

**Capacitación:** Entrenamiento avanzado que se le proporciona al trabajador para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que permita, en consecuencia, el desarrollo de la empresa misma, mediante la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

## INTRODUCCIÓN

- Comentar los antecedentes en capacitación que ha tenido la dependencia.
- Mencionar los logros en dicho periodo de capacitación.
- Mencionar que el plan se fundamenta en la planeación estratégica y en modelo de competencias, mencionando el por qué de su importancia.
- Tomando en cuenta los anteriores antecedentes mencionar la estructuración del presente plan bajo la estrategia que se tenga concebida. Ej. Mencionar que la aplicación de x programas, la

permanencia y aplicación serán constantes logrando con ello fomentar valores, criterios y habilidades comunes alineados a la misión de la empresa.

- Para verificar el cumplimiento del PAC será indispensable realizar la evaluación y seguimiento a las acciones de capacitación impartidas, así como el impacto que tengan éstas en el ámbito laboral de los servidores públicos de Presidencia de la República.
- El PAC estará integrado por los nueve programas mencionados anteriormente y aplicará al personal civil de nivel Técnico Operativo, Enlace Administrativo y Mando Medio.
- Con este documento se establecerán los procedimientos de operación, los objetivos de cada curso, calendarización de los eventos, así como el presupuesto para la realización del mismo.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN GENERAL**

### **PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN**

Mencionar que las acciones de capacitación se orientarán al desarrollo y/o adquisición de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) establecidas en el perfil de puesto y requeridas por los servidores públicos de Presidencia de la República para el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.

Responder que se deberá capacitar cuando: ingrese personal, haya cambios de estructura, para la aplicación nuevas técnicas, cambios en procedimientos, por solicitud área, actualizar al puesto, etc.

Mencionar las técnicas del DNC y la metodología empleada para la realización de éste.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN POR PUESTO / ESPECÍFICO**

**OBJETIVO GENERAL:**

**CRITERIOS DE OPERACIÓN:**

**NIVELES INVOLUCRADOS:**

**INSTRUCCIONES:**

**TEMARIO CURSOS:**

Se deberá hacer una gráfica como la realizada para el número de asistentes por programa pero ahora mencionando el total de cursos por programa.

Graficar los porcentajes por tipo de cursos (Habilidades y Conocimientos)

Calendario de los cursos

Gráfica de número de cursos por mes

Presupuesto asignado para las acciones de capacitación  
Análisis del costo de no capacitar y consecuencias a corto mediano y largo plazo.

**PAC POR PUESTO  
EJEMPLO**

Área de adscripción: Dirección de Recursos Humanos

Denominación y nivel del puesto: Instructor Interno de Capacitación / Enlace Administrativo

Número y nombre del ocupante: 1

Objetivo del puesto: Contribuir al desarrollo de formación de los servidores de la dependencia para sensibilizarlos en la importancia de pertenecer a Presidencia de la República y actuar en apego al código de ética del gobierno federal. Apoyar a la jefatura de programas de capacitación en la puesta en marcha del proceso de capacitación.

PUESTO	# PERSONAS A CAPACITAR	CURSOS	PRINCIPALES TEMAS	INSTRUCTOR		PRIORIDAD
				INT	EXT	
Instructora de Capacitación	1	Optimización de Instructores	Métodos de enseñanza Uso de apoyos didácticos Elaboración de guías didácticas Evaluación de la enseñanza Manejo de atención grupal Conducción del aprendizaje		*	ALTA
		Taller de DNC y diseño de planes y programas de capacitación	Proceso de capacitación Metodología para el DNC Elaboración de Planes y Programas de Capacitación		*	ALTA
		Comunicación Asertiva	Asertividad Asertividad y habilidades sociales Asertividad y excelencia personal			ALTA
		Liderazgo	El nuevo líder facilitador Competencias para el desarrollo del líder facilitador Motivación y mejoramiento del desempeño de los equipos		*	MEDIA
		Trabajo en Equipo	Equipos de trabajo Trabajo en Equipo Transición de supervisión a facilitación Motivación y mejoramiento del desempeño de los equipos		*	ALTA
		Excel	Hojas de cálculo Elementos de la pantalla Gráficas Funciones		*	MEDIA

## CONCLUSIONES

En apariencia, la aplicación de esta propuesta representaría una carga adicional de trabajo; sin embargo, si todos los elementos y fases que la integran se realizan de manera meticulosa, se obtendrá un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) confiable y objetivo.

La ventaja inmediata será el poder contar con una base sólida para planear un Programa Anual de Capacitación (PAC) que verdaderamente responda a las necesidades reales de la dependencia, que contemple acciones encaminadas al desarrollo integral de los servidores públicos.

Asimismo, permitirá diferenciar si los rezagos en la productividad de los trabajadores son imputables a deficiencias de capacitación o si éstos proceden de otro tipo de problemas, como falta de recursos materiales, mal funcionamiento de los instrumentos requeridos para realizar las labores, una mala dirección o una inadecuada y confusa asignación de tareas.

Permitirá determinar las competencias necesarias para el desempeño de cada uno de los puestos de las diferentes Unidades Administrativas de Presidencia de la República.

Significará una disminución de carga de trabajo para los responsables de programar las acciones de capacitación.

Mayor conocimiento de las necesidades y avances obtenidos en materia de capacitación de los servidores públicos de las diferentes unidades administrativas de la dependencia.

Mejor distribución de los recursos asignados para el área de capacitación en la en la partida presupuestal.

Mejor control de las acciones programadas en el PAC verificando que cada acción programada tenga una razón de ser y esté encaminada a la consecución de las metas organizacionales y al desarrollo de las competencias requeridas por los servidores públicos.

Evitar que las acciones de capacitación (cursos, seminarios, talleres, diplomados, conferencias, etc.) se repitan consecutivamente año tras año ocasionando inasistencias, tedio por parte de los participantes ante las acciones y por lo tanto ocasionando pérdida en la credibilidad hacia el área de capacitación.

A largo plazo, los elementos arriba mencionados, serán un precedente que ayudará a enriquecer futuros DNC y PAC, lo que se traducirá en un ahorro considerable de la carga de trabajo, así como optimización de los recursos asignados para la impartición de acciones de capacitación.

Es importante no perder de vista que, como todos los modelos, esta propuesta pretende guiar y simplificar el trabajo, pero de ninguna manera intenta ser absolutamente definitiva.

El personal encargado de la administración de la capacitación tiene, en todo momento, la responsabilidad de revisar y, en su caso, adaptar este modelo –y cualquier otro–, con la finalidad de adecuar las necesidades específicas de la institución a los cambios de una sociedad que, hoy en día, está inmersa en un acelerado proceso de transformación.

Pero sobretodo es importante no perder de vista que ante un mundo globalizado las competencias laborales a nivel nacional e internacional son la mejor alternativa para que los trabajadores certifiquen que son competentes para realizar un trabajo determinado, independientemente de los estudios que tengan y siendo Presidencia de la República la dependencia que tiene como misión apoyar al Titular del Ejecutivo Federal en sus funciones debe ser el ejemplo de las demás dependencias gubernamentales y estar a la vanguardia en materia de capacitación por lo que la aplicación de un modelo de capacitación basado en competencias laborales se hace indispensable sirviendo como precedente para la futura aplicación de Gestión de recursos humanos basada en competencias laborales .

## LIMITACIONES

Una aplicación adecuada del proceso de capacitación es sólo el primer paso en el proceso de desarrollo de los servidores públicos y para ello se hace indispensable conocer cuáles son las competencias laborales requeridas por la organización para el desempeño profesional de sus trabajadores. Resulta fundamental considerar que, además de la capacitación, el desarrollo integral del personal requiere la contribución de todas y cada una de las áreas involucradas en la gestión de recursos humanos, como son el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y remuneraciones por lo que para obtener los resultados deseados debe realizarse la gestión de todo el proceso de recursos humanos basándose en competencias laborales .

Lo anterior no puede lograrse si la capacitación se concibe de manera fragmentada, ya que la escisión entre niveles medios y operativos (administrados por el área de capacitación) y mandos superiores y funcionarios (apoyo formativo al personal), produce acciones desvinculadas entre sí, que no necesariamente tienen la misma orientación. En suma, uno de los problemas principales es que la dependencia no se visualiza como un sistema con una misma misión, lo que impide un adecuado engranaje, una labor de equipo que propicie una identidad y apego del personal a la misma.

# ANEXOS

Figura 1  
DNC PUESTOS - TIPO

DESCRIPCION		NIVEL REQUERIDO				HORARIO		OBSERVACIONES
		T.O TECNICO OPERATIVO	ENLACE	M.M MANDOS MEDIOS	M.S MANDOS SUPERIORES	MATUTINO	VESPERTINO	
CUADRO DE REFERENCIA 1 BASICO 2 INTERMEDIO 3 AVANZADO								
I. PROGRAMA NORMATIVO								
1.1 INDUCCION INSTITUCIONAL								
1.2 CODIGO DE ETICA DEL GOBIERNO FEDERAL								
1.3 MODELO ESTRATEGICO Y AGENDA PUBLICA DEL BUEN GOBIERNO								
1.4 OTROS								
II. PROGRAMA NORMATIVO								
2.1 NUEVA LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS								
2.2 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PUBLICO								
2.3 ACTUALIZACION EN TEMAS FISCALES								
2.4 DECLARANET								
2.5 LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION								
2.6 LEY DE OBRAS PUBLICAS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS								
2.7 FONDO DE AHORRO CAPITALIZABLE (FONAC)								
2.8 DISPOSICIONES Y BENEFICIOS DEL SAR - ISSSTE								
2.9 SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (SED)								
2.10 OTROS								
III. PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO								
3.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL								
3.2 PROGRAMACION NEUROLINGÜISTICA								
3.3 EFECTIVIDAD PERSONAL								
3.4 TRABAJO EN EQUIPO								
3.5 COACHING								
3.6 MAPAS MENTALES								
3.7 FOTO LECTURA								
3.8 OTROS								

DESCRIPCION	NIVEL REQUERIDO				HORARIO		OBSERVACIONES
	T.O TECNICO OPERATIVO	ENLACE	M.M MANDOS MEDIOS	M.S MANDOS SUPERIORES	MATUTINO	VESPERTINO	
<b>IV. PROGRAMA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA</b>							
4.1 REDACCION							
4.2 ORTOGRAFIA							
4.3 ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS							
4.4 OTROS							
<b>V. PROGRAMA DE INFORMATICA</b>							
5.1 WORD							
5.2 EXCEL							
5.3 POWER POINT							
5.4 INTERNET							
5.5 OTROS							
<b>VI. PROGRAMA DE INFORMATICA ESPECIALIZADA</b>							
6.1 ESPECIFICAR							
<b>VII. PROGRAMA DE CALIDAD</b>							
7.1 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD							
7.2 COMO DAR VALOR AGREGADO A SU CLIENTE							
7.3 FUNDAMENTOS DE ISO 9000:2000							
7.4 INTERPRETACION DE LA NORMA							
7.5 AUDITORIAS INTERNAS EN SISTEMAS DE CALIDAD							
7.6 CERTIFICACION DE AUDITORES INTERNOS							
7.7 ESTADISTICAS PARA LA CALIDAD							
7.8 OTROS							
<b>VIII. PROGRAMA DE PROTECCION CIVIL Y DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO</b>							
8.1 COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO							
8.2 DISEÑO DE ESCENARIOS Y SIMULACROS							
8.3 PRIMEROS AUXILIOS							
8.4 BUSQUEDA Y RESCATE							
8.5 PREVENCIÓN Y COMBATE CONTRA INCENDIOS							
8.6 EVACUACION DEL INMUEBLE							
8.7 OTROS							

IX. PROGRAMA DE EQUITAD DE GENERO							
9.1 CAPACITACION CON PERSPECTIVA DE GENERO							
9.2 EQUITAD DE GENERO							
9.3 OTROS							
X. PROGRAMA DE SISTEMAS DE MANEJO AMBIENTAL							
10.1 PROGRAMA DE USO EFICIENTE Y RACIONAL DEL AGUA							
10.2 CURSO-TALLER DE DESARROLLO SUSTENTABLE							
10.3 MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS							
10.4 COMPRAS VERDES GUBERNAMENTALES							
10.5 PROGRAMA DE AHORRO DE ENERGIA EN INMUEBLES							
10.6 OTROS							
TEMAS NO INCLUIDOS EN LOS PROGRAMAS ANTERIORES:							
COMENTARIOS O SUGERENCIAS:							
<p>Para <u>mayores informes</u>, favor de comunicarse a la Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal a las exts.: 4163, 4164 ó 4145 o a los correos electrónicos: <a href="mailto:mgonzalezc@presidencia.gob.mx">mgonzalezc@presidencia.gob.mx</a>; <a href="mailto:chemandez@presidencia.gob.mx">chemandez@presidencia.gob.mx</a> ó <a href="mailto:jmmejia@presidencia.gob.mx">jmmejia@presidencia.gob.mx</a></p>							



## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LOS FORMATOS PARA LA DNC

### PUESTOS TIPO

#### Instrucciones

#### Favor de llenar con los espacios correspondientes

- 1.- **DATOS:** (no omitir ninguno) de la persona que llenó el mismo.
- 2.- En la parte superior del instrumento se encuentra un cuadro con tres criterios:
  - a) Básico
  - b) Intermedio
  - c) Avanzado
- 3.- **DESCRIPCIÓN:** Corresponde al rubro de los cursos con los que pudieran estar familiarizado el servidor público y está dividida en los Programas de Capacitación:
  - \* Inducción
  - \* Normativo
  - \* Desarrollo Humano
  - \* Administrativa
  - \* Informática
  - \* Calidad
  - \* Protección Civil y Seguridad e Higiene
  - \* Equidad de Género
  - \* Sistema de Manejo Ambiental
  - \* Otros (anotar los cursos que no se encuentren en los rubros anteriores y que competan al área)
- 4.- **NIVEL REQUERIDO:** Divida en cuatro columnas correspondientes al nivel de los servidores públicos adscritos a las Unidades Administrativas (TO, Enlace, MM, MS).
- 5.- **OBSERVACIONES:** Para anotaciones que pudieran realizarse en el momento del llenado de la encuesta

**Figura 6**

**FORMATO PARA ELABORAR PERFILES DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS  
LABORALES**

<b>Empresa</b>	<b>Puesto</b>
<b>Nombre del titular</b>	
<b>Area/Dirección</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Aprobaciones</b>	
<b>Titular del puesto</b>	<b>Analista</b>
<b>Superior</b>	
<b>Organigrama</b>	



Figura 8  
 FORMATO PARA ELABORAR EL DNC BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

Área de adscripción:  
 Denominación del puesto:  
 Nivel del Puesto:  
 Número de ocupantes:  
 Nombre del ocupante:

Objetivo del puesto

COMPETENCIA 1																	
CONOCIMIENTOS						HABILIDADES						ACTITUDES					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P

COMPETENCIA 2																	
CONOCIMIENTOS						HABILIDADES						ACTITUDES					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P

COMPETENCIA 3																	
CONOCIMIENTOS						HABILIDADES						ACTITUDES					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P

COMPETENCIA 4																	
CONOCIMIENTOS						HABILIDADES						ACTITUDES					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P

COMPETENCIA 5																	
CONOCIMIENTOS						HABILIDADES						ACTITUDES					
S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P	S	J	P

## FORMATO PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION POR PUESTO

Área de adscripción:  
 Denominación del puesto:  
 Nivel del Puesto:  
 Número de ocupantes:  
 Nombre del ocupante:  
 Objetivo del puesto

PUESTO	# PERSONAS A CAPACITAR	CURSOS	PRINCIPALES TEMAS	INSTRUCTOR		PRIORIDAD
				INT	EXT	



## Referencias

- ✓ Alles, M. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Alles, M. (2003) . Gestión por competencias: El diccionario. Buenos Aires: Granica.
- ✓ American Psychological Association (2002). Publication manual of the american psychological association. (Maricela Chávez et al. Trad.). México: Manual Moderno.
- ✓ Blake, O. J. (2000). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Buenos Aires: Macchi.
- ✓ Chiavenato, I. (1983). Administración de recursos humanos. México: Mc. Graw Hill.
- ✓ Confederación Patronal de la República Mexicana Comisión de Capacitación. (199?). Capacitación y productividad. Criterios. México.
- ✓ Espíndola y Meza. (2003). El Servicio civil de carrera a través de las competencias laborales. (Tesis.) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- ✓ Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press.
- ✓ Goldstein I. (2002). Training in organizations : needs assessment, development, and evaluation. 4th ed. Belmont, California : Wadsworth Thomson Learning.
- ✓ Grados, J. (1999). Capacitación y desarrollo de personal. México.
- ✓ Hernández, S. (2003). Metodología de la investigación. México: Mc. Graw Hill.
- ✓ Knowles, M. S. (2001). Andragogía el aprendizaje de los adultos. México Oxford: University Press.
- ✓ Mendoza, N. A. (1984). Manual para determinar necesidades de capacitación. México: Ed. Trillas.

- ✓ Nolasco Ch. M. (2004). Programa de capacitación para lograr el cambio de actitud de los servidores públicos. (Reporte laboral) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- ✓ Oficina Internacional del Trabajo (1989). Programas de formación para el empleo. Marcombo Boixareu.
- ✓ Parkinson, M. (2003). Aplicación de la Psicología en los negocios. Herramientas para desarrollar el talento humano. México Mc. Graw Hill.
- ✓ Pérez, L. M. C. (2003). Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales. (Tesina.) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- ✓ Pérez, P. L. F. (2002). Diseño de capacitación con enfoque en competencia laboral. (Tesina.) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- ✓ Pinto, V. R. (1994). Proceso de capacitación. (2ª ed.). Universidad de Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras.
- ✓ Pinto, V. R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial: como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. México: Mc. Graw Hill.
- ✓ Reza, T. J. C. (1995). El ABC del administrador de la capacitación (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos). México: Panorama Editorial.
- ✓ Rodríguez, E.M. (1991). Administración de la capacitación. México: Mc. Graw Hill.
- ✓ Rodríguez, G. G. (1997). Propuesta de capacitación de personal a partir de la teoría de la acción razonada. (Tesina) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- ✓ Salazar, T. C. G. (2004). El proceso de la capacitación. Guía para diseñar planes y programas de capacitación encaminados a elevar la productividad. (Tesis) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- ✓ Siliceo, A. A. (1982). Capacitación y desarrollo de personal. (2ª ed.). México: Limusa.

- ✓ Vázquez, G. L. M. (2000). El perfil del instructor en la capacitación. (Tesis) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- ✓ Zepeda, H. F. (1999). Psicología organizacional. México: Pearson Educación.

#### INTERNET

- ✓ <http://www.capacitanet.com.mx/index.php?modo=e&artno=4>
- ✓ [http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona\\_Glosario\\_de\\_Competencia\\_Laboralco](http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona_Glosario_de_Competencia_Laboralco)
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/amod.htm>