



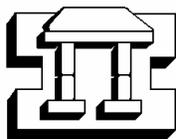
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IZTACALA

**“ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS LABORALES”**

TESINA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
ALEJANDRO TORRES HERNANDEZ

DIRECTOR:
LIC. DAVID JIMÉNEZ RODRÍGUEZ
ASESORES:
LIC. DANIEL MENDOZA PAREDES
MTRO. OSMALDO CORONADO ÁLVAREZ



IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO
- 2008 -



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres María de Jesús Hernández de Torres y Heriberto Ignacio Torres Guzmán por haberme apoyando a concluir uno de mis mejores proyectos de toda mi vida.

Agradezco a mis hermanos Carlos y Gustavo por compartir en gran medida parte de mi vida personal y profesional.

Al amor de mi vida, Minerva Angélica quien siempre esta a mi lado, ella es mi inspiración y admiración, gracias mi amor.

Agradezco a mis profesores de la FESI, en especial a mis sinodales Lic. David, Lic. Daniel y Mtro. Osvaldo por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión, dedicación, y sobre todo por su calidad humana, que ellos en muchas ocasiones comprendieron que necesitaba trabajar para poder concluir con este proyecto de mi vida, de corazón gracias.

A mis amigos de la FESI y Azcapotzalco, en ellos deposito mi confianza y mis mejores deseos, con ellos espero caminar gran parte de mi vida

En especial a los músicos, Iván Bonilla alias "Iguana", Héctor, Oscar, Yazmín, Israel, Arturo, Argelia, Italia y Alejandro Reyes, ellos me ayudo para finalizar mi tesina, realmente no tengo palabras para agradecerles y saber que ellos estarán con migo, gracias amigos.

Se que los amigos el tiempo no los separa.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	7
1.1 Antecedentes históricos de la psicología organizacional	7
1.2 Conceptos de la psicología organizacional	10
1.3 Funciones del psicólogo organizacional	12
1.4 Campo laboral del psicólogo	14
1.5 Situación actual del psicólogo en el campo laboral en México	16
CAPITULO 2. CAPACITACIÓN Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS LABORALES	17
2.1 Antecedentes históricos del área de capacitación y adiestramiento de personal por competencias laborales	20
2.2 Surgimiento de las competencias laborales en México	23
2.3 Conceptos de Capacitación y el Adiestramiento y su conexión con las competencias laborales.	25
2.4 Capacitación por competencias laborales e ISO 9001:2000	26
CAPÍTULO 3. COMPETENCIAS LABORALES	29
3.1 Conceptos básicos de las competencias laborales	32
3.2 Elementos para desarrollar un competencias	35
3.3 Clasificación de las Competencias Laborales	37
3.4 Identificación y Elaboración de una Competencias Laborales	40
3.5 Evaluación del Talento Humano por Competencias laborales	41

CAPÍTULO 4. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO POR COMPETENCIAS LABORALES	44
4.1 Descripción de puesto por competencias laborales	46
4.2 Detección de necesidades y definición de objetivos	50
4.3 Detección del clima organizacional	54
CAPITULO 5. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	56
5.1 Las beneficios y ventajas de la detección de necesidades de capacitación	57
5.2 Planes de capacitación	60
5.3 Programas de capacitación	61
5.4 Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación	63
5.5 Técnicas Didácticas de Capacitación	64
5.6 Elaboración de un reporte de capacitación	65
DISCUSIÓN	67
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78

Resumen

La presente tesina tienen el objetivo de analizar el proceso de capacitación y adiestramiento por competencias laborales, para cumplir dicho objetivo se elaboraron cinco capítulos, en el primer apartado se hace referencia al campo de la psicología organizacional, su historia, primeras aplicaciones, y las principales funciones del psicólogo organizacional, En el capítulo dos, se explica los antecedentes del área de capacitación y adiestramiento hasta llegar a nuevo modelo por competencias laborales y se explica su relación con norma ISO 9001 : 2000. En el tercer apartado se presentan los conceptos básicos sobre las competencias laborales, su clasificación por la Secretaria del trabajo y previsión social, y el modelo que describe Martha Allen de su libro Desarrollo del Talento Humano por competencias, la identificación, elaboración y evaluación de una competencia laboral. En el cuarto capítulo se explica la base para la descripción de puestos por competencias laborales, la detección de necesidades de capacitación y la importancia de evaluar el clima organizacional. El capítulo cinco, hace referencia a las etapas del proceso de capacitación, los beneficios y ventajas de la detección de necesidades, las cinco cualidades de los participantes para que desarrollen un competencia laboral, el proceso de elaboración de planes y programas de capacitación, los tipos, modalidades y niveles de capacitación, las técnicas didácticas que se pueden prepara para las sesiones y por último la elaboración de un reporte de capacitación para presentarlo ante jefes, gerentes y/o directivos de la empresa. En la discusión se menciona las ventajas, desventajas y similitudes del modelo anterior de capacitación contra el nuevo modelo de capacitación por competencias laborales, y en la conclusión se expone la nueva dirección que toma el área capacitación al implementar dicho modelo.

Introducción

El estudio de la psicología es por mucho la vida y consagración de muchas generaciones de expertos del comportamiento humano que han dedicado gran cantidad de tiempo al estudio y transmisión del conocimiento humano, la psicología clínica, educativa, deportiva, medicina conductual y la organización han trascendido a lo largo de la historia, en este estudio es de nuestro interés la psicología organizacional, en específico el área de capacitación y desarrollo del factor humano.

En pleno siglo XX la tecnología, los medios masivos de comunicación, la mercadotecnia, la ingeniería, reingeniería, el diseño gráfico, la medicina, la biología, entre otras carreras, están delineando nuevas formas de concebir y vivir nuestra existencia. La psicología organizacional no es la excepción, la globalización esta permeando los nuevos sistemas del conocimiento humano. Las nuevas generaciones están desarrollándose en un ambiente totalmente diferente al de otras generaciones, con nuevas sistemas que les permiten especializarse en determinadas áreas del saber humano.

El Capital Humano hoy por hoy, es la inversión más valiosa de una corporación, en más de una ocasión las personas llegan a hacer la diferencia entre una empresa exitosa y una que no lo es, en consecuencia se busca encausar estos talentos humanos hacia objetivos organizacionales, fomentando además un clima laboral sano; surge entonces la necesidad de identificar a algunas personas que posean las habilidades de convertirse en facilitadores y guías de los equipos de trabajo, para ello, el proceso de reclutamiento y selección de personal atrae a las personas que serán los próximos líderes de las distintas áreas o departamentos de una organización, pero en muchas ocasiones las personas que han sido contratadas no tienen los distintos conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes para poderse desenvolver eficaz y eficientemente en la organización, es por ello que a lo largo de la historia se han capacitado a las personas de distintas formas, en un principio a los capacitadores no se llamaba de esta forma, sino simplemente

eran los expertos, jefes, encargados o dueños de negocio, ellos no tenían alguna preparación previa como tutores.

Es solo hasta la Primera Guerra Mundial donde adquirió mayor auge la psicología como parte fundamental de una organización por medio de la selección y reclutamiento del personal, en los años siguientes se empleo la psicología no sólo para reclutar y seleccionar al personal, sino para capacitar y proveerlo de suficientes conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño.

Esta preocupación por ser más competitivo, aumentar la productividad y contar con el personal adecuado que se enfoque a sus actividades y funciones, ha hecho que la psicología organizacional implemente técnicas y métodos que desarrollen dichas habilidades y conocimientos para el personal que labora dentro de las organizaciones.

En México existen algunas organizaciones dedicadas a la capacitación y desarrollo del factor humano que ofrecen sus servicio a distintas empresas que no cuentan con el personal preparado para poder detectar las necesidades de capacitación, evaluar el clima laboral, implementar planes y programas de capacitación acorde a las normas de calidad y estandarización de marca ISO 9001:2000 (Organización Internacional para la Estandarización), además de tener los formatos necesarios para generar un portafolio de evidencia que permita validar la realización de dichas actividades profesionales, además de reestructurar dichas actividades a los nuevos cambios que marca la globalización, uno de ellos es la implementación en nuestro país del sistema de gestión por competencias laborales para el área de capacitación.

Actualmente las organizaciones están considerando el área de capacitación como la pieza clave que impulse al capital humano para llegar al éxito mundial e internacional, es por ello que el propósito de nuestro estudio se centrará en analizar el proceso de la capacitación y el adiestramiento por competencias laborales. Para alcanzar nuestro objetivo será necesario describir porque es especialmente relevante la necesidad de contar con psicólogos insertos en el área

organizacional expertos, que conozcan tanto las implicaciones de sus propias funciones así como las empresariales y los trabajadores. Fomentando un perfil adecuado a las necesidades de dicha empresa y buscando la calidad estandarizada a nivel mundial.

La estructura de nuestro estudio contempla cinco apartados, en el primero se revisarán los antecedentes históricos de la psicología organizacional, donde se revisarán conceptos, funciones del campo laboral y describir la situación actual de México. En el segundo capítulo se abordará propiamente el tema de capacitación y adiestramiento y su relación con las competencias laborales, se describirán también en este apartado las características del sistema de calidad internacional ISO 9001:2000. Del tercero al quinto se realizará el análisis que dará respuesta a nuestro objetivo central: el proceso de la capacitación y el adiestramiento por competencias laborales

Capítulo 1

Psicología Organizacional

1.1 Antecedentes históricos de la Psicología organizacional

A lo largo de la historia, la psicología ha tenido un papel relevante en las distintas áreas del conocimiento, tales como la educativa, deportiva, clínica, medicina conductual, social, jurídica y la organizacional o laboral, siendo en este estudio de especial interés esta última.

Para poder explicar el campo de la psicología organizacional se requiere realizar una investigación cronológica del avance científico, para entender y comprender la conducta del ser humano y sus interacciones en el ambiente organizacional, observando el desarrollo tanto de la organización como de los trabajadores, es por ello que Walter Hill Scout, Hugo Musterberg (discípulos de W. Wundt) y el ingeniero F. Taylor en 1901 iniciaron investigaciones en distintas empresas. Walter Dill Scout psicólogo de la Northwestern University pronunció un discurso en el cual analizó las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad, a esto le siguió la publicación de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente. En 1903 lanzó un libro titulado "The theory of Advertising"; en 1908 escribió otros libros en los que relacionó a la psicología en el campo de los negocios, fue por ello que se le considera como el primer psicólogo industrial o el iniciador de la psicología industrial, aunque es necesario mencionar que también se le ha concedido ese honor a Hugo Musterberg.

En 1913, este investigador publicó su texto "Psychology and Industrial Efficiency", sus escritos sirvieron como modelos para el desarrollo de la psicología industrial, incluyendo temas tales como: el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, monotonía, la fatiga, la compra y la venta, cabe destacar que empleó el método experimental para resolver problemas de productividad en las

empresas, señalando tres elementos, que a continuación se describen (Hernández, 2002):

1.- Reclutamiento y selección de personal: Procedimientos mediante el cuál se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir, en este caso apenas se estaba implementando la evaluación por medio de pruebas psicométricas.

2.- Analizó las condiciones psicológicas ideales para el desempeño laboral de los empleados

3.- Utilizó técnicas de motivación para que los empleados eleven su productividad
El psicólogo alemán H. Munsterbeg, fue de gran importancia no sólo en el ámbito industrial, sino también destacó en el contexto educativo, hasta el desenlace de la Prime Guerra Mundial.

Mientras que F. Taylor (Padre de la administración) se dedicó al estudio de los movimientos económicos, además de identificar que los directivos y encargados de los empleados no se dan cuenta de las capacidades y áreas de oportunidad de su personal, cabe mencionar que escribió la obra “Principles of Scietific Management”, con la que aplica la dirección científica en sus trabajos, explicando métodos orientados a la eficiencia, con la selección y capacitación de hombres que cubran las necesidades de sus trabajos. El desarrollo de estos principios incrementó la producción, pero hubo distintas críticas entorno a estos principios, no obstante, el inicio de la Primera Guerra Mundial interrumpió las discusiones, dejando inconclusa dichas controversias que aun persisten (Furnham 2000).

En la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918) se utilizaron los principios de la psicología aplicados en el reclutamiento, selección, capacitación, adiestramiento, técnicas de análisis de puesto y evaluación de rendimiento, esto con la finalidad de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los militares, estos procesos tuvieron tal éxito que varios psicólogos dirigidos por Robert Yerkes desarrollaron pruebas psicométricas que les permitieran reducir tiempos y mejorar

cada una de sus actividades, se elaboró el Test de inteligencia: Army Alpha y Army Beta para personas analfabetas respectivamente.

En este período (1917) inicio sus actividades la revista “Journal of Applied Psychology”, que en sus primeros números estuvieron dedicados a las relaciones prácticas entre la psicología y la primera guerra mundial, que ayudaron al desarrollo de la psicología científica.

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la industria empezó a interesarse por los estudios de la psicología industrial, especialmente en compañías tales como Procter & Gambler, Philadelphia Company, entre otras que, utilizaron los hallazgos en las áreas clínicas y educativa para su propio desarrollo, además de elaborar sus propios programas de investigación que proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, empezando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

Aunque no todas las empresas privadas tenían mucha iniciativa de seguir con los principios psicológicos aplicados, debido al poco desarrollo de la psicología Industrial, según Robbins (2000), y a la progresista desilusión derivada de la aplicación de técnicas psicológicas tales como las test de aptitudes que no eran eficaces para predecir el rendimiento de sus empleados, aunado a que los empresarios que habían mostrado interés por la psicología, no obtenían un alto grado de satisfacción entre los obreros y el consiguiente rechazo a la afiliación del sindicato, redujo considerablemente su atracción a los dueños de las empresas por la psicología organizacional.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) el crecimiento de la psicología industrial fue muy importante, debido al desarrollo de instrumental de la metodología, además de fundarse en 1937 la American Association for Applied Psychology, como organización oficial de la psicología industrial, que se convertiría posteriormente en la División 14 de la APA, esa fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a varias personas

que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Fue de esta forma que se fueron creando distantes asociaciones psicológicas con la finalidad de exponer que la psicología aplicada podía ofrecer una importante contribución en el campo industrial.

1.2 Conceptos de la psicología organizacional

Ahora que conocemos los antecedentes históricos de la psicología organizacional, explicaremos los distintos conceptos que han dado los expertos de esta área.

La psicología organizacional ha pasado por una serie de etapas sucesivas, que pueden resumirse en el significado de la importancia del capital humano a lo largo de su historia en las empresas u organizaciones, siendo de especial estudio sus competencias laborales, es por ello que una industria u organización no es solo un conjunto de máquinas y edificios sin sentido, sino es un conjunto de hombres y mujeres que trabajan juntos. (Rodríguez 2001).

La psicología organizacional es una disciplina aplicada que tiene por objetivo predecir y modificar la conducta, identificando las habilidades, actitudes y conocimientos que los empleados tienen a lo largo de su desempeño laboral, con la finalidad de incrementar su nivel de productividad, estos dos aspectos son importantes para el psicólogo, ya que este, está dedicado a estudiar las diferencias individuales, tratando de predecir la conducta en diferentes circunstancias de la organización, verbigracia; los problemas de productividad, ejecución del trabajo, aprendizaje, adquisición de destrezas, motivación, efectos de los diferentes incentivos, circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades del trabajador, seguridad física y salud mental de las interacción entre las necesidades y objetivos de la organización, entre otros (Fuentes, 2006).

Por su parte Schein (1997) señala que la psicología Industrial es un proceso dinámico y global en el que se distinguen factores cognitivos, afectivos,

comportamentales y sociales que se influencia entre sí, y proporcionan un forma de percibir y adaptarse. Así mismo a lo largo de su carrera laboral, se presentan constantes conflictos de intereses y demandas entre el empleador y la empresa, que son objetos de investigación para el profesional.

Se considera importante mencionar lo que retoma Cabrera (2006) la psicología organizacional que se enfoca a los aspectos sociales y psicológicos que pueden presentarse en diferentes situaciones.

De acuerdo con las distintas definiciones presentadas, se puede concluir que la psicología organizacional es la disciplina encargada de explicar, entender y comprender la conducta del ser humano y sus interacciones en el ambiente organizacional de forma científica, observando las interacciones de la organización como los trabajadores, para poder planear, evaluar, diagnosticar e implementar programas en las distintas actividades que realiza el psicólogo organizacional.

1.3 Funciones principales del psicólogo organizacional

Pensar en las áreas y funciones del psicólogo organizacional significa conocer los cambios jerárquicos que tienen dentro de las empresas, las nuevas competencias y roles que tienen que desempeñar, pero no sólo eso, sino en las nuevas responsabilidades de dicha gestión (Valle 1997).

El psicólogo organizacional es un profesionista que cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes que coadyuvan a captar y desarrollar a las personas en las empresas, es sensible a todos los aspectos que influyen en la conducta y en el comportamiento humano en las organizaciones, El psicólogo organizacional esta capacitado para hacer: 1. Investigación 2.- Evaluar, 3.- Diagnosticar, 4.- Estrategias de intervención, 5.- Asesoramiento (Schein 1997).

1. Investigación: El psicólogo debe estar capacitado para la investigación de hecho, esta actividad es una característica del psicólogo en relación con los

demás profesionales, cabe destacar que las áreas de investigación por parte del psicólogo organizacional.

2. Evaluación: Consiste en la reunión de información relativa a las competencias laborales de los empleados, para identificar las capacidades y áreas de oportunidad, y en base a estas realizar un diagnóstico del problema, para posteriormente elaborar planes y programas enfocados al desarrollo del capital humano.

3. Diagnóstico: Consiste en la identificación del problema de la organización, este debe entenderse como resultado del proceso de evaluación, posteriormente el psicólogo organizacional habrá de tomar decisiones, entre las que hay que destacar las siguientes:

- Decisión sobre si se trata de un problema que cae dentro de su competencia o no.
- Decisión sobre el grado de severidad o gravedad de las primeras informaciones que se ofrecen del problema.
- Diagnóstico, si procede.
- Indicación de los planes y programas para la intervención.

4. Estrategias de Intervención: Las estrategias de intervención tienen por objetivo el desarrollo del capital humano, además de centrarse en la solución de un problema específico.

La intervención puede consistir igualmente en organizar sistemáticamente el estudio y conducción de los factores organizacionales, ambientales y relacionales, que puedan favorecer y/o perturbar la calidad del proceso de productividad y calidad.

5. Asesoría: En varias empresas los psicólogos organizacionales asesoran y orientan directamente tanto a los candidatos como a los empresarios para tomar distintas decisiones, por ejemplo, cuando un empleado aspira a otra vacante, el psicólogo ayuda para aclarar sus objetivos, conocer sus fortalezas y debilidades y presentarse correctamente.

Cabe destacar que se expusieron las funciones básicas que debe tener el psicólogo organizacional, estas funciones están implicadas en todos sus actividades tales como:

- a) La descripción y Análisis de puestos
- b) Evaluaciones de Desempeño laboral
- c) Evaluaciones de clima laboral
- d) Elaboración de planes y programas de capacitación
- e) Reclutamiento y Selección de personal
- f) Capacitación y Adiestramiento de Personal, entre otras.

1.4 Campo laboral del psicólogo organizacional

Actualmente en México, los lugares de inserción del psicólogo organizacional son las industrias, organizaciones y negocios, y debe aplicar su conocimiento, habilidades, técnicas e instrumentos proporcionados por la psicología con el fin de evaluar, diagnosticar, explicar, tratar y modificar los problemas relacionados con los negocios y/o comportamiento relevante que altere la productividad y competitividad en las empresas, es por ello que el psicólogo organizacional deben rescatar los elementos de la psicológicos científica que le permitan un análisis detallado de los eventos más importares.

En este sentido es importante mencionar que una de las primeras empresas en México pioneras en la utilización de la psicología organizacional es el Banco de México, ya que en 1942 utilizó por primera vez en el país procesos de selección y reclutamiento aplicados a la psicología organizacional, constituido por tres pasos: examen médico, examen psicotécnico y encuesta social, un año después el Banco de Comercio realiza la selección técnica de su personal con procedimientos análogos al Banco de México, posteriormente en 1944 teléfonos de México y otras empresas se incluyen exámenes de admisión y selección de personal orientados a la medición de habilidades y conocimientos específicos, tales como:

concentración, memoria, coordinación de nombres y números, entre otros (Cabrera 2006).

La psicología organizacional aplicada al campo laboral está implicada en las perspectivas de comprender, analizar y evaluar todos los aspectos del comportamiento organizacional, creando a su vez actitudes, valores y cultura que impactan de forma innegable el clima o cultura laboral en la empresa, es así como se sobreentiende que la psicología organizacional ha evolucionado hasta nuestros días, es por ello que es necesario exponer las actividades que realiza el psicólogo organizacional que desempeña en las empresas.

Para García (2000) el psicólogo organizacional está habilitado para ejercer las funciones en las siguientes áreas:

1. Recursos Humanos
2. Selección y Reclutamiento de Personal.
3. Análisis y Valoración de Puestos.
4. Políticas y Manejo de Sistemas de Remuneraciones.
5. Comunicación Organizacional.
6. Capacitación y Adiestramiento de Personal

En la actualidad la psicología del trabajo u organizacional es la que mayor solicita la presencia del profesional en psicología, y dentro de ésta, el área de Capacitación y Adiestramiento de personal representan un ámbito actual y potencial de desarrollo, es por ello que se expone la importancia de la capacitación y adiestramiento de personal por competencias laborales.

1.5 Situación actual del psicólogo en el campo laboral en México

En la actualidad, se han dado muchos cambios acelerados con innovaciones tecnológicas que parecen rebasarnos: el conocimiento y las estrategias modifican la forma de comprender lo que es el trabajo y los individuos que lo ejercen, sin embargo la psicología del trabajo nos permite identificar los elementos y/o factores conductuales que intervienen en el ambiente laboral, esto se debe sin duda alguna a que el desarrollo de la psicólogo organizacional se fue insertando poco a poco en el campo de los negocios, ha ido evolucionando e incorporándose hasta la actualidad, tanto en México como a nivel mundial, y aunque son muchas las organizaciones e instituciones donde se reúnen los psicólogos (American Psychological Association, International for Cross-Cultural Psychological, entre otras). También hay una gran variedad de artículos, libros y revistas enfocados al ambiente laboral y de negocios (Social Behavior and Personality, Journal of Vocation Behavior, The Industrial-Organizational Psychology, entre otras) que han logrado intervenir en el ambiente organizacional para lograr el éxito (Hernández 2002).

En México las mercancías, los valores financieros y la información fluyen de un lugar a otro del mundo a una velocidad sorprendente. Los avances en el campo de la informática y la telecomunicaciones, aunados a la liberación e integración de la economía mundial han determinado la llegada de la globalización, lo que implica la creciente integración de las economías nacionales y de los mercados en un mundo en el que las mercancías, los servicios y las personas se mueven cada vez con mayor facilidad. En este contexto, la psicología organizacional cobra gran importancia y relevancia en el mundo moderno, de forma que en la actual la psicología del trabajo abarca mucho más que las funciones habituales, interviniendo y desempeña un papel importante en aspectos relacionados a la mejora y desarrollo de los procesos de calidad de vida laboral entre el los

empleados, clientes y la organización, por tanto las empresas están implementando el sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2000 que comprende la estandarización de procesos a nivel operativos y administrativos a nivel mundial (Santillána, 1997).

Las iniciativas de innovación que encontramos en las empresas son: calidad (ISO 9001:2000) garantiza la calidad de un producto o servicio vinculado directamente con este, hasta el final del proceso. Lo que se logra al generar y documentar cada una de las referencias de cada etapa y/o puesto del proceso productivo. Representa una carta de presentación para las empresas que desean desarrollarse, elevando los niveles de calidad de la industria. De igual manera permite garantizar el cumplimiento de los proveedores en cuanto a plazos de entrega y a la calidad de su producción.

Las empresas son certificadas con base en normas de calidad, lo que permite mejorar los procesos productivos, reducir los desperdicios, reducir costos, abastecer rápidamente las líneas de producción y, delimitar funciones personales. Por lo tanto, el psicólogo del trabajo que incursione en esta área deberá ser conocedor tanto de las herramientas y funciones de su puesto como de la norma ISO y sus procesos de calidad.

Estos procesos se están llevando en todas las áreas y funciones del psicólogo organizacional como; reclutamiento y selección de puestos, análisis y valoración de puestos, comunicación organizacional y adiestramiento de personal. En especial en esta última se lleva a cabo por competencias laborales, siendo que en la actualidad esta área ha sido captada por personal que no cubre dicho perfil, personas sin preparación que no conocen plenamente los procesos de capacitación y por consecuencias, el personal no obtiene las competencias laborales adecuadas a su puesto, perjudicando a la empresa en los procesos operativos y de calidad, obstruyendo el desarrollo empresarial y de los empleados a la par.

Capítulo 2

CAPACITACIÓN Y SU RELACIÓN CON LAS COMPENTENCIAS LABORALES

La capacitación es el motor que ayuda a las empresas para mejorar y aumentar la calidad y productividad en sus empleados, ya que en ellos se desarrollaran habilidades, conocimientos y destrezas que les permitirán desempeñar adecuadamente sus funciones y responsabilidades.

La capacitación toma el papel de educar y enseñar los procedimientos específicos para cada puesto y área de la empresa. En este sentido los empresarios han dado mayor importancia al desarrollo de su personal, lo cual tendrá un gran impacto en los clientes, al elegir un determinado producto o servicio, y con esto aumentara la producción de bienes y/o servicios en la empresa desarrollando las posibilidades de crecimiento organizacionales (Grados 2002).

La capacitación auxilia al individuo a desempeñar su trabajo y sus beneficios se prolongan a toda la vida laboral y pueden auxiliar en su desarrollo para cumplir futuras responsabilidades. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

Es precisamente este deseo de aprovechar todo el potencial que significa cada individuo, que las organizaciones se han dado cuenta que se convierten en promotoras del crecimiento personal, lo cual significa una inversión potencial a corto plazo, no sólo para el beneficio del negocio, sino también para la satisfacción y crecimiento del individuo, entonces la capacitación se convierte en este vinculo que permitirá crecer a una organización, reflejándose en una mayor productividad, un menor desperdicio de recursos y una mayor competitividad, determinando la permanecía o desaparición de una organización.

Por tanto el desarrollo global, indicara los cánones y reglas que tendrán que desarrollar las empresas para adaptarse a la globalización, en este sentido el modelo de gestión por competencias es una de las innovaciones y condiciones que dicta la globalización para el desarrollo empresarial, aunque para entender apropiado este modelo, describiremos los antecedentes históricos de la capacitación.

2.1. Antecedentes históricos del área de capacitación y el adiestramiento por competencias laborales

La necesidad del ser humano por buscar métodos y procedimientos que lo ayuden a desempeñar adecuadamente los distintos trabajos que realiza, ha sido muy importante a lo largo de la historia, ya que conforme fue interactuando con el medio ambiente desarrolló instrumentos y herramientas (armas, ropa, su vivienda, entre otras) que le permitieron construir comunidades, en donde fue perfeccionando sus habilidades, conocimientos y actitudes para confrontar situaciones específicas donde podía arriesgar su vida, por ejemplo, al cazar un animales peligroso, debía ser astuto, rápido, veloz, ágil y certero en sus movimientos para poder matarlo y llevárselo. Lo más importante es que estas habilidades y conocimientos se transmitieron de generación en generación por medio del lenguaje, utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que conocemos como entrenamiento, que consiste el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos teóricos, técnicos, científicos y administrativos.

De acuerdo con Jiménez (2005) comenta que el hombre empezó a consolidar sus conocimientos en la época de piedra, sin embargo, el proceso de capacitación organizada, ya lo podemos observar en las civilizaciones antiguas, aunque no concebía como tal, era un proceso informal de enseñanza para el empleado, ya

que el conocimiento se transmitiera de manera directa. Las personas que tenían más experiencia le enseñaban a los jóvenes que estaba interesados en ejercer dicho oficio, por ejemplo en Egipto y Babilonia comenzaron a organizarse en grupos para tener una cantidad adecuada de artesanos quienes enseñaban a los aprendices, en Roma se organizaban en la "Collegia", con la finalidad de mantener activas las normas de sus oficios, los aztecas encontramos que ya existía una formación para el trabajo en el tepochcalli y la calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes en las habilidades militares, la religión, del campo y la disciplina, acorde a su nivel económico y su estatus social. En México colonial de acuerdo con Rodríguez (1999), se podía observar que la capacitación era bajo la guía y supervisión de un maestro, quien era dueño de las herramientas y de la materia prima, dicha persona ofrecía la oportunidad de enseñar un oficio a los jóvenes, recibiendo como paga comida y alojamiento, cuando los jóvenes adquirían los conocimientos y habilidades suficientes para desempeñar eficaz y eficientemente el oficio, ascendían a oficiales y tenían un aumento en su paga, posteriormente durante la época colonial, "Las Cartas de Indias" dictaban ordenanzas de apoyar las actividades laborales, favoreciendo la libertad de los jóvenes para laborar por su propia convicción en los oficios donde ha ellos les agradara más, aunque se impedía a los profesores correrlos o despedirlos antes de que concluyeran su proceso de aprendizaje, que en ocasiones duraba hasta cuatro años. En 1800 estaban los artesanos en grupos organizados, quienes tenían la capacidad de contratar a otros artesanos que a su vez, tenían bajo su responsabilidad a varios aprendices.

El desarrollo de la industrialización y la tecnología en México no fue rápidamente como en otros países, la esclavitud y la explotación de los obreros subsistieron durante varias décadas, y los sistemas de aprendizaje padre-hijo, subsistieron bastante tiempo, sin embargo el desarrollo paulatino dejó a un lado los procesos arcaicos y viejos que se utilizaban, para dar inicio a nuevas formas de ejercer y concebir el trabajo, fue por ello que día a día se necesitaba nuevos procesos

productivos cada vez mas complejos. Las grandes fábricas y empresas dieron un giro total al proceso de producción de bienes y servicios, las maquinarias podían ser operadas por personal con poca experiencia, esto provocó que los grupos de artesanos se separaran por el poco trabajo que tenían, además de originarse un nuevo tipo de aprendizaje, donde el dueño de las maquinas era el propietario de la empresa, y el aprendiz pasaba a ser un simple empleado después de su capacitación. A partir de entonces la capacitación y el adiestramiento adquieren un carácter más formal y complejo, en la cual la figura del facilitador adquiere especial importancia. Es relevante comentar que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento, creando instituciones de enseñanza en donde satisfacen sus necesidades de capacitación (Blue & Taylor 1985).

2.2 Surgimiento de las competencias laborales en México

De esta forma los cambios internacionales marcan a las personas, las empresas, las economías mundiales y la dinámica económica, matizando las distintas formas de trabajo empresarial por medio de su competitividad y productividad, esto implica que las empresas que cuente con mayor preparación, desarrollo, innovaciones, calidad y salarios son las que se mantienen y se adaptan más rápido a las demandas comerciales, teniendo mayores posibilidades de no solo sobrevivir, sino ampliar su mercado en el mundo.

Uno de los proyectos más relevante que responde a los cambios marcados por la globalización es el modelo de competencias laborales, que surge por la década de los ochentas como una estrategia que permite a las empresas generar ventajas competitivas, mayor productividad y un mayor peso al factor humano generado de esta manera un valor agregado al conocimiento, habilidades aptitudes que permiten a las personas desarrollarse de manera profesional y personal. Este modelo de gestión involucra una nueva cultura organizacional que está definida

por la tendencia internacional de la normalización y la certificación (Mertens, 1996).

En este modelo puede ser utilizado para que las organizaciones realicen parte de la certificación en ISO 9001:2000, esto implica que las actividades del trabajo se realicen conforme lo marca una norma, pero no es garantía de que las personas trabajen siempre de la misma forma, para ello se necesita implementar la norma ISO 9001:2000, cuando se implementa la norma, los trabajadores realizan las actividades acorde a la implementación, aunque si las personas que implementan las norma no la conocen adecuadamente, esto garantizaría que las cosas se hagan mal siempre; es el riesgo de utilizar norma ISO 9001 cuando el sistema de calidad es deficiente.

En México, la introducción de las competencias laborales comenzó en 1995 con el Consejo de Normalización y Certificación de las competencias laborales (CONOCER), sin embargo empezó sus actividades en forma en 1996 con la aprobación de instancias gubernamentales con el propósito de ayudar el desarrollo de una cultura formada en normas de competencias (Vargas, 2004).

En México es muy reciente la implementación del modelo de competencias laborales en el área de capacitación, ya que representa un punto de partida para elevar los niveles de productividad y calidad en el capital humano.

2.3 Conceptos de Capacitación y el Adiestramiento por Competencias Laborales

En la actualidad existe una gran confusión al utilizar los términos de capacitación y adiestramiento de personal, en las personas que no conocen su significado o dicha terminología la utilizar inadecuadamente, es por ello que describiremos sus diferencias, Gil, (2003) menciona que, la capacitación viene del adjetivo capaz, y éste, a su vez del verbo latín cápare = dar cabida, siendo un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y

modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos teóricos de carácter, técnico, científico y administrativo, cuyo objetivo es desarrollar habilidades y adecuarle actitudes para que adquiera un criterio general sobre su disciplina, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas. La finalidad es que el capacitando pueda desempeñar eficientemente y alcance los objetivos de un puesto diferente al suyo, o realice una nueva tarea surgida de un cambio en el contenido del puesto de trabajo. La capacitación es la actividad organizada, bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una trasmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluación.

En cambio la palabra adiestramiento viene del adjetivo diestro, y éste a su vez, de la palabra latina dexter = derecho; es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal en la adquisición de destrezas a través del desarrollo de habilidades y destrezas físicas, siempre de carácter muscular o motriz destinada a que el trabajador realice eficazmente su trabajo. El adiestramiento es casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos para que los conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación sean útiles.

La Unidad Coordinada del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (2004) menciona que la capacitación es la acción destinada al desarrollo de las aptitudes del empleado, con la finalidad de elevar el nivel de desempeño en su trabajo. Está actividad es sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrara los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de

conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarios para el puesto que desempeña el trabajador.

Ahora que conocemos los conceptos básicos de capacitación y adiestramiento de personal, nos daremos a la tarea de explicar como es la gestión de área de capacitación y adiestramiento de personal bajo un enfoque de competencias laborales.

2.4 Capacitación por competencias laborales e ISO

9001:2000

La globalización es un proceso que esta afectado a lo ámbitos económico, político, social y cultural, así también el avance de las tecnologías, están modificando y reorganizando a las empresas y grupos sociales, es por ello que las exigencias de estos cambios requieren tanto a las empresas como a los profesionistas adaptarse a los nuevos esquemas de innovación en sus sistemas y procesos de trabajo, uno de estos cambios es la implementación de ISO 9001:2000, que son un conjunto de normas de calidad que pueden aplicarse a cualquier tipo de organización, ya sea de servicios, productos o administración publica o privada, aunque es un labor ardua la implementación de la norma, supone varias ventajas, aunque sus principales beneficios son:

- Aumento de la calidad en el bien o servicio
- Aumento de la
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejora continua.

La implementación de ISO 9001:2000 busca la satisfacción del cliente por medio de una nueva gestión de recursos humanos, donde cada elemento humano toma vital importancia en sus actividades, para apegarse a los cánones que se estipulan

en el reglamento, ya que sino se cumplen dichas reglas, las entidades de certificación que acreditan y permiten la certificación tienen la facilidad de quitar dicho acuerdo (Elizondo, 2003).

En este contexto el departamento de capacitación también debe implementación el modelo de competencias laborales que estipula la norma ISO 9001:2000 en los siguientes puntos (Ver cuadro 1)

Cuadro 1 “Norma ISO 9001:2000”

<p>6.2 Recursos humanos</p> <p>6.2.1 Generalidades</p> <p>El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.</p> <p>6.2.2 Competencias, toma de conciencia y formación</p> <p>La organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none">a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto;b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dicha necesidades;c) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye a logro de los objetivos de la calidad; yd) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).
--

Cuadro extraído de la norma ISO 9001

Como lo estipula la norma, las competencias de cada empleado deben ser evaluadas de acuerdo a su educación, experiencia y entrenamiento por sistemas

y métodos adecuados, dicha información debe estar documentada como se estipula en el punto siguiente. (Ver cuadro 2)

Cuadro 2 "Norma ISO 9001:2000"

4.2.4 Control de Registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Deben establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Cuadro extraído de la norma ISO 9001

La documentación que corresponde a esta área, deben ser elabora por personal calificado, como psicólogos que cubran el perfil para la organización, ya que están encargados de realizar la evaluación por competencias, planes y programas de capacitación por competencias, análisis correspondiente de cada empleado. Esta labor debe realizarse periódicamente y aprobarse por personal experto en el área que proporcionen información tanto del puesto que esta ocupando la persona como las competencias debe tener, contra las que tiene realmente.

Las empresas deben de comprometerse para establecer y mantener procedimientos para identificar las necesidades de capacitación de sus empleados, promoviendo el entrenamiento con la finalidad de mejorar la calidad y productividad.

Dicho entrenamiento debe estar acorde a las necesidades de la empresa, puede ser semestral, anual u otra periodicidad. La elaboración de los planes, programas de capacitación, duración, material, evaluación, análisis de resultados deben estar a cargo por expertos que comprendan las características de la organización, asimismo la norma ISO 9001:2000 menciona aspectos importantes acerca de las instalaciones en el punto 6.3 y el punto 6.4 nos habla del entorno laboral (Ver Cuadro 3)

Cuadro 3 “Norma ISO 9001:200”

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados;
- b) Equipo para los procesos, (tanto hardware como software); y
- c) Servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación)

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Cuadro extraído de la norma ISO 9001

La empresa es la responsable de mantener un ambiente laborar seguro, limpio, organizado y agradable con la intención de sus empleados trabajen adecuadamente.

Estos son nuevos cambios organizacionales normalmente se encuentra a cargo del área de recursos humanos, sobre todo si consideramos que tiene una repercusión directa en la selección, capacitación, adiestramiento y desarrollo del capital humano, es por ello que en el siguiente capítulo se revisaran como es la gestión de área de capacitación y adiestramiento de personal bajo un enfoque de competencias laborales.

Capítulo 3

COMPETENCIAS LABORALES

El modelo de competencias laborales en recursos humanos es una herramienta con una amplia capacidad de aplicación en las organizaciones, y es considerada una respuesta al problema de dirigir y motivar a los empleados de forma eficaz (Alles, 2006).

Para poder implementar el modelo de competencias laborales en el ámbito industrial, los especialistas deben adecuar el modelo a las necesidades de la organización, para ello se pueden orientar y apoyar en materiales como artículos y libros que les permitan articular adecuadamente, tomando en consideración:

1.- El giro del negocio: es diferente la gestión de competencias laborales en una empresa cuya final es brindar un servicio, a una empresa que elabora productos de manufactura. En dichas empresas se necesitarán distintos tipos de competencias laborales, acordes a las actividades que realizar los empleados, además se debe establecer las características específicas de la organización.

2.- La misión, visión y valores empresariales: son necesarios para la elaboración del modelo de gestión por competencias laborales.

La misión: Es la razón y el motivo de ser de la empresa, con ello se determinará las funciones que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado, las necesidades a satisfacer de sus clientes, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Al establecer la misión de la organización se establece una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer una mejor cultura organizacional, de tal forma que los colaboradores se identifiquen, respeten, apoyen y oriente sus actividades al cumplimiento de dicha misión, creando un ambiente de credibilidad y fidelidad tanto de los clientes, como de los

colaboradores hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes. (Blanchard & Connor 2005)

Visión: Se refiere a la imagen que se estructura en un futuro posible de la organización, esta debe ser creada por la persona encargada de dirigir la empresa. La visión se realiza por escrito, a fin de crear el sueño y compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa de lo que debe ser en el futuro la empresa. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, deben tomar parte de ésta.

Valores: Los valores son la guías de las acciones y decisiones diarias orientados al código éticos sobre situaciones reales a los cuales nos inclinados.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, deben estar orientados hacia sus gerentes, supervisores, encargados y colaboradores. Los líderes de la organización deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo. Los valores nos permiten:

- Posicionar una cultura empresarial.

- Marcan patrones para la toma de decisiones.

- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.

- Promueven un cambio de pensamiento.

Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

Se lograr una baja rotación de empleados.

Se evitan conflictos entre el personal.

Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más fácilmente.

Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

3.- Las actividades de los empleados: son la base de la empresa y el conocerlas nos brindará el poder de realizar un análisis de tareas.

4.- La situación ideal del trabajador Versus Situación real del trabajador: al comparar estas dos situaciones se podría encontrar necesidades de capacitación de los empleados, asimismo hallaremos las carencias físicas del área de trabajo.

5.- La Identificación y elaboración de las competencias cardinales, específicas, y por puesto tipo, junto con los niveles o grados de cada competencia: con base al análisis de actividades, actitudes y responsabilidades de cada puesto, se realizará la descripción de las competencias clave que necesita la empresa.

6.- En los perfiles de puesto por competencias laborales: se establecerá las competencias cardinales y específicas de cada puesto que tenga la empresa.

7.- Competencias laborales de cada empleado Vs. Competencias ideales al puesto que esta desempeñando: al comparar estas dos situaciones podremos encontrar necesidades de capacitación de los empleados por competencias.

8.- Planes y programas de capacitación: son necesarios para nivelar las competencias reales con las competencias ideales que debe tener cada empleado.

9.- Documentación de evidencias: es obligatoria en el modelo de gestión por competencias, para justificar los procesos de nivelación por competencias.

10.- Los recursos físicos, económicos y materiales de la empresa: son una parte importante para establecer la planeación y organización de las actividades.

Lo más importante es la selección, desempeño y desarrollo del capital humano, en estas actividades se desarrollaran los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que debe tener los empleados para cubrir el perfil del puesto.

3.1 Conceptos básicos de las competencias laborales

Como mencionamos anteriormente las empresas públicas y privadas están implementando nuevos sistemas y procesos que reconozcan al capital humano. La constitución del modelo de competencias laborales en el área de recursos humanos es una de estas, al implementarlo, se realizará una innovación en el desarrollo de metodologías y proyectos que desarrollen las habilidades específicas de cada uno de sus colaboradores, sin embargo para comprenderlo es necesario conocer las distintas concepciones que hay de las competencias laborales, recordando la gestión por competencias hace referencia a una forma de mejora continua en los recursos humanos.

La Organización Internacional del trabajo (OIT) definió las competencias laborales como " la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello", mientras que para Spencer y Spencer (Alles, 2006 p.25) "competencias es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionado un estándar de efectividad y/o performanse superior en un trabajo o situación", en ambas concepciones se resalta que las competencias están directamente relacionadas con la conducta humana en el trabajo o en alguna circunstancia laboral, es por ello que M. Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Gestión por competencias) escribe que estas pueden ser medidas y evaluadas por medio de instrumentos especializado acordes a las necesidades de la o las empresas.

Las competencias son las actitudes, habilidades y conocimientos que muestran las personas al interactuar en un ambiente laboral, entonces podemos mencionar que las competencias laborales son parte inherente de la persona, de su comportamiento y de su forma de pensar.

En México, el consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) ha definido las competencias laborales como: "la

capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral en un determinado contexto laboral, y que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse”, (CONOCER, 2004) esta definición se tomará para el presente trabajo, debido a su aceptación oficial en México, además de reunir los elementos necesarios de las distintas concepciones antes presentadas.

Ahora que conocemos las distintas concepciones de competencias laborales con las que puede contar una persona, es necesario especificar que cada puesto necesita determinadas competencias, dichas competencias deben ser identificadas y descritas específicamente de acuerdo a las necesidades de cada empresa, a estas se les llama competencias clave y están estrechamente relacionadas con las competencias individuales, es decir, si las competencias laborales son importantes para cada persona, de igual manera son importantes para las empresas (Alles, 2006).

Las competencias individuales se identifican por un análisis del comportamiento humano, mientras que las competencias clave deben ser analizadas en base al análisis de mercados, análisis de actividades de puesto, descripción de puesto y al desarrollo de la empresa.

3.2 Cualidades para desarrollar una competencia

Spencer y Spencer (1993) describe cinco cualidades para desarrollar una competencia

Motivación: Las necesidades de cada persona u empleado conducen su voluntad o libre albedrío a tomar decisiones encaminadas a determinados objetivos a corto y largo plazo, marcado su forma de interactuar y pensar.

Ejemplo: Las personas con éxito generalmente buscan mejorar continuamente por medio de la retroalimentación de sus jefes inmediatos, para establecerse metas u objetivos en su vida.

Características: Se refiere a las características físicas y respuestas coherentes, asertivas y consistentes.

Ejemplo: Para un luchador es mejor ser grande, fuerte, con buena vista y con todos sus sentidos al cien por ciento y si muestra autocontrol e iniciativa será una persona que tiene una alta probabilidad de actuar asertivamente ante una situación de mucho estrés.

Concepto propio o concepto de si mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de la persona.

Ejemplo: La confianza y los valores que muestran cada persona nos da una imagen particular de esta, delineando su forma de actuar en un ambiente laboral.

Conocimiento: Es la información con la que cuenta cada persona sobre alguna área en especial o específica

El conocimiento es una competencia complicada de medir por dos razones, la primera es que en general un examen solo mide la memoria corto plazo, asimismo no logra hacer una predicción perfecta del desempeño laboral que puede llegar tener el candidato o empleado.

La segunda razón: los exámenes solo predicen inexactamente lo que puede llegar hacer.

Ejemplo: En muchas ocasiones es muy diferente describir un problema teóricamente a solucionarlo en la vida real.

Habilidad: La capacidad para desempeñar una determinada tarea física o mental.

Ejemplo: La habilidad que tiene un doctor para operar a una paciente.

Las competencias cognitivas o mentales incluyen pensamiento analítico, procesamiento de datos, reconocimiento de características de datos específicos, entre otras. Si bien hay algunas competencias muy fáciles de identificar como son las habilidades y destrezas con las que cuenta una persona, también hay

competencias que son un poco más difíciles de detectar como son los rasgos de la personalidad o los conceptos de uno mismo. En el modelo iceberg de Alles (2006) donde se puede ver gráficamente la división entre las competencias que visibles y las no visibles.

3.3 Clasificación de las Competencias Laborales

Para poder desarrollar este apartado se tomarán en consideración las clasificaciones de competencias laborales de la STPS y el modelo que describe Martha Allen de su libro Desarrollo del Talento Humano por competencias, en primera instancia describo el modelo más utilizado en México (STPS), y posteriormente el modelo de M. Allen quien diseñó un modelo muy semejante, pero más detallado para identificar las competencias de cada puesto.

La Secretaria de Trabajo y Previsión Social menciona que las competencias laborales se clasifican de la siguiente forma:

Trasversales o Genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, verbigracia; la capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

Específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. (Un ejemplo de esto, es la operación de maquinas especializadas, la formulación de proyectos de infraestructura.

Básicas: Son aquellas que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, por ejemplo: habilidad para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

La Secretaria de Trabajo y Previsión Social menciona que las competencias laborales se clasifican de la siguiente forma: (Ver cuadro 4)

Cuadro 4” Clasificación de competencia de acuerdo a la S.T.P.S.”

	Definición	Descripción	Ejemplo de una competencia
Competencias Trasversales o Genéricas	Son capacidades de gestión y organización que permiten coordinar diversas actividades de trabajo, participar en la organización del entorno y administrar integralmente los aspectos técnicos, sociales, económicos y humanos.	· SABER DIRIGIR	Calidad y Productividad · Negociación · Planeación
Competencias Específicas o Técnicas	Son capacidades específicas que permiten operar eficientemente herramientas y maquinaria que intervienen directamente en el desarrollo de un producto o servicio.	· SABER HACER	Administración y Contabilidad Básicas -Detección de Necesidades de Capacitación
Competencias Básicas o Generales	Son capacidades que se aprenden a lo largo de la vida, que ayudan a conjugar necesidades con las competencias que se requieren en el contexto laboral. · Favorecen la movilización y adaptación de conocimientos, habilidades y actitudes a circunstancias nuevas para la formulación de un proyecto personal y profesional.	· SABER SER	Actitud de Calidad · Análisis y Solución de Problemas

Cuadro extraído de <http://procadist.stps.gob.mx>

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social menciona que las competencias laborales se clasifican de la siguiente forma:

M. Allen (2005) menciona que se pueden elaborar tres tipos de categorías diferentes para las competencias laborales:

1.- Competencias Cardinales: Las competencias cardinales son las que cada empleado debe tener desde niveles operativos, medios y superiores.

2.- Competencias específicas del área: Son muy específicas y están acorde a las actividades de cada puesto que este ocupando cada miembro de la organización.

Además de definir las competencias, es apropiado fijar distintos grados, en todas las competencias definidas deberán tener distintos niveles, para conocer si las competencias individuales son las requeridas para el puesto, para ejemplificarlo adecuadamente a continuación se muestra una competencia laboral

3. Competencias por puesto tipo: Dichas competencias se establecen para todos los puestos de un solo tipo, por ejemplo todos los supervisores deben tener la competencia de liderazgo a un 75%, ya que ellos tienen a su cargo aun conjunto de colaboradores.

3.4 Identificación y Elaboración de una Competencia Laboral

Para poder identificar y elaborar una competencia laboral es necesario adaptarla al contexto donde se va aplicar, Allen M. (2006) menciona que en la empresa debemos conocer los siguientes elementos que nos darán la base para su identificación y elaboración:

Revisar: 1.-La Misión; Es la razón de ser o propósito de la empresa, 2.-Visión; lo que vamos a proyectar al futuro, en función de nuestra imagen; 3.- Valores; son sus objetivos, prioridades estratégicas, su forma de sentir de la organización. Los valores guían a la organización por el cumplimiento de la misión y visión.

Analizar las descripciones de puesto, las actividades de cada puesto de inicio hasta su finalidad, tomando en consideración todas las características específicas,

las relaciones que tiene tanto con sus compañeros como con clientes externos o internos, pensando cuáles son las características ideales de cada persona para que desempeñe un determinado puesto.

Buscar material adecuado para la elaboración de una competencia laboral, es decir en los libros y artículos científicos que nos permitan tener una base teórica sustentable para dichas competencias. (Ver cuadro 5)

Cuadro 5 “Definición de una Competencia Laboral”

“Colaboración”		
<p>Capacidad para trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con las que deba interactuar. Implica tener expectativas respecto de los demás y comprensión interpersonal.</p>		
Niveles o grados:		
Nivel A	Nivel B	Nivel C
<p>Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, de modo de realizar su permanente colaboración.</p>	<p>Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación profesional, generando confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.</p>	<p>Capacidad para comprender la necesidad de los que todos colaboren, unos con otros, para mejorar llegar a los objetivos generales.</p>
		Nivel D
		<p>Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.</p>

Cuadro extraído del Diccionario de competencias laborales de Allen M. (2007).

En esta competencia laboral se muestra cuatro niveles que se describen a continuación:

A: Alto: Según Spencer es una situación donde la persona es superior al promedio, una de cada diez personas puede alcanzar este nivel.

B: Bueno: Se encuentra en la media o promedio normal

C: Mínimo Necesario: Por debajo del promedio, necesita desarrollar dicha competencia.

D: Insuficiente: Es el grado menor que el mínimo, necesita capacitación para desarrollar las competencias específicas.

Las competencias laborales pueden ser muy específicas o especializadas de acuerdo con el área o función que este desempeñando el empleado. Las competencias pueden ser definidas de manera diversa, por ejemplo la competencia de "Orientación al cliente", puede ser definida por como una competencia del área operativo e incluirse para el área gerencial, pero esta puede tener un nivel de importancia mas alta para está última área, La competencia laboral "Capacidad de aprendizaje" puede tomarse en cuenta para niveles iniciales y no incluirse en niveles directivos. (Allen 2007)

Y se pueden acomodar en un Check List como se muestra a continuación:

Check List de competencias laborales

Competencias Laborales	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Atención al Cliente				
Servicio				
Competencias específicas de área				
Conocimiento en pruebas psicométricas				
Elaboración de reportes psicométrico				
Competencias de los supervisores				
Liderazgo				
Trabajo en equipo				

La elaboración de las competencias laborales puede ser guiada por libros y revistas especializadas, como en este caso se explico una competencia laboral del diccionario de Allen M. (Competencias Laborales).

3.5 Evaluación por Competencias laborales

De acuerdo Rodríguez y Lozano (2004) la evaluación tienen como finalidad detectar las habilidades que tienen las personas, e igual poder observar las áreas de oportunidad, dado que un examen o prueba consiste en la aplicación de un instrumento con confiabilidad y validez ante un población específica que nos da un conjunto de datos sobre características específicas del participante, ya sea de inteligencia, valores, conocimientos, destrezas y/o valores, por ejemplo la prueba psicométricas nos arrojan datos sobre las competencias laborales que tienen los participantes, cave destacar que las pruebas psicométricas son más utilizadas en

el proceso de selección o cambio de puesto en la organización, es por ello que este tipo de evaluación no la utilizaremos como herramienta para el área de capacitación, en cambio Allen M. en su libro "Gestión por competencias" (El diccionario) describe la evaluación de 360 grados que nos permite evaluar las competencias en el área de trabajo, permitiéndonos brindan una adecuada visión de las competencias laborales de cada empleado, además de conocer la información de todas las evaluaciones de las personas que están en contacto directo con la persona evaluada, aunque debemos recordar que hay que orientar a las personas que serán las evaluadoras, para que puedan realizar dichas actividad (Allen, 2005)

Evaluación de 360 grados: esta evaluación es en la actualidad una de las más novedosas en el mercado, y consiste en que un grupo de personas que están directamente relacionados con el empleado será quines evaluarán al subordinado, además del psicólogo.

Por ejemplo: En una tienda de comestibles se evaluará al jefe del departamento de abarrotes, para esto se necesita hacer una lista de las personas con las que tiene contacto directo, esta son; el subgerente y gerente de su tienda, proveedores, clientes, vendedores, jefe de almacén, bodegueros y personas de seguridad de la tienda. En este caso habrá ocho personas quienes lo evaluaran, cuando hay varias personas con el mismo puesto como los vendedores y los clientes, se le solicitara a uno de ellos azarosamente su participación para la evaluación.

La evaluación que se mencionaron es muy útil para tener un panorama general de las competencias laborales, mostrando las observaciones de las personas que están en contacto directo con el empleado evaluado.

Ahora que conocemos los elementos básicos de las competencias laborales, se describirá los elementos fundamentales para poder implementar este modelo en las organizaciones de México.

CAPÍTULO 4

Capacitación y Adiestramiento por Competencias

En México el desarrollo global de los mercados exige a las organizaciones implementar el modelo de gestión por competencias en el área de capacitación, en este sentido el capital humano tiene que desarrollar habilidades, conocimiento, destrezas y aptitudes que le permita generar ventajas competitivas en el mercado, por ello las empresas tienen la intención de tomar medidas para reducir la brecha de las competencias individuales y las requeridas de cada puesto, según las necesidades de las personas que estén ocupando dichos puestos, ya que es la única vía para desarrollar un cambio cultural y alcanzar objetivos organizacionales (Robbins, S. 2000).

En la gestión del modelo de competencias en el área de capacitación nos debemos preguntar; ¿Cómo realizar una capacitación por competencias? y ¿Cómo desarrollar competencias en los empleados? Para poder responder estas preguntas es necesario:

- 1.- Tener descritas las competencias cardinales y específicas de cada puesto y sus distintos niveles o grados.
- 2.- Tener una descripción de cada puesto por competencias laborales, ya que facilitará observar el grado de desarrollo de las competencias del personal que labora actualmente en la empresa.
- 3.- Con los dos puntos anteriores se podrá encontrar brechas en las unidades de desarrollo por competencias laborales, es decir que se podrán hallar áreas de

oportunidad en el personal para la elaboración de planes y programas de capacitación para desarrollar competencias en los empleados.

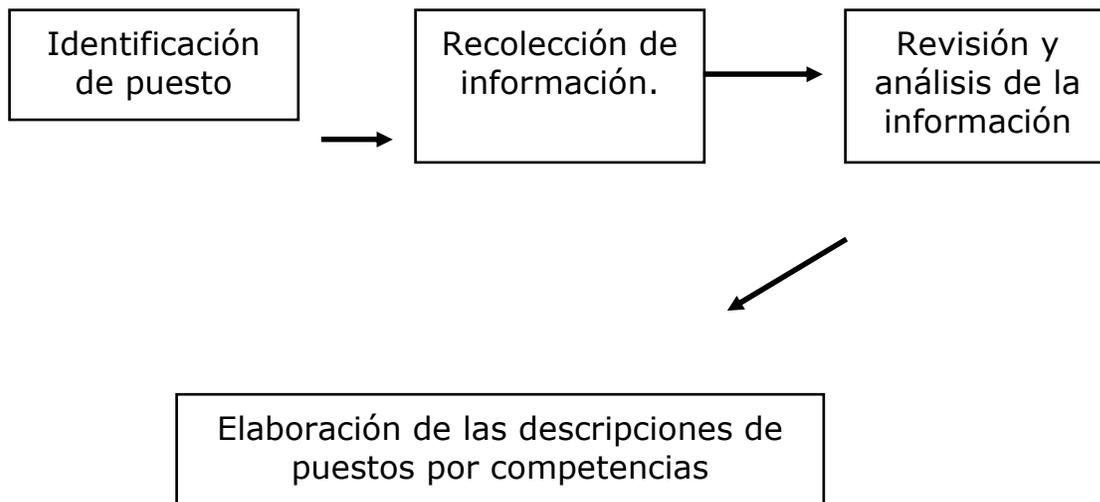
Ahora que conocemos las bases para el desarrollo del modelo de gestión por competencias en el área de capacitación y adiestramiento, debemos saber que el desarrollo de programas debe ser planeado, organizado, sistemático y sobre todo debe estar enfocado a realizar actividades que desarrolle las competencias laborales del personal, estas actividades deben estar orientadas a la practica de los modelos teóricos planteados, en este sentido se debe establecer las practicas acorde al tipo de competencia o competencias que se vayan a desarrollar, como anteriormente comentamos las competencias que requiere la empresa son las cardinales(las cuales todos los empleados deben tenerlas, aunque puede variar el grado que se necesiten acorde al puesto) y las especificas las cuales solo se requieren en puestos específicos, no obstante, para determinarlas necesitamos conocer las función, los requerimientos, las obligaciones, los objetivos en base al puesto, el nivel de desempeño esperado, sus niveles de dependencia o autoridad, es por esto que en el siguiente punto revisamos la descripción de puestos por competencias laborales.

4.1 Descripción de puestos por competencias

Realizar la descripción de puestos por competencias laborales requiere de obtener información de cada una de las actividades que corresponde a cada puesto, para determinar sus funciones, responsabilidades, actividades, sus competencias específicas, su relación con otros departamentos y sus jefes directos, con la intención de revelar, analizar y documentar dicha información, ya que cada puesto requiere una formación específica y competencias específicas acorde al área donde se desempeña, como menciona Escoto y Pérez, 1998, p. 28 “el estudio sistemático ocupacional determinado, que guarda relación con la preparación de

los obreros ... incluye el análisis de los elementos de la obra que se va a realizar y la descripción de los deberes, obligaciones, dificultades y condiciones de trabajo, salario, oportunidades para progresar, cualidades personales, etcétera”, conociendo dicha información será mas factible conocer las necesidades de la empresa, y para una adecuado proceso de descripción de puesto se requiere de tres momentos importantes:

Para la descripción de puestos los pasos a seguir son los siguientes



Como podemos observar primero debemos reunir información por medio de diferentes métodos que consisten en:

1.- Entrevistas estructuradas: Es un intercambio verbal que se realiza generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado) con la finalidad de obtener datos acerca de temas específicos. Para Popovich (1995) el objetivo de la entrevista es obtener información específica sobre el candidato, además de

considerar la elaboración de preguntas sobre dichos temas específicos antes de la entrevista, es por ello que la entrevista estructurada tiene tres momentos:

- Antes: Donde el entrevistador elabora una serie de preguntas cerradas, abiertas o mixtas que utilizará como guía para la entrevista
- Durante: Es el momento donde el entrevistador aplica sus conocimientos y habilidades para recolectar información.
- Después: Al finalizar la entrevista se debe elaborar un análisis de los datos obtenidos para observar si el objetivo de la entrevista se cumplió, es decir, recabar suficiente información verídica de su puesto que desempeña.

2.- Observación directa: La persona que realiza la observación directa, solo contempla como se llevan acabo las actividades del puesto, poniendo énfasis en sus responsabilidades, funciones y las competencias que debe tener la persona para posteriormente transcribirlo.

3.- Cuestionarios: Es la aplicación de un conjunto de preguntas abiertas o cerradas impresas en una o varias hojas de papel, donde los empleados tendrán que responderlas.

4.- Métodos mixtos: Es la utilización de varias técnicas para recolectar información.

Debemos recordar que el análisis y descripción de puesto nos dice: (Ver cuadro 6)

Cuadro 6 “Análisis y Descripción de Puestos”

Información del puesto	Información de la relación que tiene el puesto con la empresa
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Indica tareas ❖ Análisis de Tareas ❖ Responsabilidades ❖ Deberes del puesto ❖ ¿Qué hace? ❖ ¿Por qué lo hace? ❖ ¿En dónde lo hace? ❖ ¿Cómo se hace? 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Cuáles son los puestos en la organización? ❖ ¿Cómo se relacionan entre sí? ❖ ¿De qué forma cada puesto se relacionan con los objetivos y estrategias de la organización? ❖ ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para cambiar o eliminar puestos?

Cuadro extraído del Manual de Formador de Instructores pág. 58

Después de recolectar la información del puesto y analizarla debemos transcribirla para documentarla, y aunque hay distintos formatos para documentarla necesitamos un apartado especial para las competencias que tiene cada puesto, ya que en la actualidad hay poco formatos que contemplen la asignación de competencias describiremos como podríamos hacerlo.

Por principio retomaremos el cuadro de la unidad dos, en donde describimos las competencias cardinales y las específicas, es por ello que el apartado quedaría así:

Competencias Laborales del Gerente de Recursos humanos

Competencias Laborales	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Colaboración				
Competencias de Gerencia				
Liderazgo				
Competencias específicas de área				
Conocimiento en pruebas psicométricas				
Elaboración de reportes psicométrico				

En este cuadro se muestran el formato de algunas competencias laborales que deben tener un puesto determinado, claro hay que agregar más y orientarlas a la misión, visión y objetivos organizacionales.

4.2 Detección de Necesidades de Capacitación

El soporte de área de capacitación siempre ha sido la detección de necesidades de capacitación, ya que representa la recolección e identificación de las necesidades de la empresa. Si esta no se realiza de forma eficaz y eficiente tendrá consecuencias negativas en los resultados de la capacitación como; la falta de desarrollo de las competencias laborales en los empleados para ejecutar sus tareas y por consiguiente no se elevara la productividad, no consiguiendo los objetivos organizacionales determinados

Los métodos para detectar las necesidades de capacitación según Robbins (2000) son las siguientes:

Identificación de tareas: se analiza la descripción de puesto para identificar las principales tareas, luego se desarrollan planes específicos para proporcionar la capacitación necesaria para desarrollar esas áreas de oportunidad.

Encuesta: los candidatos para la capacitación se les aplicara una o varias encuestas para que ellos identifiquen las áreas de oportunidad que desean perfeccionar, es decir, se trabaja con el supuesto de que ellos saben cual es su mayor necesidad. La ventaja es que los participantes reciben una capacitación acorde a sus requerimientos y generalmente toman una actitud positiva en la capacitación.

Participación total del capacitador y del capacitado: recolectar la información de todas las personas que están implicadas en las actividades que se pretenden cambiar nos brinda una visión más amplia para poder desarrollar actividades orientadas ha la mejora de las actividades de producción.

Otras fuentes de información para detectar las necesidades de capacitación son: Las cifras de producción, los informes de control de calidad, los informes de seguridad, las quejas, el índice de rotación de personal, el ausentismo y las entrevistas de salida.

Por su parte Mills R (2007) menciona que se puede realizar la D.N.C. (Detección de Necesidades de Capacitación) en base al análisis situacional y un análisis funcional que se describirán a continuación:

Análisis situacional

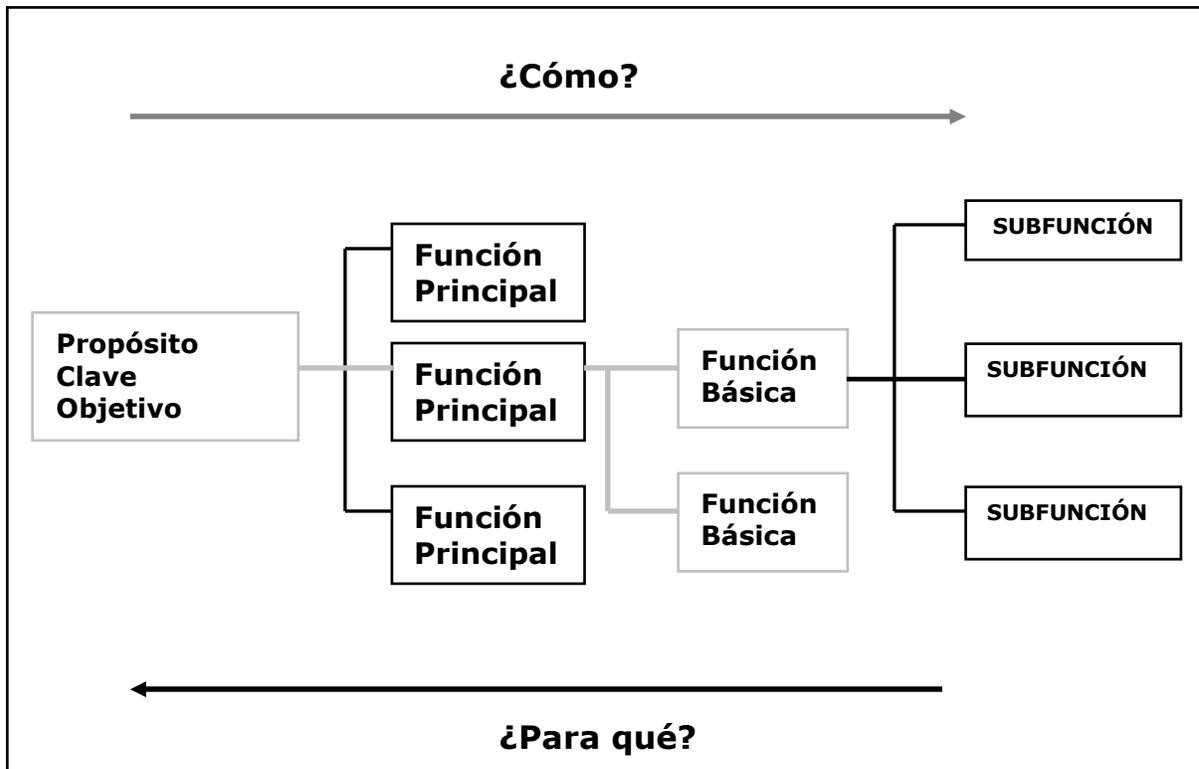
Es el primer paso del proceso de capacitación, que se debe realizar al identificar, analizar e interpretar los problemas, fortalezas, debilidades o áreas de oportunidad

existentes, en aspectos administrativos, tecnológicos o humanos, además de considerar las estrategias apropiadas para el óptimo aprovechamiento de los recursos de la empresa, respondiendo a las exigencias de calidad y productividad.

Análisis funcional o Árbol funcional

De acuerdo con Vargas (2004) es la fragmentación y desintegración sucesiva de las actividades productivas hasta localizar las funciones de un colaborador, además de permitirnos identificar los elementos de competencia, ya que los elementos de competencias contienen la o las descripciones de una o varias acciones que deben ser logradas por un colaborador, por tanto debemos observar el comportamiento y su consecuencia para conocer su nivel o grado de competencia. El análisis funcional tendrá la finalidad de reconocer las conductas que son las más adecuadas para el logro de los objetivos organizacionales, identificando los distintos comportamientos que puede haber para una situación laboral semejante. Para presentar los resultados del análisis funcional, se debe mostrar expresando mediante un árbol de funciones, como se muestra a continuación: (Ver cuadro 7)

Cuadro 7 “Análisis de funcional de puestos”



Cuadro tomado de la tesis La certificación de la selección de personal por medio de competencias laborales (pág. 79)

Si este cuadro se puede leer de izquierda a derecha se responderá al pregunta ¿Cómo una función principal? Se realiza por medio de funciones básicas y a la vez sub-funciones, y si se lee de derecha a izquierda podemos responder ¿Para que realizar un conjunto de sub-funciones, funciones básicas y principales?

El análisis funcional debe ser aplicado de lo general a lo particular, iniciando por el propósito clave de la empresa y terminando cuando se llega a los niveles simples, deben ser funciones delimitadas y planeadas acorde a los puestos de los empleados, siguiendo la lógica causa-efecto, donde se pueda identificar la

finalidad de las actividades para conocer cual es el logro del trabajo. El análisis funcional no incluye descripciones operacionales o de tareas. (Vargas 2004)

La Secretaria del trabajo menciona los siguientes tipos de capacitación (Ver Cuadro 8)

Cuadro 8 “Tipos de Necesidades Organizacionales”

Tipos de necesidad	Características
Manifiestas	Causa y efectos obvios; cambio de maquinaria, reciente incorporación a la organización, etc.
Encubiertas	Carencia de conocimientos, habilidades y actitudes
Por asenso	Demandas específicas de acción rápida.
Por ocupación actual	Carencia relacionada con el desempeño actual
A futuro	Requerimientos claramente identificados; innovaciones tecnológicas, cambio de procedimientos.

Cuadro extraído del Manual de Formador de Instructores, pág. 30

Por nuestra parte mencionamos que la D.N.C. se puede realizar por medio de competencias laborales, esta se enfoca en el análisis de habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para un puesto en específico, como anteriormente se explico en la unidad pasada.

Otra forma por la cuál se puede determinar la DNC es por medio de la detección del clima organizacional.

4.3 Detección de Clima organizacional

La detección del clima organizacional es muy trascendental, ya que esta nos arroja información substancial para conocer las actitudes, pensamientos, satisfacciones, aversiones e incomodidades ante situaciones específicas de los empleados al interactuar con la organización, como menciona Palomino (2000) "es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)"

"Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que la organización" Forehand y Gilmer (1965) pág. 35

Entonces el clima organizacional se puede describir de la siguiente manera, es una forma de interacción de los empleados con su ambiente organizacional que considera sus actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos que pueden llegar a ser positivas o negativas, acorde una situación específica.

El clima organizacional es un elemento trascendental que refleja las fortalezas y áreas de oportunidad que tienen los empleados en la organización, lo cual nos sirve para diseñar planes y programas estratégicos que nos permitan incrementar su productividad y determinar el tipo de problemas (internos y externos) que existen en una organización que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y todo el sistema organizacional.

Para poder realizar una adecuada detección de clima organizacional, hay que valorar un conjunto de elementos tanto individuales como colectivos, que pueden ser definidos como un conjunto de competencias orientadas a las condiciones particulares de los empleados, las cuales pueden tener los empleados, aunque recordemos que el clima organizacional no solo implica algunas competencias individuales sino, también identificar de la infraestructura que cuenta la empresa, esto implica:

Los edificios, espacios de los trabajadores como el o los equipos tecnológicos que requiera la empresa, por ejemplo: el equipo de cómputo (hardware como software) además de contar con servicios de transporte necesarios.

Con el objeto de identificar problemas concretos y definir lineamientos y acción que mejore la calidad de vida dentro de la dependencia y a su vez incremente el desempeño y productividad del personal, tomando en cuenta las características de la organización.

CAPITULO 5

Etapas del proceso de capacitación

La capacitación debe concebirse como un proceso de cambio que implica una serie de etapas o fases lógicas, las cuales debemos seguir para organizar, planear, estructurar, adaptar, mejorar y aprovechar el conjunto de elementos que nos sean proporcionados para la mejora continua del capital humano, en este sentido debemos hacer uso de cada herramienta que nos ofrezca un panorama real y objetivo de la organización.

De acuerdo con Siliceo (2002) el proceso de capacitación debe estructurarse de la siguiente forma:

- Análisis Situacional de la empresa
- Detección de necesidades de la empresa
- Desarrollo de los planes y programas de capacitación
- Elección de la modalidad para impartir el evento
- Realización del evento de Capacitación
- Evaluación y seguimiento del proceso

Estas etapas son el eje direccional para realizar un trabajo sistemático y organizado en el área de capacitación, dado que ya describimos el primer y segundo paso en la unidad anterior pasaremos a describir más detalladamente las siguientes etapas, sin olvidar el modelo de gestión por competencias para la descripción de cada uno de estas etapas que será de fundamental mencionar.

5.1 Los beneficios y ventajas de la detección de necesidades de capacitación

La detección de necesidades es una herramienta fundamental en el área de capacitación para conocer las competencias de los colaboradores, y con base en dicha información elaborar los planes de vida y carrera de cada una de las áreas de la organización. González (2001)

Las ventajas de la formación del personal se pueden centrar en dos grupos, para empresa y para los colaboradores. (Ver Cuadro 9)

Cuadro 9 “Ventajas de la Capacitación”

Para la empresa	Para el trabajador
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Adaptación a los cambios ☞ Mejora del rendimiento ☞ Emitir señales positivas ☞ Mejora del capital humano ☞ Cumplir con las obligaciones legales ☞ Integración del personal a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Podría obtener una mejora salarial. ☞ Promoción o ascenso. ☞ Más oportunidad profesional y mayor reconocimiento. ☞ Participar y ser integrante de un grupo. ☞ Mejorar las relaciones intergrupales.

Cuadro extraído del Manual de Formadores de instructores, página 43.

Como se puede observar en este cuadro son varias las ventajas que podremos encontrar al realizar la capacitación, sin embargo es necesario explicar el costo de la capacitación tanto para la empresa como para los trabajadores. (Ver cuadro 10)

Cuadro 10 “Desventajas de la Capacitación”

Para la empresa	Para el trabajador
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Muchos costos iniciales y los resultados o son intangibles o no visibles a largo plazo. ☞ Riesgos de huida de personal formado. ☞ No elige bien el tipo de formación / sin hacer D.N.C. ☞ No tener claros los objetivos de la formación 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Formación muy específica ☞ Formación fuera del horario de trabajo. ☞ Pagar parte del costo de la formación.

Cuadro extraído del Manual de Formadores de instructores, página 45.

Ahora que conocemos tanto las ventajas como las desventajas de la capacitación, podemos decidir cuando será trascendental impartirla y cuando tendremos menos beneficios o ventajas para considerar realizarla o simplemente considerar otra vía alterna de desarrollo para los empleados.

En caso de realizar la capacitación debemos considerar como realizar los planes, programas, ¿Cómo desarrollar las competencias laborales?, ¿Cuáles son los tipos, modalidades y niveles de capacitación?, ¿Cómo evaluar? Y por último como elaborar un reporte de capacitación, dichos elemento serán descritos en los siguientes apartados.

5.2 Planes de capacitación

García (2002) menciona que la planificación de la capacitación es el proceso a través del cual se determinan las metas y los objetivos necesarios por alcanzar a lo largo del año, este análisis se realice en tres niveles:

- El primer análisis se realiza a nivel Macro Organización, es decir, la totalidad de la organización y ésta en interacción con su entorno, considerando las siguientes variables: a nivel interno es importante identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa, sobre las que es posible actuar directamente; y a nivel externo, deben conocerse las oportunidades y amenazas que la empresa enfrenta en el día a día al relacionarse con su entorno. La planificación de la capacitación a este nivel requiere entonces analizar los retos, amenazas y áreas de oportunidad que el personal tiene con respecto a conocimientos, uso de tecnología, y sistemas de trabajo que marcan la diferencia entre ser competitivos o no dentro de un determinado mercado sea este local y/o global, por ejemplo la capacitación en ISO 9001:2000.
- En el segundo nivel se analizar las necesidades de capacitación que cada área requiere acorde a las metas y objetivos de la organización, ya que cada área tiene sus propios procedimientos, indicadores, actividades, misión y visión institucionales.
- En el tercer nivel se realiza un análisis por puestos tipo, en donde se debe contemplar las áreas de oportunidad y fortalezas de todos los colaboradores, en caso de tener una empresa que cuente con un gran número de colaboradores, se podrán tomar un número de participantes acorde a las necesidades específicas de la organización, por ejemplo de

una organización se tomarán los puestos clave o más trascendentales como Gerentes, jefes y supervisores el 100%, y el 10 % de las personas que trabajan a nivel operativo.

En cada una de las organizaciones puede variar la muestra de la población tomada para la D.N.C. acorde las necesidades de la organización.

5.3 Programas de capacitación

Los programas de capacitación se estructuran de acuerdo a la detección de necesidades previamente realizado, un ejemplo de un programa de capacitación es el de Cara a Cara, dicho programa esta compuesto por cuatro módulos, su objetivo general es: Sensibilizar al personal de área operaciones de la importancia de brindar atención y servicio de calidad a nuestros clientes y socios mostrando un comportamiento cordial, de interés y respeto a sus necesidades, comentarios, objeciones y preguntas, con el propósito de asegurar la venta del producto, así como la permanencia de nuestros clientes y socios actuales.

Esta dirigido: Gerentes, Jefes, supervisores y auxiliares de piso de venta. . (Ver cuadro 11)

Cuadro 11 “Programa de Capacitación de Servicio al Cliente”

Módulos	Objetivo general del módulo
1. Sensibilización al Cambio	Los participantes conocerán la importancia de aceptar los cambios personales y laborales así como las etapas por las que se pasa al propiciar estos cambios.
2. Calidad en el Servicio	El participante conocerá los elementos que componen un servicio de calidad con una actitud positiva, para que los participantes lo lleven a la práctica.
3. Manejo de quejas	Los participantes serán capaces de identificar la importancia de escuchar y manejar quejas de los clientes.
4. Manejo de clientes difíciles	Los participantes serán capaces de identificar y manejará varios tipos de clientes y socios con actitudes y conductas negativas.

Este programa de capacitación se utilizará con la intención de desarrollar las competencias laborales “Servicio de calidad”.

El programa de capacitación puede ser por sesión, semanal, mensual o anual de acuerdo con la estructura que se esté llevando a cabo en la organización, siempre tomando en cuenta que puede llegar a ser reestructurado de acuerdo a la detección de necesidades que se aplicará antes de la planeación.

A continuación se muestra un plan de sesión o carta descriptiva del curso de formador de Instructores de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (Ver cuadro 12)

Cuadro 12 “Carta Descriptiva de la S.T.P.S.”

CARTA DESCRIPTIVA				
Tema:				
Objetivo General:				
No. de participantes			Fecha:	
Tema	Objetivo	Actividades	Material	Tiempo

Cuadro extraído del Manual de Formador de Instructores, pág. 112

Este cuadro especifica los datos más relevantes de la sesión de capacitación: a) Tema de la sesión, b) objetivo, c) Actividad, d) Material y e) Tiempo designado para cada actividad.

5.4 TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

La capacitación tiene unos determinados objetivos, metas y actividades que se desarrollarán con la intención de integrar, mejorar, agilizar, corregir, prevenir, complementar, actualizar, especializar, formar y desarrollar, para ello es importante conocer los tipos, modalidades y niveles de capacitación que implementan las organizaciones.

Capacitación Inductiva: Esta dirigida a facilitar la integración de personal de nuevo ingreso, este proceso generalmente se desarrolla después de la Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta.

Capacitación Preventiva: Esta orientada para prever los cambios que se producen en el personal, por ejemplo para prevenir un bajo desempeño en los colaboradores.

Capacitación Correctiva: Está orientada para solucionar problemas de desempeño, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa.

Desarrollo de Carrera: Facilitar que los colaboradores puedan ocupar diferentes posiciones en la empresa, desarrollando distintas competencias en los colaboradores para que tengan mayores responsabilidades.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación anteriores se pueden desarrollar por medio de las siguientes modalidades:

Formación: Su intención es impartir conocimientos y habilidades orientados a proporcionar una visión general de la organización, tanto de sus procedimientos, políticas y códigos de conducta.

Actualización: Proporcionar conocimientos o habilidades de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se lleva acabo con la intención de profundizar y tener pleno dominio de conocimientos o habilidades de una área determinada.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se realiza con el intención de proporcionar las competencias esenciales al personal de nuevo ingreso para su adecuado desempeño en el área de laboral.

Nivel Intermedio: Es para desarrollar competencias y mejorar su desempeño del personal, de esta manera incorporarlos al plan de desarrollo laboral.

Nivel Avanzado: Es para el personal que requiere de una visión completa e integral sobre un área en particular, también para preparar al personal de los cambios específicos del mercado global.

5.5 Técnicas Didácticas de Capacitación

Las Técnicas didácticas son el conjunto de actividades que el capacitador estructura para que los colaboradores o participantes comprendan y desarrollen los conocimientos y competencias acordes al objetivo de la capacitación. Las técnicas didácticas son muy útiles para facilitar el proceso de aprendizaje, a continuación explicaré algunas de estas:

LECTURA COMENTADA: Es de un documento, párrafo o una por parte del escrito que esta bajo la conducción del instructor para posteriormente comentarlo.

TORMENTA DE IDEAS: Consiste en que varios miembros del un grupo expliquen sus ideas en torno algún tópico específico.

TÉCNICA EXPOSITIVA: Es la presentación oral de un tema con el propósito de transmitir información.

RECURSOS DIDÁCTICOS

Los recursos didácticos deben estar orientados a la facilitación de los conocimientos y desarrollo de las competencias, incluirlos implica tengan claros cuáles son las principales funciones que pueden desempeñar, por ejemplo rota folio, cartulinas, tizas, etiquetas, pinturas, aros, regletas, los manual de instrucción, libros, cómics, periódicos, revistas, carteles, láminas, cañón, videos, entre otros, son algunos elementos que facilitan la comprensión de los contenidos de curso.

5.6 Elaboración de un reporte de capacitación

En la actualidad hay varios formatos para realizar un reporte de capacitación, muchos de ellos son difíciles de entender, no muestran información clara y precisa para mostrar en una junta o reunión con directivos, gerentes y encargados, es por ello que explicaré un reporte sencillo y muy concreto que nos permite vislumbrar los datos más importantes del área de capacitación.

En un reporte de capacitación se deben manejar indicadores de desempeño, estos nos muestran los datos más relevantes o significativos de nuestra área y nuestro desempeño, además de mostrarnos los problemas que se presentaron en todo el proceso de capacitación.

Los indicadores que se utilizan el área de capacitación son los siguientes.

- Número de Cursos impartidos
- Número de Personas programadas
- Número de personas que asistieron al curso
- Número de personas adicionales
- Índice de efectividad de personas:
- Horas capacitación hombre programadas
- Horas capacitación hombre reales
- Horas de capacitación hombre adicionales
- Índice de efectividad de las horas de capacitación

Los índices de efectividad se sacan en base a una regla de tres, es decir, es el porcentaje del número de personas programadas entre el número de personas reales por cien, y el índice de efectividad de las horas de capacitación es igual, del número de horas programadas entre el número de horas reales por cien.

Después de analizar los indicadores del área y vislumbrar los datos que nos arrojan, se analiza si hubo o no alguna dificultad o problema a tratar para elaborar un plan de acción que de solución a dicha problemática.

Discusión

En la actualidad el campo laboral se torna más competitivo para poder ingresar a un puesto o vacante, los requerimientos sobre los individuos son más específicos o especializados, más aun cuando dichas personas no tienen los conocimientos y habilidades suficientes para poder desempeñarse un papel trascendental o adecuado en el campo laboral, dando por resultado un bajo desempeño o un rendimiento que se puede mejorar por medio de la capacitación organizacional, es por ello que la formación y enseñanza a trascendido a lo largo de la historia.

En un principio W. Hill, H. Musterberg y F. Taylor fueron pioneros en las investigaciones del comportamiento organizacional, mientras que W. Dill psicólogo de la Northwestern University pronunció un discurso en cuál analizó las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad, a esto le siguió la publicación de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente. En 1908 escribió otros libros en los que relacionó a la psicología en el campo de los negocios, fue por ello que se le considera como el primer psicólogo industrial. En 1913, Hugo Musterberg publicó su texto "Psychology and Industrial Efficiency", sus escritos sirvieron como modelos para el desarrollo de la psicología industrial.

Los avances y principios aplicados de la psicología científica fueron tan importantes que durante la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918) se utilizaron en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, adiestramiento, técnicas de análisis de puesto y evaluación de rendimiento, para mejorar y desarrollar las habilidades del personal de la milicia, estas aplicaciones tuvieron tal éxito que varios psicólogos dirigidos por Robert Yerkes desarrollaron pruebas psicométricas que les permitieran mejorar sus actividades.

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, las organizaciones empezaron a interesarse por las técnicas y estudios de la psicología científica, compañías de gran renombre como Procter and Gambler, Philadelphia Company, entre otras, contrataron psicólogos para implementar nuevos sistemas para la mejorar continua.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) el papel de la psicología industrial fue primordial, debido al desarrollo de instrumental de la metodología, además de fundarse en 1937 la American Association for Applied Psychology, como organización oficial de la psicología industrial, que se convertiría posteriormente en la División 14 de la APA, esa fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a varias personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas, entonces los empresarios comprendieron que las empresas no solo son maquinas y edificios, sino que hay personas con sentimientos, valores y creencias que necesitan de la psicología organizacional para incrementar la calidad de vida de sus empleados y al mismo tiempo mejorar su desempeño laboral, es por ello que la psicología laboral es una disciplina aplicada que tiene por objetivo predecir y modificar la conducta, identificando las habilidades, actitudes y conocimientos que los empleados, verbigracia; los problemas de productividad, ejecución del trabajo, aprendizaje, adquisición de destrezas, motivación, entre otros, los colaboradores se desarrollarán en un ambiente más adecuado (Fuentes, 2006).

Una de las áreas donde el psicólogo organizacional se puede desenvolver es el área de capacitación, en donde utiliza su conocimiento, habilidades, técnicas e instrumentos proporcionados por la psicología con el fin de evaluar, diagnosticar, explicar, tratar y modificar los problemas relacionados con los negocios y/o comportamiento relevantes, sin dejar a un lado que los psicólogos insertos en esta área deben estar constantemente actualizando en las nuevas tecnologías que desarrollen a las personas como individuos que se enfrentan a un mundo en constante cambio y desarrollo económico, político y social, dado que en la

actualmente la humanidad se a vuelto dependiente de los medios electrónicos, las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas de gestión de calidad, esto implica un conjunto de cambios en la fuerza productiva de nuestro país, las personas que ingresen, o estén laborando en las organizaciones esta viviendo cambios constantes provocados por la globalización.

El psicólogo organizacional como experto sabe que el factor humano es la clave para el éxito. Por ello, las compañías requieren de la psicología en el área de capacitación para modificar la conducta de los empleados, generando mayor compromiso, brindándoles la oportunidad de desarrollar habilidades, anticipar, motivar y prepararlos para aceptar los cambios, ya que estos cambios son la realidad de la globalización que hoy rige al mundo y, más allá de países o empresas trata de individuos. Tanto en las empresas de manufactura como de servicio, un ejemplo de estos cambios es la norma ISO 9001 : 2000 que explica, guía, y da las directrices para las nuevas formas de actuación en las organizaciones, explicando los cánones y reglas que debe seguir las empresas en todas las áreas, estandarizando los procesos de todas las departamentos o áreas, uno de ellos, es el área de capacitación y desarrollo, esto implica un cambio en la formación de los colaboradores, donde se les proporciona no solo una educación adicional a la que debería tener, sino una formación especializada, donde se contempla el desarrollo del talento por competencias laborales, ya que el psicólogo organizacional sabe que una de las variables más importante para modificar el desempeño laboral es la formación profesional.

Las empresas se han dado cuenta que su éxito o fracaso depende de sus empleados, por tanto, el desarrollo del personal implica enseñar a los empleados habilidades, conocimientos y capacidades que les permita desempeñar actividades de manera efectiva o extraordinaria. En México, el consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) ha definido las competencias laborales como: "la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral en un

determinado contexto laboral, y que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse” (CONOCER, 2004)

Las competencias laborales deben corresponder a la descripción del perfil del puesto que este ocupando la persona, sin embargo este modelo de gestión solo contempla un desarrollo lineal, es decir, para una persona que ocupa el puesto de auxiliar de cajas, su plan de vida y carrera será entonces, pasar de auxiliar de cajas a cajero, de cajero a supervisor de cajas, de supervisor de cajas a recolector, de recolector a sub-Gerentes, y de Sub-Gerentes a Gerente de Cajas, sin contemplar la opción de un cambio de área, a menos que el modelo por competencias laborales sea flexible y la organización considere no solo un desarrollo lineal, sino horizontal y vertical, donde se pueda vislumbrar un cambio de actividades y funciones de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y de la organización, generando una relación ganar-ganar, en donde el colaborador pueda ganar al orientar sus interés en otra vacante de otra área específica y no deserte o renuncie por dicha razón, entonces la organización también ganará conservando a sus empleados.

Este nuevo modelo de competencias laborales se aplica a toda el área de Recursos Humanos para potencializar las capacidades de todo el personal, aprovechando al máximo sus capacidades, para ello es necesario implementar dicho modelo por medio de personas expertas en competencias laborales, como psicólogos(as) organizacionales que sean expertos en el comportamiento humano.

Para poder implementar el modelo por competencias laborales es necesario conocer la organización, su misión, visión, filosofía y cultura organizacional, al conocerlos podremos realizar las modificaciones pertinentes en las descripciones de puesto, plan de vida y carrera de los colaboradores y ajustes de salarios, dichos cambios modificaran la dinámica de los departamentos de Recursos

Humanos, en el área de capacitación se observará claramente las modificaciones al realizar la detección de necesidades de capacitación por competencias, ya que esta será más específica, al detallar el conjunto de competencias que tendrá que desarrollar el colaborador.

Una técnica de evaluación es la evaluación de 360 grados, donde las personas que tienen contacto con el empleado cuantifican su desempeño acorde a una determinada escala que se les proporcionará y se explicará previamente, es decir, para evaluar a un auxiliar de piso de venta, las personas que lo evaluarán serán; su jefe inmediato, un cliente, un proveedor (sólo si este tiene contacto con proveedores) y el psicólogo encargado del proyecto.

Al tener su evaluación se realizará un análisis de los resultados para verificar las competencias que necesitará elevar, posteriormente se programara en los cursos de capacitación previamente elaborados, donde se le brindará las herramientas para desarrollar dicha competencia o competencias. Durante la capacitación se pueden utilizar distintos materiales que les coadyuven a los participan durante su proceso de aprendizaje, por ejemplo películas, revistas, libros, entre otros. Al finalizar la capacitación se realizará una evaluación para saber cuales son los conocimientos que obtuvieron y como podrían ponerlos en práctica.

Durante el seguimiento de la capacitación se pueden utilizar la observación directa, esta debe estar enfocada sobre los aspectos específicos sobre los cuales se pretendió incidir, verbigracia, si se realizo un programa de ventas, en donde se doto de competencias a los participantes para poder incrementar el índice de ventas en un centro comercial, se debe observar el índice de ventas que tienen las personas que tomaron los cursos de capacitación, si los indicadores muestran que se incrementaron o bajen las ventas se debe analizar los elementos por los cuales se dieron dichos resultados, investigando especialmente cual fue el resultado del programa de capacitación. Con los resultados obtenidos se deben realizar un reporte que debe contener los datos más importantes de cada uno de los programas que se estén llevando acabado durante determinados periodos, ya

que estos evidencian fehaciente del servicio que se esta llevando acaba y que puede ser auditada por las autoridades tanto internas de la empresa como externas.

El modelo de competencias laborales apenas se esta implementando en México, son pocas las instituciones de servicio o manufactura, publicas y privadas que lo están incorporando, es por ello que debemos conocer las ventajas, desventajas y similitudes que cuenta el modelo de capacitación anterior al nuevo de competencias laborales. En el siguiente cuadro se describen dichas características (Ver cuadro 13).

Cuadro 13 “Comparación del modelo capacitación por competencias laborales y el modelo de capacitación por necesidades”

Modelo	Beneficios	Ambos modelos comparten	Desventajas
Modelo anterior de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> -Fomenta la creatividad -Flexible ante la creación de proyectos nuevos -El tiempo de los proyectos generalmente es más corto 	<p>Se continúa con el proceso básico de capacitación donde se realiza un planteamiento del problema, investigación, evaluación, intervención, elaboración de planes y programas de capacitación,</p>	<p>No se tiene una formación específica</p>
Modelo de capacitación por competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> Estandarizan las competencias laborales y perfiles de puesto. Fomenta el desarrollo de competencias estandarizadas para determinados puestos. Facilitan la decisión de las empresas y los trabajadores para escoger los cursos de capacitación. Los procesos de reclutamiento y selección de personal son más específicos. Los procesos de evaluación de desempeño son más específicos. Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias específicas requeridas por sus empresas. Las empresas e instituciones que han utilizado Estándares de Competencia Laboral saben que éste permite conjugar competitividad con empleabilidad y desarrollo de las personas. 	<p>asesoramiento, reportes finales del trabajo.</p> <p>Una desventaja de las empresas para llevar a cabo la capacitación es que se necesitan infraestructura y equipo que en muchas ocasiones las empresas no lo tienen.</p>	<p>Solo permite el desarrollo lineal y no a los lados o diagonalmente, es decir un cajero pasará a ser supervisor de cajas, pero no puede cambiar de área</p> <p>Para poderlo llevar a cabo se lleva desde un año hasta en ocasiones dos.</p>
Modelo de capacitación por competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los trabajadores puedan actualizar y certificar sus competencias. Mejorar su aporte a la competitividad de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Detección de necesidades de capacitación. Evaluación de desempeño. Preocupación por el desarrollo del talento humano. 	

En el cuadro comparativo del modelo de capacitación por necesidades y el modelo de capacitación por competencias laborales.

1.- Capacitación por Necesidades: Se realiza en un primer momento la Detección de Necesidades de Capacitación y, luego seleccionarlas y priorizarlas en función de lo tópicos evaluados, en función de éstas se planifica el curso, determinando los objetivos, contenidos conceptuales (temas y subtemas), metodología y forma de evaluación.

Como aspectos a resaltar no se establece o marcan todas las competencias que se deben desarrollar, generalmente se establecen periodos más cortos de intervención, y sobre la marcha se establecen los siguientes cursos de capacitación acorde a las necesidades del cliente o clientes claves.

2.- Capacitación por Competencias Laborales: En primer lugar los responsables del centro de capacitación se deciden en un proyecto organizacional y los ejes de la capacitación desde un conjunto de competencias previamente definidos, estableciéndose los indicadores de logros, los objetivos, contenidos, las estrategias, metodológicas, evaluación, seguimiento y cierre de capacitación.

Formación del Psicólogo en la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala

Nuestra reflexión final de esta tesina esta estrechamente vinculada con la formación y especialización de psicólogo(a), ya que una de las variables más importantes para llevar al éxito o fracaso profesional se encuentra en las competencias laborales que debe contar un psicólogo inserto en el área labor, dichas competencias se van desde nuestra formación académica en la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala, con ello no quiero decir que la carrera de psicología deba ser exclusiva para el área laboral, clínica, investigación o ambiental, sino que exista la posibilidad de escoger materias alternativas en donde los estudiantes pueda escoger su formación académica y de esta forma compartir la responsabilidad su formación.

Al dar la posibilidad a los estudiantes de participar activamente en su proceso de desarrollo académico, les podremos brindar la oportunidad de contar con experiencia, conocimientos y habilidades que les serán útiles en su vida profesional, por tanto se podrán encontrar aun más motivado al realizar sus actividades académicas, con ello no descarto la posibilidad tomar cursos, talleres, conferencias y diplomas que se ofrecen como parte de una paliación y profundización de conocimiento.

Conclusión

Los nuevos sistemas de gestionar el área de capacitación ha cambiado y dejado atrás el modelo de capacitación por necesidades que anteriormente dio resultado, ahora el modelo por competencias laborales promete aprovechar al máximo el talento humano. Anterior mente los empresarios apostaron al desarrollo de tecnologías y maquinarias que desarrollara y mejorará los procesos productivos en los cuales estaban involucrados el capital humano, sin embargo hoy estos medios ya no son garantía de supervivencia, ya sean porque están al alcance de todos los competidores o por tener una vida más corta, son más desechables las tecnologías, o por ambas cosas.

Actualmente las empresas y los empresarios se han dado cuenta que la globalización trajo una nueva formas de mejorar las prácticas laborales, en donde se necesita un sistema personalizado y de mejora continua, donde se busca que las empleados den sus máximas potencialidades brindando un servicio de calidad y calidez al cliente, de esta forma los empresarios saben que el 90% del éxito de una organización depende del factor humano, ahora los hombres y las mujeres tiene la oportunidad de desarrollar y demostrar la excelencia y perfección de un producto o servicio determinado, por tanto el psicólogo tiene un papel trascendental al investigar, identificar, evaluar, diagnosticar, intervenir y asesorar a los miembros de la organización, además de implementar y adaptarse a los nuevos sistemas de gestión de calidad.

La capacitación por competencias es un proceso continuo, ordenado, sistemático y lógico que tiene como principal función desarrollar competencias laborales en los colaboradores o participantes, brindando la oportunidad a las personas que no cuentan con una formación profesional de especializarse en un área determinada o un puesto, y al combinarse con un plan de vida y carrera en la organización les da la satisfacción de subir de puesto al ir desarrollando las competencias laborales estipuladas dentro del perfil de puesto, cabe destacar que en nuestro país solo en

pocas instituciones públicas y privadas apenas se están estableciendo el sistema de competencias laborales, y antes de implantarlo se necesita de un estudio profundo y continuo de la organización para poder determinar todas las especificaciones que requiere este modelo.

Con base a lo anterior se puede concluir que el objetivo se cumplió en gran medida al describir el proceso de capacitación y adiestramiento por competencias laborales, además de explicar la importancia del psicólogo organizacional en el área de capacitación y desarrollo del factor humano.

Bibliografía

Alles M. (2005) **“Desarrollo del Talento Humano por Competencias”**. Edit. Garnica México

Alles M. (2006) **“Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”**. Edit. Garnica México

Alles M. (2007) **“Diccionario de competencias laborales”**. Edit. Garnica México

Blanchard, K. & Connor M. (2005) **“Administración por valores”**. Editorial norma, Bogotá Colombia

Blue, M.; Taylor, J (1985) **“Psicología industrial sus fundamentos teóricos y sociales”**. Editorial Trillas, México

Cabrera, H. (2006) **“Análisis de la entrevista de selección de personal”**. Tesis Lic. F.E.S.I. UNAM.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFON) (Noviembre 2006). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales (Página de Internet). Montevideo: www.cinterfor.org.uy

Cisternas, E. (2006). Un enfoque sistémico en la elaboración de proyectos de capacitación. Consultado en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/enfoquesitemico

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2006) Página del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales: <http://www.conocer.org.mx>

Chávez, S. G. y García, T. Y. (2003) **“Manual para el diseño de sistemas de calidad basado en competencias laborales. Aplicación de Análisis Crítico de Competencias Laborales (ACCL)”**. Panorama Editorial, México, D.F.

Chiavenato, A. (2002) **“Administración de Recursos Humanos”**, Edit. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia

De la Iglesia, G. (2005) La ventaja de la formación interdisciplinaria. (En red). Disponible en: www.monografías.com

Donovan P.& Townsend J. (2007) **“El manual de análisis de necesidades de capacitación”**. Edit.Panorama, México.

Donovan P. & Townsende J. (2007) **“El manual del facilitador”**. Edit. Panorama México.

Elizondo, R. (2003) **“Manual ISO 9000:2000 Usos y aplicaciones de la norma internacional”**. Ediciones Castillo México

Fuentes H. (2006) **“Capacitación en relaciones humanas para instituciones Gubernamentales”**. Tesis Lic. Universidad Americana de Acapulco

Fundación Chile (2005). Programa Competencias Laborales. Gestión por competencias en empresas. (En red)

Furnham, A. (2000). **“Psicología Organizacional”**. Londres Oxford Edit.

García, C. (2002) **“Capacitación y conocimiento: hacia un sistema integral de formación”**. *Proyección Humana*, 12 (140) 140

García, M, Elena (2000) **“Entrevista del empleo”**. México. Prentice Hall Hispanoamérica.

González C. (2001) **“¿Cómo diagnosticar necesidades de capacitación?”**. Editorial PAC México

Grados, J. (2001) **“Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal”**. México: Manual moderno.

Grados, J. (2000) **“Capacitación y desarrollo de personal”**. Edit. Trillas México

Gil, S. F; María, A. C. (2003) **“Introducción a la Psicología de las Organizaciones”**. Psicología y Educación Alianza Editorial

Hernández, León. (2002) **“Reporte de actividades de psicólogo nde Iztacala en el proceso de reclutamiento dentro de un despacho de Head Hunter: D.I.S.E.”** Tesis de F.E.S,I. UNAM.

Hernández, M.; Mendoza M.; Ortiz. J. (2003) **“Como se forman los capacitadores; arte y saberes de su profesión”**. México Paidos Edit.

Hernández S. (2003) **“Metodología de la Investigación”**. Editorial Mc Graw hill México

Jiménez, R. (2005) **“Elaboración de programas de capacitación basado en competencias laborales, a partir del análisis y descripción de puestos”**.

U.N.A.M. Tesis Facultad de Estudios Superiores de Iztacala

Mertens, L. (1996) **“Competencias laborales: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo”**. Edit. Cinterfor.

Mercer, W. M. (2003) **“Competencias, Rendimiento y Retribución”**. (En red).
Disponble en: www.mercer.com.mx

Mills R (2007) **“El manual de competencias laborales”**. Editorial panorama,
México

Robbins, S. (2000) **“Comportamiento Organizacional”**. México Pearson Edit.

OTI (2003) Como se aplica el concepto de competencias laborales gestión de recursos humanos. (En red) Disponible en: www.oit.com

Palomino, A.(2000) **“Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad”**. Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima.

Proindustria (2003). Manual de Capacitación empresarial. México Autor.

Rodríguez, J. (2001) **“El Factor Humano en la Empresa”**. España. Deusto Edit.

Rodríguez, J. (1999). **“Administración moderna de personal”**. México: Ediciones contable, administrativas y fiscales. Pág. 9

Sánchez, G. (1997) "**Selección de Personal**". España Amarú Ediciones

Saldaña Vázquez, M. (2003) "**La certificación de la selección de personal por medio de competencias laborales**". Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, Pue.

Santillána, L. (1997) "**El psicólogo en el diseño de programas de calidad en selección de personal**". Tesis Lic. E.N.E.P. UNAM.

Secretaria del Trabajo y Previsión Social (Noviembre, 2003). ¿Qué es el CONOCER? "(Página en internet). México: www.stps.gob.mx/index2.

Schein, E. (1997). "**Psicología de las Organizaciones**". México: Prentice-Hall Edit.

Townsend J. (2007) "**El manual del capacitador**". Panorama 2007 México

Valle, A. (1997). "**Sobre las prácticas profesionales y los retos de la transformación económica**". México: CESU-Porrúa. Edit.

Vargas, Z. (2004). "**40 preguntas sobre competencias laborales**". Montevideo: Edit. Cinterfor pág. 79

Weinert, A. (1985) "**Manual de la psicología organizacional. La conducta humano en las organizaciones**". Editorial Herder. Barcelona

Zepeda H. (1999) "**Psicología organizacional**". editorial Pearson, México