

COLEGIO PARTENON S.C.

ANALISIS COMPARATIVO DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES  
DE CAPACITACION BASADO EN COMPETENCIAS Y LA  
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION TRADICIONAL

TESIS

ALFONSO CONSTANTINO ALMAGUER

DIRECTOR:

LIC. EVA IBERRI RAMIREZ

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

- Ⓢ A Dios por dejarme conocerlo, por darme la oportunidad de renacer y por permitir que este momento tan anhelado llegara.
- Ⓢ A mis padres por su apoyo incondicional, por su incansable lucha y sobre todo por ser quien son.
- Ⓢ A mi esposa Gaby por compartir su vida conmigo, por su constancia, por su apoyo, por su paciencia y por sus regaños.
- Ⓢ A Mike por crecer conmigo y ser mi mejor amigo.
- Ⓢ A Viole por tantos momentos de alegría... y enojos.
- Ⓢ A Aideé por las grandes lecciones de vida y madurez.
- Ⓢ A Toñito por amarme tanto y creer en mí.
- Ⓢ A los pequeños Mikey y a Emilio por alegrar mi vida.
- Ⓢ Al Doctor Juan Manuel Cruces por su impulso y confianza.
- Ⓢ A la Lic. Eva Iberri por apoyarme cuando todo parecía en vano.
- Ⓢ A las religiosas de la familia de Corde Jesu por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.
- Ⓢ A todos y cada uno de mis alumnos por dejarme ser parte de sus vidas y por todo lo que me enseñaron.
- Ⓢ A mis grupos agua viva y el manantial ellos saben por que.
- Ⓢ A mis padrinos por sus sugerencias y por compartir su vida y dolor conmigo.
- Ⓢ A mis amigos (todos) por estar conmigo siempre.
- Ⓢ Y todas y cada una de las personas que de una u otra forma fueron y son parte de mi vida y que por falta de espacio omití.

**A TODOS... ¡GRACIAS!**

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	I
CAPITULO I CAPACITACION .....	1
1.1 Definición de capacitación .....	1
1.2 Procesos de capacitación .....	5
1.2.1 Proceso administrativo de la capacitación .....	8
1.2.2 Proceso instruccional de la capacitación .....	26
1.2.3 Proceso legal de la capacitación .....	29
1.3 Tipos, modalidades y niveles de capacitación .....	34
1.4 Importancia de la Psicología en la capacitación .....	37
1.5 Beneficios de la capacitación .....	40
CAPITULO II DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION .....	43
2.1 Definición e importancia de la detección de necesidades de capacitación	43
2.2 Clasificación de las necesidades de capacitación .....	45
2.2.1 Por su enfoque .....	46
2.2.2 Por su percepción .....	46
2.2.3 Por su oportunidad .....	47
2.2.4 Por su magnitud .....	48
2.3 Pasos para elaborar una DNC .....	50
2.4 Métodos de la detección de necesidades de capacitación .....	52
2.4.1 DNC con base puesto-persona .....	54
2.4.2 DNC con base en el desempeño .....	57
2.4.3 DNC con base en problemas .....	59
2.5 Técnicas para determinar necesidades de capacitación .....	63
2.5.1 Entrevista .....	63
2.5.2 Encuesta .....	67
2.5.3 Observación directa .....	69

2.5.4	Corrillos.....	71
2.5.5	Lluvia de ideas .....	73
2.6	Beneficios de la detección de necesidades de capacitación.....	76
CAPITULO III COMPETENCIAS LABORALES.....		79
3.1	Antecedentes.....	79
3.2	Definición de competencias.....	81
3.3	Clasificación de competencias laborales.....	84
CAPITULO IV DNC POR COMPETENCIAS Y DNC TRADICIONAL.....		88
4.1	Método para la elaboración de diagnóstico de necesidades de capacitación y programas de capacitación por competencias laborales.....	88
4.1.1	Estudio de análisis ocupacional (EAO) .....	88
4.1.2	análisis funcional.....	89
4.1.3	Developing a curriculum (DACUM).....	90
4.1.4	AMOD (A model) .....	93
4.1.5	Perfil de puestos por competencias .....	94
4.2	Diseño del formato de DNC por competencias laborales.....	97
4.3	detección de necesidades de capacitación tradicional en comparación con la detección de necesidades de capacitación basado en competencias laborales .....	98
V METODO .....		105
5.1	Planteamiento del Problema .....	105
5.2	Objetivos .....	105
5.2.1	Objetivos Generales .....	105

5.2.2 Objetivos específicos .....	105
5.3 Tipo de investigación .....	105
VI CONCLUSIONES .....	106
VII BIBLIOGRAFIA .....	108

## Resumen

Hoy en día la capacitación radica como factor importante en todas las funciones de una empresa, de ahí que detectar las necesidades de capacitación sea también de suma importancia en el desarrollo y crecimiento de esta. La detección de necesidades de capacitación (DNC) se da en base a un diagnóstico este es la parte medular del proceso administrativo. La DNC es el proceso que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes estableciendo en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene y que se remedien con instrucción.

Si la empresa proyecta trabajadores que se desempeñen con eficiencia requiere determinar las necesidades de capacitación, por varias razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor.
- Para mejorar conocimientos, habilidades, actitudes (competencia).
- Para evitar desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo (optimización).

En esta investigación nos daremos cuenta que la capacitación es un proceso necesario si la empresa quiere ser competitiva en un mundo globalizado, pero lo más importante es detectar necesidades de esta, y este documento nos permitirá entender y descubrir cómo detectar esas necesidades a través del modelo tradicional o basado en competencias, así como, las ventajas y desventajas de dichos modelos.

# **CAPÍTULO 1**

## **CAPACITACIÓN**

### **1.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.**

La capacitación radica como factor importante en todas las funciones de la organización, para reflejar una mayor productividad en todos los niveles de la misma, así como en la economía que permite al país un mejor aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta la organización, ya que la capacitación actualiza y perfecciona los conocimientos.

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar conocimientos, actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El más importante recurso con que cuenta una empresa es el Recurso Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los Recursos Humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación, tales como: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Para Silíceo (1991) la capacitación es una actividad planeada y basada en las



necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en conocimientos. Habilidades y actitudes de un trabajador que permita desempeñarse eficazmente en un puesto y el inmediato superior.

La Secretaria del Trabajo y Prevención Social define la capacitación como la acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad específica personal (1979).

Para Goldstein (2002) define la capacitación como un conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos entramos al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo.

Mendoza (1991) Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes

Lewin (1978) la define como proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Zander (1994) Proceso didáctico que consiste en proporcionar a los funcionarios las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias requeridas para su buen desempeño en sus ámbitos de trabajo.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse

con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

### **Tendencias actuales en capacitación**

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

#### 1. Aprendizaje, no capacitación.

La capacitación tiene que ver con la adquisición de habilidades específicas; el aprendizaje se relaciona más con principios generales. La capacitación es para el aquí y el ahora; es específica de las compañías y muy práctica. El aprendizaje tiene una aplicación menos inmediata. Pero está pensado para ser más útil en diferentes contextos. Las compañías han preferido la capacitación, porque se cree que resulta más efectiva en términos de costo.

#### 2. Capacitación basada en competencias

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

### 3. Perspectiva menos provinciana. Chauvinista y etnocéntrica

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

### 4. Integración de equipos mas liderazgo

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

### 5. Capacitación de realidad virtual

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

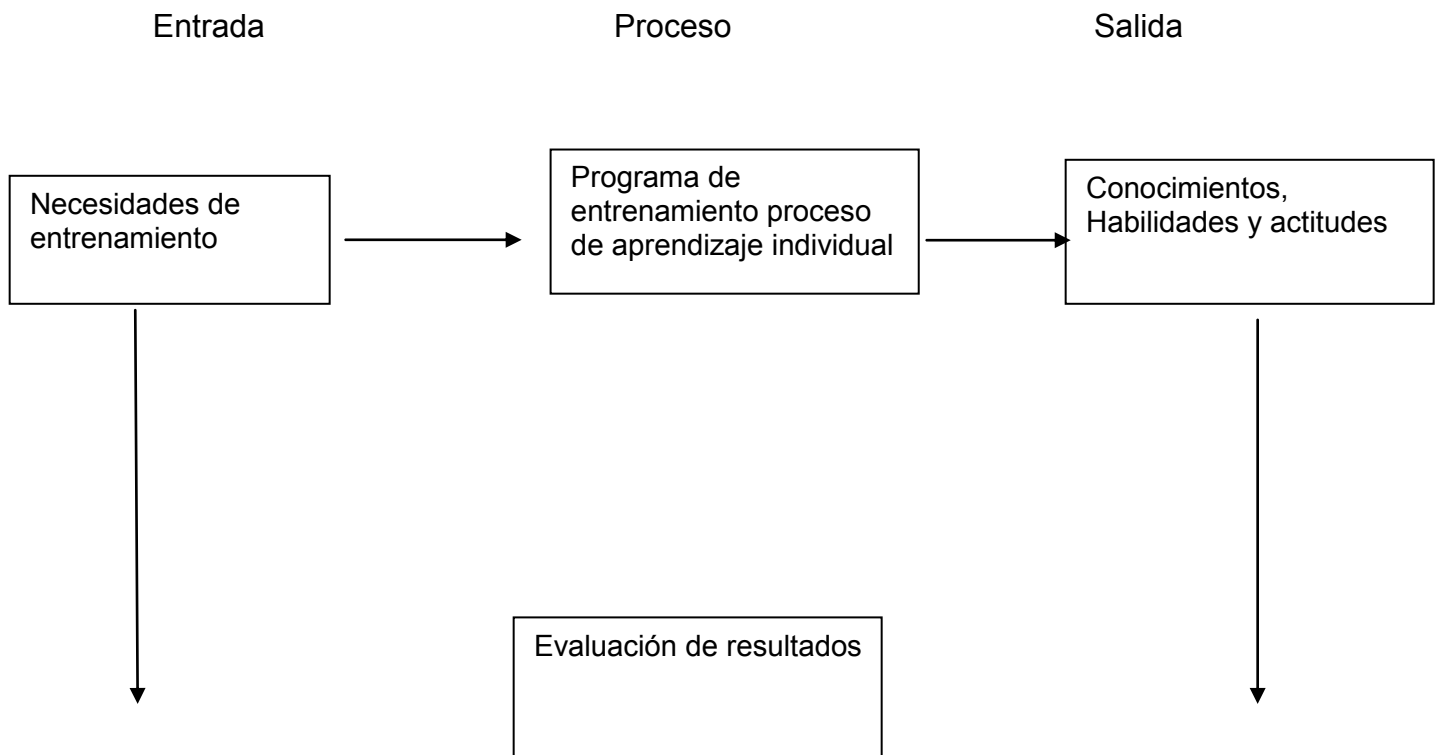
### 6. Los gerentes como maestros

El que los gerentes se dediquen a la capacitación no sólo se debe al gasto que

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

## 1.2 PROCESOS DE CAPACITACIÓN.

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



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

a) Entradas- Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, Habilidades.

b) Procesamiento u operación - Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.

c) Salidas- Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.

d) Retroalimentación- Evaluación de los procedimientos y resultados del

Entrenamiento a través de medios informales o investigación sistemáticas.

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

a) Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico)

b) Programación del entrenamiento para atender las necesidades

c) Implementación y ejecución

d) Evaluación de resultados

Reza (1995) propone siete motivos por los que capacitan las empresas, cuales se describen a continuación

I. De inducción o umbral. Se da a los trabajadores de nuevo ingreso, su afán

es ambientarlo en su nuevo entorno laboral; o en nuevas funciones producidas por cambios de área o puesto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad.

2. De Actualización. Proporciona conocimientos frescos, novedosos, relativos a avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimientos y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.

3. De Reconversión o readaptación. Se imparte cuando en una organización los puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.

4. De Promoción. Cuando hay una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.

5. De Especialización o perfeccionamiento. Este tipo de capacitación se da a trabajadores con alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requieren profundizar en el conocimiento o manejo de habilidades específicas.

6. De Rehabilitación. Para proporcionar formación profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo que se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.

7. De Desarrollo. Proporciona al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno socio laboral.

La Capacitación esta compuesta por tres procesos que permiten su efectiva aplicación en la organización estos procesos son:

- 1.- Administrativo.
- 2.- Instruccional.
- 3.-Legal.

A continuación se describirá cada uno de ellos.

### **1.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN.**

Pinto (2002) al menciona que el proceso de administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y que la capacitación se encina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de metas de la empresa, es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración.

Como todo proceso, la capacitación se desarrolla en fases sucesivas. A continuación se esbozan cuatro etapas fundamentales de un programa de capacitación: planeación, organización, ejecución y evaluación y posteriormente cada una de las acciones mencionadas es descrita de manera detallada.

PLANEACION	<p>Determinación de necesidades de capacitación.</p> <p>Objetivo.</p> <p>Planes y programas.</p> <p>Presupuesto.</p>
ORGANIZACIÓN	<p>Estructura del departamento.</p> <p>Procedimientos.</p> <p>Integración de personal.</p> <p>Integración de recursos materiales.</p>
EJECUCION	<p>Contratación de servicios</p> <p>Desarrollo de programas.</p> <p>Coordinación de eventos.</p> <p>Control administrativo y presupuestal.</p>
EVALUACION	<p>Concepto de evaluación.</p> <p>Evaluación y visión sistemática.</p> <p>Dimensiones de evaluación.</p>



## **I. Planeación.**

En esta fase se determinan cada una de las acciones precisas a seguir para capacitar al personal. Es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los recursos de acción a seguir en el futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso de entrenamiento, pues conduce a determinar "Que se va a hacer "valiéndose de cuatro etapas:

### **Ψ Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:**

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

Es un procedimiento que parte de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que "se hace" y lo que "Debe hacerse."

- > **En qué** se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- > **Quienes** de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren capacitación.
- > **En que** cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje de cada trabajador para que domine su especialidad, ya sea en conocimientos habilidades o actitudes.

> **Cuando** en que orden serán capacitados según la prioridad que necesitan.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es la parte medular del proceso administrativo. Como ya se dijo con anterioridad la DNC es el proceso que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos habilidades y actitudes estableciendo en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene y que se remedien con instrucción.

El método para recopilar información debe ser de naturaleza participativa, por cuanto en el desarrollo del diagnóstico así como en los resultados, la opinión de los propios trabajadores va determinando los niveles de conocimientos y actividades laborales, ayudándolos su auto-ubicación ocupacional, en términos de funciones y desempeño, permitiéndoles sugerir formas y vías para la satisfacción de sus necesidades e intereses de desarrollo profesional.

## **FASE I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Este se puede identificar mediante una serie de preguntas, en los siguientes términos que con anterioridad ya fueron mencionado que son:

- Tipo del problema.
- Dónde se presenta.
- Cuándo se presenta.
- Con qué frecuencia.
- Riesgos del problema.

## **FASE II: ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Determinar sus causas permite establecer un diagnóstico acertado, lo que facilita la búsqueda de un tratamiento adecuado para solucionarlo.

### **FASE III: ANÁLISIS DE COSTOS**

Al identificarse el problema de manera precisa, se debe establecer el costo que representa su existencia. Se trata de cuantificar los efectos del mismo en los resultados del trabajo, esto permite determinar la importancia del mismo, la prioridad de solución y su justificación.

### **FASE IV: ANÁLISIS DE CAUSA**

Generalmente hay dos causas que originan los problemas: deficiencias del conocimiento y deficiencias de ejecución.

Esto indica que deben establecerse con claridad las causas del problema para tomar la decisión más adecuada, porque no todas las deficiencias de desempeño se pueden solucionar con programas de capacitación. Por eso debe clarificarse que cada uno de los ámbitos de deficiencia tiene diversos orígenes como son:

#### **Deficiencia en la Ejecución**

- Interferencia en el trabajo.
- Falta de información.
- Desmotivación.

#### **Deficiencia de Conocimientos:**

- No hay comprensión de la tarea.
- No se identifican los elementos esenciales del trabajo.
- No hay dominio del trabajo por falta de habilidad.
- No hay seguridad en el desempeño de la tarea.

## **Tipos de Necesidades.**

Es conveniente partir del hecho de que se reconozca que existen necesidades Manifiestas y necesidades Encubiertas. Sobre esta base se conocen diversos procedimientos, algunos sencillos, otros complejos, por medio de los cuales se pueden detectar las necesidades de uno y de otro tipo,

### **Necesidades Manifiestas.**

Las necesidades manifiestas, por ser evidentes, son establecidas preferentemente con base en el sentido común y no requieren, para ser destacadas, de la utilización de técnicas e instrumentos complicados. Los principales puntos claves de las necesidades manifiestas son:

- Situación y movimiento del personal.
- Cambios tecnológicos o de sistemas administrativos.

### **Necesidades Encubiertas.**

Las necesidades encubiertas son aquellas que no son obvias, no son fáciles de detectar y requiere realizar una investigación, no complicada pero si con varios pasos e instrumentos.

Los hechos o síntomas más frecuentes de este tipo de necesidad están relacionados con la producción, la organización, la conducta y las actitudes de los empleados.

Conforme la persona fue inventado sus herramientas, armas, ropas, vivienda y su lenguaje, la necesidad de capacitación se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que la persona haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezando con ellas, el asunto no tiene mayor significación. Lo que es más importante es que

tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias.

En el momento actual, la competitividad, la calidad total, la globalización entre otros nos conduce a nuestros procesos, nueva tecnología, mejores resultados, y contar con personal altamente calificado. Si la empresa proyecta trabajadores que se desempeñen con eficiencia requiere determinar las necesidades de capacitación, por varias razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor.
- Para mejorar conocimientos, habilidades, actitudes (competencia).
- Para evitar desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo (optimización).

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

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

## **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.**

Son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la plantación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC.

La especificación de los objetivos conduce al diseño del plan de capacitación y adiestramiento para ello habrá de estructurar:

- \* Los objetivos generales del plan
- \* Los objetivos particulares de los programas
- \* Los objetivos terminales para cada evento.
- \* Los objetivos específicos para cada unidad o tema contenido en un evento

La estructura de estos objetivos debe de ser congruente, pues de otra manera podrían perder efectividad.

Los objetivos deben de ser la base y motivo para capacitar, por lo tanto no hay que perderlos de vista.

## **ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS.**

Los programas son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. La elaboración de programas de capacitación de

significado y de contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información en la DNC. Las necesidades así detectadas orientan

hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, estos se ordenan y se traducen a cursos. Dichos cursos se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

### **PRESUPUESTO.**

Esté es el elemento básico para los planes lleguen a su fin. El presupuesto debe de estar en función del plan y hará referencia a todos los gastos e inversiones como son: remuneraciones para el personal permanente y transitorio, asesorías y estudios de investigación, viáticos y pasajes, etcétera. Es un enunciado de resultados esperados expresando en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, que permita su expresión numérica.

### **2.-ORGANIZACIÓN.**

La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de la organización del proceso de la capacitación es aquella por medio del cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conductas determinadas en los objetivos y enunciados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de plantación. Por medio de la empresa se determina las funciones, se delimitan las responsabilidades, que se define en las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que

canalizaran adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

La empresa abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben de trabajar coordinadamente para la realización de objetivos.

El departamento de capacitación y adiestramiento debe de poseer una estructura funcional que le permita disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para operar de manera eficiente el plan de capacitación y adiestramiento.

El proceso de capacitación y adiestramiento, responde a cómo se van a hacer las cosas y con qué medios, y se compone de las siguientes fases:

### **ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO.**

Se dice que cualquier organización funciona si cuenta con buen personal lo cierto es que es conveniente cierto grado de vaguedad en la organización, las personas se ven obligadas a colaborar para poder realizar sus tareas. La función administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener estos sistemas de funciones. La estructura del departamento de capacitación debe de obedecer a sus objetivos y al desempeño de las principales funciones. La magnitud de la empresa y de los recursos disponibles serán factores importantes al determinar la organización interna del departamento de capacitación y adiestramiento.

El departamento de capacitación es una área de responsabilidad especializada, de ahí que sus acciones deben de partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.



La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.

\* **PROCEDIMIENTOS.**

Los procedimientos en la organización implican un sistema administrativo que consiste primordialmente en proyectar y mantener las funciones, sistemas y procedimientos. El departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo.

Los procedimientos son actividades ordenadas que informan la manera en la que se deben de llevar a cabo las principales funciones del proceso. Esto significa que las personas saben perfectamente que es lo que deben hacer en cada una de las situaciones.

Todos los procedimientos deben de ser elaborados en el área de capacitación, ya que es acción, es comunicación y es interacción, y si bien un sistema de entrenamiento debe tener sistemas y procedimientos definidos.

\* **INTEGRACIÓN DE PERSONAS.**

Con todas las funciones de una empresa administrar el sistema de entrenamiento, requiere de personas técnicamente preparadas pues la capacitación y el adiestramiento no es sinónimo de cursos ni de actividades de organización de eventos, es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategia, y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos

requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y programas definidos en la fase de planeación.

La asignación de personas a puestos requiere definir todas las posiciones administrativas, realizadas las descripciones de puesto e identificar sus requerimientos para cada uno.

#### \* **INTEGRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES.**

La capacitación necesita que se le dote de los recursos materiales necesarios para su ejecución. Es frecuente que muchos programas bien planeados, bien diseñados y bien conducidos, reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones en que se realizan. Un programa de entrenamiento requiere de aulas, de muebles, de proyectores de cine, de equipos de video, de retroproyectores, de rota folios, y de instalaciones y equipos materiales que ofuscan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se de el proceso de enseñanza- aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados.

La fase de la organización de los recursos materiales a un buen sistema de capacitación no debe de descuidarse, a pesar de que las acciones capacitadoras exitosas son las que en la práctica abren la puerta de la gerencia para lograr el equipamiento.

### **3.- EJECUCIÓN.**

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, los planes establecidos, deben considerarse los materiales y apoyos de instrucción, como manuales, materiales, etcétera; la contratación de servicios, alquiler de locales, hospedaje y alimentos; la coordinación de cursos, que incluye acuerdos de trabajo con el instructor, programación, invitaciones y

confirmación del grupo, así como todas las actividades de supervisión , durante y después del curso.

La ejecución esta integrada por cuatro fases: contratación de servicios, desarrollo de programas, coordinación de eventos y control administrativo y presupuestal que a continuación se describirá cada uno de ellos.

\* **CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.**

Aunque la capacitación se lleve a cabo en gran medida con recursos propios, también requieren de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como instructores externos y agentes auxiliares o programas generales.

También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material fílmico, servicios de impresión e en general de apoyos instruccionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su puesto.

\* **DESARROLLO DE PROGRAMAS.**

Con todos los recursos y la plantación debida, la puesta en marcha de los programas y de los recursos, se convierte sobre todo en cuestión de supervisión.

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador tiene que

trabajar con los instructores para que estos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional.

Esta tarea es mas de carácter técnico didáctico que de naturaleza administrativa, y al igual que la coordinación de eventos.

#### **\* COORDINACIÓN DE EVENTOS.**

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes y durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

La coordinación de eventos es una tarea muy desgastate y a veces ingrata pues muchas personas valoran la calidad del entrenamiento en función de la eficiencia con que se realiza un seminario y en razón a la evaluación del impacto que este produce en los participantes.

#### **\* CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL.**

Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, lista de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales, control de materiales y equipo didáctico, etcétera.

Los mecanismos, a veces engorrosos pero necesarios para mantener el control de todos los recursos y para retroalimentar al sistema, se dan en esta fase de la ejecución.

#### **4.- EVALUACION**

Roberto pinto La evaluación es el proceso que sigue para determinar el valor y la afectividad de los programas de aprendizaje y determinar si los objetivos de la capacitación fueron logrados.

La evaluación ocurre a lo largo de todo el proceso de capacitación lo que significa que se llevara a cabo durante los procesos de análisis, diseño, desarrollo e implementación de la capacitación. Se realiza también cuando los capacitados regresan a sus lugares de trabajo. El propósito es recabar información y documentar el desempeño de los participantes en los cursos de entrenamiento, así como en el trabajo. La meta es identificar problemas y mejorar el sistema de capacitación.

La evaluación debe responder a las siguientes preguntas entre otras:

- ¿Qué impacto tuvo el entrenamiento en la organización?
- ¿Hubo un retorno sobre la inversión realizada?
- ¿El personal capacitado esta utilizando nuevas tecnologías y nuevos procesos en el trabajo?
- ¿Los programas cambiaron actitudes, conductas o habilidades del personal de tal manera que impactaron positivamente los resultados del negocio?

Evaluar es indispensable para identificar áreas de oportunidad, para mejorar habilidades de aprendizaje y para incrementar la efectividad de cualquier

organización o grupo humano.

Así mismo como en muchas organizaciones se ha creado una cultura de planeación y se utilizan técnicas participativas para determinar los objetivos, las responsabilidades y los recursos necesarios para obtener una meta, de esa misma manera, se debe crear una cultura de evaluación.

Todavía es común escuchar que el término "evaluación" inquieta a las personas porque asocian evaluar con criticar, con señalar lo malo e incluso hasta con castigos.

Esto significa que deben existir tres procesos separados que conducen a la evaluación.

1.- MEDIR: Consiste en recabar datos e información acerca de los resultados obtenidos. Estos deben ser cualitativos y cuantitativos. Para ello, se utilizan herramientas específicas dependiendo de lo que se quiere medir y ser lo más objetivo posible.

2.-COMPARAR: Esta actividad significa que, una vez que se ha recabado la información, se debe contar con un parámetro o norma o objetivo o las metas que inicialmente se establecieron para el plan correspondiente.

3.- VALORAR: Esta es la tercera etapa y consiste en emitir un juicio acerca de lo logrado y respecto de lo que se debió lograr.

Es importante señalar que la evaluación se hace sobre hechos, datos o comportamientos observables, en ningún caso la evaluación de las acciones de capacitación está dirigida a la personalidad de los participantes.

## 2.- EVALUACIÓN Y VISIÓN SISTEMÁTICA.

En las organizaciones actuales el aprendizaje continuo es una condición de

sobre vivencia. Pero solo se trata de aprender cualquier cosa a cualquier ritmo. Las empresas modernas y que son modelo par muchas otras, logran que su personal aprenda aquello que le da valor a sus operaciones y lo aprenden rápido. En las condiciones actuales, tenemos que aprender rápidos y desaprender rápido cuando así lo requieran las nuevas condiciones.

Se propone abordar la evaluación de la capacitación desde un enfoque sistemático y utilizar herramientas que si bien analizan la particularidad de las acciones de capacitación y sus resultados específicos, las valoren por su aportación los grandes objetivos de la empresa.

### 3.- DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN.

A continuación se describen los cuatro niveles de evaluación propuestos por Donald Kirkpatrick, aunque el modelo fue desarrollado por el autor hace cuatro años, muchos especialistas aún lo consideran el más útil hasta el momento.

#### NIVEL 1 REACCIÓN.

La evaluación en este nivel como reaccionaron los participantes a un programa de capacitación. Este nivel frecuentemente es medido con cuestionarios de actitudes, aplicados después de la mayoría de los eventos de capacitación. Mide la percepción que los participantes tuvieron del curso.

Este nivel no es indicativo del retorno sobre la inversión (ROÍ), no mide las nuevas habilidades o conocimientos adquirido por los participantes ni si los habrán de transferir al regreso, en su ambiente de trabajo.

## NIVEL 2 APRENDIZAJE.

Este puede ser definido como el grado en el cual los participantes cambiaron actitudes, mejoraron conocimientos e incrementaron habilidades, como resultado de la asistencia a un programa de entrenamiento. La evaluación del aprendizaje requiere de post-tests para determinar que habilidades fueron aprendidas durante la capacitación. El pre-test, de tal manera que se pueda diferenciar entre lo que ya sabía el participante antes de la capacitación y lo que realmente aprendió durante el programa.

## NIVEL 3 TRASFERENCIA.

Este nivel es definido como el grado en el que ocurrió un cambio de conducta debido a la participación en el programa de entrenamiento. Esta evaluación implica probar la capacidad de los participantes para desempeñar las habilidades aprendidas en los cursos al propio trabajo. Las evaluaciones a este nivel pueden ser realizadas formalmente (mediante pruebas) o informalmente (mediante la observación).

## NIVEL 4 IMPACTO.

Este nivel está definido como los resultados finales que ocurrieron debido a que los participantes asistieron al programa de capacitación es la capacidad para aplicar las habilidades aprendidas a situaciones nuevas y desconocidas. Mide la efectividad de la capacitación.

Esta categoría está comprometida con el impacto del programa sobre toda la organización. Estos impactos pueden significar aspectos monetarios, de



eficacia, de moral, de equipos de trabajo, etcétera. En este punto de evaluación va más allá del impacto sobre quienes participaron en el programa de aprendizaje.

En la medida en que se va moviendo del nivel 1 al 4, los procesos de evaluación van siendo más difíciles y consumen más tiempo no obstante, esto provee de información que es incrementalmente significativa. El nivel de evaluación más frecuentemente usado es el 1 debido a que es fácil de usar, sin embargo, este proporciona datos de menor valor que la evaluación de los otros niveles.

#### 4.-CRITERIOS PARA DECIDIR INTERVENCIONES DE RENTABILIDAD.

Casi todas las organizaciones miden la reacción de los participantes del curso para tener evidencia de su aparición del programa de capacitación.

La mayoría de las organizaciones miden si los participantes han aprendido los objetivos de aprendizaje son los indicadores principales para saber si los participantes asimilaron y pueden desempeñar las competencias requeridas en el trabajo.

#### **1.2.2. PROCESO INSTRUCCIONAL DE LA CAPACITACIÓN.**

El proceso instruccional se identifica con el proceso de enseñanza aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción.

Comprender las dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados.

El proceso instruccional permite establecer la relación instructor-participante, correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los segundos y comprende lo siguiente:

- A. Clarificar los objetivos que se deben alcanzar.
- B. Adecuar los contenidos temáticos.
- C. Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes.
- D. Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes.
- E. Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo de habilidades y cambios de actitud.
- F. Distribuir eficazmente el tiempo.
- G. Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.

El enfoque instruccional, se divide en cuatro fases que a continuación se explicara cada una de ellas

## **SELECCIÓN DE INSTRUCTORES**

Esta es una tarea que muchas veces se relaja, busca quienes son los mejores técnicos en la empresa, a quienes le sobran tiempo y muchas veces quienes no saben decir que no y con estos elementos se designa quienes van a impartir los cursos determinados en la fase de DNC y contenidos de planes y programas, para seleccionar y fortalecer un equipo fuerte de instructores internos en una empresa, se recomienda auxiliarse de estas sugerencias:

**QUE QUIERA:** que automáticamente desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias que desee dar, un instructor egoísta no comparte, un instructor exitoso sabe que el que imparte y comparte se queda con la mayor parte.

**QUE SEPA QUE:** nadie da lo que no sabe, un instructor debe dominar la materia que va a enseñar y aunque no necesariamente debe ser quien mas conozca de la

materia que imparte.

QUE SEPA COMO: que tenga conocimientos de cómo aprenden los adultos, el porque se resisten al cambio y como motivarlos e involúcraselos para que aprendan.

QUE TENGAN UNA PERSONALIDAD ADECUADA: que tengan liderazgo para guiar y conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados, que tenga capacidad para influir en los demás.

### **DISEÑO DE CURSO.**

La segunda fase del proceso instruccional esta centrada en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de materiales didácticos y apoyos de instrucción.

### **CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE.**

El entrenamiento del instructor centra sobre manera en este punto del proceso instruccional:

Que se sensibilice sobre el alcance y trascendencia del concepto aprendizaje, como cambio de conducta y que conozca como aprenden los trabajadores.

Que se encuentre en posibilidades de aplicar conocimientos de causa las principales técnicas de enseñanza aprendizaje.

Que adquiera la tecnología didáctica par poder diseñar las guías de instrucción del curso que impartirá.

Que practique como enfrentarse a un auditorio, como transmitir con claridad sus ideas y como manejar el lenguaje.

## **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

La cuarta fase del proceso instruccional se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos logros de los objetivos.

### **1.2.3 PROCESO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.**

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajador y de la prevención social esta fundada en el artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica al derecho del trabajador con el derecho social.

Dicho articulo en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como horas de trabajo, días de descanso, salarios, etcétera., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de otorgar a sus trabajadores. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, así como los derechos de huelga, despidos, etcétera. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes.

El artículo 123 en su fracción XII consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir como dicha obligación."

La obligación de capacitar y adiestrar esta reglamentada oficialmente por la ley federal de trabajo, con fecha del 28 de abril de 1978 entrando en vigor el mes de

Mayo de ese mismo año.

Las reformas de 1978 a la ley federal de trabajo, en materia de adiestramiento y capacitación, han impuesto a las empresas del país importantes obligaciones y una serie de tareas que puede ser de profunda trascendencia tanto para los trabajadores en su conjunto como para la economía de las unidades de producción y de servicios, considerados individualmente o agrupados en los niveles regional o nacional.

En términos generales a un cuando la obligación de los patrones de proporcionar capacitación a sus trabajadores ya se contemplaba desde 1970 al momento de publicarse las reformas mencionadas las empresas no se encontraban preparadas para atenderá las obligaciones legales en dicha materia. A la fecha, la situación parece haber variado poco.

En los últimos años las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a 3 factores.

- 1.- las disposiciones legales
- 2.- el mejoramiento de calidad de vida del trabajador
- 3.- el incrementó de la productividad.

## **MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

1.- constitución política de los estados unidos mexicanos.

Art.123, apartado "A", Fracciones XIII y XXXI.

Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, reglamentada por la ley federal del trabajo.

La aplicación de las disposiciones de capacitación y adiestramiento, es de competencia federal.

2. La ley orgánica de la administración pública federal Art.  
40 fracciones I Y VI.

Se determina como competencias de la secretaria del trabajo y prevención social, la promoción y desarrollo de la capacitación y adiestramiento en el trabajo, para lograr con ello la productividad en el trabajo

3. La ley federal del trabajo.

Art.3 párrafo tercero, 132 fracción XV, 153 A- X, 537 Fracción IV, 538, 539  
Fracción III.

Se considera de interés social proveer y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Es una obligación del patrón proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Prevé la existencia del servicio nacional de empleo, capacitación y adiestramiento, quien depende la STPS, y se encarga de registrar las constancias de habilidades laborales, cuidar la constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, sugerir contenidos de planes y programas de capacitación y adiestramiento, rechazar los mismos, imponer sesiones, etc.

4.- Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Prevención Social. Art.  
1, 3,5 y 19

5. acuerdo por el que se fijan los criterios generales y formatos para tramites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento. De fecha 11 de mayo de 1997, Secretaria del Trabajo y Prevención Social.

La capacitación y adiestramiento es una obligación para el patrón y un derecho par los trabajadores, que tiene por objeto:

- + Actualizar y perfeccionar los conocimientos de los trabajadores.
- + Preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante.
- + Prevenir riesgos de trabajo. Incrementar productividad.
- + Mejorar las aptitudes del trabajador.

Comisión Mixta Formato DC - 1.

A efecto de cumplir con la obligación de capacitación y adiestramiento, se deberán constituir en cada empresa constituciones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de trabajadores y del patrón.

Además se podrán constituir más de una comisión mixta o subcomisiones mixtas, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Funciones:

- + Formular los planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- + Vigilar los sistemas y procedimientos implantados para mejorar la capacitación.
- + Sugerir medidas para perfeccionar dichos procedimientos conforme a las necesidades de los trabajadores.

Registro:

No existe obligación para el registro de esta comisión mixta, sin embargo la empresa deberá mantener en sus registros los formatos de integración o constitución, quedando facultada la STPS, pedir en cualquier tiempo su presentación.

## Planes y Programas. Formato DC-2

Son el conjunto de acciones especificadas que permiten atender las necesidades de formación para cumplir con el objeto de la capacitación y adiestramiento. Deberán responder a necesidades de todos los puestos y niveles de trabajo en la empresa, incluyendo inducción.

Existen tres modalidades:

Internos.- De empresa.

Comunes.- Grupo de empresas.

Generales.- Rama o actividad económica.

Registro:

Los planes y programas deberán someterse a la autorización de la STPS, dentro de los 15 días siguientes a la celebración y revisión del contrato colectivo de trabajo, en caso de que no exista CCT, dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Podrá registrarse hasta por periodos de 4 años, determinando las etapas durante las cuales se impartirán.

Al patrón que no cumpla con la obligación de registrar los planes y programas le será impuesta una multa de que puede ser de 15 a 315 veces el SMGV

## Constancia de habilidades laborales. Formato DC -3.

Documento mediante el cual se acredita la capacitación que un trabajador recibe; las cuales serán explicadas por el agente capacitador externo, o por la empresa como capacitador interno.

Dichas constancias deberán integrarse a los trabajadores dentro de los 20 días hábiles siguientes al término de los cursos de capacitación respectivos.



Registro: Formato DC - 4

Dentro de los 20 días posteriores al término de cada año, las empresas deberán hacer del conocimiento de la STPS las listas de constancias de habilidades expandidas a los trabajadores, debido conservar una copia de las mismas.

Impartición de capacitación y adiestramiento.

La capacitación y adiestramiento se podrán impartir dentro de la empresa o fuera de ella, por conducto de personas propias (agentes internos), instructores independientes, en ambos casos deberán solicitar autorización y registro de la secretaria así como de los programas y cursos que deseen impartir.

La capacitación y adiestramiento deberá impartirse durante las horas de jornada de trabajo, salvo pacto en contrario, o cuando la capacitación que el empleado desee recibir sea en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe.

### **1.3 TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN**

#### *1. Tipos de Capacitación*

##### - Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que

muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

#### - Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

#### - Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

#### - Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

## *2.- Modalidades de Capacitación*

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

### *- Formación*

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

### *- Actualización*

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

### *- Especialización*

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

### *- Perfeccionamiento*

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

### *- Complementación*

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

## *3.- Niveles de Capacitación*

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

siguientes niveles:

#### Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

#### Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

#### Nivel Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa

### **1.4 IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA EN LA CAPACITACIÓN.**

En el ámbito de la administración de recursos humanos, el papel que juega el psicólogo industrial es trascendental ya que éste como profesional del estudio de la conducta humana, cuenta con las herramientas necesarias para establecer planes acordes para cubrir las necesidades de la organización en cuanto a

selección, incorporación y desarrollo del personal en beneficio de la productividad pero sin olvidar o hacer a un lado el desarrollo profesional y humano de las personas que laboran en la organización.

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

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

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

El cambio puede presentarse de muchas formas y a menudo exige que la organización vuelva a plantearse el propósito que la mueve, lo cual entraña una

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

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

Dada la dinámica económica, política y tecnológica por la que atraviesa el país se hace necesaria una mayor eficiencia en el trabajo, en el desempleo e interés de las labores del trabajador en su puesto, por lo cual es necesario contar con gente preparada para enfrentar los retos que se impongan a través de del proceso de la capacitación del personal.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos los cuales son:

- + Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea.
  
- + Actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador para promover su eficiencia y por lo tanto incrementar la productividad.

- + Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de más responsabilidad.
- + Contribuir a la disminución de accidentes de trabajo y de costos de operación.

## **1.5 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea que en el área capacitación es necesario desarrollar una mejora en la calidad y productividad del servicio al cliente.

Siendo su propósito impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- + Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- + Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- + Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- + Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- + La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- + Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.



+ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

La capacitación es un factor importante, Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

## **CAPITULO 2**

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

#### **2.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

La determinación de necesidades de capacitación (DNC) como ya se había mencionado anteriormente es la parte medular del proceso de capacitación, nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones dentro de un plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente, a la ausencia de conocimientos, habilidades o actitudes que una persona debería de poseer, reafirmar o actualizar para desempeñar de una manera satisfactoria las tareas y funciones de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias ante el “debe ser” y “el ser”, lo que nos permite conocer a que personas se debe capacitar y que áreas específicas, estableciendo la profundidad y las prioridades (Pinto, 2000).

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa, cuando sus causas se relacionan con deficiencias en el conocimiento, habilidades y actitudes por parte de sus trabajadores, ya que cuando los problemas son económicos o administrativos, es indudable que las soluciones van dirigidas a caminos en la organización.

La efectividad de un programa de capacitación no depende solo de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los

objetivos de la organización.

El determinar las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles deficiencias, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. La determinación de necesidades de capacitación es entonces, una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto (Pinto,2000).

Una buena detección de necesidades trae consigo una serie de beneficios, nos permite conocer que trabajadores requieren de capacitación, logramos identificar las características de cada una de las personas que laboran en la organización, se puede conocer los contenidos o competencias en las que se necesita ser capacitado, logramos establecer las directrices de los planes y programas de capacitación, podemos determinar con mayor precisión los objetivos tanto particulares como generales de los cursos, nos permite identificar instructores potenciales así como optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros todo ello con la finalidad de contribuir a los objetivos y los valores de la organización. La DNC busca obtener la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un puesto determinado, sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores (Pinto, 2000).

Como vemos, DNC se apoya no solo de las conductas que observa como deficientes para desempeñar un puesto, sino que realiza una comparación entre los logros obtenidos por las personas y lo que la persona hace para conseguir dichos logros. Para hacer la comparación entre “hacer y lograr” se necesita apoyar en descripciones de puesto y evaluaciones de desempeño que

le permitan objetar sus datos y sacar mejores resultados.

Una vez obtenidos los datos, se pide realizar un plan de capacitación efectivo, comenzando por la descripción de los objetivos. Limitando la problemática, el ámbito y nivel de estudio.

## 2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

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

Ya que se conocen los objetivos y las limitantes es importante conocer los tipos de necesidades de la DNC, de acuerdo con el paquete didáctico DICAP (2000) Modulo IV, las clasifica:

Por su enfoque	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organizacionales</li><li>▪ Grupales</li><li>▪ Individuales</li><li>▪ Ocupacionales</li></ul>
Por su percepción	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manifiestas</li><li>▪ Ocultas</li></ul>
Por su oportunidad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ En cuanto al tiempo</li><li>▪ En cuanto a la importancia</li></ul>
Por su magnitud	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Graves</li><li>▪ Tolerable</li></ul>

### **2.2.1 POR SU ENFOQUE**

Organizacionales: Según Tom Boydell, se refiere a necesidades de toda o gran parte de la organización, por ejemplo: cambios tecnológicos que impactan a toda la organización, nuevos procedimientos, modificación de políticas, programas de calidad total, etc.

Grupales: Las que involucran a un número significativo de personas de áreas importantes de la organización, entiéndase divisiones, gerencias, departamentos o secciones.

Individuales: Se refiere a las necesidades personales, a título particular.

Ocupacionales: Tiene que ver con funciones, puestos y ocupaciones específicas, vendedores, secretarías, mecánicos, dibujantes, etc.

### **2.2.2 POR SU PERCEPCIÓN.**

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

Ejemplos:

- ❖ Instalación de nuevos equipos
- ❖ Cambio en la asignación de métodos de trabajo
- ❖ Contratación

Ocultas: Algunos problemas son parte de la cultura misma, de la organización y frecuentemente tiene su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el

personal con mucho tiempo en un mismo trabajo. Asimismo, suelen estar asociados a obsolescencias en conocimientos, habilidades y/o actitudes del personal. Por su naturaleza, se suelen identificar a partir de algunos síntomas de problemas.

Ejemplos:

- Altos índices de accidentabilidad
- Inventarios excesivos o lo contrario
- Alta rotación de personal
- Rechazos de control de calidad, en exceso
- Incrementos en el ausentismo
- Desperdicios en exceso
- Reprocesos

Para este tipo de necesidades, se utiliza la capacitación correctiva la cual busca la solución de problemas manifiestos o la corrección de desviaciones evidentes en los estándares de rendimiento.

### **2.2.3 POR SU OPORTUNIDAD**

En cuanto al tiempo: Pueden ser a corto, mediano y largo plazo. En lo que corresponde a capacitar, proponemos que el corto tiempo sea de forma inmediata, necesidad urgente; el mediano plazo tiene como máximo 6 meses; y el largo plazo será lo que exceda este último. El usuario marca los plazos con base en la planeación táctica.

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

## 2.2.4 POR SU MAGNITUD

Graves: Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un serio riesgo para los integrantes de las empresas o de un área.

Ejemplos:

- No observancia del contrato colectivo de trabajo
- Accidentes que ameriten incapacidad permanente
- Accidentes en general
- Ausencia de seguridad física en las instalaciones o en la custodia de valores
- Descuido de las actividades de la competencia
- No tomar en cuenta productos y materiales alternativos.

Tolerable: Dentro de las insuficiencias que se observan, habrá pérdidas, rechazos, retrabajos, etc. Que no afecten en forma considerable a la productividad ( Pinto, 2000)

Dentro de esta clasificación de necesidades, se pueden hacer diferentes combinaciones de acuerdo con la forma en que el capacitador y los usuarios precisen la justificación para el entrenamiento.

Herramientas para analizar necesidades

- a) Examinar estándares de varias áreas.
- b) Entrevistas individuales con supervisores, empleados, gerentes y, de ser posible, clientes u otras personas relacionadas.

- c) Analizar el grupo juntos o en pequeños grupos generando la discusión sobre el área en estudio, observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos. Conflictos y sentimientos.
- d) Consultar con expertos de la compañía y externos lo que se puede hacer para optimizar el rendimiento.
- e) Identificar los buenos rendimientos y el porque esos empleados hacen su tarea correctamente.

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

De ahí los tres niveles de necesidades de capacitación propuesto por el autor.

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

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

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



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

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

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

### **2.3 PASOS PARA ELABORAR UNA DNC.**

1. Definir la situación ideal (SI). Se determinan los estándares óptimos de funcionamiento por cada puesto de trabajo, así como los recursos necesarios para desempeñarlo, como herramienta y equipo, funcionamiento o actividades

a realizar, cuantificación de las actividades, características del ambiente laboral, entre las más relevantes.

2. Determinar la situación real (SR). Se investiga a cada persona que ocupa un puesto de trabajo, con el objetivo de determinar su nivel de funcionamiento real. El resultado permite obtener las necesidades de capacitación, así como una evaluación del desempeño.
3. Obtener el análisis comparativo. Confrontando la SI con SR, se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño de necesidades de capacitación.
4. Determinar necesidades de capacitación con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerlas.

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

Por su parte, Reza (1995) propone los siguientes pasos a seguir en un DNC:

1. Determinación de requerimientos de información y diseño de la estrategia. En esta etapa se precisarán los indicadores a obtener y los lineamientos a seguir para el levantamiento de la información.
2. Diseño de instrumentos de captura de datos. De conformidad con la profundidad requerida, los recursos y la premura, se elaborarán los cuestionarios y herramientas de apoyo necesarios para la obtención de la información, considerando el método a emplear: reactivo, de frecuencias o comparativo.

3. Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico. Acopio de material que deberá obtenerse de las áreas involucradas: directorios, manuales de organización, políticas y procedimientos, descripción de puestos, etc.
4. Levantamiento de la información. En esta etapa se hará la investigación de campo y se formularán las herramientas de control indispensables.
5. Análisis e interpretación de resultados. Será pertinente preparar la metodología de análisis de la información en donde se observen las necesidades prioritarias a satisfacer.
6. Preparación de resultados. Los datos relevantes, que permitan formular el plan y los programas correspondientes deberán materializarse en un reporte sintético, útil para la toma de decisiones.

## **2.4 MÉTODOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Reza (1995), propone tres métodos del DNC:

Método reactivo: Se trata solamente de un sondeo inicial, un estudio superficial que permite observar algunos síntomas; es simple detección de problemas a satisfacer sin profundizar en sus características exactas. No tiene costo, es rápido y sencillo de procesar; sin embargo, implica un alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

Método de frecuencias: Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales en las que se observan algunos signos. Aunque no deje de ser un diagnóstico superficial, es mucho más preciso que el método anterior; capta información más detallada. Su costo es mínimo, rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

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

Por su parte Pinto (2000), propone los siguientes métodos de una DNC:

MÉTODO	APLICACIÓN	NIVEL ORGANIZATIVO
CON BASE EN EL PUESTO.	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar eficientemente su puesto.	Operativo.
CON BASE A PROBLEMAS.	Se utiliza cuando se detectan problemas en niveles medios, se convoca a una reunión y se procede a identificar problemas, se manifiesta el impacto, se analizan las causas y se proponen soluciones.	Gerentes. Jefes.
CON BASE EN EL DESEMPEÑO.	Se identifica el logro y alcance de objetivos de	Gerentes. Jefes.

	los empleados, permitiendo identificar las áreas de oportunidad sobre las que se debe capacitar.	Supervisores.
ASSESSMENT CENTER.	Se identifica la gestión directiva a través de simulaciones y otras técnicas para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad.	Director.
<u>POR COMPETENCIAS</u> <u>LABORALES.</u>	Se identifican las competencias a partir de la elaboración del perfil del puesto y se determina el GAP que existe entre lo que logra y lo que debe lograr.	Operativos. Medios. Altos.

#### **2.4.1 DNC CON BASE PUESTO-PERSONA.**

Esta alternativa se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos en una organización, principalmente de tipo industrial.

El DNC puesto-persona se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta. Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura de diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de

capacitación de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis. El DNC, con base en requerimientos del puesto-persona, es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona mucha claridad en la continuidad del proceso.

### Características

Este método se emplea para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos operativos del personal que ya tiene práctica en dichos puestos, o del personal de nuevo ingreso. Su resultado es la capacitación correctiva con la que se uniforma la aptitud del personal y con la que se asegura el cumplimiento de los estándares.

En términos ideales que el personal de nuevo ingreso es capacitado en forma previa a su incorporación a la línea. Lo que muchas veces no se cumple. Por esta razón, el personal trabaja con cierto grado de insuficiencia o con errores obvios. Este método, por tanto, justifica por sí mismo su aplicación.

### Como se aplica

Se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. La reunión incluye al titular de área, los colaboradores con más experiencia y el consultor en capacitación.

### Cuándo aplicar el método

Si la rotación de personal es considerable ( más del 20% anual), se recomienda su aplicación trimestral, dependiendo también de la estabilidad de los procesos y de la tecnología. Si estos factores no tienen cambios importantes, se revisa cada semestre.

## Ventajas

- El DNC puesto-persona es un base necesaria para sistematizar la capacitación. Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares.
- Clarifica la labor de los supervisores.
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

## Desventajas

- Su aplicación se limita a puestos operativos porque se hace un análisis específico de tareas. Para los mandos medios no se requiere este nivel de análisis dado que su responsabilidad no es operativa sino que se centra en la solución de problemas y en el cumplimiento de objetivos, lo cual implica analizar circunstancias, a veces únicas y tomar decisiones.
- Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas si no se coordinan en forma profesional.

- Se debe capacitar al personal en lo que se haya planeado, para que esto no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga a la gente a participar en un esfuerzo siguiente.
- Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.

#### **2.4.2 DNC CON BASE EN EL DESEMPEÑO**

Para que este método pueda aplicarse se necesita que la empresa cuente con o implante un método confiable de evaluación del desempeño (ED).

Para efectos de capacitación, lo que realmente debe medirse como referencia para diagnosticar necesidades de entrenamiento son los siguientes factores:

- Cumplimiento de objetivos.
- Creatividad.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

De alguna manera, los factores enlistados nos llevan a establecer objetivos y vigilar su cumplimiento. Es importante señalar que los objetivos deben cumplir con las características que les dan contenido y que son:

##### Principales

- Cuantificables ( en pesos, porcentajes o unidades)
- Tiempo en que se logran.
- Tema o materia que tratan.



## Complementarias

- Alcanzables (que pueden lograrse).
- Que su logro represente un reto.
- Que estén por escrito.
- Que tengan claridad y brevedad.
- Que sean comprometibles.
- Que se den a conocer.
- Que se negocien entre los involucrados.
- Que se definan los responsables de su cumplimiento.

## Características

La metodología del DNC con base en el desempeño, está dirigida a los niveles medios de la organización y toma como base la evaluación del desempeño. Para ello se necesita que, en la empresa, se aplique un método de ED confiable que realmente contribuya a que el personal se esfuerce en obtener resultados concretos. La evaluación del desempeño debe tener como base que el personal se encuentre capacitado en los temas esenciales de sus situaciones y que no existan problemas notorios sin resolver.

Una ED bien aplicada lleva al establecimiento de objetivos de mejora. Si un problema es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, podemos definir un objetivo como lo que está dentro de un margen correcto de desempeño y que puede mejorarse. Algunos ejemplos de objetivos serían los siguientes:

- Incrementar el rendimiento de la maquina JR2475.
- Gastar menos a través de la selección de proveedores.
- Optimizar el rendimiento financiero del flujo de caja.

- Incrementar el volumen de producción.
- Disminuir costo de empaque.
- Establecer nuevas unidades de comercialización.
- Aumentar la participación en el mercado.

### Como de aplica

Se define con el personal involucrado cuales son los objetivos a lograr en cierto periodo y se establecen las acciones a seguir para el cumplimiento de los mismos, todo esto con especial referencias a los eventos de capacitación seleccionados para el caso.

### Ventajas

- Asegura el rendimiento del personal para el logro de objetivos.
- Refuerza la herramienta de evaluación del desempeño.

### Limitaciones

- Pocas empresas tienen una ED eficiente.

## **2.4.3 DNC CON BASE EN PROBLEMAS.**

Este método se utiliza con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios. En esencia, a ellos se les evalúa por resolver problemas y por cumplir con objetivos. El DNC aplicado a este nivel requiere de mayor participación de personas de diferentes áreas y, generalmente, implica

decisiones mayores. Este método representa una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en un corto plazo.

Es conveniente que se cuente, primero, con la base del DNC puesto-persona, para pasar al enfoque del DNC basado en problemas, porque así se garantiza una plataforma y la formación mínima. Lo cual contribuye a evitar problemas característicos de ensayo y error. En las empresas que carecen de una cultura productiva, es común observar que ni los problemas ocultos ni los manifiestos se resuelven, pues las personas se acostumbran a vivir con ellos.

Así mismo, es necesario enfatizar que este enfoque, bien aplicado logra altos resultados en la UDC porque muestra, en forma clara, breve y con alto impacto, el rendimiento de la inversión, dado que con la aplicación de esta metodología pueden obtenerse resultados importantes a corto plazo. La mayor parte de las empresas funcionan con problemas o insuficiencias en cuanto a su rendimiento real; se hace costumbre un problema, se forma hábito de su existencia y solamente cuando pasa cierto margen de tolerancia se convierte en algo urgente.

Si en la organización no existe un comité de productividad, grupos de mejora continua o incentivos similares, la capacitación tiene un gran nicho para mostrar sus bondades e inclusive, si ya existen los grupos mencionados, la UDC puede incorporar las propuestas del DNC a los métodos que estos grupos aplican, como complemento al análisis de los procesos.

Los problemas para la empresa pueden ser, entre otros:

- Quejas.
- Rechazos.
- Re-trabajos.
- Desperdicios.

- Costos y gastos innecesarios.
- Multas.
- Rotación de personal.
- Retrasos.
- Errores.
- Accidentes, reales o potenciales.

De alguna manera, los problemas descritos, unos más y otros menos, tienen como causa la falta de capacitación del personal. En términos de costos, las oportunidades son enormes por lo que implican de beneficio económico y organizacional cuando se soluciona un problema, así como por el número de problemas observados.

#### Cómo se aplica

A través de la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen los principales problemas que enfrentan en su gestión. A partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros de costo-beneficio del entrenamiento.

#### Ventajas

- Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Sirve para establecer la confianza en la UDC cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de problemas.

- Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué se debe hacer para erradicar lo que se haya detectado.
- Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.
- Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas como referencia para otros casos.

Por lo anterior, se puede mencionar que cualquiera de los dos métodos que propone Reza o Pinto son útiles, adecuados, completos, etc; ya que cualquiera de los dos se pueden aplicar, sin embargo, los criterios para definir el método mas conveniente es delimitar el nivel al cual va dirigido la detección de necesidades de capacitación, el costo y el tiempo disponible ya que eso puede ayudar a que sea más funcional a las necesidades que requiere la organización.

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

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

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

## **2.5 TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Como se mencionó anteriormente, el éxito o fracaso de un programa de capacitación dependerá en gran medida de las bases en que se sustente este, para lo cual se hace indispensable realizar el DNC, por lo que existen diversas técnicas, las cuales se mencionan a continuación.

Pinto (2000) menciona importantes técnicas para utilizar en una investigación de necesidades de capacitación tales como:

### **2.5.1 ENTREVISTA.**

Consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los miembros de la organización (entrevistado). Con esta técnica se obtiene información valiosas sobre aspectos que pueden ayudar a resolver problemas de la misma empresa y a satisfacer las necesidades de capacitación de las áreas y de los individuos.

Según la amplitud de las respuestas implicadas en las preguntas, las entrevistas pueden ser:

*Abierta:* Las preguntas son tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada información. En ella el entrevistador captará todo lo que se diga y lo ampliará con preguntas orientadas que pueden servir para precisar más los conceptos vertidos o para captar información sobre aspectos nuevos que va revelando el entrevistado.

*Estructurada:* Tiene como característica el estar formada de preguntas que requieren respuestas concretas. Estas preguntas pueden ser tan específicas que exijan al entrevistado elegir entre distintas alternativas previamente determinadas por el entrevistador. Se puede utilizar un cuestionario que es la guía básica de la entrevista estructurada. Los cuestionarios a su vez pueden incluir dos tipos de preguntas:

Preguntas cerradas: Estas van dirigidas del enunciado de las alternativas de respuesta para que el entrevistado seleccione, jerarquice y ordene, según su criterio y conocimientos.

Preguntas semiabiertas: Estas permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites de amplitud. De esta manera su extensión es relativamente reducida respecto a la entrevista abierta.

*Semiestructurada:* Utiliza preguntas abiertas de mayor amplitud que en la entrevista dirigida, pero no tan amplias como en la entrevista abierta. Además puede incorporar preguntas cerradas.

Antes de llevar a cabo la entrevista, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Fijar claramente los objetivos que se pretenden lograr con la información obtenida.

- Especificar qué información se pretende conseguir.
- Diseñar cuidadosamente las preguntas para asegurarse de que será obtenida la información deseada.
- Prevenir la desconfianza o resistencia que se genere con la investigación. Por tanto, debe plantearse la forma de guiar la entrevista, la introducción a la misma y la manera de formular las preguntas.
- Evitar información excesiva que haga costoso el proceso y nos llene de datos inútiles.
- Evaluar la conveniencia de utilizar algún medios de grabación de la entrevista, previo acuerdo y autorización de la persona entrevistada.

#### *Puntos importantes para la entrevista.*

- Asegurar que los jefes de los entrevistados la acepten y que, salvo en casos especiales, sean ellos quienes informen a los empleados la razón y la importancia de la entrevista.
- Iniciar la entrevista explicando sus propósitos, con la finalidad de mantenerla bien encauzada y en una relación armoniosa con el entrevistado.
- Dar razones acerca de por qué la entrevista no debe causar intranquilidad.
- Formular cada una de las preguntas y asegurarse de que fue captada en su significado exacto.
- Procurar mantener la entrevista dentro de ciertos límites razonables de tiempo, sin perder de vista el objetivo principal.
- Si la persona entrevistada se desvía del tema, con amabilidad ha de ser conducido al terreno deseado, volviendo a formular la pregunta correspondiente.



### Ventajas

- Se tienen mayores posibilidades de obtener la información requerida, de controlar las desviaciones y de evitar que se confundan las repuestas, gracias a la posibilidad de retroalimentación inmediata.
- Permite crear un clima adecuado para infundir confianza.
- Da la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación.
- Permite descubrir aspectos o problemas no previstos y que ameriten ser cubiertos por el investigador.
- Da la oportunidad de corregir la estructura de la entrevista, con lo cual se mejoran entrevistas posteriores.

### Desventajas

- Es tardada y puede resultar relativamente costosa si se pretende entrevistar a un número considerable de personas.
- Exige del entrevistador habilidades importantes para la relación interpersonal.
- Aunque no es debido a la naturaleza misma de la técnica, sino más bien a la materia investigada, se obtienen muchas veces respuestas subjetivas, sobre todo en aquellos campos donde no se tienen registros previos de los hechos.

### **2.5.2 ENCUESTA**

Técnica que tiene la finalidad de brindar información sobre hechos concretos u opiniones del personal. Esta información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento. La encuesta pretende recabar información de una colectividad que bajo otro método resultaría cara y de lenta recopilación. Su aplicación puede realizarse de dos maneras: reuniendo en un local a todas las personas que serán encuestadas, con la presencia del investigador, o enviando a cada encuestado el cuestionario para que lo conteste de manera individual sin la presencia del investigador.

Puede comprenderse fácilmente que, en el primer caso y debido a la presencia del investigador, es posible aclarar las dudas que los encuestados lleguen a tener. En el segundo caso, es más difícil garantizar la clara comprensión de las preguntas; en este sentido, hay mayor posibilidad de que la información obtenida esté equivocada. En ambos casos, pero especialmente en el último, es necesario diseñar un cuestionario que contenga preguntas claramente formuladas y que ubiquen a los encuestados en la situación o contexto en que deben reparar para contestar cada pregunta. También se requiere que el cuestionario esté precedido de una buena explicación sobre la razón de aplicarlo, agregando los argumentos necesarios para disminuir la desconfianza e inducir al personal a dar respuestas lo más objetivas que sea posible.

En los cuestionarios pueden incluirse varios tipos de preguntas:

*Preguntas abiertas:* Permiten una amplia expresión de las ideas, inquietudes y sentimientos de las personas.

*Preguntas semiabiertas:* Permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites.

*Preguntas cerradas:* Se contestan con un SI o un NO, o con la especificación de las respuestas para que el entrevistado seleccione la que considere más adecuada o que las jerarquice de acuerdo con sus valores o criterios.

### Procedimiento

En caso de que se aplique la encuesta agrupando al personal que va a ser diagnosticado, el encuestador deberá seguir este procedimiento:

- Explicar las razones de la encuesta aclarando las dudas u objeciones que pudieran presentarse.
- Leer las preguntas antes de proceder a contestarlas; si es necesario, utilizar ejemplos concretos que puedan ilustrar mejor las distintas posibilidades de respuesta.
- Transmitir confianza e invitar a que las personas hagan las preguntas que deseen para contestar el cuestionario con mayor veracidad.
- Según el caso, solicitar que anoten sus datos personales o que sea anónimo.

Si se aplica la encuesta sin la presencia del encuestador, se recomienda:

- Enviar los cuestionarios acompañados de un escrito firmado por la autoridad adecuada, que aclare las razones de la encuesta y solicite apoyo y seriedad para la misma, estableciendo una fecha límite para regresarlos debidamente contestados.
- Controlar eficientemente los cuestionarios, de tal manera que se sepa cuántos se enviaron a cada área, la fecha de envío y la fecha en que deben ser regresados. Si la encuesta es anónima, habrá que asegurar que no se conozca el nombre de los encuestados mediante un mecanismo de brinda confianza,

como puede ser la entrega de los cuestionarios contestados en sobre cerrado y en un buzón.

### Ventajas

- Es un procedimiento rápido y económico para obtener información de un número importante de personas.
- Su aplicación es relativamente sencilla.
- Inspira más confianza si se trata de captar información confidencial.

### Desventajas

- Se dificulta motivar a los encuestados e infundirles interés, especialmente sino puede estar presente el encuestador.
- No se puede aplicar cuando las personas tienen dificultades para leer y escribir.

### **2.5.3 OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Esta técnica consiste en el análisis directo de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y , en su caso, encontrar desviaciones que deben indicar la necesidad del entrenamiento. La técnica de observación puede ser aplicada a un grupo o a una persona. Ésta es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal, especialmente cuando estas habilidades son complejas.

Para el caso en que las conductas a observar sean repetitivas, más o menos sencillas y estructuradas, como pudiera ser la actividad de dar mantenimiento a

una máquina, pueden utilizarse listas de verificación como instrumentos para captar información. Éstas contienen una relación de los pasos que deben ejecutarse y de las características que debe reunir la tarea (atender al cliente de acuerdo con un patrón de conducta, aplicar correctamente un método de trabajo de acuerdo con una lista de procesos, operar una máquina). Estas listas se diseñan con el apoyo de los expertos de cada área o con base en instructivos actualizados de operación.

Para la observación de conductas más complejas y no tan estructuradas como la atención a clientes o la dirección de una junta de trabajo, deben emplearse guías de observación en las que se incluyan qué conductas han de ser observadas, entre ellas se encuentran la forma de escuchar, el manejo de la voz, la amabilidad, el modo de preguntar para incentivar la participación, etc. Para el diseño de estas guías deben tenerse en cuenta los patrones de conducta, y, de ser posible, deben ser definidas con la mayor precisión posible porque, aún cuando no deben ser rígidas, son las que marcan lo deseable en cuanto a las conductas esperadas, así como en la calidad de las mismas.

Cuando se trata de conductas complejas es conveniente que estén al menos dos observadores para que puedan analizar, desde diferentes puntos de vista, las conductas de interés a fin de que posteriormente discutan los puntos divergentes hasta llegar a un acuerdo razonable, pero es recomendable que el observado no se percate de ello.

### Ventajas

- Se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades de entrenamiento.

- Permite detectar fallas de comportamiento que de otra manera, difícilmente podrían captarse.
- Por tanto, permite dirigir el entrenamiento hacia puntos específicos bien identificados.
- Facilita evaluar los avances logrados con la capacitación en el terreno de las habilidades.

### Desventajas

- Pueden influir negativamente en la conducta del sujeto que puede sentirse observado.
- Puede conducir al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbra observar en su trabajo cotidiano.
- Requiere de mucho tiempo para hacer observaciones a distintas personas, por lo que debe de optarse por realizar un muestreo.

### **2.5.4 CORRILLOS.**

Es una técnica altamente participativa, útil para muchos propósitos como el aprendizaje, pero también puede servir para recopilar información relacionada con la DNC, para examinar problemas de tipo organizacional, plantear soluciones, etc. Puede ser empleada en cualquier de los tres primeros enfoques de la DNC y en las fases de detección, identificación y determinación específica.

Los corrillos con grupos formados por no mas de seis personas que se dedican a trabajar y a discutir algunos temas para llegar a ciertas conclusiones; como por ejemplo podemos mencionar: Analizar la importancia real de los problemas de la organización, plantear soluciones respecto a las causas que originan estos problemas, determinar las prioridades de capacitación, acordar cuales serán las funciones y requerimientos de un puesto determinado, definir los conocimientos, habilidades y actitudes de un puesto determinado, calificar las habilidades directivas de un funcionario, etc.

Procedimientos:

1. Si el número de participantes en la sesión de trabajo es mayor a 8 personas, se forma grupos de preferencia no mayor a 6 personas, el coordinador deberá formar los corrillos de tal manera que la composición y el número de los mismos aseguren los resultados esperados. En algunas ocasiones se podrá seleccionar al “azar” los integrantes de cada corrillo, en otras convendrá agruparlos por nivel jerárquico, por unidad de trabajo, por conocimientos similares o por alguna conveniencia especial.
2. Se les pide que trabajen sobre algún tema determinado en forma individual. Este trabajo puede ser: elaborar una lista de los problemas más importantes y jerarquizarlos, seleccionar que áreas de la organización requieren capacitación con más urgencia: contestar un cuestionario relacionado con la DNC o llenar formatos tales como “requerimientos del puesto” o cualquiera de los formatos señalados en la metodología correspondiente.
3. Al término de la fase individual, los integrantes de cada corrillo deben seleccionar a l coordinador y a un secretario que se encargará de tomar nota de las conclusiones a las que llegue el grupo.
4. Los integrantes de cada corrillo analizan los resultados de su trabajo individual, discuten las diferencias y se ponen de acuerdo en cada una de las cuestiones que se plantearon para llegar a un acuerdo al menos parcial.

5. Si la naturaleza del trabajo hecho en los corrillos lo amerita, el coordinador o el secretario, da a conocer a todo el grupo las conclusiones de su labor, y en su caso, se plantean dudas y se discuten las diferencias de criterio con otros corrillos hasta llegar a un acuerdo con todo el grupo.

### Ventajas

- Propicia la participación y compromiso con los problemas y soluciones que se plantean.
- Permite el intercambio de ideas que conduce a encontrar mejores soluciones que las individuales.
- Promueve la integración del personal en la organización.
- Facilita la sensibilización y motivación hacia el entrenamiento del personal y hacia el DNC, siempre y cuando el ejercicio grupal tenga éxito.

### Desventajas

- Es un proceso que implica distracción del personal de su trabajo normal.
- Se requiere un buen nivel de habilidad para dirigir grupos.
- No es fácilmente aplicable cuando hay que trabajar con mucha gente de la organización y el tiempo apremia.

### **2.5.5 LLUVIA DE IDEAS.**

El objetivo principal de esta técnica es promover el surgimiento de ideas entre la gente. Si bien fue creada para desarrollar la creatividad en la búsqueda de soluciones a problemas específicos, puede ser empleada también para



expresar creencias u opiniones acerca de la problemática de una organización.

¿Qué problemas tienen la organización?

¿Cuáles son las causas de los problemas?

¿Cuáles son los efectos positivos y negativos de ciertas decisiones?

¿En dónde radican las principales áreas de oportunidad de aprendizaje?

Esta técnica se aplica a pequeños grupos de trabajo. El conductor debe encabezar el grupo y actuar como coordinador de la sesión. Igualmente puede ser aplicado para detectar cuáles son los principales problemas de la organización, qué área necesita capacitación, cuáles son las causas de esos problemas y los aspectos que con más urgencia se requiere de atender. Por ello, deben reunirse personas por área cuando el problema es específico, pero pueden integrarse personas de diferentes áreas o niveles cuando el DNC aplicado supone también considerar problemas y necesidades organizacionales.

#### Procedimiento.

- El conductor de la técnica debe especificar el objetivo del ejercicio, su mecánica, los beneficios de la misma y alentar al grupo a participar y respetar los esfuerzos de sus compañeros, así como inducirlos a trabajar en busca de una solución.
- El conductor del grupo plantea la pregunta o preguntas que van a ser motivo de la investigación ( cada una por separado y en el momento adecuado) y pide que, para cada una de ellas, expresen libremente sus opiniones, soluciones, propuestas, respuestas, etc. dependiendo del tipo de preguntas que se formulen. Para ello, debe establecerse que en esta primera etapa del ejercicio, todas las sugerencias son válidas y no pueden objetarse ni comentarse.

- Conforme se van emitiendo las respuestas, el coordinador deberá anotarlas en una hoja de rotafolio o pizarrón que todos puedan ver.
- Cuando se terminen de emitir y anotar las respuestas, el coordinador conducirá al grupo a eliminar las duplicadas y agruparlas con alguna estructura lógica.
- El grupo hará una segunda revisión para eliminar todas aquellas que, a primera vista, no tengan ningún sustento.
- Serán revisadas y discutidas cuidadosamente las respuestas eliminando las que no puedan llevarse a cabo.
- Si fuera necesario, se clasificarán de acuerdo con su importancia en relación con los objetivos.

### Ventajas

- Es una de las mejores formas de propiciar la creatividad.
- Fomenta el análisis participativo de los problemas, la búsqueda y el compromiso en la aplicación de las soluciones.
- Propicia la participación de distintas personas involucradas en los problema y soluciones.
- Reduce la posibilidad de omitir aspectos importantes.
- Motiva a la gente en el mejoramiento de la organización.

### Desventajas

- Se requieren habilidades de liderazgo y conducción de grupos. Con lo anterior, cabe señalar que los resultados obtenidos de la aplicación de cualquier técnica para la DNC, permitirá precisar cuales son las tareas con necesidad de capacitación, a quiénes afecta, que características poseen las

personas con necesidades, qué evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida.

Por tanto la DNC permite la elaboración de programas de capacitación, con la finalidad exclusiva de resolver los problemas relacionados con el desempeño de un puesto de trabajo.

## **2.6 BENEFICIOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

La DNC como ya se había mencionado antes, es todo un procedimiento completo, práctico y efectivo que permite identificar las carencias que tiene un trabajador y que no le permite realizar eficientemente las funciones de su puesto, pero veamos los beneficios que esta herramienta proporciona a una organización.

Grados (2001) menciona los beneficios de poder aplicar una detección de necesidades de capacitación:

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.

- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria , los equipos y los materiales.
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce, en capacitación como *administrar las parrillas de reemplazo*.
- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad.
- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

Con lo anterior se puede concluir que la DNC es un proceso que genera mucha utilidad en una empresa, porque no es algo imprevisto o algo que no tenga estructura, al contrario es todo un proceso planeado, organizado, ejecutado y evaluado.

Como ya se había comentado anteriormente, la DNC es la parte medular de la capacitación porque nos permite conocer qué empleados requieren ser capacitados, permite determinar los objetivos particulares y generales de un programa, etc. y también es flexible, dinámico y sistemático, ya que clasifica sus necesidades, tipifica sus métodos y sus técnicas; por lo tanto, nos da la posibilidad de determinar qué necesidades son más urgentes e importantes, que tipo de métodos podemos utilizar y la técnica que más se adecue a las necesidades requeridas por la organización. Actualmente la detección de

necesidades de capacitación tiene muchos beneficios ya que se cimienta en bases sólidas, es decir, tiene una dirección, ahorra tiempo, costos, etc.

En el siguiente capítulo veremos como los cambios tecnológicos, las certificaciones y la inserción de nuevos mercados han generado el enfoque por competencias laborales, comenzando por saber donde inicio este concepto tan mencionado actualmente en el mundo laboral y como día a día las organizaciones tienden a adoptarlo para ser competitivas y poder permanecer en el mercado laboral.

## **CAPITULO III.**

### **COMPETENCIAS LABORALES.**

#### **2.1 ANTECEDENTES.**

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

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

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

acceso a teorías, enfoques y tendencias sobre temas diversos.

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

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

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

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

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

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda. En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible, que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción aislada del puesto de trabajo.

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

## **2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.**

David Mc. Clelland es el propulsor del concepto de competencias y analiza la motivación humana la cual es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencia. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un



objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

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

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) define la competencia laboral como la capacidad productiva de una persona la cual puede ser medida en términos de desempeño para un contexto laboral específico; el cual refleja los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que son necesarias para llevar a cabo un trabajo con efectividad y calidad.

<http://www.conalep.edu.mx/wb2/conalep/cona> Glosario de competencia laboral cona

Parkinson (2003), define la competencia como un grupo de características personales que influyen en el modo en que es desempeñado un trabajo. Una competencia estriba en lo que la gente hace en realidad o en los aspectos de su comportamiento que pueden observarse de manera directa y, sobre todo, en los factores que llevan a que un puesto sea desempeñado con calidad. Por consiguiente, casi todas las competencias comprenden diversos conocimientos, habilidades y capacidades.

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

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

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

Ernst y Young (citado por Alles, 2005), definen la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

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

De acuerdo con Vargas, Casanova y Montanaro ( en Pérez, 2002), el término competencia laboral se define como la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo, movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

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

( Alles, 2005).

### **2.3 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.**

Alles (2005), clasifica las competencias como:

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

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

Spencer y Spencer (en Alles, 2005), mencionan cinco tipos de competencias:

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

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las de concepto de sí mismo, características y motivación están más escondidas, más “adentro” de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. En síntesis para Spencer y Spencer / en Allen, (2005), las competencias se pueden clasificar en :

a) COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN.

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- Iniciativa
- Búsqueda de información.

b) COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO.

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.

c) COMPETENCIAS DE INFLUENCIA.

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional

d) COMPETENCIAS GERENCIALES.

- Desarrollo de personas

- Dirección de personas.
- Trabajo de equipo y cooperación.
- Liderazgo.

e) COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS.

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

a) COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL.

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

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

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

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

Las competencias deben ser:

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

## **CAPITULO IV**

### **DNC POR COMPETENCIAS Y DNC TRADICIONAL**

#### **4.1.- MÉTODO PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES**

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

##### **4.1.1.- Estudio de Análisis Ocupacional (EAO)**

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

El EAO comprende tres grandes etapas:

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

La finalidad de la segunda etapa es definir niveles de desempeño así como conocimientos, habilidades y actitudes asociados a cada uno de los

comportamientos laborales identificados en la primera.

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

#### **4.1.2.- Análisis Funcional**

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

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

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



Esta redacción asegura que:

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

#### **4.1.3.- Developing a curriculum (DACUM) desarrollo de un currículo**

Se utiliza para determinar las tareas que realizan los trabajadores en un área ocupacional. Los esquemas DACUM son usados para la elaboración de currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificar necesidades de capacitación. Es un método altamente participativo y se desarrolla con los trabajadores y supervisores en pequeños grupos donde en forma conjunta identifican los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y los presentan temporalmente.

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

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

trabajador ocupa; y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato.

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

El proceso para la elaboración del DACUM consiste en:

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

Por medio de los métodos de:

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

b) Conformación de los equipos de trabajo para el análisis del área identificada en la fase anterior. Participan quienes conocen el proceso y tareas con profundidad y algunos supervisores.

c) Realización del taller. Tiene una duración de no más de dos días de trabajo conducido por un facilitador que conozca la metodología y tenga experiencia en conducción de grupos por medio de lluvia de ideas, los participantes opinan y discuten sobre los trabajos y las tareas que es necesario realizar en el área de estudio. Mientras que el facilitador con la ayuda de tarjetas escribe los enunciados de resultados y acciones y los coloca en la pared sin orden alguno. Se identifican y describen las competencias de la ocupación o de la principal función de un determinado proceso.

## FUNCIÓN

Es el resultado general que abarca varias tareas

## TAREA

Es un resultado concreto para realizar la función

d) Se identifican las funciones. En el DACUM las funciones están integradas por tareas, la función es un área de responsabilidad. Para definir las se enuncia primero el VERBO-OBJETO-CONDICIÓN.

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

Las tareas se seleccionan teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La tarea es la unidad más pequeña y su resultado es observable, medible y consentido.
- Se puede referir la obtención de un producto, servicio o decisión.
- La realiza una persona.
- Tiene inicio y fin.
- Se realiza en un corto lapso de tiempo.
- Puede ejecutarse separada de otra persona.
- Consta de dos o más pasos.

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

f) Elaboración de una lista de conocimientos, habilidades y actitudes y herramientas y equipo. Se incluyen competencias como toma de decisiones, solución de problemas, habilidades interpersonales, etc., que son denominadores comunes en varias tareas.

g) Revisión general. Se aclaran enunciados y expresiones, para llegar a conceptos claros y precisos. Se busca dar una secuencia a las expresiones, su

importancia, orden de dificultad, escala de prioridad con el fin de orientar la formación.

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

El DACUM llega hasta la matriz para definir la ocupación, sus funciones y tareas constitutivas. Para avanzar en la elaboración del currículo se desarrolla un "modelo" AMOD y SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional).

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

¿Qué hace? ¿Cuál es el objetivo? ¿Cuántas veces al día lo hace? ¿Qué dificultades enfrenta?

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

Es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre competencias y sub-competencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje, para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se procede con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Éstas se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de

las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las sub-competencias o habilidades en orden descendente de complejidad. Suele utilizarse para que los trabajadores se auto-evalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose: ¿Cómo resultaría evaluado en esta competencia?

#### **4.1.5.- Perfil del Puesto por Competencias**

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

Antes de elaborar un perfil de puesto por competencias, es necesario conocer el proceso para la implementación de un sistema por competencias.

- Definir misión y visión:

Misión:

Es la razón de ser de la organización, la cual justifica su existencia. La misión se construye respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

Visión:

Expresión del estado ideal proyectado a futuro de la organización y poder ver más allá en tiempo y espacio.

- Integración del comité:

En el comité de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representadas en las conductas requeridas. En este comité participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro. Para obtener este análisis se realiza el siguiente proceso:

1. Buscar los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato.
2. Identificación de las competencias y conductas requeridas por las personas, basándose en los resultados del paso anterior. Para identificar las competencias se puede utilizar varias técnicas entre las cuales se tienen: inventario de competencias o un sistema de expertos, entre otros.
3. Identificación de los empleados de la organización que presentan ya las competencias y conductas requeridas que se han obtenido por el comité de expertos.

La utilización de los perfiles de competencia tiene como finalidad dar a conocer las conductas que requiere una persona para tener éxito en su desenvolvimiento en el cargo.

- Definir competencias:

Para definir las competencias es necesario tomar ejemplos de conducta de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes con cierto número de personas, que posteriormente se convertirán en una muestra representativa, y que demuestren el tipo de actuación que el comité de

expertos identificó como importantes para el futuro éxito de la organización. Las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

- ¿Cómo elaborar un perfil de competencias?

Una vez realizado el análisis de competencias a través de DACUM o análisis funcional se deben definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. En el momento de relevar el perfil del puesto se deberán relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles como se describe a continuación:

A = Desempeño superior

B = Buena, sobre el estándar

C = Mínimo necesario para el puesto

D = In satisfactorio

Además es conveniente esbozar una breve descripción de la competencia y lo que se espera para esa competencia en ese puesto, cada empresa deberá utilizar para la relevancia de sus perfiles, las competencias más frecuentes dentro de esa organización y sólo marcará las requeridas para ese puesto en particular y el grado pretendido de la misma. Para una mejor definición del perfil se deben determinar las competencias conductuales imprescindibles o dominantes.

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

Datos objetivos como: sexo, edad, educación, experiencia laboral y por otro lado una descripción de las competencias laborales o características personales y las relaciones dentro de la organización sobre esto último, es

conveniente revisar el organigrama, para detectar las relaciones informales en el mismo. Definir de quien depende el empleado, a quien supervisa y quienes son sus pares.

En una segunda etapa, hay que analizar las competencias laborales o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las dominantes y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de establecer las competencias que realmente se requieren. Una vez determinado el perfil nos servirá de base para identificar las necesidades de capacitación del trabajador a fin de proponer los cursos tendientes a satisfacerlas.

#### **4.2 - Diseño del formato de DNC por competencias laborales**

Después de efectuar el perfil, se realiza un formato de competencias en donde estas están determinadas para la empresa dependiendo de su actividad económica y su cultura las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas y del grado de necesidad fijado para cada puesto se hará la comparación entre lo que hace y logra y lo que debe hacer y lograr, que a continuación se muestra:



## Nivel

<b>A</b>	<b>ORIENTACION AL CLIENTE:</b> Implica el deseo de servir y ayudar a los clientes internos y externos, de satisfacer sus necesidades, comprender y esforzarse por entender y resolver los problemas del cliente.
<b>A</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, trabajar en procesos u objetivos compartidos.
<b>B</b>	<b>ORIENTACION A RESULTADOS:</b> capacidad para actuar , para cumplir, así como, administrar los procesos para conseguir resultados.
<b>B</b>	<b>TOLERANCIA A LA PRESION:</b> Habilidad para seguir actuando en situaciones de presión.

Con anterior, se puede señalar que no se puede trabajar con un modelo de competencias si las mismas no están abiertas en grados o niveles, así mismo, se puede mencionar que para definir niveles o grados no alcanza con una palabra, si no que cada grado debe expresarse a través de una frase explicativa sobre qué se entiende, ya que cada persona puede tener una apreciación diferente.

Las competencias laborales nos hace percibir fronteras que en la actualidad son la base, como ya se había mencionado de un mundo laboral competitivo exige, sin embargo las organizaciones dependiendo de sus necesidades optan por el enfoque que les efectivo ya sea una DNC tradicional o una basada en competencias, veamos lo que una DNC con el enfoque tradicional y por competencias laborales aportan

### **4.3 - Detección de Necesidades de Capacitación tradicional en comparación con la Detección de Necesidades de Capacitación basado en competencias laborales.**

El diagnóstico de necesidades de la capacitación tradicional se caracteriza por:

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

De acuerdo con Gonczi (en Pérez, 2003), las principales características de la capacitación basada en competencias laborales son, por una parte, su orientación a la práctica, y por la otra, la posibilidad de una inserción casi

natural y continua en vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia laboral significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

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

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

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

El diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias laborales se caracterizan por:

- a) Las competencias laborales que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
- b) Los criterios de evaluación son derivados del análisis de las competencias,

sus condiciones explícitamente específicas y de conocimiento público.

c) La instrucción se dirige al desarrollo de la competencia y a una evaluación individual por cada competencia.

d) La evaluación toma en cuenta, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.

e) El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.

f) La instrucción es individualizada al máximo posible.

g) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.

h) El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.

i) El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.

j) La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajos reales y experiencia en el trabajo.

k) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.

l) La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.

m) Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimientos deben ser parte integral de las tareas y funciones, (Pérez, 2003).

El enfoque de competencias laborales a diferencia del modelo tradicional de recursos humanos, se enfoca en el desempeño del trabajador en la función misma que realiza, creando a su alrededor una estructura organizacional que sustenta su eficacia en la aplicación del procedimiento de competencias laborales obteniendo resultados directos de la función misma del trabajador en el proceso de producción.

El modelo tradicional es funcional para las organizaciones pero limita la capacidad de respuesta a las necesidades actuales del mercado laboral, ya

que se centra más en las tareas y actividades que en los resultados. La formación de recursos humanos es considerada tradicional por el modelo de competencias laborales hasta antes de los años ochenta, ya que posteriormente a esta fecha se comienza la transformación de los procesos de producción en las empresas líderes, (Alies M.2003).

Si analizamos el modelo tradicional de recursos humanos observamos algunas de las diferencias que existen con el modelo de competencias laborales.

Tradicional	Competencias laborales
Los puestos se ven en forma aislada, descripción de las tareas por puesto. Define y limita la actividad laboral de la persona al puesto, con una descripción de tareas acotadas y de aplicación repetitivas.	Descripción de las funciones derivadas de los objetivos de la empresa y del área. Con tareas ampliadas y enriquecidas, orientadas a estimular el aprendizaje individual y de la empresa.
Eficiencia: Hacer bien una actividad.	Efectividad: Hacer las actividades requeridas.
Orientado a tareas.	Orientado a resultados
Los insumos se relacionan con los productos obtenidos del puesto	Los insumos se relacionan con los objetivos logrados en la empresa
Orientado al proceso de producción	Orientado al mercado (consumidor)

Con respecto al cuadro comparativo se puede mencionar que el modelo tradicional se enfoca más a la eficiencia de algún puesto en específico sin poder direccionar adecuadamente el desarrollo personal del trabajador, ya que en comparación con el enfoque por competencias laborales se estimula al trabajador con un aprendizaje individual y este a su vez haciendo eficiente las actividades que requiere la organización.

Rivas (2003), menciona que en la medida en que se es consciente que el desarrollo de nuestras competencias es algo complejo que va más allá de la formación tradicional, es posible optar por aquellos programas y herramientas que sean realmente útiles a tal fin, de forma que apoyen un proceso de mejora permanente hacia el reto de crecer no sólo como profesionales, sino también como personas.

Así mismo, podemos encontrar que el modelo tradicional está enfocado más a la oferta, ya que para poder realizar todo un proceso de DNC se reflejaba el presupuesto antes que las necesidades de el trabajador y de la empresa y que a diferencia del modelo de competencias se basa más en la demanda de la organización con el fin de hacer que sus empleados sean más productivos.

Rivas (2003), menciona que el enfoque basado en competencias resuelve tiempo, dinero y agiliza el aprendizaje y el crecimiento personal del trabajador, ya que parte de la idea de conocer las necesidades de capacitación debe estar orientada por la demanda y no por la oferta. Con el fin de orientar los programas de capacitación a las necesidades de las empresas, reconociendo el importante papel de las organizaciones.

Así mismo, es importante no perder de vista que ante un mundo globalizado las competencias laborales a nivel nacional e internacional son la mejor alternativa

para que los trabajadores certifiquen que son competentes para realizar un trabajo determinado. Por lo que las empresas deberán centrar su atención en incorporar este nuevo enfoque a su gestión de recursos humanos, tomando en cuenta que el diagnóstico de necesidades de capacitación tradicional se orienta más a tareas, ya que a diferencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación enfocado en competencias laborales, se orienta más a resultados con la finalidad de que las actividades en una organización sean efectivas.

## V MÉTODO

### 5.1 Planteamiento del problema

¿Cuáles son las ventajas de la detección de necesidades de capacitación, por competencias laborales comparado con el enfoque tradicional?

### 5.2 Objetivos

#### 5.2.1 General

Analizar las ventajas de la detección de necesidades de capacitación por competencias laborales comparado con el enfoque tradicional

#### 5.2.2.-Específicos

- Definir capacitación.
- Identificar el proceso de la capacitación.
- Explicar la definición e importancia y clasificación de la DNC.
- Examinar los métodos de una DNC tradicional.
- Reconocer las técnicas utilizadas para determinar una DNC.
- Destacar los beneficios de una DNC.
- Mencionar los antecedentes de competencias laborales.
- Definir competencias laborales.
- Analizar las ventajas de una DNC por competencias en comparación con el enfoque tradicional.

### 5.3 Tipo de investigación

Documental



## VI CONCLUSIONES.

La detección de necesidades de capacitación forma parte de un proceso clave en la gestión de recursos humanos; ya que facilita detectar las carencias que tiene un trabajador y que no le permiten desempeñar eficientemente su puesto, lo cual tiene efectos negativos para el empleado y para la organización, actualmente las empresas prestan mayor atención en aquellas áreas donde se necesite mejorar para proponer cursos de capacitación que permitan al trabajador cerrar esa brecha de desempeño entre lo que hace y lo que debe hacer, también es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral, además de darle a la empresa la posibilidad de ser competitiva y rentable, para ello es necesario diseñar perfiles de puestos que reflejen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su adecuada ejecución , adoptándolo a los permanentes cambios tecnológicos que permitan dar respuesta a los requisitos que el mundo globalizado exige enfrentándose a empresas y a personas que poseen los mismos o más recursos y capacidades , una estrategia para que las empresas se mantengan en el mercado y sigan siendo competitivas, es adoptar el enfoque de competencias laborales en todos sus procesos de gestión de recursos humanos, desde elaborar un perfil de puestos, selección, evaluación y desde luego la capacitación por competencias laborales.

Por lo anterior, se puede mencionar que las competencias constituyen un vínculo entre los objetivos y las conductas puestas en práctica para lograrlos, por una parte y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra. Ya que desde épocas pasadas el poder aprovechar al máximo las cualidades de los distintos tipos de personalidades y características de los individuos que integran la organización a sido de suma importancia, con la mira de fomentar en ellos, la máxima eficiencia y colaboración en sus actividades dentro de las distintas funciones de la empresa,

para una mejor realización de los fines que ésta persigue. Para el logro de esta finalidad, es indispensable colocar al hombre tomando debidamente en cuenta sus habilidades y aptitudes para el puesto cuyos requerimientos así lo exijan. Así mismo, podemos concluir que los procesos de globalización e internacionalización de las empresas y de la sociedad han generado organizaciones extensas y complejas cada vez más difíciles de gestionar, esto, sin olvidar que cualquiera de los dos enfoques pretende aportar mejores resultados, guiar y simplificar el trabajo, pero de ninguna manera pretenden ser absolutamente definitivas, esto con el fin de tener una mejor alternativa para la organización, por lo que resulta necesario contar con herramientas que permitan a las empresas ser competitivos como las competencias laborales, y específicamente el DNC; en esta investigación se puede concluir que cualquiera de las dos puede ser funciona], y que eso depende mucho de las carencias o necesidades que la organización requiera para ser productiva.

## VII BIBLIOGRAFIA

- 📖 Alles, M. (2003). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- 📖 Alles, M. (2003). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- 📖 Alles, M. (2005). *Desempeño de competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- 📖 Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires: Macchi.
- 📖 Grados, J. (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. México.
- 📖 Mendoza, N. A. (1991). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Ed. Trillas.
- 📖 Nolasco, Ch.M. (2004). *Programa de capacitación para lograr el cambio de actitud de los servidores públicos ( Reporte Laboral)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología.
- 📖 Paquete Didáctico (2002). *Gerencia de capacitación empresarial con base en competencias laborales*. DICAP; Modulo IV Evaluación de la capacitación. Grupo CAPINTE S. C., México.
- 📖 Parkinson, M. ( 2003). *Aplicación de la Psicología en los negocios. Herramientas para desarrollar el talento humano*. México Mc. Graw Hill.
- 📖 Pérez, L. M. C. (2003). *Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales. (Tesina)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- 📖 Pérez, P. L. F. ( 2002). *Diseño de capacitación con enfoque en competencia laboral. (Tesina)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.

📖 Pinto, V. R. ( 1994). *Proceso de capacitación*. ( 2º ed). Universidad de Buenos Aires : Facultad de Filosofía y Letras.

📖 Pinto, V. R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial: como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: Mc. Graw Hill.

📖 Reza, T. J. C. (1995). *El ABC del administrador de la capacitación (y procesos educativos)*. México: Panorama Editorial.

📖 Rivas, T. L. A. ( 2003). *La gestión de competencias en México y el servicio civil de carreras*. México.

📖 Rodríguez, E. M. ( 1991). *Administración de la capacitación*. México: Mc Graw Hill.

📖 Silíceo, A. A. (1991). *Capacitación y desarrollo de personal*. ( 2º ed). México: Limusa.

📖 Zepeda, H. F. ( 1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson Educación.

#### REFERENCIAS DE INTERNET:

<http://www.capacitanet.com.mx7index.php?modo=e&artno=4>

<http://www.conalep.edu.mx/wb2/conalep/cona> Glosario de competencia laboral cona