



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ÁREA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

“EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

CARLOS DANIEL BRAVO LOZANO

DIRECTORA: DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ

REVISORA: MTRA. MARÍA ISABEL DELSORDO LÓPEZ

MÉXICO D.F.

FEBRERO DE 2013



Facultad  
de Psicología

## *Agradecimientos*

*A Dios por darme la oportunidad de concluir esta  
Etapa de mi vida. Por ponerme obstáculos  
Y darme la fuerza y tranquilidad para superarlos  
Y aprender de ellos. Por nunca dejarme solo y  
Darle a mi vida cosas maravillosas.*

*A mi mamá por ser ejemplo de vida y de fortaleza.  
Por cuidar de mí y por educarme para lograrlo que hasta  
Ahora he logrado. Por apoyarme en cada paso que doy  
Compartiendo los buenos y malos momentos de la vida.  
Por ser la mejor madre del mundo. Porque no alcanzaría  
Todo un libro para agradecerte por lo mucho que has hecho  
Y dado por mí. Gracias....*

*A mi papá por apoyarme incondicionalmente.  
Por ser ejemplo de fortaleza, de constancia y de  
Responsabilidad. Por guiarme en el camino de la vida.  
Por entenderme, defenderme, cuidarme y hacerme fuerte.  
Por ser mi amigo..... Gracias.*

*A mi hermana porque navegamos en el mismo barco  
Y vivimos las tormentas juntos. Por regañarme y  
Hacerme ver mis errores. Porque eres la mejor hermana  
Del mundo. Te quiero mucho y estaré siempre  
Que me necesites. Estoy muy orgulloso de ti.  
Este éxito también es tuyo. Gracias.*

*A Kelda Vargas Ávalos porque este trabajo contiene  
Gran parte de tu tiempo, momentos que sacrificamos,  
Esfuerzo, desvelos, alegrías, tristezas. Porque lo soportaste todo.  
Por devolverle a mi vida lo que ya creía perdido.  
Siempre estaré agradecido contigo.*

*A la Doctora María del Carmen Gerardo, a mi revisora  
La maestra María Isabel Delsordo y a mis sinodales por  
Acompañarme y guiarme hasta la culminación de este trabajo.*

*A todos mis amigos por estar conmigo en las buenas  
Y en las malas. Por escucharme, aconsejarme, soportarme  
Y acompañarme.*

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	2

### **1. LA CAPACITACIÓN LABORAL**

<b>1.1.</b> Definiendo la capacitación.....	3
1.1.1. El concepto de “Adiestramiento” .....	6
<b>1.2.</b> El proceso de la capacitación .....	7
<b>1.3.</b> Importancia de la capacitación .....	11
<b>1.4.</b> El marco legal de la capacitación en México .....	17
1.4.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	17
1.4.2. Ley Federal del Trabajo .....	19

### **2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

<b>2.1.</b> Concepto de “Diagnóstico” y de “Necesidad de Capacitación” .....	21
<b>2.2.</b> Importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación .....	22
<b>2.3.</b> Tipos de Necesidades de Capacitación.....	26
<b>2.4.</b> Métodos para Diagnosticar Necesidades de Capacitación .....	29
2.4.1. Método reactivo .....	30
2.4.2. Método de frecuencias .....	30
2.4.3. Método comparativo .....	32
2.4.3.1. Modelo puesto/ocupante .....	33
2.4.3.2. DNC por capacidades o competencias clave .....	39
2.4.3.3. DNC utilizando el método del marco lógico.....	44
2.4.3.4. DNC por medio de grupos focales .....	49
<b>2.5.</b> Técnicas para la detección de necesidades de capacitación.....	60
<b>2.6.</b> Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	65

### **3. CONTEXTO UNAM**

<b>3.1.</b> El personal de la UNAM.....	68
<b>3.2.</b> La Dirección General de Personal .....	70
3.2.1. La capacitación y el DNC para el personal Administrativo de Base.....	71
3.2.2. La capacitación y el DNC para el personal de Confianza y Funcionario.....	77
<b>3.3.</b> La capacitación y el DNC para el personal Académico de la UNAM.....	81

### **4. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL DNC EN LA UNAM**

<b>4.1.</b> Justificación .....	84
<b>4.2.</b> Para el personal Administrativo de Base .....	85
<b>4.3.</b> Para el personal de Confianza y Funcionarios de las Entidades y Dependencias Administrativas.....	87
<b>4.4.</b> Para el personal de Confianza y Funcionarios adscritos a las Secretarías y Unidades Administrativas.....	88
<b>4.5.</b> Para el personal Académico .....	90
Conclusiones.....	95
Limitaciones .....	97
Sugerencias .....	97
Referencias .....	98
Anexos .....	102

## **Resumen**

La capacitación laboral es quizá uno de los temas más estudiados y ejercidos por los psicólogos laborales. Un factor de suma importancia para su éxito radica en que ésta se encuentre fundamentada en necesidades reales, lo cual se logra gracias a un correcto Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, estrategia que ha sido poco estudiada desde su aparición hasta nuestros días.

La Universidad Nacional Autónoma de México se ha posicionado a través de los años como la más grande e importante universidad de nuestro país. La Dirección General de Personal y la Dirección General de Asuntos del Personal Académico utilizan procedimientos para identificar las necesidades de capacitación que presentan los trabajadores de la UNAM.

Los instrumentos que actualmente utilizan para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación permiten solo un diagnóstico parcial de éstas, pues en ellos no se contempla la evaluación de las principales actividades o funciones que se desarrollan por puesto de trabajo.

Con las modificaciones que se proponen a los instrumentos actualmente utilizados para realizar el DNC, se podrá comparar situaciones reales contra situaciones ideales bajo las cuales se desempeña el trabajador, pretendiendo aumentar el índice de confiabilidad y facilitar la creación y elección de cursos.

.

### **Palabras Clave:**

*Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Capacitación, Personal de la UNAM.*

## Introducción

En el primer capítulo se aborda de manera breve el tema de la Capacitación, puesto que es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, parte fundamental de dicho proceso. Se brindan definiciones, su importancia y el marco legal actual en nuestro país.

Como tema medular de esta tesis, el DNC se explica muy detalladamente en el capítulo 2, desde las razones para aplicarlo hasta los resultados que puede brindar, resaltando sus contribuciones en el proceso de capacitación, en el personal y hacia la empresa. Se describen los métodos reactivo, de frecuencias y comparativo así como los modelos puesto/ocupante, por capacidades o competencias clave, del marco lógico y grupos focales, que pueden ser aplicados a cualquier institución, puesto o colaborador para el DNC.

Con el fin de contar con el contexto aplicable al objetivo de la presente tesis, se explican las características de los diferentes tipos de personal que laboran en la UNAM y el procedimiento por medio del cual se diagnostican sus necesidades de capacitación, resultando como dependencias responsables del DNC la Dirección General de Personal y la Dirección General de Asuntos del Personal Académico.

Para finalizar este trabajo, se realiza una propuesta de modificación de los procedimientos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, con base en lo que actualmente se realiza en la UNAM y las recientes aportaciones teóricas referentes a dicha temática.

## 1.- LA CAPACITACIÓN LABORAL

### 1.1. Definiendo la capacitación

Con el surgimiento de nuevas tecnologías y como resultado mismo de la evolución humana, cada vez resulta más difícil tanto para las personas como para las organizaciones, insertarse competitivamente en el mercado laboral. La globalización impone retos cada vez más difíciles de superar para aquellas organizaciones que pretenden ingresar al mercado laboral y/o continuar en éste, lidiando con sus rivales comerciales y luchando día a día por conservar su existencia.

Las organizaciones están actualmente interesadas en contar con miembros que tengan la más alta preparación y que se encuentren mejor capacitados para el trabajo. A su vez, las personas buscan ingresar a empresas líderes en sus diferentes ramas, motivo por el cual ha surgido la necesidad de adquirir capacitación y preparación orientada al trabajo y al desarrollo de la persona en general.

Rosas (2008) nos menciona que no hay duda que en la actualidad el desarrollo sustentable en México gira en torno a lo competitivo de las actividades económicas, que a su vez se encuentran basadas en los ejes rectores de la capacitación.

Por lo anterior, resulta importante comprender que "...el desarrollo de la capacitación es vital ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, son una estrategia empresarial importante que deberá acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante" (Rosas, 2008, p.22).

Para definir a la capacitación de una manera formal podemos identificar cómo dicha palabra se compone. Del adjetivo CAPAZ, y éste a su vez, del verbo latino cápere = dar cabida, es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar

conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles y departamentos para que desempeñen mejor su trabajo (Pérez, 2005).

Citaremos a continuación algunas otras definiciones que de capacitación han sido propuestas por diversos autores:

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mediante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) definió a la capacitación como una “acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal” (Citado por Mendoza, 1990, p. 22).

Para Siliceo (1995) “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.25).

Blake (1997, en Hilario, 2007) nos dice que la capacitación es “una función organizacional de características intermedias (servicio) que deberán desplegar las acciones necesarias para que la organización disponga en sus miembros de los conocimientos, habilidades y actitudes que corresponden a sus tareas o proyectos” (p. 50).

Rodríguez (2001, en Martínez, 2011) estableció la siguiente definición de capacitación:

“Proceso de enseñanza-aprendizaje que involucra a dos partes: a la empresa, como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores, y a los empleados, como aprendices. Los facilitadores se responsabilizan de que el empleado aprenda los conocimientos y desarrolle las habilidades y actitudes básicas para que desempeñe su trabajo. Por su parte, los empleados se responsabilizan de aprender y poner en práctica los conocimientos y habilidades en el desempeño de su trabajo. En la actualidad la capacitación incluye no solo el desarrollo de habilidades técnicas específicas para

desempeñar un puesto, sino también todos los aspectos relativos a las habilidades para resolver problemas, habilidades de comunicación, integración y liderazgo; adopción de una filosofía de calidad en el trabajo y el desarrollo de actitudes positivas hacia la empresa y los compañeros de trabajo” (p. 13).

Para Navarro (2011), la capacitación “es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación” (p. 79).

En las definiciones anteriores encontramos mayores semejanzas que discrepancias. Se refiere en la totalidad de ellas a la adquisición de conocimientos para beneficio de quien lo adquiere y esperando con ello, resultar favorecida la empresa u organización que la brinda o promueve. Es importante reiterar que se busca dotar a aquella persona que recibe capacitación no solo de conocimientos teóricos, sino de habilidades motrices así como de actitudes necesarias para la realización de tareas determinadas. Para el presente trabajo tomaremos como definición de capacitación la establecida por Rodríguez (2001, en Martínez, 2011), por ser la más completa de las que se mencionan.

La definición de la capacitación se complementa con la explicación de su importancia, esto expresado no bajo los sustentos legales, sino contemplando los beneficios que ésta aporta. Por lo anterior, a continuación se explica la importancia de ésta, no sin antes abordar un concepto importante para su claro entendimiento: el adiestramiento.

### 1.1.1. El concepto de “Adiestramiento”

Hoy en día es común que escuchemos a personas referirse a la “capacitación” o al “adiestramiento” como si fueran éstos sinónimos. Existe una relación estrecha entre estos dos conceptos al grado de que algunos autores solo hacen referencia a la capacitación para describir o explicar ambos.

De acuerdo con Pérez (2005), la palabra “adiestramiento” (del adjetivo “Diestro”) es el conjunto de actividades encaminadas a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características de su puesto, con el fin de que lo desempeñe de manera más efectiva. Expone el citado autor que el adiestramiento es un proceso práctico, técnico, específico y que proporciona destrezas en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz. Se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros, principalmente en el manejo de máquinas y equipo por ser el adiestramiento orientado hacia el trabajo físico.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social, mediante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) definió al adiestramiento como una “acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”. (Citado por Mendoza, 1990, p. 22).

Mendoza (1990) realizó una serie de comparaciones entre las definiciones de capacitación y adiestramiento que él encontró y obtuvo como una de sus conclusiones la que a continuación se expresa:

“La diferenciación más extendida actualmente está dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador: se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan y adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo. Así, un mismo curso o evento será de capacitación o adiestramiento, en función de la situación particular de cada trabajador” (p. 29).

Resulta interesante el darnos cuenta que la diferencia entre estos conceptos (capacitación y adiestramiento) es escasa, incluso porque actualmente encontramos leyes y reglamentos que rigen ambos procesos como si se tratara de uno mismo. Existen Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento entre muchos otros conceptos que manejan ambos términos conjuntamente.

En el presente trabajo manejaremos al adiestramiento como parte del proceso de capacitación por lo cual no se hará diferenciación entre estos dos conceptos, siempre y cuando no sea requerido por la naturaleza del contexto. Entiéndase en lo siguiente, a la capacitación como proceso que incluye al adiestramiento.

## **1.2. El proceso de la capacitación**

Para administrar un proceso de capacitación, Reza (2006) propone que se realice mediante el enfoque de sistema, con el fin de garantizar una coordinación adecuada de los elementos que están en constante interacción.

Para dicho autor un sistema es “un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente. Estas partes y elementos, si bien es cierto, pueden estudiarse y desarrollarse por separado; para lograr la comprensión total del fenómeno que se desea analizar, es necesario que existan entre éstos relaciones y características afines que les permita una interacción mutua que los conlleve a alcanzar objetivos comunes” (p 53).

Un sistema integral de capacitación puede perseguir los siguientes objetivos:

- Coordinar y encaminar todos los esfuerzos que la organización destina a la capacitación y al aprendizaje de sus colaboradores, con el fin de orientar las acciones y los recursos hacia la atención de necesidades específicas.
- Incrementar el nivel de calificación del personal para ayudar también a elevar sus niveles de productividad y el bienestar social.

- Implementar la tecnología educativa y de capacitación que se requiera para atender a las características y necesidades de la organización.

Aplicar el enfoque sistémico a la administración de la capacitación presenta ventajas importantes, entre las cuales, de acuerdo con el citado autor, destacan las siguientes:

- Un sistema integral de capacitación es abierto, ya que no solo influye en el proceso de capacitación sino también el proceso mismo influye en el sistema, creando una interacción dinámica entre ambos.
- Es participativo por que intervienen en él personal involucrado en el planteamiento de acciones específicas y en la toma de las decisiones correspondientes.
- Es flexible por que presenta la capacidad de acoplarse a las situaciones que vayan surgiendo con el paso del tiempo, lo que permite aceptar cambios sin afectar su estructura básica.
- Permite una visión interdisciplinaria del proceso de capacitación, pues permite que ésta sea vista desde distintos ángulos y enfoques por especialistas.
- Las líneas básicas de acción surgen por el compromiso del personal involucrado.
- Administra la utilización de los recursos que se destinan a la capacitación, para evitar gastos excesivos e innecesarios, logrando mayor eficiencia al nivel de la organización.
- Acepta a la capacitación como un todo lo que permite que las acciones en torno a ella, adquieran unidad de criterios y enfoques.

De acuerdo con Reza (2006), existen cuatro elementos que integran a un sistema y cuatro subsistemas idóneos que integran un Sistema Integral de Capacitación, los cuales se describen en los párrafos siguientes.

En el proceso sistémico intervienen las siguientes etapas:

- 1. Entradas o insumos.** Consta de los materiales, información o energía que hacen posible el funcionamiento del sistema.
- 2. Mecanismos de conversión o proceso.** En esta etapa se presenta un cambio en los insumos. Se da la organización e implementación del sistema.
- 3. Salidas o productos.** Se obtienen los beneficios que estarán a la disposición de los distintos usuarios.
- 4. Retroalimentación.** Se verifica en cada una de las etapas si se cumplió o no con los propósitos de éstas.

Un Sistema Integral de Capacitación puede integrarse por cuatro subsistemas idóneos, siendo estos los que a continuación se citan:

- 1. Subsistema de Planeación y Evaluación.** Sus funciones principales son reunir, analizar y canalizar la información que llega al sistema, para proponer un camino a seguir estableciendo prioridades, objetivos y fijando formas de evaluación. Tiene las funciones también de supervisar, evaluar y dar seguimiento a los proyectos que se realicen en el sistema.
- 2. Subsistema de Diseño y Producción de Materiales.** Con la información fundamental de cada proyecto, elabora las actividades de diseño y producción de los apoyos materiales y técnicos. Su función principal es materializar las ideas y aportar la infraestructura que el sistema requiera para cada proyecto.
- 3. Subsistema de Promoción y Ejecución.** Básicamente implementa los proyectos en el macrosistema de la empresa. Está presente en el inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto, realizando actividades de promoción, negociación y asistencia técnica. Este subsistema está encargado de proporcionar al subsistema de Planeación y Evaluación, retroalimentación acerca del avance de cada proyecto.

**4. Subsistema de Administración y Control.** Vigila y proporciona al proyecto el apoyo económico, administrativo y logístico que hace posible su funcionamiento.

Dentro del Sistema Integral de Capacitación los subsistemas interactúan entre sí, ajustándose cada uno a las necesidades específicas de cada proyecto e intervienen en éste tanto como sea requerido. Cuando existe información o evidencia del entorno que indique la necesidad de desarrollar un proyecto por ejemplo de capacitación, los subsistemas antes mencionados interactúan de la siguiente manera:

El Subsistema de Planeación y Evaluación se ocupa de analizar la demanda latente o manifiesta de capacitación y de plantear los objetivos y la metodología a seguir, de acuerdo al funcionamiento interno del sistema. Primordialmente se encarga de facilitar información al Subsistema de Diseño y Producción, para que sea éste quien desarrolle la infraestructura de apoyo técnico necesaria para el funcionamiento del proyecto. Dentro de este subsistema se localiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Dicho subsistema se relacionará con el Subsistema de Administración y Control, quien como ya se mencionó, vigilará y proporcionará los apoyos necesarios para que el Subsistema de Promoción y Ejecución implemente las acciones específicas del proyecto, quien deberá tener un estrecho contacto con el macrosistema de la empresa. Este subsistema también brindará retroalimentación al Subsistema de Planeación y Evaluación, permitiendo corregir y reorientar el desarrollo del proyecto para posteriormente, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación.

De acuerdo con Reza (2006) este enfoque organiza a todos los elementos que participan en el proceso de capacitación; instructores, capacitandos, coaches, mentores, técnicas de instrucción a emplear, cobertura espacial y temporal, etc.

### 1.3. Importancia de la capacitación

Resulta de vital importancia que los directivos de las empresas y la sociedad en general entiendan que la capacitación no debe ser vista como un proceso realizado por compromiso. Que se entienda que si bien es cierto que existen normas jurídicas que castigan su falta de impartición, ésta puede contribuir al desarrollo de los trabajadores y de la organización misma. Una capacitación bien implementada y basada en un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, no debe ser vista como un “gasto”, sino como una inversión y mejor aún, como un factor de desarrollo para los que la reciben.

El objetivo de la capacitación es elevar el nivel de desempeño de los trabajadores modificando sus habilidades y posiblemente sus actitudes (Morris 2005).

Según Pérez (2005), la capacitación y desarrollo del personal constituye un método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo, enseñando y capacitando a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto.

“Diversos estudios de la American Society for Training and Development demuestran que toda cantidad que se invierte en capacitación y desarrollo genera ingresos equivalentes a tres veces el monto original” Henkoff (1992, en Werther, 2000, p. 240).

De acuerdo a la experiencia práctica profesional de Siliceo (1995), la capacitación laboral debe perseguir ocho propósitos fundamentales, los cuales se enlistan a continuación:

- 1.-Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

En toda organización debe existir un código de valores, el cual debe ser no solo respetado, sino transmitido a los trabajadores en una forma tal que ellos lo adopten como propio. Es imprescindible generar en los empleados el

sentimiento de pertenencia a la institución para la que laboran, engrandeciéndola de esta manera.

## 2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Un cambio indiscutible para afirmar una efectividad en el aprendizaje es el cambio conductual. Los verdaderos cambios de actitud logrados mediante los procesos educativos, son requisito indispensable y sirven de base para asegurar cambios en las organizaciones.

## 3.- Elevar la calidad del desempeño.

Aunque para muchas personas este propósito sea uno de los más codiciados y también uno de los principales motivos para impartir capacitación, resulta importante aclarar que no todos los problemas de ineficacia lograrán su solución mediante esta vía. Igualmente importante es aclarar que los problemas de desempeño deficiente pueden encontrarse en todos los niveles en la organización, incluyendo a la actividad directiva.

## 4.- Resolver problemas.

Toda empresa tiene que lidiar día a día con diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas o humanas. Los procesos de capacitación pueden facilitar la identificación y solución de estas adversidades.

## 5.- Habilitar para una promoción.

Uno de los aspectos que más atrae al personal y lo motiva a permanecer dentro de una organización es el conocido como “Desarrollo y planeación de una carrera dentro de una empresa”, lo que permite al trabajador recorrer un largo camino iniciando en el puesto actual y con visión hacia otros de mayor jerarquía. Se debe apoyar con programas de capacitación a los empleados para habilitarlos íntegramente para tal recorrido.

## 6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

Es sumamente conocido que la primera impresión es de gran importancia. Las impresiones que un trabajador obtenga de su empresa moldearán su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La capacitación para cumplir este objetivo debe proveer información específica, sugiriendo Siliceo (1995) la siguiente:

- a. Historia de la empresa.
- b. Su misión, valores y filosofía.
- c. Sus instalaciones.
- d. Ubicación geográfica.
- e. Los miembros del grupo ejecutivo.
- f. Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- g. Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- h. Los procesos productivos y los productos mismos.
- i. Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- j. Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Es importante también para cumplir con dicho objetivo, que se brinde la información necesaria para la correcta ejecución de las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo.

## 7.- Actualizar conocimientos y habilidades.

Las nuevas tecnologías invaden a este mundo actual. Es obligación de los miembros de una organización estar alertas sobre éstas para poder aprovechar aquellas que tengan la cualidad de hacer que el trabajo mejore y que la organización sea más efectiva. Es deber también de la organización realizar modificaciones en estos nuevos conocimientos y transmitirlos hacia sus empleados para obtener el mayor beneficio posible. “Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los

conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no solo de desarrollo, sino de supervivencia” (Siliceo, 1995, p. 32).

#### 8.- Preparación integral para la jubilación.

No por tratarse de una preparación y apoyo para los trabajadores próximos a retirarse de la empresa significa que la organización no se beneficie al realizar dichos programas. Muy por el contrario, la inversión que las empresas realicen en este rubro, será redituable de inmediato para la propia empresa y para la sociedad en general.

Pilloni (2010) nos comenta que existe una gran variedad de factores que pueden influir en la eficiencia de la capacitación y el desarrollo, entre los cuales se pueden contemplar: el apoyo por parte de la alta gerencia, el compromiso de los participantes, los adelantos tecnológicos, la complejidad de la organización y los estilos de aprendizaje.

Existen en las empresas algunos problemas que imposibilitan o dificultan la capacitación, según Vázquez (1998) algunos de los más significativos son:

##### a) Por parte del empresario:

- No le interesa la formación del trabajador sino su experiencia.
- Éste piensa que la capacitación es una pérdida de tiempo y dinero, ya que al capacitar al trabajador éste se irá a empresas más grandes con mayor salario, lo que se llama pirateo de trabajadores calificados.
- El empresario cuando contrata está prejuiciado y piensa que el trabajador no es capaz de asumir responsabilidades.

##### b) Por parte del trabajador:

- Piensan que la capacitación fuera del horario de trabajo no les genera un beneficio real.

- La necesidad de obtener ingresos provoca que los trabajadores den prioridad al trabajo sobre el estudio o la capacitación por lo que constantemente cambian de empleo en busca de un mejor salario.
- El trabajador cambia constantemente de actividad, por lo que puede cambiar de ser obrero a ser artesano, de un sector a otro sin capacitación previa.
- El trabajador piensa que el dueño abusa de su trabajo. El salario promedio del trabajador mexicano es muy bajo, esto hace que su proyecto de permanencia en la empresa sea corto.

Al compararse estos dos enfoques puede observarse que ni en el trabajador ni en el empresario existe el interés de recibir o brindar capacitación.

La capacitación debe considerarse como una inversión que brinda doble beneficio, pues además de ser una inversión para la empresa, lo es también para las personas que se forman ya que no es posible formarse sin esfuerzo (Bassas, 2010).

Cuando la capacitación se planea, diseña y se evalúa metodológicamente, da a los individuos oportunidades de desempeñar nuevas funciones, de progresar en sus carreras y, si se sienten insatisfechos en sus puestos, de reingresar en el mercado de trabajo con las habilidades necesarias (Morris, 2005).

Pérez (2005) considera que se pueden administrar diferentes tipos de programas de capacitación derivados de las necesidades de la empresa o de las disposiciones legales en esta materia, pudiendo dividirla en tres grandes campos que se plantean a continuación:

#### 1.- Capacitación para el trabajo.

Es la capacitación que se encuentra orientada hacia la persona próxima a desempeñar una nueva función, pudiendo ser esto por tratarse de un ingreso a

la organización o por que algún miembro de ella haya sido promovido o reubicado dentro de la misma.

Contempla la aportación de nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades o destrezas necesarias para las nuevas tareas, así como información básica referente a la institución y el puesto de trabajo.

## 2.- Capacitación en el trabajo.

Está formada por una serie de actividades que persiguen el fin de desarrollar habilidades, conocimientos y mejorar actitudes de los trabajadores en sus labores. Se implementan también actividades tendientes a la realización personal.

## 3.- Desarrollo.

En este rubro se pueden contemplar entre muchas otras tareas, las que promuevan el desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada, las que busquen el mejoramiento de las actitudes del personal hacia sí mismo y hacia sus compañeros de trabajo o aquellas que busquen desarrollar su creatividad intelectual y artística.

Si bien es cierto que muchos de los resultados y objetivos de la capacitación son planeados o se presentan en un corto plazo, la capacitación del personal como lo comenta Juárez (2006), no se debe subestimar, ya que los resultados pueden estar presentes aún con el paso del tiempo.

Juárez (2006) expresa como una de sus conclusiones de su investigación que la capacitación ayudará a hacer más eficiente la creatividad del personal, lo que le permitirá aportar sus ideas. Además les creará el impulso de mejorar constantemente que no será aplicado solo en las relaciones laborales, sino que se volverá una rutina normal en su vida cotidiana.

Gran parte de la importancia de la capacitación radica en que ésta proporciona a quienes la reciben conocimientos y habilidades que favorecen un proceso de

innovación en las empresas, propiciando la modificación del producto y de acuerdo con Rivas (2006), se ha demostrado que las empresas que realizan esto, son las que se adaptan de manera más rápida a las condiciones del mercado, se constituyen como comunidades que generan aprendizaje y lo traducen en valor agregado. Este tipo de empresas son las que tendrán mayores posibilidades de sobrevivir en el actual mundo tan competitivo.

#### **1.4. El marco legal de la capacitación en México**

Para lograr un estado de armonía y tranquilidad entre los habitantes de una nación resulta imprescindible la creación de normas que guíen el comportamiento de cada individuo, estableciendo los derechos y las obligaciones de los ciudadanos y de los gobernantes. México se rige actualmente por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos promulgada en el año de 1917, la cual ha sufrido diversas reformas en varios de sus artículos para gobernar adecuadamente la vida política, social, económica y judicial de la nación.

Dicha constitución es la ley fundamental, la norma jurídica suprema y ninguna ley o precepto puede estar sobre ella. De nuestra Carta Magna emanan todas las leyes y reglamentos existentes en este país. A continuación nos enfocaremos solo a aquellos artículos que rigen la capacitación laboral en nuestro país y a la Ley Federal del Trabajo por ser ésta reglamentaria de dicha actividad.

##### **1.4.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Con la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el año de 1917, se otorgó por primera vez un rango constitucional al derecho que todo ciudadano tiene para recibir una educación laica, gratuita y obligatoria, asimismo se otorgaron mayores facultades educativas al Estado para coordinar y vigilar el funcionamiento de escuelas públicas y privadas (Monroy, 1975).

En el primer capítulo de la constitución política están plasmadas las garantías individuales de todos los ciudadanos y en el artículo 2° se explica que México es una nación pluricultural sustentada originariamente en sus pueblos indígenas, que la federación, los estados y los municipios establecerán las instituciones y determinarán las políticas necesarias para promover la igualdad de oportunidades y que dichas autoridades tiene la obligación de garantizar e incrementar los niveles de escolaridad, favoreciendo la educación bilingüe e intercultural, la conclusión de la educación básica, la capacitación productiva y la educación media superior y superior.

En cuanto a los gastos generados por la capacitación que brinda el estado, éstos serán cubiertos en una parte por el mismo gobierno, como se establece en el artículo 41°, el cual explica que el financiamiento público por actividades específicas relativas a la educación, capacitación, investigación socioeconómica y política, así como a las tareas editoriales equivaldrá al tres por ciento del monto total del financiamiento público que corresponda en cada año por actividades ordinarias.

El artículo 123° de la Constitución Política rige lo relativo al trabajo y a la previsión social estableciendo que: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley”.

En el inciso “A” fracción número XIII se establece que: “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 con dicha obligación”.

Será competencia exclusiva de las autoridades federales, las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de

ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

Dada la relevancia del contenido de este artículo, resultó útil e indispensable la creación de una Ley para regir las relaciones de trabajo que en él se contemplan, siendo ésta explicada a continuación.

#### **1.4.2. Ley Federal del Trabajo**

La primera Ley Federal de Trabajo se expidió el 18 de agosto de 1931, siendo reglamentaria del Art. 123º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Esta ley tuvo el mérito de haber sido la primer Ley del Trabajo en el país y aunque fue abrogada en el año de 1970, sirvió de fundamento para la elaboración de otras leyes además de la actual Ley Federal del Trabajo. Cabe mencionar que nuestra actual Ley emitida en 1970 sufrió reformas importantes en el año de 1978, otorgándole el contenido que hoy conocemos.

La actual y vigente Ley Federal del Trabajo cuenta con más de 1000 artículos y establece en su artículo 1º que es ésta de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123º apartado “A” de la Constitución Política.

El artículo 3º de esta ley manifiesta que: “El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

El artículo 132º de esta ley, establece las obligaciones de los patrones y en su fracción XV señala como una de ellas “Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.”

El capítulo “III Bis” lleva por título “De la capacitación y Adiestramiento de los trabajadores” y está compuesto por un solo artículo, el 153° con un total de 24 fracciones, de la “A” a la “X”, en las cuales se encuentran plasmados los fundamentos legales bajo los cuales se debe regir todo proceso de capacitación en este país.

El proceso de capacitación es muy amplio y puede adoptar diferentes características según los requerimientos específicos de la organización. No porque un proceso de capacitación haya sido productivo para una organización significa que lo deba de ser para otras, o que su funcionalidad se conserve con el paso del tiempo. Se trata de un proceso que requiere ser adaptado a cada caso en particular de acuerdo con las características propias del momento y de cada puesto.

Hasta aquí hemos descrito brevemente dicho proceso, comentando su importancia y las disposiciones legales circundantes a él. En el capítulo siguiente se abordará a detalle el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, elemento importante en el proceso de capacitación y tema central del presente trabajo.

## 2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### 2.1. Concepto de “Diagnóstico” y de “Necesidades de Capacitación”

Para entender lo que es una *Necesidad de Capacitación* resulta necesario definir el concepto de “Necesidad”, mismo que puede referirse en términos simples a la ausencia de algo, pero es necesario aclarar que no puede originarse en el vacío, es decir, que debe existir un “sujeto” que la presente pudiendo ser éste una persona, una empresa, un organismo, un mecanismo, etc.

Si una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tiene para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o la falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desarrolle correctamente en su puesto de trabajo (Reza, 2006).

Dichas necesidades o carencias pueden ser conscientes o apenas percibidas y obstaculizar el funcionamiento eficiente de los trabajadores, afectando su desempeño dentro de la organización.

Es necesario aclarar que las “necesidades de capacitación” deben ser entendidas como únicamente aquellas que puedan satisfacerse mediante el proceso de capacitación, sin hacer referencia a limitaciones físicas o psicológicas del trabajador, a falta de herramientas o condiciones del lugar de trabajo, entre varias situaciones más que no encontrarán su solución por esta vía.

Respecto al concepto de “Diagnóstico”, Reza (2006, p. 64) lo define como: “Una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación”.

Dicho autor complementa su definición aclarando que un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) no es simplemente la petición de un jefe o

subordinados relativo a lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que esto solo nos llevará a un único resultado que será el de capacitar por capacitar.

El DNC “proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.” (Reza, 2006, p. 63).

## **2.2. Importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

En la actualidad existen organizaciones que no realizan un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y es por ello que no aprovechan sus beneficios, proporcionando de esta manera una capacitación que no cumple los objetivos y las expectativas creadas (Rico, 1998).

Un proceso efectivo de capacitación debe estar basado en las *necesidades reales* de capacitación pudiendo ser éstas a nivel organizacional, ocupacional o individual y cumplir con el objetivo de brindar información acerca de lo que se está haciendo en un puesto de trabajo y lo que debería hacerse. Esta discrepancia es lo que llamamos necesidad real de capacitación.

El DNC se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Por lo tanto, proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivados de ella (Smith y Delahaye, 1990).

En todo proceso de capacitación se debe tener presente que si se falla en el DNC, todo lo que se realice después también fracasará, pero si se identifica con eficiencia las carencias o necesidades que presenta la organización o los trabajadores, y se realiza el proceso de capacitación basado en esto, se obtendrán resultados exitosos.

Un correcto DNC brinda información de suma importancia no solo para el proceso de capacitación, sino información descriptiva de la empresa que puede ser utilizada para mejorar el desempeño organizacional. Como parte de esta información podemos encontrar:

- Aquellas situaciones problemáticas que presenta una empresa.
- La situación idónea descrita con precisión bajo la cual la organización debería funcionar, es decir, lo que debería hacerse.
- La situación real en que la empresa y sus trabajadores cumplen con sus funciones, es decir, lo que en realidad se hace.
- El potencial de recursos humanos con el que cuenta la organización.

Gracias a la obtención de la información ya mencionada y posterior a un análisis de la misma es posible:

- Contar con elementos que ayuden a la investigación de las causas que originaron las situaciones problemáticas en la organización y describir los síntomas que se presentan conjuntamente con dichas situaciones.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que realmente se está haciendo en la organización y lo que debería hacerse, con lo cual se puede precisar la discrepancia entre lo “real” y lo “ideal”.
- Identificar a qué tipo de recursos corresponden las necesidades detectadas; recursos financieros, materiales, tecnológicos o humanos.
- Decidir si las necesidades detectadas en los recursos humanos pueden satisfacerse mediante cursos de capacitación.
- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad, pudiéndose referir a conocimientos, habilidades o actitudes.
- Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Identificar quiénes necesitan cursos de capacitación, cuándo y en qué áreas.

- Realizar la planeación de los cursos de capacitación contemplando el número de participantes y las actividades a desarrollar.
- Asignar prioridades a los planes y programas de capacitación.

Por su parte Mendoza (1990, p. 36) nos explica que es de suma importancia detectar necesidades de capacitación puesto que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiere.
2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
4. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
5. Genera los datos esenciales para permitir después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento en los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

Todo proceso de capacitación necesita para su impartición recursos como dinero, tiempo y esfuerzo, mismos que como ya se mencionó, serán desperdiciados cuando este proceso no se encuentre basado en las necesidades reales que existen o que van surgiendo. En el caso contrario, es decir, cuando la capacitación está basada en necesidades reales, es muy probable que no sólo se recupere lo invertido en ésta, sino que se generen mayores recursos económicos.

De acuerdo con Mendoza (1990) mediante el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación es posible determinar si capacitar a los trabajadores es una medida procedente, puesto que en algunas ocasiones se puede observar que existe personal que no sabe y que no tiene las aptitudes para aprender las tareas del puesto, lo que implica un trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa, o bien un trabajador que no sabe y que no desea

aprender, resultando para ambos casos como mejor opción optar por alguna otra medida en vez de capacitar puesto que de hacerlo, los resultados por obtener serán infructuosos.

Conjuntamente con la importancia de realizar un DNC, existen numerosas ventajas que este proceso aporta. Al respecto Grados (2009) plantea que como resultado de una correcta DNC:

- Se ahorra tiempo y dinero puesto que los esfuerzos son aprovechados adecuadamente.
- La capacitación se realiza sobre bases sólidas y realistas.
- Se prevé cambios que se realizarán en el futuro, y cuando éstos llegan, no provocan problemas.
- Se da solución al problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Se evidencian problemas administrativos que están afectando el funcionamiento de la institución.
- Se detectan también problemas relativos al ambiente e higiene en el trabajo.
- Se identifican problemas que presentan maquinaria, equipos y los materiales.
- Se descubren situaciones que originan problemas financieros.
- Favorece la justa retribución implantando las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo.
- Brinda criterios para administrar correctamente las promociones del personal, dando a conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades.
- Se establecen programas de inducción a cada nivel ocupacional, facilitando de esta manera la rápida integración de nuevos colaboradores.
- Se genera una actitud favorable en el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, puesto que éstas resolverán problemas reales y concretos.

### 2.3. Tipos de Necesidades de Capacitación

Existe una gran diversidad de necesidades de capacitación ya que éstas presentan características que las hacen diferentes unas de otras y gracias a esto es posible agruparlas y describirlas.

Algunos autores con base en su experiencia y en conocimientos teóricos, han sugerido diferentes clasificaciones de las necesidades de capacitación. A continuación describiremos algunos tipos de necesidades encontradas.

Grados (2009) las divide en dos tipos de necesidades: manifiestas y encubiertas.

**Las necesidades manifiestas** son aquellas que indican un problema cuya causa puede ser detectada a simple vista. Sobre el mismo tema Mendoza (1990) consideró que surgen "...por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa" (p. 37).

No resulta complicada su identificación puesto que son bastante evidentes. Como ejemplo de éstas podemos mencionar:

- El ingreso de personal a la organización, el personal que es ascendido, transferido o quienes ocuparán un puesto de nueva creación.
- Que la empresa cuenta con menos empleados de los que requiere.
- Cambios de maquinaria, herramienta, métodos de trabajo, procedimientos, etc.
- Trabajadores próximos a la jubilación.
- Cuando se presentan licencias o permutas.

La capacitación orientada a estas necesidades, de acuerdo con Mendoza (1990), recibe el nombre de *preventiva* puesto que se presume que ésta deberá ser impartida antes de que los trabajadores ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

**Las necesidades encubiertas** son aquellas indicativas de un problema cuya causa no es posible determinar a simple vista. Resulta necesario un análisis meticoloso para poder determinar el origen del problema. Como ejemplo de este tipo de necesidades encontramos:

- Que los trabajadores presentan problemas de desempeño.
- Que no se alcanza la productividad estimada.
- La inexistencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, nula o deficiente programación de actividades, problemas en la comunicación, etc.
- Alto índice de ausentismo y retardos.
- Problemas interpersonales y actitudes negativas.
- Excesiva duplicidad de responsabilidades.

Diferente a las necesidades manifiestas, la capacitación orientada a estas necesidades recibe el nombre de *correctiva* puesto que pretenden resolver una problemática ya existente. La determinación de estas necesidades resulta más complicada que la determinación de las necesidades manifiestas y no siempre recibe la importancia debida.

Reza (2006) en algunos modelos de DNC, clasifica a las necesidades de capacitación de acuerdo a la prioridad con que deben ser atendidas, agrupándolas en “**corto plazo**” o que requieren ser cubiertas en un periodo no mayor a 6 meses, “**mediano plazo**” o que requieren ser cubiertas entre seis meses y hasta un año y “**largo plazo**” o que pueden ser atendidas posterior a un año.

Blake (2001) aportó la siguiente clasificación de necesidades de capacitación:

**Necesidades de capacitación por discrepancia** son aquellas con las que ya se cuenta y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio porque se carece de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.

**Necesidades de capacitación por cambio** son aquellas que sucederán porque se modificará la forma de hacer algo que actualmente se está realizando de una manera distinta a la que requiere algún proyecto.

**Necesidades de capacitación por incorporación** surgirán como consecuencia de que algún proyecto contempla la realización de tareas que actualmente no se están haciendo.

Por su parte Boydell (1971, en Mendoza, 1990) las divide en: necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales.

**Las necesidades organizacionales** se presentan cuando se habla de debilidades generales y se encuentra implicada una parte importante de la empresa. Como ejemplo de estas necesidades se encuentran:

- El cambio de equipo
- Introducción de nuevos procedimientos
- Modificación de políticas

**Las necesidades ocupacionales** son aquellas que aquejan a un puesto en particular: gerente de recursos humanos, dentista, auxiliar administrativo, contador, etc.

**Las necesidades individuales** se presentan específicamente en un trabajador.

Apoyando a esta clasificación de necesidades, Mendoza (1990) agrega una cuarta categoría y la denomina:

**Las necesidades departamentales**, mismas que afectan a un área importante de la empresa, pudiendo ser ésta llamada: Gerencia, Departamento, División, Sección, etc.

Otros autores, por ejemplo Donaldson y Scannell (1979, en Mendoza, 1990) las agrupan en **macronecesidades y micronecesidades**, siendo las primeras

aplicables a un alto número de trabajadores en una empresa, frecuentemente a la población completa de la misma clasificación ocupacional y las segundas aplicables solo para una persona o una población muy pequeña.

#### **2.4. Métodos para diagnosticar necesidades de capacitación**

Una vez que conocemos la importancia de la capacitación dentro de una empresa, es necesario definir las actividades a seguir para que ésta se desarrolle adecuadamente utilizando el método pertinente para la organización (Zúñiga, 2006).

Desgraciadamente no existe un procedimiento fácil para realizar un DNC, ya que cada situación exige una mezcla única de observación, prueba, análisis y deducción. En varios aspectos, el DNC es como un trabajo detectivesco, dependiendo el siguiente paso del que se ha dado previamente. Cuando se hace un DNC hay que seguir cada indicación y comprobar cada fragmento de información (cuando sea posible). Hay que examinar cada respuesta alternativa antes de sacar conclusiones para estar seguros de qué estrategia usar en la capacitación (Smith 1990).

Las dimensiones que puede alcanzar un DNC son muy variadas y están en función de los requerimientos específicos de cada organización. Éste puede ser aplicable a toda la empresa o a alguna unidad específica, atender al clima organizacional, a la calidad total, a algún área, específicamente a un trabajador, etc.

El diagnóstico aumenta considerablemente la confiabilidad de conocer lo que en realidad se vive en la organización y para Reza (2006), existen tres tipos de métodos siendo estos descritos, de acuerdo con dicho autor, en los párrafos siguientes.

### **2.4.1. Método reactivo**

Resulta el método aplicado por la mayoría de las organizaciones y consiste en esperar y recibir por parte de los colaboradores las necesidades y los requerimientos e irlos satisfaciendo. Las personas que reciben capacitación basada en este método de DNC quedan muy complacidas puesto que se les capacita en lo que creen necesitar o lo que les gusta, pero no en lo que realmente es importante para desempeñar su puesto eficientemente.

Las organizaciones que utilizan este método, atienden las necesidades que surgen en la empresa sin un plan o programa establecido. Realizan una capacitación espontanea que la mayoría de las veces no tiene sentido.

Este método resulta muy económico, rápido de aplicar y muy sencillo de procesar pero sus resultados cuentan con un alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

### **2.4.2. Método de frecuencias**

Se realiza un sondeo más profundo que en el método anterior. El personal que utiliza este método diagnostica lo que observa con mayor frecuencia, es decir, lo urgente, aunque esto no quiere decir que se esté atendiendo lo importante.

Se puede realizar un DNC por área o por persona. Para obtener información por medio de este método se suelen ocupar formatos previamente elaborados en los que se solicita entre otros datos, la información que a continuación se cita:

#### **Para un Diagnóstico General por Área:**

- Datos generales del área o departamento.
- Eventos genéricos requeridos en dicha área.
- Propósito u objetivo del evento.
- Temas a considerar.

- Tipo de enfoque solicitado (cognoscitivo, afectivo o psicomotriz).
- Prioridad (corto, mediano o largo plazo).
- Puesto a los que se dirigirá.

#### **Para un Diagnóstico Personal:**

- Datos generales del empleado.
- Cursos que ha recibido dentro o fuera de la empresa.
- Eventos específicos que se requieren.
- Propósito u objetivo del evento.
- Temas a considerar.
- Tipo de enfoque solicitado (cognoscitivo, afectivo o psicomotriz).
- Prioridad (corto, mediano o largo plazo).

Estos formatos pueden ir acompañados de un menú de cursos para la satisfacción de necesidades. Entre mayor frecuencia presente una necesidad de capacitación tendrá una mayor prioridad.

Si analizamos la Ley de Pareto que nos explica Reza (2006, p. 67) de la siguiente manera: “Esta Ley nos dice que el 20% de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados y a la inversa, el 80% de los problemas, o que se cree sean problemas solo afecta al 20% de los resultados”, podemos deducir que los asuntos importantes se presentan en poca medida, mientras que los asuntos menos relevantes se presentan un mayor número de veces, por lo que se puede concluir que este método puede atender a las necesidades más frecuentes que se presenten en una organización, pero esto no quiere decir que sean las que repercutan con una mayor proporción en las actividades del personal.

El costo de este método es mínimo, rápido de aplicar y sus resultados presentan un mediano riesgo para la toma de decisiones. Aunque es mucho más preciso que el anterior, no deja de ser un diagnóstico superficial.

Cabe recalcar que la información que se obtiene mediante este método no es precisa, por lo cual el costo puede aumentar considerablemente ya que será necesario realizarlo varias veces.

### 2.4.3. Método comparativo

La base de este método consiste en establecer las discrepancias que existen entre lo que se debe de hacer y lo que realmente se hace. Se compara una situación ideal contra una situación real para detectar las diferencias y diagnosticar las necesidades de capacitación.

Pertencientes a este método podemos encontrar diversos modelos que trabajan fundamentalmente comparando la forma apropiada o correcta de hacer las cosas con la manera en que realmente se están haciendo. Los resultados obtenidos mediante este método presentan un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

A continuación se muestra un cuadro que permite comparar los tres métodos antes referidos:

	Método reactivo	Método de frecuencias	Método comparativo
Características	El investigador espera recibir de los colaboradores las necesidades y requerimientos de capacitación.	La persona responsable diagnostica lo que se observa con mayor frecuencia, es decir, lo urgente.	Se identifica una situación ideal y una situación real. Quien diagnostica, identifica la discrepancia entre ambas situaciones.

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores quedan altamente complacidos</li> <li>• Método económico</li> <li>• Rápido de aplicar</li> <li>• Resultados fáciles de procesar</li> <li>• Se diagnostica con facilidad a un alto número de colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método económico</li> <li>• De fácil y rápida aplicación</li> <li>• Resultados sencillos de procesar</li> <li>• Se diagnostica con relativa facilidad a un alto número de colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de confiabilidad en los resultados obtenidos</li> <li>• Contribuye al éxito del proceso de capacitación</li> </ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia una capacitación espontánea que la mayoría de las veces no contempla un plan o programa</li> <li>• Resultados con alto índice de riesgo para la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo urgente no siempre es lo importante</li> <li>• Brinda un diagnóstico superficial</li> <li>• Resultados medianamente confiables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere mayores recursos para su realización</li> <li>• Aumenta la dificultad del diagnóstico en proporción al número de colaboradores a investigar</li> <li>• Requiere un mayor tiempo para su ejecución</li> </ul>

**Figura 1.** Cuadro comparativo de los métodos de DNC

**Fuente:** Propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, todos los métodos presentan ventajas y desventajas. Es tarea del investigador decidir cuál de los tres métodos se ajusta a las necesidades específicas de la organización.

En los párrafos siguientes se describen a detalle, de acuerdo con Reza (2006), algunos de los modelos que integran el método comparativo.

#### **2.4.3.1. Modelo puesto / ocupante**

Mediante el uso de este modelo es posible hacer una comparación entre el puesto de trabajo y las personas que lo ocupan. La dificultad de este modelo es variable, pues depende en gran medida del número de puestos distintos con los que cuenta una organización y el número de ocupantes de cada uno. Este modelo se compone de cuatro etapas las cuales a continuación se detallan.

## **Primera etapa. Definición de la situación idónea.**

En toda organización, actividad, proceso, etc. existen estándares de calidad óptimos. Se presenta una situación idónea cuando en la organización se están alcanzando los estándares de calidad óptimos mediante la realización de algún esfuerzo.

Resulta benéfico evaluar en términos de resultados y no en términos de funciones, ya que una persona puede trabajar mucho y producir poco o bien trabajar lo necesario y producir más y de calidad.

Los estándares de análisis aplicables al proceso de capacitación, de acuerdo con Reza (2006), se dividen en seis y son los que se explican brevemente a continuación:

- 1.- Recursos materiales.** Se refiere a los útiles o utensilios que el colaborador requiere para realizar sus actividades de trabajo.
- 2.- Resultados.** Indican que se ha producido un bien o servicio y son expresados en productos tangibles y concretos. Se refiere al quehacer de los colaboradores.
- 3.- Índices de eficiencia.** Algunas funciones de los colaboradores son susceptibles a la cuantificación. El índice de eficiencia es la cuantificación de la actividad en un tiempo determinado.
- 4.- Requerimientos.** Expresan lo mínimo necesario que es solicitado para desempeñar un puesto de trabajo y son referentes a la escolaridad, experiencia, edad, sexo, aspectos físicos y habilidades entre otros.
- 5.- Ambiente laboral físico.** El contexto físico que rodea la actividad cotidiana del colaborador y que está altamente relacionado con la ergonomía.
- 6.- Medidas de seguridad.** Todos los aspectos que deben ser considerados para evitar lesiones, enfermedades, accidentes, etc.

Para obtener la información relacionada con los estándares de análisis es necesario buscar en distintas fuentes de documentación y de datos. Algunas de las fuentes de información que nos pueden ayudar en esta etapa son las siguientes:

- Manual de Políticas.
- Manual de Procedimientos.
- Análisis de Puestos y Evaluación de Puestos.
- Planes y Programas de la Organización.
- Determinación de Objetivos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Contrato Ley.
- Contrato Colectivo de Trabajo.

Existe la posibilidad de que en alguna organización esta información no se encuentre por escrito, lo cual no quiere decir que no exista, ya que resulta evidente que si existe personal contratado se sabe para qué se requiere, aunque esta información no se encuentre en documento alguno. En dicho caso será necesario acudir con los jefes inmediatos de cada puesto a analizar y mediante la aplicación de alguna *técnica para la detección de necesidades de capacitación*, concentrar la información requerida para cada estándar de análisis.

Una vez obtenida la información de las distintas fuentes, se clasifican con base en los estándares de análisis ya mencionados. La información puede ser concentrada en una tabla o formato previamente elaborado como el que a continuación se presenta:

RESUMEN DE SITUACIÓN IDÓNEA					
PUESTO:					
Recursos materiales	Resultados	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad

**Figura 2.** Formato de registro de información obtenida  
**Fuente:** Tomado de Reza (2006, p. 76)

Resulta importante resaltar que la situación idónea se especifica por puesto de trabajo.

### **Segunda etapa. Determinación de la situación ideal**

En esta nueva etapa debemos determinar lo que realmente es y lo que se hace, ya que ahora se cuenta con *el deber ser*. La información requerida en esta etapa se puede obtener mediante el uso de algunas *Técnicas para la detección de necesidades de capacitación* que mejor se adapten a las características y necesidades de la organización. La recolección de esta información deberá hacerse con base en los mismos seis estándares de análisis.

En la primera etapa se determinó la situación idónea por puesto de trabajo. Ahora la situación real se debe determinar por cada una de las personas que lo ocupan, por lo cual, se deberá recabar esta información directamente de cada empleado.

La información obtenida puede ser concentrada en una tabla o formato similar al utilizado en la etapa anterior. En este paso, cada tabla o formato deberá contener la información específica de cada trabajador. Podemos auxiliarnos de otros formatos a fin de obtener información útil para realizar el análisis.

Como ejemplo, Reza (2006) nos muestra un formato que él diseñó para registrar información que puede ser de utilidad. A continuación se presenta:

<b>DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO Y PERSONAS QUE LO OCUPAN</b>					
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE CURSOS DE CAPACITACIÓN					
LISTADO DE FUNCIONES	GRADO DE CONOCIMIENTO REQUERIDO	NOMBRE DE LAS PERSONAS			
		CARLOS REZA	PEPE LÓPEZ	JUAN PÉREZ	LUIS GÓMEZ
1.- COORDINACIÓN DE EVENTOS	10	6	6	8	2
2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	8	6	6	6	3
3.- DETECCIÓN Y EVALUACIÓN	8	7	7	7	5
4.- NORMATIVIDAD	8	5	2	3	6
5.- DISEÑO Y SEGUIMIENTO	8	4	8	9	9
6.- ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO	9	3	6	4	6
7.- ADMINISTRACIÓN	8	8	5	6	5
8.- TECNOLOGÍA	7	4	5	6	5

**Figura 3.** Formato para concentrar información

**Fuente:** Tomado de Reza (2006, p. 87)

Para el llenado de las casillas, el autor utilizó la siguiente clasificación:

- 9 y 10 ALTO GRADO
- 7 Y 8 BUEN GRADO
- 5 Y 6 PRESENTA DEFICIENCIAS
- 1 A 4 DEFICIENTE

La clasificación a utilizar depende de cada diagnosticador y de las características y requerimientos específicos de la empresa.

### **Tercera etapa. Comparación entre ambas situaciones**

En este paso se va a determinar con la mayor precisión posible las discrepancias que se presentan entre lo ideal y lo real o dicho en otras palabras, entre lo que es y lo que debería ser.

Para realizar dicha comparación se debe tener presente la información por cada estándar de análisis obtenida tanto en la primera etapa como en la segunda, con la finalidad de identificar las discrepancias existentes por cada uno de los seis estándares de análisis. Se debe realizar este proceso por cada trabajador.

### **Cuarta etapa. Determinación de necesidades y toma de decisiones**

Es importante aclarar que las necesidades que hasta este momento se han detectado no son necesariamente necesidades de capacitación, puesto que muchas de ellas resultarán atribuibles a la organización y no al trabajador.

En algunas ocasiones, un colaborador no puede realizar una actividad no por que carezca de los conocimientos suficientes, habilidades o actitudes, sino porque no cuenta con los implementos necesarios para tal fin.

En esta fase es necesario separar aquellas necesidades atribuibles al trabajador y aquellas atribuibles a la organización, con lo cual será posible diagnosticar las necesidades de capacitación y estar en condiciones apropiadas para la toma de decisiones.

Ocasionalmente existe en las organizaciones personal que cuenta con conocimientos superiores a los requeridos para alguna función determinada, por lo cual estas personas ya no requieren ser capacitadas en dicha función y sus conocimientos se pueden aprovechar para que los impartan a sus demás compañeros de trabajo. Los resultados obtenidos por este modelo presentan un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

### 2.4.3.2. DNC por capacidades o competencias clave

Para comprender este modelo es necesario comprender qué es y cuáles son las principales características de las competencias clave. Al respecto Prahalad y Hamel (1990, en Reza, 2006, p. 97) nos dicen que “La competencia clave es el aprendizaje colectivo de la empresa, especialmente su capacidad de coordinar las diversas habilidades productivas e integrar múltiples fuentes tecnológicas. Las competencias clave tiene como objetivo ofrecer productos de valor para el cliente y aportar beneficios a la empresa”.

De acuerdo con Eurydice, la red europea de información en educación (2002), la mayoría de los expertos coinciden en que para que una competencia merezca el título de “clave”, “fundamental”, “esencial” o “básica”, tiene que ser necesaria y beneficiosa para cualquier individuo y para la sociedad en su conjunto. Este tipo de competencia debe permitir que un individuo se integre apropiadamente en un número de redes sociales al mismo tiempo que permanece independiente y personalmente eficaz, tanto en situaciones que le son conocidas como en otras nuevas e imprevisibles.

Según Stalk (en Reza, 2006), las principales características de las competencias clave son las siguientes:

- **Velocidad.** Poseen una respuesta rápida y oportuna a la aplicación de métodos tecnológicos de punta, en la innovación y creatividad para la aplicación de nuevos procesos, para el diseño de productos, a las necesidades de los clientes, administración efectiva de recursos y en el desarrollo humano y organizacional.
- **Consistencia.** Son congruentes con la misión, visión y valores de la empresa, así como con las expectativas de los usuarios.
- **Agudeza.** Para detectar claridad y oportunidades en el mercado y anticiparse a las necesidades y expectativas que los clientes esperan.
- **Agilidad.** Para adaptarse a los distintos escenarios y contextos de la empresa.

- **Innovación.** Generación de ideas novedosas, generando valor agregado a los procesos, productos y servicios que se elaboran en la organización.

Las competencias facilitan el ingreso y la permanencia de la empresa a mercados potenciales y actuales, perfeccionan los productos y servicios que se generan con el afán de satisfacer las expectativas del cliente y mezclan una diversidad impresionante de habilidades, conocimientos y destrezas, con lo cual se genera entre otros resultados, un estilo característico de la organización.

Para la identificación de las competencias se debe de seguir un procedimiento, mismo que a continuación se señala:

- a) Detectar las competencias.** Preguntas tales como ¿De qué somos capaces?, ¿Qué hacemos muy bien?, ¿Qué hacemos mejor que los demás?, ¿Qué nos diferencia de los demás?, ¿Cuáles son nuestras principales habilidades, conocimientos y actitudes? y ¿Qué podemos compartir con otros? Nos pueden brindar información muy útil con lo cual visualizaremos las grandes metas y desafíos de la organización y definiremos con base en las características ya estudiadas, las competencias clave.
- b) Elegir las competencias.** De las preguntas anteriores, sin duda surgirán un gran número de posibles competencias. Debemos estar atentos para seleccionar solo aquellas que sean congruentes con la misión, visión y valores de la empresa. Las competencias deben ser compatibles con la razón de ser de la organización y colaborar a la obtención de objetivos institucionales.

Reza (2006) nos sugiere que durante el proceso de detección y elección de las competencias clave, nos formulemos la siguiente pregunta:

¿Qué destrezas y conocimientos centrales queremos ver en todo el personal de la organización, en todos los niveles, en toda la empresa?

El mismo autor nos indica que la gran mayoría de los técnicos de personal y la gerencia general dirigirían las prácticas de Recursos Humanos con base en las siguientes capacidades:

- **Moral.** Comportamiento fundamentado en principios cristianos y que es congruente con el actuar y el pensar.
- **Trabajo en equipo.** Es la actitud de cooperación y colaboración con los compañeros de trabajo, los públicos externos involucrados y las organizaciones con las que se mantiene una relación.
- **Calidad en el servicio.** Se refleja en la plena satisfacción de las expectativas de los usuarios de los servicios o productos.
- **Compromiso.** Congruencia existente entre la actitud y el comportamiento diario y la filosofía de la organización.
- **Actitud de aprendizaje.** Disposición para adquirir, aplicar y compartir conocimientos, habilidades y actitudes de manera constante en beneficio de la organización y los miembros pertenecientes a ella.
- **Creatividad e innovación.** Desarrollo e implementación de ideas para el cambio organizacional y humano, el mejoramiento continuo y la calidad en los procesos de contenido y sociales.
- **Entusiasta y realista.** Realización de las actividades diarias con energía y alegría tanto en circunstancias favorables como en adversas.

El diagnóstico basado en este modelo también puede ser aplicado con competencias laborales, pero si anteriormente no se ha trabajado con competencias en la organización, no resulta un modelo simple o fácil de aplicar, pues se requiere contar con un paquete de normas de competencia, estar por lo menos en una etapa inicial de certificación por competencias y contar con la infraestructura que permita la administración de Recursos Humanos basada en este enfoque.

Una vez que se ha decidido utilizar este modelo en la organización, los pasos a seguir son los siguientes:

## **Paso 1. Determinación de las principales competencias de la organización y laborales / Especificación de la situación idónea**

La empresa debe contar con competencias claramente establecidas, ya sea éstas creadas por la propia institución o bien, retomadas y contextualizadas en la organización las Normas Técnicas de Competencia Laboral elaboradas por el CONOCER.

Las competencias laborales o competencias clave elegidas serán consideradas como la situación idónea. Reza (2006, p. 101) nos menciona que existen 5 niveles de competencia y los describe como a continuación se cita:

- **Nivel 1.** Se encuentran competencias en el desarrollo de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas, en ellas predominan las actividades rutinarias y predecibles que por lo general requieren órdenes para ejecutarlas.
- **Nivel 2.** Está conformado por competencias en un conjunto significativo de actividades de trabajo diferentes, realizadas en una variedad de contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias. En este nivel la responsabilidad y autonomía están circunscritas a la colaboración con otros y el trabajo en equipo.
- **Nivel 3.** La competencia se desempeña en una gama amplia de actividades de trabajo y de contextos que con frecuencia son complejos o no rutinarios. En este nivel se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros, por lo que la responsabilidad y autonomía son considerables.
- **Nivel 4.** Se caracteriza por que existe competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos; alto grado de autonomía y responsabilidad por la organización de grupos y los resultados de la planeación y asignación de recursos.
- **Nivel 5.** Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y sistémica, a menudo impredecible; alto grado de autonomía

personal; responsabilidad frecuente en la planeación, previsión y la productividad de los recursos, así como responsabilidad en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación del sistema.

Para cada competencia es necesario establecer a qué nivel es requerida.

## **Paso 2. Especificación de la situación real**

Cada colaborador deberá ser evaluado para verificar si cumple o no con los estándares establecidos por la norma. Para obtener esta información se pueden utilizar:

- Órdenes de trabajo
- Manejo de simuladores
- Trabajos específicos a realizar
- Tests psicológicos
- Exámenes de conocimientos

Complementando lo anterior, se revisarán las evidencias que deberá presentar cada colaborador para verificar su aptitud y demostrar su nivel de conocimientos y aplicación en la vida laboral.

## **Paso 3. Análisis comparativo**

Se realiza la comparación entre lo real y lo ideal, por lo que será necesario solicitar las evidencias por producto y por conocimiento, para posteriormente cotejar con el estándar o ideal. Es indispensable ser lo más preciso posible al identificar las discrepancias encontradas.

## **Paso 4. Determinación de diferencias o desviaciones**

Este proceso nos ayudará en la certificación del personal en las competencias que han sido seleccionadas como deseables, por lo cual las discrepancias

existentes deberán ser consideradas como necesidades de capacitación, para que plenamente identificadas, se favorezca la toma de decisiones con un alto índice de certeza.

#### **2.4.3.3. DNC utilizando el método del marco lógico**

Este método, además de ser un componente de la Planeación Estratégica, es una metodología racional que se complementa con la creatividad y la intuición.

Puesto que sigue pasos sucesivos para la planificación es racional, permitiendo la documentación y visualización de cada una de sus etapas y cuenta con un enfoque altamente participativo.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (Citado por Reza 2006, p. 118), “El Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas sus etapas de preparación a saber: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación expost”.

Dicho enfoque fue generado por los arquitectos León J. Rosemberg y Lawrence D. Posner del grupo Practical Concepts Incorporated en el año de 1969. Esta herramienta técnico-metodológica es útil para diseñar proyectos, por lo que resulta útil y aplicable al proceso de capacitación en las organizaciones.

Los que se citan a continuación son los pasos principales a seguir para dicho modelo:

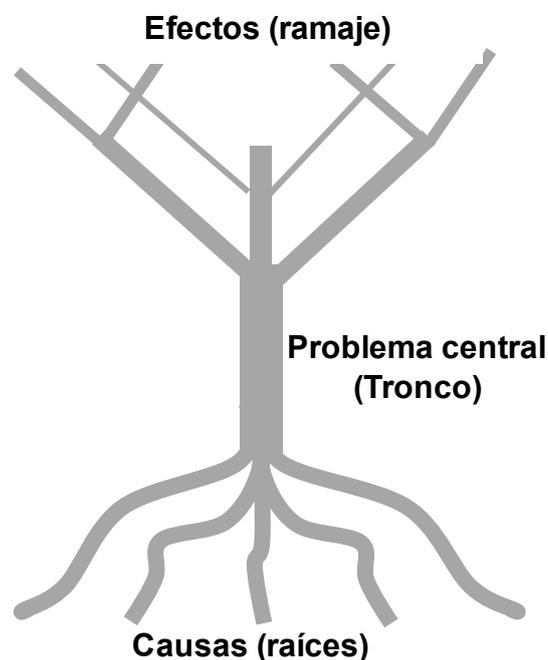
##### **Paso 1. Análisis de problemas**

En este paso se determina con la mayor precisión posible la situación, las circunstancias o el contexto relacionados con el problema a resolver. Una vez que es analizada la situación, se deben de identificar los obstáculos principales del

contexto sometido al estudio, definir el problema central en ese contexto y por último, evaluar las causas y efectos. Reza (2006) nos propone la elaboración y utilización de un *árbol de problemas* realizando las siguientes acciones:

- I. Identificar los principales problemas respecto a la situación, desarrollando un listado completo de los obstáculos que impiden el funcionamiento de algún sistema, proceso, organismo, etc.
- II. Plantear el problema central en un enunciado sencillo y corto.
- III. Determinar las causas del problema central.
- IV. Precisar los efectos provocados por el problema central.
- V. Formular un esquema que presente las relaciones causa – efecto.
- VI. Analizar el esquema completo y verificar su racionalidad.

A continuación se muestra una imagen que ejemplifica el porqué del nombre *árbol de problemas* y la información que éste debe contener:



**Figura 4.** Ejemplificación del árbol de problemas  
**Fuente:** Propia

El autor nos recomienda que el listado inicial surja por medio de la técnica de tormenta de ideas o bien, de las evidencias y hechos claros del fenómeno que está estudiándose. Es muy posible que el primer árbol creado presente problemas o no satisfaga todas las preguntas que se hagan al respecto, ya que es frecuente que se confundan los efectos con las causas o a la inversa, así también con el problema central, por lo cual se sugiere se realicen tantos árboles como sea requerido a fin de encontrar el idóneo.

Los problemas que se determinen deben ser existentes y no potenciales, posibles, ficticios o futuros.

## **Paso 2. Análisis de objetivos**

En este paso se describe la situación futura que se pretende alcanzar con la solución de los problemas detectados y mencionados en el paso anterior. Es posible también detectar las distintas opciones de acción o vías alternas. Es recomendable apoyarnos de un nuevo árbol, esta vez elaborado con base en los objetivos que se pretende alcanzar, para lo cual debemos considerar lo siguiente:

- a) Se transforman los problemas planteados en el árbol anterior en aspectos positivos. Por ejemplo si en el árbol anterior se encuentra como un problema “Deficiente mantenimiento de las computadoras”, en este árbol se tendrá que convertir lo anterior en un aspecto positivo, pudiendo quedar de la siguiente manera: “Computadoras conservadas en buen estado”.
- b) Identificar el objetivo más importante a alcanzar, los objetivos del proyecto específico o del asunto a resolver y los medios que serán necesarios emplear así como las actividades. Todo esto se obtiene del árbol elaborado durante el Análisis de problemas.
- c) Modificar las frases de negativas a positivas y si es necesario, introducir nuevas ideas. Cuando se considere necesario, eliminar los objetivos que no sean efectivos.

Muchos de los objetivos descritos en este árbol seguramente podrán ser alcanzados con acciones de capacitación orientadas al personal involucrado en ellos.

### **Paso 3. Análisis de participación**

Se indican quienes serán los actores que estarán relacionados con el proyecto, es decir, las personas, instituciones, grupos y equipos que harán alguna contribución específica al problema. Las acciones a seguir en este paso son las siguientes:

1. Realizar un registro de los grupos, personas, instituciones y todo aquel personal que se encuentre involucrado en el proyecto y que pueda contribuir de forma favorable o desfavorable.
2. Clasificarlos por categorías. Algunas sugeridas pueden ser: afectados-beneficiados, cooperantes, oponentes, perjudicados, etc.
3. Describirlos y analizarlos.
4. Identificar las consecuencias o efectos que el proyecto pueda acarrear durante su implementación.

### **Paso 4. Análisis de alternativas**

Una vez que el problema ha sido bien planteado es apropiado determinar distintas opciones o alternativas que permitan su solución. Para realizar lo anterior se proponen las siguientes acciones:

1. Identificar aquellos objetivos que no son deseables o alcanzables y desecharlos para trabajar únicamente con aquellos que sean factibles.
2. Construir un *cuadro-matriz* (que se explica en párrafos siguientes) para la ubicación de los objetivos susceptibles tomando en cuenta su factibilidad y su importancia.
3. Calificar las opciones o alternativas en términos de recursos disponibles, probabilidad de éxito, factibilidad, relación costo beneficio, tiempo, esfuerzo, etc.

Reza (2006) nos propone el uso de algún formato similar al que a continuación se muestra para apoyarnos en la identificación de los objetivos con mayores probabilidades de éxito.

Objetivo	Clave	1	2	3	4	5	Total
Objetivo 1	A	1	1	1	1	1	5
Objetivo 2	B	2	3	2	1	2	10
Objetivo 3	C	3	3	3	2	2	13
Objetivo 4	D	3	2	3	2	2	12
Objetivo 5	E	1	1	2	1	2	7

**Figura 5.** Formato para determinar probabilidades de éxito de los objetivos  
**Fuente:** Tomado de Reza (2006, p. 128); adaptación propia.

Una vez que se han escrito los objetivos en la columna “objetivo” se les asigna una clave, pudiendo ser como en este caso letras. Los cinco factores a evaluar de cada objetivo son los que a continuación se enlistan:

1. **Tiempo** 3→ largo plazo    2→ mediano plazo    1→ corto plazo
2. **Costo** 3→ alto    2 → mediano    1 → bajo
3. **Viabilidad** 3→ baja    2→ mediana    1→ alta
4. **Sostenibilidad** 3→ baja    2→ mediana    1→ alta
5. **Relación costo-beneficio** 3→ poco benéfica    2→ medianamente benéfica    1→ muy benéfica

Cuando se obtiene la puntuación total por objetivo, aquellos con las calificaciones más bajas presentan una mayor probabilidad de éxito, como se puede observar con los objetivos 1 y 5.

Dicho autor nos propone un cuadro matriz de factibilidad-importancia como el que a continuación se presenta:

<b>Muy factible</b>			A
<b>Factible</b>			E
<b>Poco factible</b>	C	D	
	<b>Poco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>

**Figura 6.** Cuadro matriz de factibilidad-importancia

**Fuente:** Tomado de Reza (2006, p. 128)

En dicha matriz se colocarán las claves de los objetivos apoyándose de las puntuaciones obtenidas en el cuadro anterior y se valorará la importancia de cada uno de ellos, para posteriormente asignarles un lugar en la matriz.

En la parte sombreada se encontrarán los objetivos que son necesarios para la solución del problema o para alcanzar el éxito del proyecto. Desde este momento son detectables los temas oportunos a desarrollar para satisfacer necesidades de capacitación por las diversas acciones de aprendizaje.

No todas las acciones a emprender se resolverán vía la capacitación. Existen problemas que solo se resolverán con la intervención de factores y personal externo a la organización. Algunos otros problemas son atribuibles a la organización misma. De cualquier manera, este modelo permite una toma de decisiones con un alto índice de certeza.

#### **2.4.3.4. DNC por medio de grupos focales**

Un grupo focal es una técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público con modalidad de entrevista grupal, abierta y estructurada, en donde un

grupo de individuos previamente seleccionados por los investigadores, discuten y elaboran desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, por ejemplo, una detección de necesidades de capacitación. A esta técnica se le conoce también como “entrevista focalizada”.

De acuerdo con Reza (2006), algunas de las características que presentan los grupos focales son las siguientes:

- Requieren procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos en el grupo, acerca de una temática específica.
- La participación es dirigida y consciente.
- Los participantes deben tener cierta experiencia en el tema.
- Se registra la realidad y experiencia grupal.
- Es una entrevista abierta y estructurada.
- Es un auténtico intercambio de experiencias.
- Utilizan el análisis transaccional.
- Estimula el interés en los entrevistados.
- Las temáticas se construyen con lenguaje sencillo.
- Debe explicarse con mucho detalle el propósito de la reunión.
- Pueden grabarse en audio o video las intervenciones, solo si los participantes están de acuerdo.
- Es un grupo de discusión teóricamente artificial.

Como en los modelos anteriores, resulta necesario seguir una serie de etapas, mismas que a continuación se detallan:

### **Primera etapa. Definición de objetivos**

Para la redacción de un objetivo es importante considerar, de acuerdo con Reza (2006), que contenga los siguientes elementos:

- a) El deseo óptimo de la organización. Se expresa como la búsqueda de mejoras que requiere la empresa para una mayor productividad y el mejoramiento en el bienestar de los colaboradores.
- b) Las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden el desempeño efectivo de una actividad de trabajo.
- c) El alcance de los resultados esperados.
- d) Aportación o contribución para el logro de la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

Como ejemplo de un objetivo tenemos el siguiente:

*“Obtener las necesidades de capacitación de los Ingenieros Industriales, que obstruyen el alcance de los resultados de trabajo esperados y su contribución al logro de la misión, visión y objetivos organizacionales”*

### **Segunda etapa. Formulación del cronograma de actividades**

Evidentemente la planeación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se verá influida por diversos factores como lo son: el número de puestos a investigar, el número de colaboradores, recursos económicos, humanos y materiales destinados, etc., pero se pueden encontrar similitudes. A continuación se muestra un ejemplo de cronograma:

Actividades	CRONOGRAMA											
	Tiempo en semanas											
Planeación del proceso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Determinación del lugar, desarrollo de la guía de discusión, detalles logísticos	xxxxxx											
Formación de investigadores		xxxx										
Sensibilización		xxxxxxxxxx										
Integración de grupos focales (identificación y selección de participantes)				xxxx								
Invitación de participantes					x							
Operación de grupos focales					xxxxxxx							
Trabajo de gabinete (análisis e interpretación de resultados)						xxxxxxx						
Socialización de información (redacción y presentación del informe final)									xxxxx			
Retroalimentación		xxxxxxxxxx							xxxxx			
Formulación de planes y programas											xxxxxx	

**Figura 7.** Cronograma

**Fuente:** Tomado de Reza (2006, p. 148)

El autor sombrió y marcó con letras “x”, la duración (por semanas) de cada actividad a realizar. En este ejemplo se observan las actividades importantes que

deben considerarse para la realización de esta técnica. La persona que vaya a diagnosticar, podrá usar un formato similar o bien, modificarlo.

### **Tercera etapa. Determinación de invitados para integrar el grupo focal**

Se recomienda que los invitados se dividan en grupos de entre 8 y 12 personas y se tenga un registro del número de grupos y de los participantes. Las personas que integren los grupos serán asignadas por el investigador, pues se espera obtener alguna información de ellas. Por ejemplo, si el grupo focal se realiza para diagnosticar necesidades de capacitación en un departamento, los participantes podrán ser los colaboradores adscritos a él.

### **Cuarta etapa. Elaboración de la guía básica de preguntas**

Las preguntas a utilizar para cada grupo focal están en función de la temática a desarrollar. Reza (2006) sugiere utilizar algunas de las siguientes preguntas cuando el grupo focal es referente a un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

#### **Descripción de puestos**

- ¿Cuáles son los principales puestos de la unidad de trabajo o de cada unidad o área?
- ¿Existen las descripciones de los principales puestos? Si existen, ¿Dónde están? ¿Se encuentran actualizadas?
- ¿Hay algunos antecedentes del análisis y descripción de puestos? Menciónelos por favor.
- Las descripciones de puesto: ¿están elaboradas con base en resultados o con base en actividades?
- ¿Existen problemas para elaborar las descripciones de puestos? ¿Cómo podrían solucionarse?

## Estándares de desempeño

- ¿Cuáles son los estándares de desempeño que se espera en cada uno de los resultados, por puesto?
- ¿La gente conoce el alcance o magnitud de los objetivos a lograr en su puesto y unidad de trabajo?

## Capacitación

- ¿Cuáles son los principales problemas que se experimentan en materia de capacitación en la organización?
- ¿Qué acciones de aprendizaje es pertinente desarrollar para alcanzar los estándares de desempeño, por puesto y por nivel de competencias?
- ¿Cómo se jerarquizan las acciones de aprendizaje a emprender?
- ¿Con qué recursos contamos para capacitar a nuestro personal? (humanos, materiales, financieros, tecnológicos)
- Considerando la jerarquía de acciones a desarrollar ¿Cuáles deberían ser los contenidos temáticos de cada curso / evento y cuáles los objetivos a alcanzar?
- ¿Con qué prioridad deben programarse las acciones de aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades detectadas?
- ¿Qué duración debe tener cada curso / evento / acción de aprendizaje?
- ¿Quiénes deben participar en los cursos / eventos / acciones y con qué prioridad?

Complementando la guía básica de preguntas, retomamos las siguientes, propuestas por Donovan y Townsend (2007):

- ¿De qué manera las personas que trabajan para la competencia nos superan?
- Si usted fuera un cliente (*o usuario*), que área de nuestro servicio al cliente (*o usuario*) considera más problemática?
- ¿Quién es buen ejemplo en el área “XYZ” y por qué?

- De nuestro personal, ¿qué es lo que más temen/respetan nuestros competidores?

Será responsabilidad de quienes planeen este modelo realizar sus propias preguntas para obtener la información deseada.

#### **Quinta etapa. Identificación de acciones logísticas a considerar**

Se realiza una visión a futuro para identificar todo aquel equipo, material y servicios que serán requeridos para la implementación del grupo focal. Se recomienda elaborar un registro de lo antes referido y especificar el estado físico en el que se encuentra dicho material o su no existencia, para que con anticipación al evento, se permita una toma de decisiones referente a la obtención o sustitución del material necesitado.

#### **Sexta etapa. Selección del moderador**

El moderador representa un elemento fundamental para el éxito del proceso. Será el encargado de brindar las explicaciones indispensables para que el grupo focal funcione con la calidad deseada, expondrá los propósitos de la investigación, ayudará a los participantes a proporcionar la información referente a la investigación y facilitará la integración del grupo, entre otras actividades. Deberá también poseer amplio conocimiento del tema a tratar y contar con experiencia en dinámicas grupales.

Es deseable que la persona que se desempeñe como moderador, de acuerdo con Reza (2006), reúna las siguientes características a fin de mantener a los miembros del grupo focal atentos y centrados en la tarea a realizar y lograr el éxito en el proceso.

- Ágil en el manejo del grupo.
- Empático.

- Promotor de la participación de la gente, no acaparador de la dinámica o diálogo.
- Mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo focal.
- Comunicador ágil y claro.
- Contar con destrezas para moderar grupos dinámicos.
- Capacidad para escuchar.
- Cultura adecuada a las circunstancias.
- Entendimiento de los temas a tratar.
- Escuchar empáticamente.

Puesto que el moderador tiene un papel central en el grupo focal, es importante que considere algunos aspectos en su actuación frente al grupo como los que a continuación se presentan:

- Emplear correctamente la metodología para el desarrollo del grupo focal.
- Dar la bienvenida al grupo.
- Describir el tema a tratar.
- Establecer reglas básicas de la dinámica.
- Manejar apropiadamente la guía de preguntas.
- Hacer participar a todos los integrantes del grupo focal.
- Igualar la participación.
- No acaparar la sesión.
- Manejar la imparcialidad.
- Respetar la cultura local.
- Mostrar flexibilidad en el planteamiento de preguntas, sin distorsionar su intención principal.
- Centrar la discusión en el tema objeto de estudio.
- Respetar el tiempo determinado para cada tema y para la sesión global.
- Cerrar correctamente la reunión.
- Manejar las situaciones imprevistas.
- Mantener contacto visual con los participantes.
- Tener expresiones faciales acordes a la temática.

- Manejar lenguaje oral, corporal y tono de voz acordes a las necesidades del grupo.
- Coordinar las intervenciones de los distintos participantes.

Un apoyo necesario en los grupos focales es la participación de un **relator**. Su función será tomar notas del contenido y proceso del grupo. Deberá escribir con claridad, rápido y sin perder detalle. Algunas de las características deseables en la persona que ocupará dicho papel son poseer un excelente nivel de redacción y ortografía, con letra legible, claridad y uniformidad en la toma de notas.

Otro apoyo importante es la participación de un **observador**. Persona que estará atenta a los acontecimientos del proceso y que posteriormente retroalimentará al moderador y a los relatores. Puede ayudar también al moderador como sustituto o apoyo en casos emergentes. Deberá poseer conocimientos amplios sobre la técnica de grupos focales y el tema objeto de investigación. La principal característica de quien asuma este papel es una alta capacidad de observación.

### **Séptima etapa. Selección del lugar de la reunión**

Es importante para el buen desarrollo de esta técnica, contar con el espacio apropiado para su desarrollo. Se recomienda que sea espacioso, cómodo, bien iluminado, con los muebles que faciliten el proceso, con medidas de seguridad e higiene, con ventilación adecuada, poco ruido, etc.

Una buena opción es verificar el lugar con anticipación al desarrollo de la técnica para eliminar en la medida de lo posible, todos aquellos factores que pudieran afectar el proceso de investigación.

### **Octava etapa. Moderación de la sesión**

La sesión se compone básicamente de 3 etapas: apertura, aplicación de la guía y cierre. En la primera etapa es donde se logra la conexión entre el moderador y los participantes. Una buena presentación por parte del moderador impactará en forma positiva el desarrollo de la reunión.

Es en la segunda etapa en donde se obtiene la información que aporta cada participante, en apego a la guía básica de preguntas. Finalmente se obtienen conclusiones por parte de los participantes, a los cuales, es importante agradecer su participación al finalizar la actividad.

### **Novena etapa. Interpretación de los resultados e informe final**

Se transcribirán las notas y las grabaciones en caso de existir para posteriormente analizar e interpretar la información recabada. En el informe final se plasmarán el planteamiento del problema, los antecedentes y los objetivos de estudio, así como la guía básica de preguntas empleadas y las respuestas a cada una de ellas. Se describirán las formas en las que se desarrolló el proceso del grupo focal y se expondrá todo el contenido relevante.

Se incluirá también en el reporte final las conclusiones y recomendaciones que permitirán identificar con precisión y claridad los hallazgos obtenidos.

Los investigadores podrán o no participar en la propuesta de alternativas de solución a los problemas y la toma de decisiones, en medida de sus atribuciones y funciones, por lo que podrán o no incluirse en el informe final.

Este modelo también brinda resultados con un alto índice de certeza para la toma de decisiones. Es importante recordar que no existe un mejor o peor modelo. La selección de uno u otro dependerá de las características específicas de la población a investigar.

A continuación se presenta un cuadro con las principales características, ventajas y desventajas de los modelos descritos anteriormente:

	Puesto / ocupante	Por capacidades o competencias clave	Marco lógico	Grupos focales
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtiene la situación ideal categorizada en estándares de análisis</li> <li>• Se obtiene la situación real categorizada en estándares de análisis</li> <li>• Se obtienen discrepancias cualitativas y cuantitativas entre ambas situaciones, por estándar de análisis</li> <li>• Se diagnostican necesidades atribuibles al trabajador y atribuibles a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación idónea se expresa en capacidades o competencias clave</li> <li>• Se evalúa al personal en las competencias que integran la situación idónea</li> <li>• Se compara la situación ideal con el resultado de las evaluaciones por colaborador</li> <li>• Se identifican las necesidades que presentan los colaboradores para alcanzar la situación idónea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican el o los problemas que aquejan a la organización, así como su contexto, causas y efectos</li> <li>• Se describe la situación que se pretende alcanzar con la solución de los problemas detectados</li> <li>• Se identifica qué personas contribuirán directa e indirectamente al problema, sea de forma favorable o desfavorable</li> <li>• Se determinan alternativas para la solución del problema y se identifica su probabilidad de éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifica el objetivo y se elabora un cronograma de actividades a realizar</li> <li>• Se trabaja con un grupo de personas previamente seleccionadas por el investigador</li> <li>• Se emplea una guía de preguntas para realizar en el grupo focal.</li> <li>• Se requiere de la participación de un moderador, un observador y un relator además de los miembros del grupo</li> </ul>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados son muy específicos y permiten identificar con claridad los requerimientos de capacitación que presenta cada colaborador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a mantener la identidad institucional. El desarrollo de esta técnica es relativamente más rápido puesto que las competencias son aplicables a toda la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúan las probabilidades de éxito de cada solución propuesta. Considera en su análisis elementos externos a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica altamente participativa que permite la toma de conclusiones y decisiones a partir de consensos<sup>1</sup></li> </ul>

<sup>1</sup> Continúa en la siguiente página

<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta su dificultad en proporción al número de colaboradores con los que cuenta la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se complica significativamente su desarrollo cuando la organización no ha trabajado anteriormente bajo el enfoque de competencias clave o laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tener identificado el o los problemas que aquejan a la organización para poder realizar esta técnica. Atiende un solo problema a la vez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de más equipo, materiales y servicios en comparación con los otros modelos</li> </ul>
--------------------	---	---	---	---

**Figura 8.** Cuadro comparativo de los modelos de DNC

**Fuente:** Propia

Los modelos ya mencionados presentan características propias que los diferencian entre sí. Parte del éxito del DNC radicará en la selección del modelo a utilizar por el investigador.

## 2.5. Técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación

Para detectar necesidades de capacitación existe una serie de técnicas que hacen posible la obtención de la información. La selección de los instrumentos y técnicas a utilizar en la DNC se realiza de acuerdo a las características específicas de la población a diagnosticar y a los recursos con los que cuenta la organización. Estos instrumentos o técnicas pueden utilizarse solos o combinados.

De acuerdo con Reza (2006), algunas de las técnicas utilizadas en los procesos de DNC son las siguientes:

- Análisis de problemas
- Análisis de equipo
- Análisis del comportamiento
- Análisis de la organización
- Evaluación del trabajo
- Lluvia de ideas

- Grupos de discusión, comités, círculos de calidad
- Comparación de resultados con otras empresas
- Conferencias
- Consultores
- Encuestas con el personal, cuestionarios
- Buzón de sugerencias
- Comunicación informal con el personal
- Entrevistas
- Observación
- Investigación directa
- Dramatizaciones
- Reflexión o autoanálisis
- Juegos de simulación
- Estudios especiales
- Equipos de trabajo
- Estudio de casos
- Crisis operacional
- Experiencias de otras empresas
- Corrillo

A continuación se describen aquellas técnicas que de acuerdo con Reza (2006) son las más sobresalientes:

### **Entrevista**

Son fundamentalmente de 3 tipos: dirigida, semi-dirigida y libre. En las tres, el objetivo fundamental es la recopilación de información de manera directa con el sujeto a partir de una conversación.

- Dirigida: Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, esperándose respuestas más o menos breves del entrevistado.

- Semi-dirigida: El entrevistador determina previamente aquellos aspectos sobre los que desea obtener información y durante la entrevista estructura preguntas de acuerdo a los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad pero siempre es guiado por el entrevistador.
- Libre: Este tipo de entrevista permite al entrevistado hablar libremente, sin embargo, el entrevistador deberá estar atento para evitar digresiones sobre el objetivo que persigue.

Es una de las mejores técnicas para obtener de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades y en general sobre el funcionamiento de la empresa. Resulta anti-económica cuando se pretende investigar a un grupo numeroso de sujetos y puede brindar en algunas ocasiones, opiniones en lugar de información objetiva.

## **Cuestionario**

Esta técnica puede estar dirigida a una persona o un grupo, quienes responderán una serie de preguntas planteadas por escrito, las cuales pueden ser *abiertas* o *cerradas*.

Los *cuestionarios abiertos* se encuentran estructurados con preguntas que demandan respuestas amplias de los sujetos, pudiendo abarcar hasta una hoja por respuesta. El análisis de éstas resulta un poco complicado cuando la aplicación se realiza a un grupo de sujetos puesto que las respuestas pueden adoptar formas variadas o secundarias a la pregunta.

Los *cuestionarios cerrados* están formulados con interrogaciones de respuestas breves (pocas palabras) o en ocasiones solo implican la elección de una posibilidad entre varias ya establecidas como posibles respuestas (opción múltiple o falso-verdadero). A diferencia del cuestionario de preguntas abiertas, éste resulta más fácil de analizar por lo que es ideal para grupos numerosos.

Mendoza (1990) sugiere que se puede aplicar esta técnica hasta a 200 sujetos simultáneamente cuando se cuente con un local adecuado. Se aplica de preferencia a los titulares de los puestos que se investigan para obtener información respecto de sus propias necesidades.

Es importante aclarar cuando se utilice esta técnica, que no se trata de un examen ni que el cuestionario afectará a los trabajadores puesto que es posible que se presenten respuestas falseadas, no solo de modo inconsciente, sino de forma deliberada.

Para elaborar el cuestionario es necesario decidir qué tipo de preguntas se utilizarán, abiertas o cerradas. Es necesario acompañar las preguntas con instrucciones y definir los datos del encabezado que se quieran conocer. Una vez terminado, deberá ser revisado para asegurarse de la claridad de las preguntas y hacer las correcciones pertinentes. Transcribirlo a máquina o computadora y reproducirlo son los pasos previos a su aplicación.

Para realizar la aplicación es importante asegurarse de la asistencia del personal y de que el escenario cumpla con las características mínimas necesarias. Deben ser explicados los objetivos del cuestionario para atender posibles dudas. Una vez que se proporcionó el material necesario (lápiz, goma, cuestionario, etc.) es recomendable leer las instrucciones y dar un ejemplo de cómo se debe resolver para evitar equivocaciones por parte de los sujetos. Es importante supervisar al grupo para mantener el orden y auxiliar a quien lo requiera. Al final, dar las gracias por su participación.

## **Observación**

En esta técnica un investigador realiza un examen minucioso de determinado hecho, situación o comportamiento en el que se encuentren involucrados uno o varios sujetos. A diferencia de algunas otras técnicas, la observación permite obtener información sobre hechos reales y no opiniones o puntos de vista.

Para realizarla se debe determinar con claridad el puesto, las tareas, situaciones y sujetos que serán observados. Si el número de sujetos es elevado, se debe

escoger una muestra. Cuando el investigador cuente con conocimientos insuficientes sobre el puesto, tareas o situaciones que observa, deberá apoyarse de un supervisor o trabajador que conozca bien la labor además de consultar manuales e instructivos.

Cuando se realiza esta técnica, el observador deberá comportarse naturalmente y de preferencia permaneciendo en un mismo sitio y en silencio, sin interferir en el área de trabajo.

Deberán ser registrados cuidadosamente los hechos más destacados sin incluir deducciones ni interpretaciones. Estas notas deben ser analizadas terminando la observación, a la brevedad posible para redactar el informe. Al retirarse de la zona de observación es recomendable dar las gracias cuando esto sea pertinente.

Es importante recordar que las personas pueden cambiar su conducta cuando se encuentran bajo observación. Cuando se note un cambio sustancial en el comportamiento de los trabajadores, se debe analizar su actuación y determinar si es necesario cambiar a otra técnica.

## **Corrillos**

Un grupo de empleados se divide en subgrupos de 4 o 5 personas que contestarán una misma pregunta. Cada subgrupo deberá nombrar un moderador y un secretario. Se entrega a cada subgrupo una tarjeta con una pregunta relacionada con aspectos o áreas en las que ellos sientan que necesitan adiestramiento o capacitación para trabajar de acuerdo con los parámetros establecidos por la empresa. La tarjeta deberán contestarla en forma grupal dándoles un tiempo de 20 a 30 minutos.

La función del secretario será tomar notas de lo discutido, y el moderador centrará al subgrupo con el objetivo y dará la palabra a cada uno de los miembros. Terminado el tiempo, el moderador presenta sus conclusiones, las cuales se anotarán en el pizarrón. Se considerarán como conclusiones los aspectos en los que coincidan dos o más subgrupos.

## **Tormenta de ideas**

Se anota una pregunta referente a requerimientos de información, conocimientos, habilidades, etc., para mejorar el trabajo y resolver los problemas más urgentes en materia de capacitación, y un grupo de supervisores, jefes de línea o ejecutivos no mayor a 8 ni menor de 5, debe expresar libremente cualquier idea que pueda contestar a esa pregunta. Para realizar esta técnica, se le pide al grupo que exprese cualquier idea que pueda contestar la pregunta dada. Se informa que la duración del ejercicio será de 5 a 10 minutos. Se hace la indicación de que ninguna idea será motivo de discusión o comentarios sino hasta haber terminado. Durante el ejercicio, se anotan todas las ideas, sin darles un determinado orden o agrupamiento.

Al finalizar el tiempo dado, se indica así y se procede a discutir las ideas anotadas. Se pide la opinión de todos los participantes y se busca llegar a un consenso, para lo cual es importante dar un orden a las ideas y conclusiones a que se lleguen, a manera de obtener una evidencia que justifique las necesidades detectadas.

## **2.6. Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Puesto que la Detección de Necesidades de Capacitación implica un proceso de investigación realizado metódicamente, es necesaria la elaboración de un reporte o informe que presente los datos más significativos de dicho proceso.

Este reporte es único para cada detección puesto que contendrá información desigual si se compara uno con otro, pero en términos generales, Mendoza (1990) propone que se consideren las siguientes partes para su integración:

- 1. Datos de identificación.** En este apartado se incluye el nombre de la empresa, el puesto al que se realizó la detección y el departamento al que se encuentra adscrito. Puede incluir también las fechas de iniciación y conclusión de la DNC, los investigadores y el analista.

2. **Procedimiento empleado.** Se describe cada uno de los pasos seguidos para la recolección de la información. Se pueden incluir las fechas correspondientes a cada paso, la información recibida y su procedencia, obstáculos presentados, etc.
3. **Técnicas.** Se enlistan las técnicas que fueron utilizadas durante el proceso de la DNC, incluyendo los formatos que fueron requeridos.
4. **Actitud de trabajadores y supervisores.** La forma en que éstos reaccionaron ante el DNC.
5. **Análisis de la información recabada.** Se describe la forma en que los datos recabados fueron interpretados, mencionando procedimientos estadísticos o de cualquier otra índole.
6. **Resultados de la DNC.** Se describe a los trabajadores que fueron investigados incluyendo detalles tales como nombre, edad, antigüedad en el puesto, escolaridad y turno de trabajo. Se detallan también aquellas tareas que reportan necesidad de capacitación y su justificación, es decir, las evidencias encontradas.
7. **Problemas que requieren soluciones diferentes a la capacitación.** Se mencionan aquellos problemas detectados cuya solución se encuentre fuera del alcance de la capacitación. De ser posible se agrega a este apartado las posibles soluciones a tales conflictos.
8. **Observaciones.** Aquellos aspectos que se consideren de relevancia y que no hayan sido agregados en los apartados anteriores. Se pueden incluir sugerencias.

La extensión del reporte está determinada por el tipo de necesidad diagnosticada y por las técnicas utilizadas, que como ya se mencionó, depende en gran medida de los recursos y políticas de la empresa.

Al tener un informe de la DNC, independientemente del tipo de necesidad que se haya detectado, de acuerdo con Mendoza (1990), se debe encontrar solución en éste a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tareas con necesidades de capacitación?
- ¿A quiénes afecta?
- ¿Qué características poseen las personas con necesidades?
- ¿Qué evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida?

El DNC es una estrategia flexible puesto que no solo se puede, sino requiere ser adaptada a cada caso particular. No se puede garantizar que el procedimiento utilizado para realizar un DNC que fue benéfico para una situación determinada, pueda ser aplicado en otro contexto y brindar los mismos beneficios.

Hasta ahora hemos descrito brevemente del proceso de capacitación y detallado el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. A continuación explicaremos cómo se realizan ambos procesos en la UNAM, para finalmente dar una propuesta de modificación al proceso de DNC actualmente realizado en dicha institución.

### **3.- EL CONTEXTO UNAM**

#### **3.1. El personal de la UNAM**

La Universidad Nacional Autónoma de México es la más grande e importante universidad de México e Iberoamérica. “Tiene como propósito primordial estar al servicio del país y de la humanidad, formar profesionistas útiles a la sociedad, organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura” (UNAM, 2009).

Es la más antigua de América Latina, fundada en el año de 1551 como la Pontificia Universidad de México. Realiza un alto porcentaje de la investigación científica en el país, de acuerdo con García (2003).

El personal que labora en la Universidad Nacional realiza actividades de investigación, docencia y administrativas. Dicho personal se divide según su contrato de trabajo en las siguientes categorías:

- Académicos
- Administrativos de Base
- Confianza
- Funcionarios
- Temporales

De acuerdo con la UNAM (2011 a), las funciones del personal académico de la Universidad son: “impartir educación, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de temas y problemas de interés nacional, y desarrollar actividades conducentes a extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura,

así como participar en la dirección y administración de las actividades mencionadas”.

De acuerdo con la UNAM (1972), son trabajadores de base los que desempeñan labores de carácter permanente para el desarrollo normal de los servicios de la Universidad con excepción de los de confianza.

Por su parte, los trabajadores de confianza son aquellos que tienen funciones de dirección, fiscalización o vigilancia de las actividades administrativas de la Universidad, así como los que integran el personal de las secretarías y ayudantías particulares y privadas de las autoridades y altos funcionarios de la misma, los que estén ocupados en trabajos personales de dichas autoridades y funcionarios y los que no figuren en el tabulador universitario. Las plazas de los trabajadores de confianza deberán figurar, expresamente, en los presupuestos anuales que apruebe el Consejo Universitario (UNAM, 1972).

Los trabajadores temporales pueden ser contratados por obra determinada o por tiempo determinado, según el tipo de necesidad que presente la institución. Prestarán sus servicios únicamente por el tiempo que fue determinado o hasta que se concluya la obra establecida y solo cuando subsistan las causas que dieron origen a su contratación, se contemplará la prórroga de contratos. Para el caso de los trabajadores temporales, si dentro de los primeros 29 días de la prestación del servicio no demuestran tener la capacidad necesaria para desempeñar el puesto para el que hayan sido contratados, podrán ser separados de su trabajo sin responsabilidad para la Universidad (UNAM, 1972).

Resulta imprescindible para una institución de tal magnitud contar con el recurso humano capacitado para que su empeño y entrega resulten en la preservación de tan alto estatus obtenido a través de los años.

Dada la clasificación del personal que labora en la UNAM, diferentes instancias de la institución son encargadas de los procesos de capacitación hacia sus trabajadores. Dicha capacitación se brinda en tres vertientes; hacia el personal

académico, hacia el personal de confianza y funcionarios y hacia el personal administrativo de base.

En los siguientes apartados se explica a detalle los procesos de capacitación y de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para cada una de las tres vertientes.

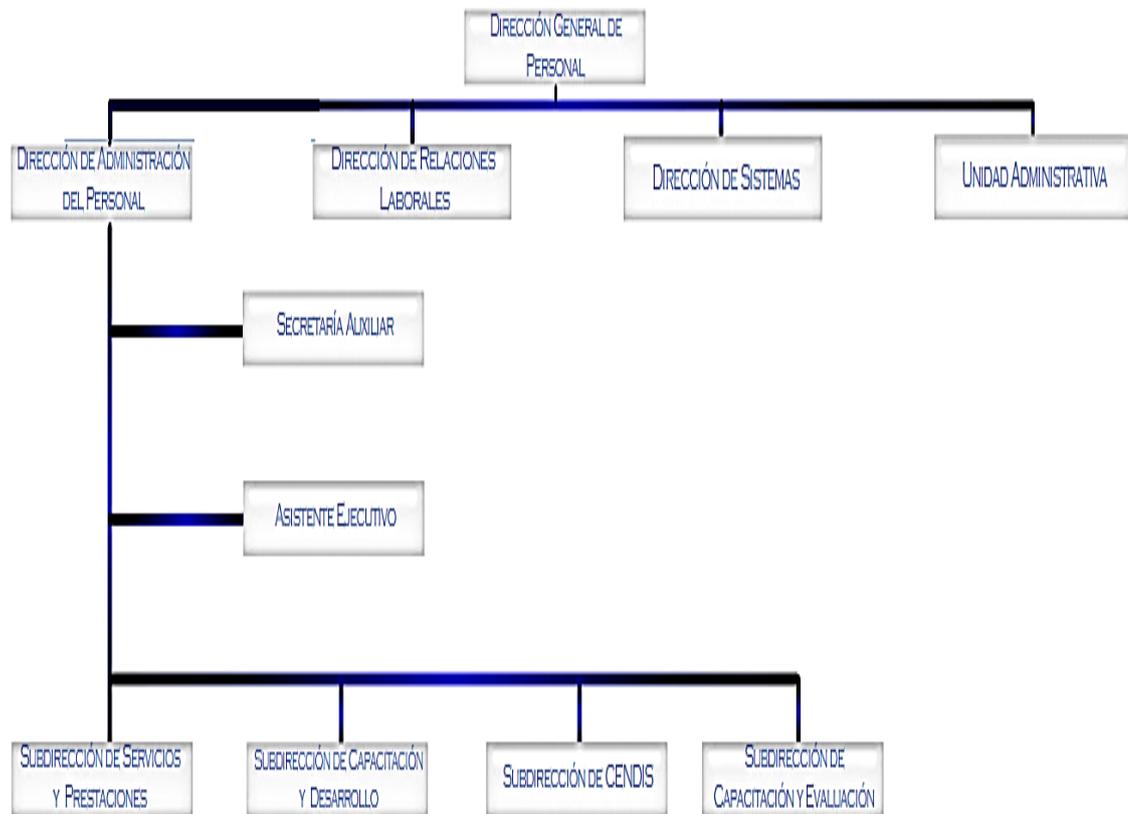
### **3.2. La Dirección General de Personal**

La Universidad Nacional cuenta con una dependencia que tiene como misión dirigir, gestionar y resolver los asuntos laborales, nominales y de servicio al personal de la UNAM, coadyuvando al cumplimiento de las funciones sustantivas de la Institución (UNAM, 2011 b): la Dirección General de Personal (DGP), que tiene como una de sus funciones dirigir las acciones en materia de capacitación y adiestramiento al personal de base tendientes a su mejoramiento y desarrollo en términos del contrato colectivo de trabajo y demás disposiciones aplicables (UNAM, 2011 b).

La DGP se encarga también de asesorar a las dependencias universitarias en cuanto a selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal.

La capacitación es una de las funciones de la DGP y ésta se lleva a cabo no solo para el personal administrativo de base, sino también brinda capacitación al personal de confianza y funcionarios de la UNAM. Como una tercera vertiente, la DGP brinda cursos de capacitación dirigidos hacia el público en general e instituciones públicas y privadas.

La Subdirección de Capacitación y Evaluación es la encargada de atender lo referente a la capacitación del personal de confianza y funcionarios, mientras que la Subdirección de Capacitación y Desarrollo atiende lo relativo a la capacitación del personal administrativo de base. Ambas Subdirecciones se encuentran adscritas a la Dirección de Administración de Personal misma que se encuentra subordinada a la Dirección General de Personal. A continuación se presenta el organigrama para ejemplificar lo antes mencionado.



**Figura 9.** Organigrama de la Dirección General de Personal, UNAM.  
**Fuente:** <http://www.personal.unam.mx/dgpe/flash/organigramaSinAnidacion.html>

### 3.2.1. La capacitación y el DNC para el personal Administrativo de Base

De acuerdo con la DGP, el objetivo de los cursos de capacitación dirigidos hacia el personal administrativo de base está orientado a promover y propiciar de forma integral la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas del personal, para hacer más eficiente el desempeño de sus funciones en la institución (UNAM, 2011 c).

La Subdirección de Capacitación y Desarrollo tiene la enmienda de garantizar que las disposiciones jurídicas en materia laboral sean cumplidas y respetadas.

Dichas disposiciones jurídicas se encuentran contempladas en los siguientes documentos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Artículo 123, Apartado "A".
- Ley Federal del Trabajo: Capítulo III Bis.
- Contrato Colectivo de Trabajo para el Personal Administrativo de Base de la UNAM.
- Convenio de Educación Básica para Adultos UNAM-STUNAM-INEA.
- Reglamento de la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento.
- Reglamento de las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Reglamento para la operación de Círculos de Estudio de Preparatoria Abierta de la SEP en la UNAM.
- Plan de Capacitación y Adiestramiento para el Personal Administrativo de Base de la UNAM.
- Acuerdos emanados de la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento.
- Convenios suscritos bilateralmente entre la UNAM y el STUNAM.

El rector y el sindicato de la UNAM, firmaron en 1973 el primer convenio colectivo de trabajo, naciendo la Subdirección de Capacitación.

Como apoyo a la ardua tarea de brindar capacitación, se creó la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento (CMPCA), misma que inició su proceso de capacitación en la UNAM a partir de la firma del acuerdo del 26 de agosto de 1982 y se integró por tres representantes de la UNAM y por tres del STUNAM. Algunas de las muchas funciones de la CMPCA son formular, aprobar, convenir y vigilar la instrumentación de los sistemas y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, conforme a las necesidades de la institución y los trabajadores. Se encarga también de supervisar las Subcomisiones de Capacitación.

Soto (2006) nos define a la Subcomisión de Capacitación de la siguiente manera:

*“Subcomisión de Capacitación es un órgano interno (por dependencia) cuya función es estar en contacto con la CMPCA, coadyuvando en todo lo relacionado a los programas de capacitación, así como realizando procedimientos necesarios para el personal de la dependencia que solicite cursos; gracias a ésta se aceptan las necesidades y demanda de actualización, adiestramiento y capacitación” (p. 76).*

En 1996 se inició una estrategia de desconcentración de la capacitación, creando sedes en entidades académicas, favoreciendo la capacitación de un mayor número de trabajadores sin la necesidad de que éstos se trasladen hasta Ciudad Universitaria.

Actualmente cada programa es aprobado por la CMPCA y llevado a cabo por la Subdirección de Capacitación y Desarrollo. Tienen una duración de cuatro años y en ellos se encuentran señaladas las etapas y duración de los cursos, entre otros aspectos.

Hoy en día, el proceso de capacitación para el personal administrativo de base tiene como una de sus múltiples finalidades “Mejorar su desempeño coadyuvando con ello al ofrecimiento de mejores servicios a la comunidad universitaria, así como ser un factor relevante para la superación laboral, profesional y familiar de los trabajadores” (Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento, 2009, p. 4).

De acuerdo con la CMPCA (2009), el plan de capacitación y adiestramiento actual (2010-2013) contempla cuatro programas anuales integrados por los subprogramas de: actualización y adiestramiento, promoción, desarrollo humano y superación personal, cómputo, formación de instructores internos y educación para adultos. También se ofrece brindarles apoyo al cónyuge e hijos del trabajador mediante la participación en cursos de capacitación cuando ellos deseen ingresar a trabajar a la UNAM. Se considera a la capacitación como el eje fundamental para que los trabajadores realicen sus labores con eficiencia y

calidad. En dicho plan se implementó la impartición de cursos en línea (a distancia) con algunos temas de cómputo y de actualización.

Las características generales de la capacitación de acuerdo con el actual plan son las siguientes:

- Fortalece la identidad institucional.
- Considera la aplicación de los principios de educación para los adultos.
- Su realización debe ser a través de cursos teórico-prácticos, presenciales y/o en línea.
- Está sujeta a la evaluación y seguimiento de resultados.
- Debe ser integral, cíclica y permanente.
- Debe estar vinculada con las necesidades de la institución.
- Promueve el desarrollo integral del trabajador.
- Debe considerar los requerimientos tecnológicos.

Dichos cursos de capacitación se imparten en las instalaciones de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo o en las Entidades y Dependencias que, por la naturaleza de los cursos, así se requiera. Los cursos realizados en cualquier Entidad o Dependencia distinta a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo están comprendidos dentro del programa de capacitación desconcentrado.

En todo momento la CMPCA realizará el seguimiento y evaluación de los cursos impartidos y diseñará indicadores que midan el impacto del aprendizaje y la capacitación. Llevará a cabo el seguimiento y evaluación de los subprogramas con el objetivo de mantener y elevar el nivel de calidad de los contenidos temáticos y didácticos de los cursos.

Con lo arrojado por las evaluaciones, aplicará las medidas necesarias con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan.

De acuerdo con la CMPCA (2009), el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es la herramienta más importante para cualquier organización que

deseo y requiera mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, la relación laboral y familiar de éstos.

“Lo importante de este proceso (*el DNC*), es lograr identificar las necesidades de capacitación a subsanar. En su búsqueda, podrán participar con sus opiniones los propios trabajadores y, de manera especial, deberán hacerlo sus jefes inmediatos y superiores” (CMPCA, 2009, p. 12).

Para los trabajadores Administrativos de Base, el DNC es realizado por las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento (SMCA) en cada entidad o dependencia, con apoyo de los Secretarios, Jefes de Unidad o Delegados Administrativos.

Los mecanismos y formatos a utilizar son previamente establecidos por la CMPCA y proporcionados con antelación suficiente a todas las entidades y dependencias para que el DNC se realice en tiempo y forma. Para el periodo 2012-2013, de acuerdo con la CMPCA (2012), se deberán utilizar los formatos Uno, Dos, Tres y Cuatro (ver anexos 1, 2, 3 y 4), los cuales servirán para concentrar la información directamente en las áreas que conforman las entidades o dependencias, con el apoyo y participación de los jefes inmediatos.

De acuerdo con la CMPCA (2012), la información que se recabará con los formatos antes citados será la siguiente:

El formato número uno (ver anexo 1), concentrará la información relativa al subprograma de Actualización y Adiestramiento, para lo cual se deberán considerar las deficiencias o carencias de conocimiento derivadas de:

- Cambios en los procesos de trabajo.
- Manejo de nuevas tecnologías.
- Personal de nuevo ingreso por contratación, promoción o reubicación de puesto.

El formato número dos (ver anexo 2), concentrará la información relativa al subprograma de Cómputo, para lo cual se considerarán aquellos temas

relacionados con el uso de las computadoras en las áreas de trabajo, tomando en cuenta los cursos que se sugieren en dicho formato.

El formato número tres (ver anexo 3), concentrará la información relativa al subprograma de Desarrollo Humano y Superación Personal, el cual considerará aquellos temas que contribuyan al mejoramiento de la relación laboral y familiar de los trabajadores, así como a elevar su autoestima y a renovar su compromiso personal e institucional, entre otros aspectos.

Las necesidades que se diagnostiquen en esta área deberán:

- Reforzar la identidad institucional de los trabajadores, y propiciar el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.
- Elevar su autoestima y motivación.
- Fortalecer su capacidad de comunicación y conducta asertiva.
- Favorecer el control y manejo del estrés.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Proporcionar apoyos para la adquisición de conocimientos o el desarrollo de habilidades y destrezas que no correspondan necesariamente a las necesidades del puesto contratado tales como: mecanografía por computadora, taquigrafía, archivo, ortografía y redacción, etc.

El formato número cuatro (ver anexo 4) recopilará información relativa al Programa de Enseñanza Abierta, Primaria, Secundaria y Preparatoria, para que la CMPCA brinde el apoyo a los trabajadores interesados en iniciar, continuar o concluir sus estudios de escolaridad básica.

Una vez recabada la información en los formatos correspondientes, los Secretarios, Jefes de Unidad o Delegados Administrativos, por conducto de su representación en la Subcomisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (SMCA), serán los responsables de incorporar la información contenida en dichos formatos en el "Sistema DNC-Base", localizado en la página electrónica de la Dirección General de Personal.

Dicha información deberá ser revisada, corregida y/o capturada de nuevo cuando se crea pertinente y finalmente impresa para ser conservada por la SMCA.

La Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento con base en la información recibida en el “Sistema DNC-Base” y la obtenida por otras fuentes, acordará el Programa Anual de Cursos.

### **3.2.2. La capacitación y el DNC para el personal de Confianza y Funcionarios**

Como se mencionó anteriormente, la Dirección General de Personal es la dependencia en la UNAM encargada de cubrir las necesidades de capacitación presentan algunos de los trabajadores de la Universidad Nacional, como es el caso del personal de confianza y funcionarios.

Para cubrir tal requerimiento, la Subdirección de Capacitación y Evaluación se encarga de integrar anualmente los programas de capacitación con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que las entidades y dependencias de la UNAM realizan vía internet.

De acuerdo con López (2011), para realizar el DNC, dicha Subdirección estableció criterios generales aplicables a tal procedimiento con la finalidad de orientar las actividades de DNC del personal de confianza adscrito a las secretarías y unidades administrativas y del personal de confianza y funcionario de las entidades académicas y dependencias administrativas de la UNAM.

En dichos criterios generales se expresa que el DNC es un proceso que sirve para identificar las áreas de oportunidad en conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere desarrollar para desempeñar efectivamente las funciones que tiene asignadas, y se refiere a la discrepancia observada entre lo que debe realizar un trabajador y lo que realmente realiza (López, 2011).

Continuando con dichos criterios, encontramos que se debe realizar el DNC porque orienta la estructuración y el desarrollo de los programas de capacitación

hacia fines específicos que respondan a la realidad organizacional y contribuyan a la obtención de los objetivos institucionales. Para realizar este proceso se requiere de:

- La participación del jefe inmediato del trabajador, mediante una evaluación del desempeño de sus colaboradores.
- Establecer indicadores mínimos de calidad que permitan medir el desempeño individual y grupal de los colaboradores.
- Instrumentos que faciliten la identificación de las áreas de oportunidad para la capacitación.

El proceso del DNC se realiza por una parte para el Personal de Confianza y Funcionarios de las entidades académicas y dependencias administrativas y por la otra, para el Personal de Confianza adscrito a las secretarías y unidades administrativas de la UNAM.

Para el Personal de Confianza y Funcionarios, en los criterios generales para el DNC se sugiere el uso de los siguientes instrumentos:

- Formato DGPE-DIAP-DNC-1 “Detección de Necesidades de Capacitación del Personal de Confianza y Funcionarios de la UNAM” (ver anexo 5).
- Catálogo de Actos Académicos 2012.
- Formato DGPE-DIAP-DNC-2 “Requerimientos de Capacitación del Personal de Confianza y Funcionarios de la UNAM” (ver anexo 6).

Para el Personal de Confianza Adscrito a las Secretarías y Unidades Administrativas se sugiere el uso de los siguientes instrumentos:

- Formato SGCCEC-1 “Evaluación de Competencia” (ver anexo 7).
- Catálogo de Actos Académicos 2012.

Cabe mencionar que existen dos diferentes Catálogos de Actos Académicos (uno para cada tipo de personal) y se integran por fichas técnicas de conferencias,

cursos, talleres, diplomados y cursos-talleres. Dichos Catálogos pueden ser consultados en la página electrónica de la Dirección General de Personal (<http://www.personal.unam.mx>).

La DGP establece para la realización del DNC, en términos generales, el procedimiento que a continuación se detalla, donde “PAC” hace referencia al Personal de Confianza y Funcionarios de las entidades académicas y dependencias administrativas y “SUA’S” al Personal de Confianza Adscrito a las secretarías y unidades administrativas.

INSTANCIA RESPONSABLE	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD
Dirección General de Personal	SUA’S PAC	Envía oficio dirigido a los titulares de las entidades académicas y dependencias administrativas, indicando la página Web donde se puede consultar la documentación requerida para la realización del proceso en línea y el día y la hora para asistir a la plática de actualización.
Titulares de las entidades académicas y dependencias universitarias	SUA’S PAC	Turnan la información a los Secretarios Administrativos o Jefes de Unidad Administrativa.
Secretarios Administrativos o Jefes de Unidad Administrativa	SUA’S	Consultan la información de la página web e identifican las necesidades de capacitación del personal a su cargo, utilizando para ello, si lo considera conveniente, el formato SGCCEC-1 “Evaluación de Competencia”. Capturan en la página web indicada los requerimientos de capacitación, del personal de confianza adscritos a la Secretaría o Unidad Administrativa, tomando como base el Catálogo de Actos Académicos SUA’S 2012. Imprimen el reporte “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación SUA’S 2012” de cada una de las áreas que conforman la Secretaría o Unidad Administrativa. Presentan al titular el reporte “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación SUA’S 2012” para su autorización y visto bueno.
	PAC	Instruyen al jefe del área de Personal o Encargado de la Capacitación, para la realización del proceso.
Jefes del área de Personal o Encargados de la Capacitación	PAC	Proporcionan a los jefes de las diferentes áreas de trabajo con personal de confianza y funcionario a su cargo, la información para la

		realización del proceso.
Titulares de las áreas de trabajo	PAC	Consultan la información de la página web e identifican las necesidades de capacitación del personal a su cargo, utilizando para ello el formato DGPE-DIAP-DNC-1 Detección de Necesidades de Capacitación del Personal de Confianza y Funcionarios de la UNAM, o bien el formato SGCCEC-1 Evaluación de Competencia, según le corresponda.
Titulares de las áreas de trabajo	PAC	Concentran la información en el formato DGPE-DIAP-DNC-2 Requerimientos de Capacitación, tomando como base el Catálogo de Actos Académicos 2012.  Entregan el formato DGPE-DIAP-DNC-2 al Jefe del área de personal o encargado de la capacitación.
Jefes del área de Personal o Encargados de la Capacitación	PAC	Reciben de los titulares de las áreas de trabajo el formato DGPE-DIAP-DNC-2. Capturan en la página web indicada los requerimientos de capacitación. Imprimen el reporte "Requerimientos por Área de Trabajo". Revisan con el Secretario Administrativo o Jefe de Unidad Administrativa los requerimientos de capacitación presentados por las diversas áreas de trabajo. Realizan ajustes en caso necesario e imprimen el reporte "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2012" de su entidad o dependencia.
Secretarios Administrativos o Jefes de Unidad Administrativa	PAC	Presentan al titular el reporte "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2012" para su autorización y visto bueno. Envían a la Subdirección de Capacitación y Evaluación de la Dirección General de Personal en oficio una copia del reporte "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2012".
Dirección General de Personal (Subdirección de Capacitación y Evaluación)	SUA'S PAC	Recibe de todas las entidades académicas y dependencias administrativas participantes los reportes "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2012" y "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación SUA'S 2012" para turnarlos al responsable del proceso.
Responsable del proceso	SUA'S PAC	Verifica que la información contenida en los reportes "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2012" y "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación SUA'S 2012" corresponda a la que se encuentra en la aplicación. Imprime y entrega los reportes a la Subdirección de Capacitación y Evaluación.
Subdirección de Capacitación y Evaluación	SUA'S PAC	Elabora y somete a consideración de los titulares de la Dirección General de Personal y Dirección de Administración de Personal los Programas Anuales de Capacitación para Personal de Confianza de la UNAM. Difunden, una vez autorizado, los Programas Anuales de Capacitación en: página web de la Dirección General de Personal, Gaceta UNAM y

		mediante el envío de folletos a todas las entidades académicas y dependencias administrativas.
--	--	--

**Figura 10.** *Procedimiento para realizar el DNC*

**Fuente:** Tomado de López (2011)

### **3.3. La capacitación y el DNC para el personal académico de la UNAM**

Es la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) la responsable de brindar la actualización a los académicos que laboran en la Universidad. El objetivo general de esta Dirección es “Trazar, impulsar, coordinar y administrar las acciones de apoyo a la carrera académica, a fin de contribuir a la formación, superación y desarrollo del personal académico, estimular, reconocer y difundir su obra; así mismo, coadyuvar en el análisis, diagnóstico e información sobre la planta académica de la UNAM” (UNAM, 2011 d, ¶ 3) .

La DGAPA cuenta con el Programa de Actualización y Superación Docente (PASD) con el cual se ofrece un mecanismo de actualización de conocimientos de forma estructural e integral a través de la impartición de cursos y diplomados que son dirigidos a la planta académica de la UNAM, los cuales son impartidos anualmente en el caso de los académicos de nivel licenciatura y en el periodo interanual para los académicos de nivel bachillerato.

En el PASD pueden actualizarse académicos externos a la UNAM, en cuyo caso deben pagar una cuota de recuperación. La Universidad Nacional otorga una beca del 50% en el pago de cursos y diplomados a académicos de escuelas incorporadas a la UNAM y el 100% para académicos de la institución.

Los cursos y diplomados se brindan en las instalaciones de cada entidad académica. La DGAPA es la responsable de seleccionar y cubrir los honorarios de los ponentes de dichos cursos.

De acuerdo con la DGAPA (2012 a) y (2012 b), los Directores de las entidades académicas cuentan con las siguientes atribuciones, referentes al proceso de actualización y superación docente:

- Designar un representante que integre el Consejo Asesor de los cursos y diplomados del PASD para nivel bachillerato y designar un coordinador de los cursos y/o diplomados que fungirá como enlace con la DGAPA en el caso de nivel licenciatura.
- Proponer a la DGAPA, con aval del Consejo Técnico respectivo, los diplomados que se impartirán.
- Colaborar con la expedición de constancias y diplomas de los respectivos cursos y diplomados que se desarrollen en la entidad académica.
- Proporcionar las aulas, equipos audiovisuales y de cómputo, materiales y en general las facilidades necesarias para la realización de los cursos y diplomados en la entidad académica.

El Consejo Asesor de la DGAPA tiene como una de sus principales funciones “Detectar las necesidades de actualización para los profesores de bachillerato y con base en ellas autorizar los cursos y diplomados para su realización” (DGAPA, 2012 a, ¶ 3). Dicho Consejo se integra por un representante de la Escuela Nacional Preparatoria, uno del Colegio de Ciencias y Humanidades y uno designado por el titular de cada entidad académica participante. Los miembros deberán poseer un amplio conocimiento de los planes y programas de estudio de la entidad a la que pertenezcan. El Consejo será presidido por el Director General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y fungirá como secretario el Subdirector de Apoyo a la Docencia.

Los Coordinadores de cursos y diplomados para nivel licenciatura deberán “Promover el trabajo colegiado entre los profesores de las entidades académicas para elaborar las propuestas de cursos y diplomados en las diferentes disciplinas para la actualización con conocimientos de frontera, así como en las líneas de formación psicopedagógica y didáctica, las que se deberán diseñar para que se apliquen transversalmente a las distintas disciplinas” (DGAPA, 2012 b, ¶ 3).

Según lo contemplado en las reglas de operación del PASD 2012, los profesores de nivel licenciatura tendrán derecho a inscribirse a 4 cursos y a 1 diplomado durante el periodo que comienza en enero y que concluye en septiembre del

mismo año, y los profesores de nivel bachillerato podrán inscribirse a 3 cursos y 1 diplomado durante el periodo interanual.

Los cursos y diplomados podrán ser: a) Presenciales, b) Semipresenciales y c) En línea.

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, la capacitación en la UNAM se encuentra administrada por dos Dependencias diferentes y los procesos que utilizan para realizar DNC son desiguales para cada una de las tres vertientes ya explicadas.

En el siguiente capítulo se realiza una propuesta de modificación a los procesos de DNC que en este capítulo han sido descritos, con base en el marco teórico revisado en el capítulo 2.

## **4.- PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL DNC EN LA UNAM**

### **4.1. Justificación**

La Universidad Nacional Autónoma de México desempeña las actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura, y es una de las más importantes de América Latina.

Resulta importante para una institución de tal magnitud e importancia, contar con personal que posea los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto demande. La capacitación es sin duda alguna, un medio favorable que permite cubrir necesidades que los trabajadores presenten durante el desempeño de las tareas propias del puesto de trabajo.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es soporte fundamental del importante proceso de capacitación que se presenta en las organizaciones. Los modelos y métodos existentes para tal fin, representan solo una guía a seguir para alcanzar el objetivo deseado.

Los métodos para realizar Diagnósticos de Necesidades de Capacitación se han ido enriqueciendo conforme nuevos autores han realizado nuevas contribuciones teóricas en esta área.

Actualmente la UNAM realiza procedimientos para diagnosticar necesidades de capacitación de su personal de confianza, funcionarios, administrativos de base y académicos. Se apoya del uso de formatos establecidos para tal fin, mismos que pueden ser complementados y/o modificados con base en el marco teórico existente relacionado con dicha temática, con la finalidad de obtener resultados con un mayor índice de confiabilidad y que impliquen menor riesgo para la toma de decisiones, lo que contribuirá a la optimización de los recursos destinados a dicho proceso.

## 4.2. Para el personal Administrativo de Base

Como ya mencionamos anteriormente, la Subdirección de Capacitación y Desarrollo utiliza cuatro formatos para diagnosticar necesidades de capacitación, en los cuales, los jefes del personal a diagnosticar plasman los cursos que sus subordinados requieren o bien, la función o actividad que se desea mejorar.

Por la magnitud del número de personas a capacitar, el DNC se realiza por puesto y no por persona, salvo en el caso del programa de educación abierta.

Las necesidades diagnosticadas mediante este procedimiento no se basan en una comparación entre situaciones ideal – real, que como se explicó en el capítulo 2, es el método que brinda un mayor índice de certeza en los resultados obtenidos.

El actual método de DNC es similar al descrito en dicho capítulo como *método reactivo*, que como se mencionó, no brinda resultados con alto índice de confiabilidad.

Para resolver dicha problemática, se sugiere sustituir el formato Uno y Dos, por dos formatos de los cuales, el primero deberá recabar información sobre las principales actividades desempeñadas en el puesto a diagnosticar, los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para realizar dichas actividades, así como el grado de dominio requerido. Se propone utilizar el formato “*Descripción de puesto*” (ver anexo 8), mismo que ha sido creado para el presente trabajo.

El segundo formato deberá señalar el nombre de los colaboradores que ocupan el puesto, y se les evaluará en los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidas en el formato “*Descripción de puesto*”. Se propone el uso del formato “Evaluación del personal” (ver anexo 9), mismo que ha sido creado para el presente trabajo.

Los nuevos formatos permitirán recopilar mayor información en comparación con la que actualmente se obtiene y brindará los elementos necesarios para identificar de cada colaborador, las necesidades de capacitación que presenta.

Las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento podrán recibir los formatos que han sido llenados en su entidad o dependencia y realizar el análisis de la información. Para los formatos que han sido propuestos en este apartado, se deberán tomar como base los formatos “Descripción de puesto” y obtener la discrepancia que por actividad o función, presenta cada trabajador.

Así por ejemplo, si en el formato “Descripción de puesto” para el puesto de “Secretaria”, en la Actividad o Función número 1 se requiere un grado de dominio “Positivo = 9” y en el formato “Evaluación del personal” para el mismo puesto, el ocupante “X” presenta en dicha Actividad o Función un grado de dominio de “Suficiente = 7”, significa que existe una discrepancia de -2. Lo anterior indica que el ocupante “X” presenta necesidad de capacitación en dicha actividad o función. Cuando la discrepancia es positiva no se considera necesidad de capacitación.

El análisis arriba citado se deberá realizar por cada trabajador en las actividades o funciones que hayan sido registradas para su puesto. Es importante recordar que las actividades fueron enlistadas por su orden de importancia, por lo cual tendrán prioridad aquellas necesidades de capacitación encontradas en las primeras funciones o actividades.

Es muy probable que las necesidades de capacitación diagnosticadas mediante este procedimiento, no se encuentren contempladas en el catálogo de cursos disponibles, por lo cual resultará necesario el diseño de nuevos cursos, a fin de satisfacer dichas necesidades.

### **4.3. Para el personal de Confianza y Funcionarios de las Entidades y Dependencias Administrativas**

La Subdirección de Capacitación y Evaluación realiza el DNC basado en competencias clave. Dichas competencias han sido seleccionadas por ser aquellas que se espera posea todo el personal y fueron enlistadas y definidas para su evaluación en un formato utilizado para el DNC.

Como se vio en el capítulo anterior, para este proceso la DGP utiliza dos formatos y se apoya con el uso del Catálogo de Actos Académicos. Mediante el primero formato (DGPE-DIAP-DNC-1), evalúa en los trabajadores las competencias clave, mientras que con el segundo (DGPE-DIAP-DNC-2), registra los cursos que deberán impartirse a los trabajadores, previo apoyo del Catálogo de Actos Académicos.

Dicho procedimiento para diagnosticar necesidades de capacitación presenta la desventaja de que el uso del primer formato es opcional, lo que puede ocasionar un método de DNC de tipo *reactivo*, dando como fin, un resultado con riesgo para la toma de decisiones.

Como parte de las acciones a realizar para solucionar esta problemática, se propone eliminar el uso del segundo formato (DGPE-DIAP-DNC-2). Con esto, se vuelve obligatorio el uso de un solo formato, el cual como se comenta en párrafos siguientes, requiere ser modificado.

Si bien es cierto que trabajar con base en competencias clave tiene numerosas ventajas, es importante no olvidarse de las funciones o actividades que se realizan en los puestos de trabajo para realizar un correcto DNC.

Como se puede observar en el formato DGPE-DIAP-DNC-1 (ver anexo 5) actualmente utilizado para diagnosticar necesidades de capacitación, éste no permite identificar con claridad en qué funciones o tareas requiere capacitación el personal, ya que éstas solo son enlistadas, pero no evaluadas.

Para resolver dicha problemática se propone la modificación del citado formato para que contemple la evaluación de las principales funciones o tareas que realiza el trabajador, especificando los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cada actividad.

También se propone que las competencias que se evalúan indiquen el grado mínimo de desempeño requerido para que las funciones o tareas se realicen exitosamente, brindando con esto los elementos necesarios para realizar una comparación entre dos situaciones, la real y la ideal. La modificación del formato puede quedar como se muestra en el anexo 10.

Puesto que se utilizará un solo formato para cada colaborador, se pueden analizar por persona las discrepancias que existen en el grado de dominio de las principales funciones o tareas que debe realizar y el grado de dominio que posee.

Con estas modificaciones se continuará trabajando con el enfoque de competencias, pero ahora se contará con los elementos que permitan identificar con mayor objetividad qué competencias presentan áreas de oportunidad y sobre qué conocimientos se deben desarrollar los cursos de capacitación.

Gracias a la descripción de las principales funciones o tareas que se realizan en los puestos de trabajo, se facilita la selección de los cursos de capacitación requeridos por el personal. Es muy probable que se requiera crear nuevos cursos para satisfacer las necesidades detectadas.

#### **4.4. Para el personal de Confianza y Funcionarios adscritos a las Secretarías y Unidades Administrativas**

Los factores en los cuales se basa la Subdirección de Capacitación y Evaluación para realizar el DNC son la experiencia, la escolaridad, la formación y las habilidades que posee el colaborador.

Como se puede observar en el formato actualmente utilizado para diagnosticar necesidades de capacitación, las habilidades con las que se espera que cuente el personal de Confianza y Funcionarios de las Secretarías y Unidades Administrativas se encuentran bien establecidas y detalladas.

No sucede lo mismo para evaluar la formación del personal, puesto que en este apartado, solo se incluyeron aspectos generales de la formación que son aplicables a todo el personal que diagnostica la Subdirección de Capacitación y Evaluación.

Resulta evidente que la formación que se requiere para un determinado puesto, no necesariamente será igual o semejante a la requerida por algún otro, por lo cual resulta necesario describir las principales actividades o funciones que se desarrollan en los diferentes puestos de trabajo.

Con el formato actualmente utilizado no es posible identificar en qué tareas o funciones de su puesto de trabajo, el colaborador requiere ser capacitado.

Para solucionar esta problemática, se sugiere que el formato actualmente utilizado para realizar el DNC, se complemente con el uso de un nuevo formato, en el cual por colaborador, se citen las principales funciones o actividades que debe realizar, los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos y se le evalúe en dichas funciones. Dicho formato podrá ser similar al presentado en el anexo 11.

Establecer los elementos requeridos para desarrollar cada actividad, facilitará la elección y en su caso, la creación de los cursos de capacitación. Es importante recordar que es muy probablemente no todas las necesidades detectadas mediante este procedimiento encontrarán su solución en los cursos establecidos en el Catálogo de Actos Académicos, por lo cual se deberán diseñar nuevos cursos que satisfagan las necesidades detectadas.

#### **4.5. Para el personal Académico**

Sobre el Consejo Asesor de la DGAPA recae la importante responsabilidad de detectar las necesidades de actualización de la planta docente. En dicho consejo interviene un representante de cada entidad académica participante, mismo que fue previamente designado por el Director de la entidad.

Dicho representante tiene como una de sus atribuciones elaborar propuestas de cursos y diplomados en las diferentes disciplinas para la actualización. Para lograr esto se propone que en cada entidad académica, se realice una reunión o grupo focal que tenga por objetivo diagnosticar las necesidades de capacitación que presenta el personal Académico de dicha entidad.

El representante de la entidad académica que participará en el Consejo Asesor podrá ser el moderador del grupo focal, siempre y cuando cuente con las características requeridas para desarrollar tal actividad. El relator y el observador podrán ser personas designadas por el moderador, quienes también deberán poseer las características deseables que fueron descritas en el capítulo 2.

Si el representante de la entidad académica no cumpliera con las características que se han descrito, se deberá contar con la participación de una persona que cuente con dichas características y posea experiencia en el manejo de grupos focales para dirigir la sesión.

Como primero paso, se establecerá el objetivo del grupo focal, el cual puede quedar como a continuación se plantea:

“Diagnosticar las necesidades de capacitación y actualización del personal académico de la entidad, que obstaculizan el alcance de los resultados de trabajo esperados y el logro de la misión, visión y objetivos de la UNAM”.

Posteriormente es necesario elaborar un cronograma referente a la planeación del grupo focal. Dicho cronograma puede establecerse como el que a continuación se presenta:

Actividades	CRONOGRAMA									
	Tiempo en semanas									
Planeación del proceso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Detalles logísticos, desarrollo de la guía básica de preguntas y selección de lugar	■	■								
Selección y/o formación de investigadores	■									
Sensibilización	■									
Integración del grupo focal (identificación y selección de participantes)	■									
Invitación de participantes			■							
Desarrollo del grupo focal				■						
Análisis e interpretación de resultados				■						
Redacción del informe final					■					

**Figura 11. Cronograma**  
**Fuente:** Propia

Tanto los tiempos como las actividades que se citaron, están a consideración de quien realice el diagnóstico, puesto que pueden variar según lo requerido por cada caso en particular.

Se sugiere que los participantes del grupo focal sean los representantes de los diferentes campos de conocimiento de la entidad académica, pudiendo ser Coordinadores, Jefes de departamento, o puestos similares. Podrá participar también el personal que por alguna razón bien sustentada, conozca sobre las necesidades de actualización y capacitación del personal académico.

Es importante recordar que para esta técnica, el número ideal de participantes es entre 8 y 12 personas, por lo cual se sugiere que cuando así se requiera, se diseñen dos o más grupos.

El desarrollo del grupo focal se puede desarrollar en el siguiente orden:

1. Bienvenida a los participantes.
2. Presentación del moderador, relator, observador y de cada integrante del grupo focal.
3. Compartir y justificar el objetivo del grupo.
4. Breve explicación de la técnica.
5. Establecimiento de reglas básicas.
6. Desarrollo de la guía básica de preguntas.
7. Obtención de conclusiones.
8. Compromisos del equipo de investigación hacia los participantes y agradecimiento por la participación.

La guía básica de preguntas debe tener relación con el tema objeto de investigación del grupo focal. Por tratarse de un DNC se proponen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las funciones del personal académico en la UNAM?
- ¿Con qué objetivo se realizan dichas funciones?
- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta el personal académico?
- ¿Cuáles son los errores que con mayor frecuencia comete el personal académico?
- ¿De qué habilidades carece el personal académico que afecten los resultados esperados?
- ¿De qué actitudes carece el personal académico que afecten los resultados esperados?
- ¿Qué institución educativa cuenta con los mejores académicos? ¿En que son diferentes a nosotros?
- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta el personal académico en materia de capacitación? ¿Cómo se pueden resolver?
- ¿Qué cursos y diplomados requiere el personal académico de esta entidad?

Es importante recordar que el moderador guiará al grupo para que éste no se aleje del tema central y se obtengan conclusiones de los temas tratados.

Al finalizar la sesión, es importante agradecer a los participantes por su participación y recalcarles que el trabajo realizado es parte fundamental del proceso de DNC.

Es muy probable que no todas las necesidades encontradas mediante esta técnica puedan ser satisfechas vía la capacitación, por lo cual al hacer la interpretación de la información obtenida y el informe final, se deben separar aquellas necesidades que son imputables a la institución o que su solución sea diferente a la capacitación.

Posterior al desarrollo de los grupos focales en cada entidad académica, será posible realizar la sesión del Consejo Asesor. Los representantes de cada entidad deberán llevar a la reunión el informe final del grupo focal en el que participaron y los apuntes recabados por el relator que se consideren importantes.

La sesión del Consejo Asesor también puede ser con el uso de la técnica de los grupos focales. El Director General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM podrá ser el moderador del grupo, siempre que cumpla con las características requeridas para desempeñar esa función. El observador y el relator podrán ser personas con experiencia en dicha técnica, previamente seleccionados por la DGAPA.

Con la ayuda de un cronograma se pueden considerar y planear las actividades a desarrollar, y se puede utilizar la misma guía de preguntas que se presentó anteriormente para que el Consejo Asesor obtenga conclusiones sobre los cursos de capacitación y actualización que requiere el personal académico.

Gracias al uso de esta técnica, los representantes de las diferentes entidades académicas conformarán el Consejo Asesor de la DGAPA con conocimiento actual de las necesidades de capacitación y actualización que se presentan en su entidad.

Que el Consejo Asesor utilice la técnica de grupos focales favorecerá la participación de todos los asistentes intercambiando opiniones previamente analizadas por su entidad académica, lo cual apoyará a la creación de nuevos cursos de actualización y capacitación que atenderán necesidades reales que presenta el personal.

## Conclusiones

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es una estrategia que ha sido poco estudiada desde su aparición hasta nuestros días, razón por la cual aún no son tan conocidos sus beneficios y sus alcances.

Existen métodos y modelos de DNC que se pueden adaptar a los requerimientos específicos de cualquier empresa, departamento, puesto y colaboradores. Mientras una empresa cuente con la iniciativa para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, sus recursos económicos difícilmente serán un obstáculo.

Para realizar una toma de decisiones, no todos los métodos y modelos proporcionan el mismo índice de certeza. Existen modelos más “económicos” que otros, que por lo general, brindan resultados menos confiables. Con lo anterior no se afirma que exista una relación entre costo – confiabilidad, pues la veracidad los resultados obtenidos dependerán en gran medida de la habilidad de quien realice este proceso.

Es muy cierto que si se realiza un DNC apropiadamente, se tienen mayores probabilidades de éxito en el proceso de capacitación, más no con esto se garantiza. De lo que sí se puede estar completamente seguro es que si se falla en el DNC, el proceso de capacitación fracasará también.

Los instrumentos que actualmente utiliza la UNAM para el DNC permiten solo un diagnóstico parcial de las necesidades de capacitación, pues en ellos no se contempla la evaluación de las principales actividades o funciones que se desarrollan por puesto de trabajo.

La elección de los curso de capacitación que se imparten al personal debe estar sustentada en necesidades reales de capacitación. Dichas necesidades son encontradas mediante el DNC. Actualmente en la UNAM los jefes inmediatos de los puestos a diagnosticar tienen la libertad de justificar o no la elección de los

cursos. Esto favorece el capacitar por capacitar, sin que los cursos satisfagan necesidades reales que presentan los colaboradores.

Si se realizan modificaciones a los instrumentos actualmente utilizados, se podrán obtener resultados más precisos que proporcionen un mayor índice de confiabilidad y faciliten la elección y/o creación de los cursos que cubrirán las necesidades del personal.

Incluir en los formatos utilizados para el DNC las principales funciones o actividades que desarrolla cada colaborador y evaluarlos en éstas, diagnosticará las necesidades específicas por persona y por puesto de trabajo directamente relacionadas con las funciones y/o actividades desempeñadas, mismas que al ser cubiertas elevarán el desempeño de los colaboradores.

Con las modificaciones propuestas a dichos formatos se permite una comparación entre situaciones reales y situaciones ideales, lo cual brinda un alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Con el uso de los nuevos formatos, los catálogos de cursos de capacitación en la UNAM requerirán ser modificados y/o complementados para cubrir necesidades que antes no era posible diagnosticar.

El personal que participe en el proceso de DNC deberá estar consciente de la importancia y beneficios de las actividades que realizan, lo que podrá aumentar la probabilidad de que éstas se realicen exitosamente.

El personal Temporal o de Honorarios de la UNAM no se contempla en ninguno de los procedimientos de DNC. Con esto se origina que dicho personal no reciba capacitación o bien, ésta no se encuentre basada en necesidades reales.

## **Limitaciones**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ha sido poco estudiado y existe poca información actualizada.

Por la magnitud de trabajadores que labora en la UNAM, no fue posible verificar la forma en que se realiza el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, lo cual deja en duda que dicho proceso se realice conforme lo establecen las dependencias responsables.

No se cuenta con la injerencia necesaria para modificar los procesos de DNC, lo cual deja solo en propuesta las modificaciones presentadas

## **Sugerencias**

Para futuras investigaciones se sugiere que se realice una comparación entre los resultados obtenidos por los procedimientos actualmente utilizados y los resultados obtenidos con las modificaciones aquí propuestas. Esto podrá dar mayor sustento a lo planteado en el presente trabajo o bien, aportar los elementos que demuestren lo contrario.

Se debe estar atento a las modificaciones que periódicamente las dependencias responsables realizan a los procedimientos para diagnosticar necesidades de capacitación.

Recabar la información más actual que sobre el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación esté disponible.

## REFERENCIAS

- Bassas, D. G. (2010). *La capacitación en los Recursos Humanos en las empresas cubanas*. México, Extraído el 25/03/2012 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/dgbc.htm>.
- Blake , O. J. (2001). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. España, Grafiespa
- CMPCA. (2012). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación periodo 2012-2013*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://www.personal.unam.mx/Docs/Capacitacion/acuerdo667.pdf>
- CMPCA. (2009). *Plan de capacitación y adiestramiento para personal administrativo de base de la UNAM 2010-2013*. Extraído el 28/02/2012 de [http://www.personal.unam.mx/Docs/Capacitacion/planCapacita2010\\_2013.pdf](http://www.personal.unam.mx/Docs/Capacitacion/planCapacita2010_2013.pdf)
- DGAPA. (2012 a). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de Cursos y diplomados de bachillerato. Reglas de operación 2012: <http://dgapa.unam.mx/Reglamentos/ReglasOperacionCursosDiplomados300412.pdf>
- DGAPA. (2012 b). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de Cursos y diplomados de licenciatura. Reglas de operación 2012.: <http://dgapa.unam.mx/Reglamentos/REOPERACIONPASD2012.pdf>
- Donovan, P. y Townsend, J. (2007). *El manual de análisis de necesidades de capacitación*. México, Panorama Editorial.
- Eurydice, la red europea de información en educación. (2002). Retomado el 10 de julio de 2012 de [http://www.riic.unam.mx/01/02\\_Biblio/doc/CompetenciasClave.pdf](http://www.riic.unam.mx/01/02_Biblio/doc/CompetenciasClave.pdf)
- García, E. L. (2003). *Educación continua en la Universidad Nacional Autónoma de México; dirección de educación continua: Una experiencia de gestión*. México, REDEC.
- Grados, J. A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Trillas.

- Hilario, Y. J. (2007). *Manual de capacitación de 5 S's en la norma técnica de competencia laboral*. México, Informe de Practicas, Licenciatura en Psicología, UNAM.
- Juárez, A. L. (2006). *"Recursos humanos" planeación de los programas de capacitación y fomentación de los conocimientos teórico-prácticos de los empleados en la industria del correo aéreo*. México, Tesis, Licenciatura en Administración, UNAM.
- López, M. C. (2011). *"Criterios generales para la detección de necesidades de capacitación del personal de confianza de la UNAM"*. Extraído el 02/10/2012 de [http://www.personal.unam.mx/Docs/Capacitacion/CRITERIOS\\_GENERALES\\_DNC2012.pdf](http://www.personal.unam.mx/Docs/Capacitacion/CRITERIOS_GENERALES_DNC2012.pdf)
- Martínez, T. K. (2011). *Diseño de un manual de capacitación de ajuste del personal de una PYME*. México, Tesis, Licenciatura en Pedagogía, Universidad Insurgentes.
- Mendoza, A. (1990). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México, Trillas.
- Monroy. (1975). *Política educativa de la Revolución (1910-1940)*. México, SEP.
- Morris, C. (2005). *Psicología*. México, Pearson.
- Navarro, D. A. (2011). *Sistema integral de capacitación (las 5 fases)*. México, Tesina, Licenciatura en Psicología, UNAM.
- Pérez, M. A. (2005). *Procedimientos para detectar necesidades de capacitación. Una propuesta*. México, Tesina, Licenciatura en Psicología, UNAM.
- Pilloni, G. (2010). *Las competencias laborales y su impacto en un programa de capacitación para Trabajadores Operativos*. México, Tesis, Maestría en Administración, UNAM.
- Reza, J.C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México. Panorama.
- Rico, M. (1998). *Detección de necesidades de capacitación en la búsqueda de mejoras en una sección de producción de una institución gubernamental*. México, Seminario, Licenciatura en Administración, UNAM.

- Rivas, E. A. (2006). *“Diseño de un programa de capacitación para el incremento del capital intelectual de una cadena de tiendas departamentales”*. México, Tesis, Licenciatura en Administración, UNAM.
- Rodríguez, B. (2010). *Propuesta de campaña publicitaria para difundir el deporte universitario*. México, Tesis, Licenciatura en Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Rosas, J. G. (2008). *La nueva cultura laboral, la capacitación y la gestión por competencias, en la iniciativa privada*. México, Tesina, Licenciatura en Pedagogía, UNAM.
- Siliceo, A. (1995). *Capacitación y desarrollo de Personal*. México, Limusa
- Smith, B. y Delahaye L. (1990). *El abc de la capacitación práctica*. México McGRAW-HILL/INTERAMERICANA
- Soto, J. (2006). *Diseño y producción de soportes gráficos como apoyo a los cursos de capacitación para el personal administrativo de base de la UNAM*. México, Tesis, Licenciatura en diseño gráfico, UNAM.
- UNAM. (1972). *Normatividad Administrativa de la UNAM*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de <http://www.dgelu.unam.mx/nad1-1.htm>
- UNAM. (2009). *Acerca de la UNAM*. Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de <http://www.unam.mx/acercaunam/es/>
- UNAM. (2011 a). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de Normatividad, Personal académico de la UNAM:  
<http://dgapa.unam.mx/html/normatividad/normatividad.html>
- UNAM. (2011 b). Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de Dirección General de Personal:  
<http://www.personal.unam.mx/dgpe/menuArriba/acercaDeDgpe.jsp>
- UNAM. (2011 c). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de Dirección de Administración de Personal, Capacitación, Objetivo:  
<http://www.personal.unam.mx/Capacitacion/objetivo.jsp>

- UNAM. (2011 d). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de Dirección General de Asuntos del Personal Académico: <http://dgapa.unam.mx/html/quienesomos/quienes.html>
- Vázquez, E. (1998). *Seminario de investigación administrativa*. México, Seminario Licenciatura en Administración, UNAM.
- Werther. W. B. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México, McGraw-Hill.
- Zúñiga, D. (2006). *Detección de necesidades de capacitación orientadas a mejorar el servicio de calidad al cliente, en el departamento de las reservaciones del hotel plaza de la ciudad de Uruapan Michoacán*. México, Tesis, Licenciatura en Administración, Universidad Don Vasco A.C.

# ANEXO 1



**SUBPROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

**INSTRUCCIONES DE LLENADO:**

1. **Puesto(s).** Escribir el nombre del puesto(s) de los trabajadores que participarán en el curso de referencia.
2. **Curso, Función o Actividad a Mejorar.** Si se conoce el nombre del curso, anotarlo. Si no se conoce, describir brevemente la función o actividad a mejorar.
3. **Curso Desconcentrado/No. de Trabajadores.** Si se está en la posibilidad de realizar el curso en las instalaciones de la Entidad/Dependencia, anotar el número aproximado de trabajadores que participará en el mismo.
4. **Programa Central (SCD).** Anotar, en alguno de los periodos o distribuido entre los tres, el número aproximado de los trabajadores que requieren dicha capacitación. Lo anterior será considerado por la CMPCA para conformar el número de cursos a impartir durante el 2013.

**NOTA:** Si se elige un renglón para un curso desconcentrado NO deberán utilizarse los recuadros del Programa Central (SCD) y viceversa.

ENTIDAD/DEPENDENCIA		Fecha: _____			
SUBDEPENDENCIA					
1. Puesto(s)	2. Curso, Función o Actividad a Mejorar	3. Curso Desconcentrado / No. Trabajadores	4. Programa Central (SCD) Período de programación / No. Trabajadores		
			1er Semestre	2o Semestre	Interanual / semestral

# ANEXO 2



**COMISIÓN MIXTA PERMANENTE DE  
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**  
**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
PERIODO 2012-2013**  
**SUBPROGRAMA DE CÓMPUTO**



**INSTRUCCIONES DE LLENADO:**

1. **Puesto(s)**. Si son de 1 a 3 puestos puede escribir los nombres, si son más de tres puestos deberá escribir "Varios".
2. **Curso**. Anotar el nombre del curso según la lista que aparece al calce.
3. **Curso Desconcentrado/No. de Trabajadores**. Si se está en la posibilidad de realizar el curso en las instalaciones de la Entidad/Dependencia, anotar el número aproximado de trabajadores que participará en el mismo.
4. **Programa Central (SCD)**. Anotar, en alguno de los periodos o distribuido entre los tres, el número aproximado de los trabajadores que requieren dicha capacitación. Lo anterior será considerado por la CMPCA para conformar el número de cursos a impartir durante el 2013.

**NOTA:** Si se elige un renglón para un curso desconcentrado NO deberán utilizarse los recuadros del Programa Central (SCD) y viceversa.

ENTIDAD/DEPENDENCIA					Fecha: _____		
SUBDEPENDENCIA							
1. Puesto(s)	2. Curso	3. Curso Desconcentrado / No. Trabajadores	4. Programa Central (SCD) Periodo de programación / No. Trabajadores				
			1er Semestre	2o Semestre	Interanual / semestral		

**Cursos: Introducción al Cómputo; Word 1; Word 2; Excel 1; Excel 2; PowerPoint; Access Básico; Internet y Outlook (Agenda Electrónica)**

# ANEXO 3



**SUBPROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO Y SUPERACIÓN PERSONAL**

**INSTRUCCIONES DE LLENADO:**

1. **Puesto(s)**. Si son de 1 a 3 puestos escribir los nombres, si son más de tres puestos escribir "Varios".
2. **Curso**. Anotar el nombre del curso o aspecto a mejorar
3. **Curso Desconcentrado/No. de Trabajadores**. Si se está en la posibilidad de realizar el curso en las instalaciones de la Entidad/Dependencia, anotar el número aproximado de trabajadores que participará en el mismo.
4. **Programa Central (SCD)**. Anotar, en alguno de los periodos o distribuido entre los tres, el número aproximado de los trabajadores que requieren dicha capacitación. Lo anterior será considerado por la CMPCA para conformar el número de cursos a impartir durante el 2013.
5. **NOTA:** Si se elige un renglón para un curso desconcentrado NO deberán utilizarse los recuadros del Programa Central (SCD) y viceversa.

ENTIDAD/DEPENDENCIA		Fecha: _____			
SUBDEPENDENCIA		4. Programa Central (SCD) Periodo de programacion / No. Trabajadores			
1. Puesto(s)	2. Curso o Aspecto a Mejorar	3. Curso Desconcentrado / No. Trabajadores	1er	2o	Interanual / semestral
			Semestre	Semestre	

**El curso de Identidad Institucional está comprendido como parte del Desarrollo Humano.**

# ANEXO 4



PROGRAMA DE EDUCACIÓN ABIERTA  
PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA

ENTIDAD/DEPENDENCIA		Fecha: _____
SUBDEPENDENCIA		

Relacionar los datos de los trabajadores interesados en iniciar, continuar o concluir sus estudios de Educación Básica y/o Preparatoria:

No.	Nombre del trabajador	Puesto	No. De Empleado	Teléfono(s)	Edad	Participaría en:		
						Primaria	Secundaria	Preparatoria
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								

# ANEXO 5



**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL**



**FORMATO DGPE-DIAP-DNC-1**

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
PERSONAL DE CONFIANZA Y FUNCIONARIOS DE LA UNAM**

Este formato es un documento interno de trabajo para uso del **Jefe Inmediato** que le permitirá determinar los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. Se utilizará un formato por cada colaborador. Se recomienda llenarlo en forma conjunta Jefe Inmediato – Colaborador.

Para su llenado, analice la descripción de cada competencia y marque con una X el nivel de desempeño que tiene el colaborador; sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el desempeño **bueno, regular o deficiente** del trabajador en alguna(s) de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.

En caso de que tenga claros los requerimientos de capacitación del trabajador, si así lo desea, puede omitir el uso de este formato y consignarlos directamente en el Formato DGPE-DIAP-DNC-2, seleccionándolos del Catálogo de Actos Académicos 2009.

**DATOS DEL TRABAJADOR:**

<b>1. APELLIDOS Y NOMBRE:</b>			
<b>2. PUESTO QUE DESEMPEÑA:</b>			
<b>3. NIVEL DEL PUESTO:</b>	OPERATIVO _____	MANDO MEDIO _____	DIRECTIVO _____

<b>4. PRINCIPALES FUNCIONES O TAREAS QUE REALIZA EL TRABAJADOR Y A PARTIR DE LAS CUALES CALIFICARÁ LAS COMPETENCIAS.</b>

5. COMPETENCIAS	NIVEL DE DESEMPEÑO				
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NO APLICA
<b>CONOCIMIENTO.</b> CAPACIDAD PARA APLICAR Y UTILIZAR DE MANERA EFECTIVA EL CONOCIMIENTO DE TÉCNICAS, HERRAMIENTAS, METODOLOGÍAS E INSTRUMENTOS ADQUIRIDOS A TRAVÉS DEL ESTUDIO Y EXPERIENCIA CORRESPONDIENTE.					
<b>CALIDAD.</b> CAPACIDAD PARA REALIZAR SU TRABAJO SIN ERRORES, EN TIEMPO Y EN LA CANTIDAD REQUERIDA.					
<b>MOTIVACIÓN POR EL LOGRO.</b> CAPACIDAD PARA TRABAJAR BIEN Y COMPARTIR PARA ALCANZAR UN ESTÁNDAR DE EXCELENCIA, VENCER OBSTÁCULOS, ACEPTAR RIESGOS CALCULADOS Y LOGRAR METAS ESTABLECIDAS POR EL ÁREA DE TRABAJO Y LA PROPIA DEPENDENCIA.					
<b>ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL USUARIO.</b> CAPACIDAD PARA PRESTAR SERVICIO A SUS USUARIOS (INTERNOS Y/O EXTERNOS) EN FORMA CORTÉS, DILIGENTE, OPORTUNA Y EFICIENTE.					

5. COMPETENCIAS	NIVEL DE DESEMPEÑO				
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NO APLICA
<b>ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES.</b> CAPACIDAD DE ESTABLECER RELACIONES, CREAR Y MANTENER CONTACTOS CORDIALES CON PERSONAS CUYA COLABORACIÓN ES NECESARIA PARA LOS LOGROS DEL ÁREA Y EN CONSECUENCIA DE LA DEPENDENCIA.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO.</b> CAPACIDAD DE TRABAJAR COLABORANDO EN GRUPOS MULTIDISCIPLINARIOS. SER CAPAZ DE ENTENDER Y COMPRENDER A LOS DEMÁS, APORTANDO Y ACEPTANDO IDEAS DE OTROS QUE CONLLEVEN A LA CONSECUCCIÓN DE METAS Y OBJETIVOS COMUNES.					
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO.</b> CAPACIDAD DE COMPRENDER LAS SITUACIONES Y RESOLVER LOS PROBLEMAS SEPARANDO SUS PARTES Y MEDITANDO SOBRE ELLAS DE FORMA LÓGICA Y SISTEMÁTICA.					
<b>DIRECCIÓN DE PERSONAS.</b> CAPACIDAD DE CONFIAR A LOS DEMÁS LO QUE ES NECESARIO HACER Y LOGRAR QUE SE REALICE, TENIENDO SIEMPRE EN MENTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DEL ÁREA DE TRABAJO Y EN CONSECUENCIA DE LA DEPENDENCIA.					
<b>TOMA DE DECISIONES.</b> CAPACIDAD PARA ELEGIR LA ACCIÓN MÁS ADECUADA DE ENTRE VARIAS OPCIONES, QUE CONTRIBUYAN AL LOGRO DE METAS Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE SU ÁREA DE TRABAJO.					
<b>DELEGAR RESPONSABILIDADES.</b> CAPACIDAD DE CONFIAR EN LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS COLABORADORES, ASIGNANDO RESPONSABILIDADES NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS DE DESEMPEÑO DEL CARGO.					

### Necesidades de Capacitación detectadas en las competencias calificadas en los niveles Bueno, Regular o Deficiente

Con este resultado seleccione del **Catálogo de Actos Académicos 2009** (consulte contenidos temáticos en la página Web [www.dgp.unam.mx](http://www.dgp.unam.mx)) aquellos que de preferencia:

- Le permitan al trabajador fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral.
- Sean acordes a las actividades que desarrolla el trabajador.
- Estimulen su desarrollo personal.
- Sean prioritarios y pueda asistir el trabajador, independientemente del horario en que se programen.

Una vez seleccionados los actos académicos anótelos en el **FORMATO DGPE-DIAP-DNC-2**.

# ANEXO 6

Notas:

- ✦ Podrán solicitar tres actos académicos al año por trabajador (uno por cada prioridad).
- ✦ Para una misma área de trabajo se podrá solicitar el mismo acto académico en la misma prioridad y turno, para dos de sus trabajadores.
- ✦ No podrán solicitar actos académicos que ya hayan cursado y aprobado en años anteriores.
- ✦ Los actos académicos del Subprograma de Cultura Informática tienen una cuota de recuperación.
- ✦ Los actos académicos del subprograma de Mandos Medios se pueden solicitar para los trabajadores con los puestos de Jefe de Área y superiores.
- ✦ Los actos académicos del subprograma de Desarrollo de Habilidades Directivas se pueden solicitar para los funcionarios cuyos puestos sean de Jefe de Departamento y superiores.



**FORMATO DGPE-DIAP-DNC-2**

**REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL  
PERSONAL DE CONFIANZA Y FUNCIONARIOS DE LA UNAM**

La información consignada en este formato servirá para que la Dirección General de Personal obtenga el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y elabore el Programa de Capacitación 2012 del Personal de Confianza y Funcionario de la UNAM.

**DATOS GENERALES**

ENTIDAD O DEPENDENCIA:	CLAVE:
NOMBRE COMPLETO:	NÚM. TRABAJADOR:
ÁREA A SU CARGO:	
PUESTO:	

**DATOS DE CONTACTO**

TELÉFONO(S) OFICINA:	CORREO ELECTRÓNICO:
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	



# ANEXO 7



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL**



**EVALUACIÓN DE COMPETENCIA**

ENTIDAD O DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_ CLAVE: \_\_\_\_\_

FUNCIÓN: \_\_\_\_\_ ÁREA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_ RFC: \_\_\_\_\_

**Instrucciones para el evaluador:**

En cada factor o elementos que lo integran, anote en la casilla que corresponda, el número del criterio que califica al trabajador.

VALORES	FACTORES	3 = La tiene 0 = No la tiene				RESULTADO	
		PUNTO	CRITERIO	VALOR	PUNTO	%	
35%	I. EXPERIENCIA	RESULTADO PARCIAL			0	-	
10%	II. ESCOLARIDAD	RESULTADO PARCIAL			0	-	

3 = Competente
2 = A capacitar
1 = No viable
0 = No Aplica

VALORES	FACTORES	3 = Competente 2 = A capacitar 1 = No viable 0 = No Aplica				RESULTADO	
		PUNTO	CRITERIO	VALOR	PUNTO	%	
30%	<b>III. FORMACIÓN</b>						
	Contexto Institucional						
	Normatividad externa a la UNAM aplicable a la función que realiza						
	Legislación Universitaria aplicable a la función que realiza						
	Sistemas institucionales aplicables a la función que realiza						
	Procedimientos inherentes a la función que realiza						
	Sistema de Gestión de calidad						
	Herramientas de cómputo (Windows, Word, Excel, PowerPoint, Correo Electrónico, Internet)						
	<b>RESULTADO PARCIAL</b>		0	0	0	-	

VALORES	FACTORES	3 = Competente 2 = A capacitar 1 = No viable 0 = No Aplica				RESULTADO	
		PUNTO	CRITERIO	VALOR	PUNTO	%	
25%	<b>IV. HABILIDADES</b>						
	PLANEACIÓN	Establecimiento de estrategias					
		Establecimiento de objetivos y metas					
		Establecimiento de políticas de operación					
		Integración de planes y programas a corto, mediano y largo plazos					
	ORGANIZACIÓN	Delegación de autoridad en sus subordinados de acuerdo con el nivel de responsabilidad					
		Organización y distribución del trabajo					
		Integración, coordinación y supervisión de equipos de trabajo					
		Desarrollo del potencial del personal y equipos de trabajo a su cargo					
	DIRECCIÓN	Liderazgo					
		Análisis de problemas					
		Manejo de conflictos					
		Negociación					
		Toma de decisiones					
	CONTROL	Manejo adecuado de emociones					
		Establecimiento de indicadores de gestión					
		Análisis e interpretación de los resultados de los programas y proyectos					
	COMUNICACIÓN	Análisis, interpretación y supervisión de la aplicación del marco normativo y procedimental de la institución					
		Transmisión clara de ideas verbales y escritas					
		Escucha activa					
		Percepción e interpretación adecuada de la comunicación no verbal					
	MEJORA CONTINUA	Recepción, análisis y aplicación de realimentación verbal y escrita					
		Selección, interpretación y síntesis de información escrita o verbal recibida					
		Hablar en público					
	100%	Acceptación y promotor del cambio					
		Creatividad e innovación					
		<b>RESULTADO PARCIAL</b>		0	0	0	-

EVALUACIÓN	
0 - 50	NO VIABLE
51 - 79	A CAPACITAR
80 - 100	COMPETENTE

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Firma del evaluado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

# ANEXO 8

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

*El presente formato es un instrumento del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el personal Administrativo de Base. Tiene por objeto recabar información descriptiva del puesto inmediato inferior al suyo, que actualmente se encuentre ocupado por personal Administrativo de Base. Utilice un formato por cada puesto que cubra con el requisito señalado. Agradecemos su participación.*

<b>ENTIDAD/DEPENDENCIA</b>		<b>FECHA</b>
<b>SUBDEPENDENCIA</b>		_____

### INSTRUCCIONES DE LLENADO:

**Puesto:** Escriba el nombre del puesto inmediato inferior que este ocupado por uno o más trabajadores Administrativos de Base.

**Descripción Genérica:** Describa el objetivo general del puesto, mencionando lo que se espera que el ocupante realice, así como las condiciones en que lo realizará, incluyendo el equipo, lugar y herramientas.

**Principales actividades del puesto:** Enliste por orden de importancia (1 más importante, 2 menos importante y así sucesivamente) las principales actividades o funciones que se deben realizar en el puesto de trabajo.

**Elementos requeridos para desarrollar la actividad:** Escriba los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desarrollar con éxito cada actividad referida.

**Grado de dominio requerido:** Señale el grado mínimo de dominio que se requiere poseer de cada actividad referida, para que ésta se cumpla exitosamente, donde:

**10=** Excelente  
**9=** Positivo

**8=** Bueno  
**7=** Suficiente

**6=**Deficiente

<b>Puesto</b>	
<b>Descripción Genérica</b>	<hr/> <hr/> <hr/>

	Principales actividades o funciones del puesto de trabajo	Elementos requeridos para desarrollar la actividad	Grado de dominio requerido				
			10	9	8	7	6
1							
2							
3							
4							
5							
6							

	Principales actividades del puesto de trabajo	Elementos requeridos para desarrollar la actividad	Grado de dominio requerido				
			10	9	8	7	6
7							
8							
9							

# ANEXO 9

## EVALUACIÓN DEL PERSONAL

El presente formato es un instrumento del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el personal Administrativo de Base. Tiene por objeto evaluar al personal Administrativo de Base que actualmente se encuentra subordinado al puesto que usted ocupa. Utilice un formato por cada puesto que cubra con el requisito señalado. Agradecemos su participación.

ENTIDAD/DEPENDENCIA		FECHA
SUBDEPENDENCIA		_____

### INSTRUCCIONES DE LLENADO:

**Puesto:** Escriba el nombre del puesto inmediato inferior ocupado por uno o más trabajadores Administrativos de Base.

**Principales actividades o funciones:** Enliste en el mismo orden las actividades o funciones que fueron citadas en el formato “DESCRIPCIÓN DE PUESTO”.

**Nombre del colaborador:** Enliste el nombre del o los trabajadores que ocupan el puesto de trabajo.

En los recuadros posteriores al nombre de cada colaborador, usted deberá evaluar el dominio que presenta sobre dicha actividad. Utilice la siguiente escala:

**10=** Excelente

**8=** Bueno

**6=** Deficiente

**9=** Positivo

**7=** Suficiente

**5=** Nulo



# ANEXO 10



5. COMPETENCIAS	NIVEL DE DESEMPEÑO				
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NO APLICA
<b>Conocimiento.</b> Capacidad para aplicar y utilizar de manera efectiva el conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio y experiencia correspondiente.					
<b>Calidad.</b> Capacidad para realizar su trabajo sin errores, en tiempo y en la cantidad requerida.					
<b>Motivación por el logro.</b> Capacidad para trabajar bien y compartir para alcanzar un estándar de excelencia, vencer obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por el área de trabajo y la propia dependencia.					
<b>Orientación de servicio al usuario.</b> Capacidad para prestar servicio a sus usuarios (internos y/o externos) en forma cortés, diligente, oportuna y eficiente.					
<b>Establecimiento de relaciones.</b> Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos cordiales con personas cuya colaboración es necesaria para los logros del área y en consecuencia de la dependencia.					
<b>Trabajo en equipo.</b> Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.					
<b>Pensamiento analítico.</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus partes y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática.					
<b>Dirección de personas.</b> Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que se realice, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas del área de trabajo y en consecuencia de la dependencia.					
<b>Toma de decisiones.</b> Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su área de trabajo.					
<b>Delegar responsabilidades.</b> Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los colaboradores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.					

# ANEXO 11

## EVALUACIÓN DE COMPETENCIA II

ENTIDAD O DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_ CLAVE: \_\_\_\_\_

FUNCIÓN: \_\_\_\_\_ ÁREA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_ RFC: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR:

Enliste por orden de importancia (1 más importante, 2 menos importante y así sucesivamente) las principales actividades o funciones que se deben realizar en el puesto de trabajo. En la sección "ELEMENTOS REQUERIDOS" escriba los principales conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para desarrollar con éxito cada actividad referida. En los recuadros sombreados indique el grado mínimo de dominio que se requiere poseer de cada actividad para que ésta se cumpla exitosamente. En los recuadros en blanco indique el grado de dominio que posee el trabajador sobre la actividad o función señalada. Utilice la siguiente escala:

10= Excelente

8= Bueno

6= Deficiente

9= Positivo

7= Suficiente

**Sea objetivo en sus apreciaciones.**

PRINCIPALES FUNCIONES O TAREAS QUE DEBE REALIZAR EL TRABAJADOR							
	FUNCIONES O TAREAS	ELEMENTOS REQUERIDOS	10	9	8	7	6
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							