



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**"MODELO PARA LA ADMINISTRACION DE LA  
CAPACITACION CON ENFOQUE A CALIDAD Y  
COMPETENCIAS LABORALES EN LA BANCA DE  
DESARROLLO DE MEXICO"  
( INVESTIGACION DOCUMENTAL )**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A**

**CARLOS CASTILLA ABEYRO**

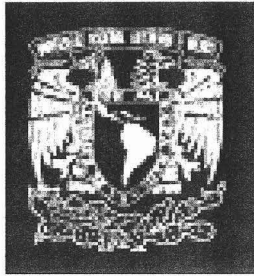


**DIRECTOR DE TESIS:  
MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA**

**CIUDAD DE MEXICO, D. F.**

**SEPTIEMBRE DE 2005**

m. 347743



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**“ MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA  
CAPACITACIÓN CON ENFOQUE A CALIDAD Y  
COMPETENCIAS LABORALES EN LA BANCA DE  
DESARROLLO DE MEXICO ”  
( INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL )**

**SUSTENTANTE:  
CARLOS CASTILLA ABEYRO**

**DIRECTOR DE TESIS:  
MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA**

**CIUDAD DE MÉXICO. D.F. SEPTIEMBRE DE 2005**



## DEDICATORIA

*“No hay deuda que no se cumpla, ni plazo que no llegue”.*

Dedico esta tesis a mis familiares, maestros y amigos que me han impulsado, apoyado en forma significativa para desarrollarla, así como para presentar mi examen profesional.

Primeramente a mi querida esposa Olga.  
Que me ha tenido una gran paciencia, tolerancia  
comprensión y apoyo para lograr esta importante  
meta de mi vida.  
Gracias, muchas gracias.

A mis hijos: Mónica, Juan Carlos y Gissel quiénes  
han sido verdaderos ejemplos de personas responsables y exitosas,  
que lograron en tiempo y forma su titulación como profesionales, para servir a la  
sociedad y a México. Que Dios los bendiga hijos.

A mis hermanos: Blanca (epd), Andrés, César, Marina,  
Virginia y Lourdes, para que sirva de ejemplo de que  
sí se puede realizar un gran esfuerzo para superarse,  
pese a la escasez de recurso ejemplo y apoyos de nuestros padres.

Gracias a mis padres, particularmente a mi madre Marina,( epd),  
De quién siempre aprendí el amor, la constancia, el trabajo y el sacrificio personal  
para ayudar a los demás.  
Nunca te olvidaré madre.

A mi Abuelo Carlos Cruz Abeyro (epd), quién siempre  
Me apoyó moral y económicamente para estudiar y  
prepararme como una persona responsable.

En forma muy especial a mi amigo Vicente Fregoso Regla, que  
siempre fue un verdadero ejemplo para emularlo como  
profesional. El influyó en forma significativa para abocarme  
con pasión y responsabilidad para desarrollar esta tesis y  
lograr mi titulación de Psicólogo.  
Mil gracias Chente.

Reconocimiento muy especial a mi amigo y maestro Jaime Grados Espinosa  
Quién fue mi director de tesis, y siempre fue mi consciencia para lograr

**Este importante objetivo. Jaime. Siempre te estaré agradecido  
Muchas gracias**

**A mi amigo y revisor de tesis, Humberto Patiño Peregrina, de quién recibí sus  
valiosos comentarios y sugerencias para enriquecer la tesis.  
Muchas gracias Humberto.**

**A mis sinodales y revisores de tesis:  
Juan Varela y Erika Souza, por sus observaciones, sugerencias y comentarios.**

**En forma muy especial, mi agradecimiento a mi amigo y colega Gabriel Jarillo  
Henriquez, por su apoyo moral y técnico así por haber sido mi sinodal.  
Gracias Gabriel**

**A mi amigo y maestro Héctor Guerra Contreras, quién fue un verdadero ejemplo  
como docente e investigador. Sus clases, orientación, sugerencias y experiencia,  
influyeron en forma significativa para realizar esta meta tan anhelada de mi vida.  
Muchas Gracias Héctor.**

**A las instituciones en las que he prestado mis servicios profesionales, por haberme  
permitido aprender y enriquecerme de su cultura y sus costumbres, por haberme  
permitido experiencia, probar y validar los modelos y las prácticas técnicas y  
administrativas que ahora presento en esta tesis.**

**A las personas que he tenido como jefes y amigos de los cuales en su gran mayoría  
les he aprendido mucho de lo que aquí presento.**

**Gracias a todas aquellas personas que he tenido como colaboradores,  
Ya que sin ellos, difícilmente hubiera podido lograr estos resultados.**

**GRACIAS A DIOS,  
que me dotó de una gran dosis de disciplina, motivación, voluntad y paciencia para  
lograr este importante y fundamental objetivo de mi vida.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**TÈSIS**

**“MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON  
ENFOQUE A CALIDAD Y A COMPETENCIAS LABORALES EN LA BANCA  
DE DESARROLLO DE MEXICO”**

**NOMBRE DEL DIRECTOR DE TÈSIS: MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA**

**NOMBRE DEL REVISOR DE TÈSIS: LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA**

**SUSTENTANTE: CARLOS CASTILLA ABEYRO**

## **CONTENIDO**

- 1.OBJETIVO GENERAL
- 2.RESUMEN
- 3.INTRODUCCIÓN
- 4.MARCO TEÓRICO
- 5.METODOLOGIA
- 6.UNIVERSO
- 7.DESARROLLO CAPITULAR
- 8.CAPITULO 1                    **LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES  
Y LA COMPETITIVIDAD**
- 9.CAPÍTULO 2                    **CALIDAD, INNOVACIÓN Y  
PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**
- 10.CAPITULO 3                    **IMPORTANCIA Y GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS POR COMPETENCIAS**
- 11.CAPÍTULO 4                    **GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO  
CON ENFOQUE A COMPETENCIAS  
LABORALES**
- 12.CAPÍTULO 5                    **MODELO DE CONSULTORÍA INTERNA DE  
CAPACITACIÓN POR AREA DE  
RESPONSABILIDAD**
- 13.CAPÍTULO 6                    **PAPEL DEL PSICÓLOGO DELTRABAJO**
- 14.ANEXOS
- 15.BIBLIOGRAFIA
- 16.GLOSARIO

## **INDICE TEMÁTICO GENERAL**

### **CAPITULO 1**

#### **LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y LA COMPETITIVIDAD**

- 1.1. Teoría de los sistemas
- 1.2. Organizaciones del sector privado y gubernamental
- 1.3. Cultura organizacional
- 1.4. Que son los valores de la organización
- 1.5. Características de las organizaciones tradicionales
- 1.6. Características de organizaciones de alto desempeño
- 1.7. Construyendo organizaciones inteligentes
- 1.8. Calidad de vida, y calidad de vida en el trabajo

### **CAPÍTULO 2**

#### **CALIDAD, INNOVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

- 2.1. Qué es calidad
- 2.2. Qué es innovación
- 2.3. Qué es la productividad
- 2.4. Breve historia del movimiento mundial de la calidad
- 2.5. Modelos de calidad total
- 2.6. Antecedentes y desarrollo de la cultura de calidad en México
- 2.7. Programa de Innovación y Calidad Gubernamental (2001-2006)
- 2.8. Esfuerzos del Gobierno Federal para implantar los principios y el Modelo INTRAGOB en el sector central, participación estatal y organismos descentralizados
- 2.9. Disciplinas y herramientas complementarias a los procesos de innovación y calidad
- 2.10. Procesos y resultados en BANCOMEXT

### **CAPITULO 3**

#### **IMPORTANCIA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

- 3.1. El ciclo de vida del trabajador dentro de las organizaciones
- 3.2. La Gestión de los Recursos Humanos
- 3.3. Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal
- 3.4. Plan Estratégico para la Gestión de Recursos Humanos por Competencias
- 3.5. Caso Práctico: Experiencia concreta en BANCOMEXT para proponer el Modelo de Gestión por Competencias.

## **CAPÍTULO 4**

### **GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO CON ENFOQUE A COMPETENCIAS LABORALES**

- 4.1. Breve referencia del marco constitucional y jurídico de la capacitación en México
- 4.2. Importancia de la capacitación y el desarrollo del recurso humano
- 4.3. Sistema Integral de Capacitación
- 4.4. El proceso de enseñanza-aprendizaje
- 4.5. Evaluación y seguimiento
- 4.6. Nuevo paradigma; normalización y certificación de competencias laborales
- 4.7. Experiencia concreta en Bancomext, de un Programa Integral de Capacitación y Desarrollo Gerencial y Mandos Medios con enfoque a competencias
- 4.8. Experiencia de Gestión Estratégica de Capacitación en la Banca de Desarrollo Mexicana: Banobras, Nacional Financiera y Bancomext. Programas, Procesos y resultados obtenidos.
- 4.9. Planeación Estratégica del Negocio, como punto de partida de los Planes y Programas de Capacitación.

## **CAPÍTULO 5**

### **MODELO DE CONSULTORÍA INTERNA DE CAPACITACIÓN POR AREA DE RESPONSABILIDAD**

- 5.1. Concepto de consultoría
- 5.2. Tipos de consultoría
- 5.3. ¿Cuándo debe utilizarse los servicios de un consultor externo de capacitación y formación de recursos humanos?
- 5.4. ¿Qué hacen los consultores de capacitación y formación de personal?
- 5.5. Glosario de términos más relacionados con el proceso de consultoría
- 5.6. Modelo de consultoría interna de capacitación por área de responsabilidad
- 5.7. Experiencia concreta en Banobras y en Bancomext.
- 5.8. Rol del consultor interno de capacitación; misión, funciones, responsabilidades y perfil de competencias.

## **CAPÍTULO 6**

### **PAPEL DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO**

- 6.1. Retos y oportunidades del Psicólogo del Trabajo en la Administración(gestión) Estratégica de la Capacitación y la Formación profesional en las organizaciones.**
- 6.2. Perfil de competencias laborales**
- 6.3. Fuentes y medios de entrenamiento para la formación profesional del Psicólogo del Trabajo, en el campo de la administración (*Gestión*), de la capacitación.**
- 6.4. Ética profesional; principios y valores. Propuesta de código de conducta del administrador del capacitador.**
- 6.5. Norma técnica laboral para la administración de la capacitación en México.**

## 1. OBJETIVO

Mostrar y compartir a la comunidad de Psicólogos del Trabajo de México, la experiencia lograda por el autor en varias instituciones financieras y bancarias de México, en muchos casos partiendo de base cero, en cuanto al diseño, implantación y administración de sistemas integrales de capacitación y desarrollo del personal, haciendo énfasis en el papel que debe desempeñar el profesional de la psicología con enfoque al área del trabajo, afrontando los retos y desafíos de su entorno y perfil económico, político y social que caracteriza a la Banca de Desarrollo Mexicana.

Asimismo, quiero mostrar y compartir el despliegue de estrategias y tácticas implementadas que me permitieron aprovechar las oportunidades que ofrece este tipo de organizaciones del sector gubernamental.

El autor, aporta resultados concretos y logros alcanzados en la instrumentación de planes estratégicos, tácticos, operativos y funcionales para administrar programas de capacitación y desarrollo, con el enfoque de calidad y competencias laborales.

También quiero compartir experiencias concretas del proceso de "*Consultoría Interna de Capacitación por Área de Responsabilidad*", aplicadas en Banobras y Bancomext. Cabe mencionar que este tema había sido elegido por el suscrito, como tema de tesis hace algunos años, ahora lo refiero solo como un capítulo.

Por último, pretendo sensibilizar al estudiante y profesional del campo de la Psicología del Trabajo, en cuanto a su vocación, sentido del deber y responsabilidad profesional, como factores esenciales y determinantes de los cuales dependerá el éxito o fracaso que obtenga en su gestión profesional en organizaciones de este tipo. Finalmente propongo un Código de Ética Profesional para el Psicólogo del Trabajo en nuestro país, inspirado en el Código de Ética Profesional elaborado por la Sociedad de Psicología del Trabajo. A.C.



## **2. RESUMEN**

**(Las 15 ideas más importantes de mi tesis).**

### **LAS ORGANIZACIONES:**

1.El principal objetivo de las organizaciones empresariales e instituciones sociales y gubernamentales, es satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, así como a la sociedad en su conjunto.

2.Lo más importante son los clientes, usuarios y consumidores de los productos y servicios que las organizaciones privadas y gubernamentales generan

### **3.EL TRIÁNGULO DEL ÉXITO:**

La capacitación, la calidad y las competencias; Son la combinación perfecta para elevar la productividad, competitividad y calidad de vida de las organizaciones del sector privado y gubernamental, para generar riqueza y beneficiar a todos los grupos externos e internos de las mismas.

### **ASEGURANDO EL ÉXITO DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN**

1.La capacitación es un recurso muy poderoso al servicio de las organizaciones. para generar ventajas comparativas y competitivas.

2.La capacitación es:

- Un medio no un fin último
- Es altamente flexible, dinámica, vulnerable y creativa
- Es ciencia y arte

3.La capacitación es incluyente y participativa, requiere de la participación de otras disciplinas y acciones de la administración, para lograr cambios y resultados efectivos y exitosos.

4.La capacitación, al igual que otras tecnologías, ha sido “prostituida.y manoseada”, por los charlatanes e improvisados, por ello requiere de una urgente profesionalización y dignificación

5.La capacitación debe aplicarse con:

- Sentido común
- Dignidad,
- Honradez
- Creatividad
- Espíritu de servicio
- Efectividad

## **BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN:**

1. La capacitación: enriquece a las personas y a las organizaciones  
La Educación para vida: es responsabilidad del Estado y la familia.  
La Capacitación para el trabajo: es responsabilidad de las empresas e instituciones sociales y gubernamentales

## **LA CAPACITACIÓN NO ES TAREA DE UN SOLO HOMBRE, SINO DE TODO EL EQUIPO ORGANIZACIONAL**

1. Las áreas de capacitación cada vez más son reducidas y esbeltas por lo que deben asumir el Rol de coordinar esfuerzos y administrar el conocimiento de las organizaciones, aprovechando la sinergia organizacional
2. El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de las personas en las organizaciones es responsabilidad compartida entre; el gerente o supervisor de línea, el trabajador y la unidad coordinadora de la capacitación, buscando resultados sinérgicos y mejorar la productividad.

## **RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN**

1. La tendencia de la “*capacitación a distancia*” cada día será más intensa, pero difícilmente sustituirá a la capacitación presencial. debe combinarse y complementarse para hacerla más amigable, diversificada, atractiva y efectiva.
2. Un reto para el administrador del conocimiento, es demostrar sin demora y con resultados, el ROI Retorno de la Inversión de la Capacitación. se requiere con urgencia devolver la credibilidad y el respeto de la autoridad y de nuestros clientes internos y externos.
3. El administrador de la capacitación debe predicar con el ejemplo, debe capacitarse y actualizarse permanentemente para evitar su obsolescencia y rechazo del mercado.
4. Los agentes externos (personas físicas y morales). que proveen los servicios de capacitación a las organizaciones, deben cambiar sus paradigmas de servicios y productos, buscando alianzas estratégicas con expertos, ofreciendo soluciones más integrales, y eliminar gradualmente las intervenciones aisladas de un solo curso, para lograr credibilidad y respeto por sus servicios, así como resultados efectivos.

Carlos Castilla Abeyro/ Mayo 2005

### 3. INTRODUCCIÓN

Para darle soporte técnico y administrativo a mi tesis (programas de trabajo profesional), revisé las aportaciones que durante los últimos años han realizado otros autores al respecto en nuestro país, tales como; tesis, artículos, libros, etc.

No obstante las aportaciones que hayan realizado otros profesionales en esta materia, considero importante subrayar que en un alto porcentaje, me refiero a las experiencias concretas que he obtenido en más de tres décadas de practicar, experimentar, desarrollar y validar los modelos con los cuales sustento esta tesis, en la Banca de Desarrollo de México, de la cual forma parte, tres de las cuatro instituciones en las cuales presté mis servicios profesionales por más de 35 años.

En el **primer capítulo** analizo la teoría de los sistemas y su impacto en la dinámica de las organizaciones vivientes. Describo la caracterización de las organizaciones tanto privadas como públicas a la luz de las nuevas tendencias de las teorías de las organizaciones triunfadoras y exitosas.

Analizo la importancia de la cultura organizacional, y sus componentes; valores, principios, creencias, costumbres, políticas y estructura, etc. Profundizo en el tema de los valores haciendo una comparación entre los valores de varias culturas orientales y occidentales. Analizo el Código de Conducta del Buen Gobierno del presidente Lic. Vicente Fox Quesada. Finalmente propongo una serie de valores para las áreas que gestionan los recursos humanos.

Hago una comparación entre las organizaciones tradicionales y las llamadas de *"Alto Desempeño"*, y propongo una estrategia para crear *"Redes de Aprendizaje"*, de acuerdo a los postulados de Peter Senge. Finalmente en este capítulo me refiero al concepto de *"Calidad de Vida en el Trabajo"*, con el análisis de varias definiciones.

Hago énfasis en el tema de la competitividad como factor fundamental y detonante para generar riqueza en las organizaciones, para que estas alcancen niveles de competitividad a escala mundial. Analizo con mayor detalle las tendencias modernas del comportamiento de las organizaciones, tomando como base a varios autores, pero en forma particular la de Peter Senge, resaltando el modelo de la *"Quinta Disciplina"*, y la *"Danza del Cambio"*.

**Segundo capítulo.** Este es el capítulo más amplio de todos, en él analizo el tema de calidad, innovación y productividad de las organizaciones. Inicio con el análisis de la calidad, algunas definiciones aportadas por varios especialistas. Introduzco al lector en esta parte, en el modelo de gestión por calidad mexicano. Analizo el concepto de innovación, haciendo alusión

particularmente al programa de *“Innovación y Calidad Gubernamental”*, coordinado por la Oficina de la Presidencia de la República. Y cómo el sector gubernamental, ha venido aplicando éste programa en sus respectivas dependencias o instituciones de participación estatal, y organismos descentralizados.

En forma especial, profundizo en el tema de la productividad, aportando algunas ideas y un método concreto para incrementar la productividad. A este respecto, refiero algunos estudios que han realizado organismos acreditados internacionales que permiten conocer *“El ranking internacional”* en donde se le ubica a México.

Hago referencia al movimiento mundial de la calidad, haciendo una síntesis de los principales Especialistas(*Gurús*), así como de sus contribuciones e impacto en las organizaciones, americanas, asiáticas y europeas, y cómo éstos modelos y tendencias, son adoptadas y adaptadas en las organizaciones mexicanas, primeramente en el sector privado, y en un segundo plano a las instituciones y dependencias del sector gubernamental.

Hago referencia al Modelo INTRAGOB, que promueve el Gobierno Federal, como herramienta casí obligatoria para todas las dependencias y organismos descentralizados, para mejorar la calidad de sus servicios en beneficio de la ciudadanía en el marco de la filosofía del presidente Vicente Fox, *“Pasión por el Buen Gobierno”*

Comparto reciente experiencia concreta de la aplicación de programas estratégicos para la innovación y calidad gubernamental en Bancomext. Así como un análisis de las teorías más reconocidas que han aportado al mundo, elementos y herramientas probadas y modelos de gestión para la calidad, para mejorar su gestión administrativa y por ende, la mejora de sus productos y servicios para ser competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

Hago referencia a los esfuerzos y avances del Gobierno Federal por promover e institucionalizar este programa, durante el sexenio del actual gobierno.

El tercer capítulo como punto de partida, lo enfoco en el *“Ciclo Dinámico del Trabajador dentro de las Organizaciones”*. Refiero la importancia de la Gestión de los Recursos Humanos en todas las organizaciones, particularmente la del sector gubernamental o de participación estatal como es caso de la Banca de Desarrollo, haciendo una breve comparación entre los sistemas tradicionales comparado con el Nuevo Paradigma de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales.

Refiero a la nueva *“Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal”*, como una innovación del Gobierno Federal, al amparo del Programa de Innovación Gubernamental. Analizo y

hago una crítica constructiva del contenido y forma de esta nueva ley, y su impacto en la cultura organizacional gubernamental.

Tema especial, sin duda, es el que se refiere a la *“Planeación Estratégica de los Recursos Humanos en las Organizaciones”*, al cual le dedico una buena parte de argumentación, proponiendo un *Modelo Práctico y Funcional* para hacerla más eficiente y efectiva, ya sea en forma tradicional, o con el enfoque de competencias técnicas laborales.

No profundizo en este tema, ya que solamente lo describo como marco de referencia, haciendo énfasis en el enfoque sistémico. Pero considero que es muy importante, ya que realizando un buen ejercicio de planeación estratégica, las organizaciones tienen mayores posibilidades de éxito, más aún, si consideran a la gestión del recurso humano con enfoque a competencias. Finalmente aportó un caso concreto aplicado en Bancomext, de un Programa de Desarrollo Gerencial y Mandos Medios.

El **capítulo 4**, es la razón o punto central y esencial de la tesis. Hago una breve reseña del marco constitucional y jurídico en materia de capacitación de México para ubicar al lector en el ordenamiento constitucional y legal, para que el patrón proporcione capacitación a sus trabajadores, así como la obligación de éstos, a recibirla.

Enfoco la atención en todo lo relacionado con la importancia de la capacitación en las organizaciones, sus beneficios y alcances y subrayo el hecho de que la capacitación; solo es un medio y no un fin último. Hago especial advertencia al futuro administrador de la capacitación, de *“poner los pies en la tierra”*, para evitar generar falsas expectativas en sus clientes internos, particularmente con la autoridad.

Asimismo, hago una breve reseña de los antecedentes y tendencias de los esfuerzos de la capacitación realizados en nuestro país, en las últimas cinco décadas y en forma particular describo algunos antecedentes de la capacitación en la Banca Mexicana, con énfasis en la Banca de Desarrollo Mexicana.

En este capítulo, también hago énfasis en el tema de la capacitación con enfoque sistémico, así como todos sus componentes para que *“funcione como un engranaje al servicio de la organización”*. Hago un análisis de los diferentes modelos sistémicos que he diseñado y aplicado en estas Instituciones de la Banca de Desarrollo Mexicana, que pueden ser aplicables a cualquier otra organización del sector empresarial.

Analizo algunos aspectos técnicos de la capacitación como; los principios de enseñanza aprendizaje de los adultos en el trabajo. Las técnicas y métodos de enseñanza más comunes, la importancia de los medios virtuales para enseñar. Al respecto refiero experiencias concretas que realicé en Bancomext. Abordó la importancia de la evaluación e impacto de la capacitación, aunque no profundizo en este tema, por ser muy amplio y especializado, no siendo el principal objeto de ésta tesis.

En este capítulo analizo el nuevo paradigma: El CONOCER (Normalización y Certificación de Competencias laborales). Qué es, en que consiste, cómo hacer, quiénes intervienen y quiénes son sujetos de este proceso. Comento algunos esfuerzos que este fideicomiso ha realizado para crear esta cultura en México, pero también comento que en este momento este organismo se encuentra prácticamente parado, ya que las autoridades correspondientes cuestionan y revisan su misión, objetivos y Normatividad interna.

Trato el tema de las competencias laborales, solo como marco de referencia para comparar el método tradicional de la capacitación con este tema haciendo recomendaciones para que el lector o el administrador de estos procesos, tenga especial cuidado en desarrollar las estrategias y tácticas adecuadas para asegurar el éxito de su implantación y aceptación en sus respectivas organizaciones.

Hago un análisis de las dos Normas Técnicas de Competencias Laborales relacionadas con la función de la capacitación; La primera; *“Administración de la Capacitación”*, y la segunda; *“Impartición de Cursos de Capacitación”*, aprobadas y emitidas por el CONOCER.

Por otra parte, apporto mi propia experiencia acumulada de varios años, a través de mi participación como conferencista, instructor, como consultor y como participante, en diversos cursos, seminarios, diplomados y congresos nacionales e internacionales para enriquecer el contenido de la misma. Al final de este capítulo apporto varios anexos, que resultarán de mucho interés para el lector.

Hago referencia, al glosario de conceptos oficiales que emitió originalmente la STPS, (1980) para promover en las organizaciones del sector privado, su divulgación y comprensión. Asimismo, propongo una urgente actualización

En el capítulo cinco, analizo el concepto de consultoría, así como los tipos de consultoría externa, sus características, ventajas y desventajas. Cuándo debe utilizarse los servicios de un consultor externo. Describo lo que normalmente ofrece y hace una persona dedicada a la consultoría externa de capacitación

Aporto, un glosario de conceptos, que generalmente aplica la consultoría de intervenciones del Desarrollo Organizacional (D.O.), como referencia, y reto e invito a los capacitadores de México, para desarrollar uno similar en esta materia.

Me refiero específica y concretamente a la aportación de un *“Modelo de Consultoría Interna de Capacitación por Área de Responsabilidad”*, que desarrollé durante poco más de dos décadas en Banobras y Bancomext.

Analizo con mucho detalle este sistema probado; Su misión, sus objetivos, sus funciones y responsabilidades, para lograr la mejora de resultados de

un área o proceso en particular, obteniendo la máxima satisfacción de los clientes internos. Jefes, Gerentes, Supervisores o Directores responsables de coordinar estas áreas, o bien, los *“Dueños de los procesos”*.

Describo las experiencias concretas que tuve en el diseño e implementación y mejora de este modelo de consultoría, durante más de dos décadas, primeramente en Banobras, y posteriormente en Bancomext, donde logré madurar este modelo de trabajo.

Recomiendo al estudiante o profesional de este campo, algunas ideas y estrategias para lograr la maduración de su proceso de profesionalización, basados en principios y valores de ética profesional para servir a la sociedad en su conjunto, en un contexto nacional e internacional cada día más demandante.

Y en capítulo seis, concluyo revisando el papel del Psicólogo del Trabajo: sus antecedentes en la sociedad mexicana, cuando aparece por vez primera a servir a la sociedad. Trato de analizar el concepto de profesionalización.

Asimismo, propongo un plan de formación profesional con base a competencias técnicas del psicólogo, para quién quiera desarrollarse en este importante campo, como principal promotor y administrador de planes y programas de capacitación dentro de las organizaciones. Finalmente propongo un Código de Conducta para su ejercicio profesional, tomando como base el Código de Etica, elaborado por la Sociedad de Psicología. A.C.

Al final de este capítulo, describo el Rol del Consultor Interno por Area de Responsabilidad, analizando las funciones y responsabilidades del profesional, así como una propuesta de valores y competencias técnicas y profesionales para afrontar los retos y desafíos que hoy en día le plantean el entorno nacional e internacional al profesional de la psicología del trabajo.

#### 4. MARCO TEÓRICO

La capacitación no es un invento del siglo XX o XXI: La acción de capacitar, adiestrar, formar o educar a las personas tiene sus antecedentes más remotos desde la historia de la humanidad, a partir de los problemas y necesidades que ha tenido que afrontar y resolver para satisfacer sus necesidades y por ende lograr su sobrevivencia en el planeta.

Desde el origen del hombre, ha tenido la necesidad de trabajar en grupo, dividiendo las tareas y responsabilidades: La Cacería, la pesca, y el arte de la guerra, eran actividades muy propias para el hombre, y el cuidado de la familia, y algunas actividades agrícolas le eran asignadas a la mujer. Por supuesto que algunos clanes o grupos, ya un poco más avanzados en sus costumbres y forma de vida, tenían a los sacerdotes, brujos y sabios a quienes les reconocían liderazgo y cierto poder.

En sus formas de organización, más estructuradas y formales en unos grupos más que en otros, necesariamente tenían que *“enseñar los oficios”*, ya comentados para colaborar con la comunidad haciendo bien las tareas y responsabilidades, así como para producir ciertos bienes y servicios. Aquí identificamos una forma incipiente de capacitación. Eran los hombres y mujeres los más experimentados para *“Enseñar a los jóvenes o inexpertos”*, y estos de alguna manera se constituían en lo que hoy conocemos como instructores o facilitadores del aprendizaje. Muchas de sus técnicas las hacían a *“Través del ejemplo”*, que es el símil actual de una declaración moderna;

*“Haciendo se aprende ” o “Echando a perder se aprende”.*

Sin duda alguna, de que las mejores civilizaciones, que ha conocido la humanidad, sus avances políticos, económicos, tecnológicos y hasta guerreros, se ha debido a sus procesos de formación, educación y a la capacitación.

Un brinco significativo del progreso de la humanidad, ha sido en el último siglo, en donde se han generado hallazgos y descubrimientos trascendentales en varios sectores de la economía de las naciones, como el acelerado desarrollo de tecnologías, algunas de ellas sofisticadas como lo es la informática, que le atribuyó en la década de lo 90's, la *“ Era de la Información”*. Que le ha permitido al ser humano(a ciertos grupos o naciones), mejores niveles de calidad de vida y bienestar económico.

Este progreso económico y social, que han logrado ciertas naciones, en una buena parte, se debe a su nivel de preparación, educación y capacitación, destacando las llamadas naciones desarrolladas o del primer mundo tales como: Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Japón, Inglaterra, Francia, Suecia, Suiza, Holanda, Alemania y otras más. Por cierto, la mayoría de estos países, forman parte del famoso *“Grupo de los*



*ocho*”, o bien son miembros de la OECD (Organización de Estados para la Cooperación Económica).

Dos hechos históricos que no podemos dejar de mencionar, son; La Primera y Segunda Guerras Mundiales. (1939-45), en las cuales las naciones participantes se vieron obligadas a desarrollar en forma acelerada tecnología armamentista, para hacer frente al enemigo.

Este hecho, propició entre las naciones, la necesidad de generar estrategias y sistemas bélicos, entre los cuales el seleccionar, adiestrar y capacitar a los soldados reclutados, para el manejo de las armas, la defensa personal, el acondicionamiento físico atlético, las tácticas y técnicas para la organización grupal, y sobre todo el principio de la disciplina férrea, tan característica en la clase castrense. Sin duda, otra materia que avanzó en forma significativa fue la Administración de los Recursos Materiales; Suministro y almacenamiento de uniformes, armas, víveres, equipo móvil, radios, etc.

Después de haber concluido estas dos conflagraciones internacionales, hubo una gran influencia para los países que participaron. En el caso particular de México, ciertamente que fue protagonista de estas dolorosas páginas, salvo la contribución del famoso “*Escuadrón 201*”, pero por la cercanía geográfica económica y política que tenemos con los Estados Unidos de Norteamérica. Esta influencia se refiere a las diversas prácticas y teorías que se generaron, entre ellas de las más significativas; de Administración. Gerencia, Excelencia. Desarrollo Organizacional y de Adiestramiento y Capacitación para el personal de las organizaciones empresariales, entre otras.

La importación de estas prácticas y teorías, por parte de México, no se hicieron esperar en los inicios de los años 50’s. A partir de entonces se “*empaquetaron ciertas cápsulas de conocimiento*”, con los siguientes nombres:

- “*Principios de administración*” y “*El Proceso Administrativo*”: Con los enfoques de Taylor y Henry Fayol. Alex Mackenzie y otros
- “*Administración por objetivos*”: De Gunther Clauss. Este conferencista en la década de los 60’s vendría a influenciar en forma significativa este tema en el sector empresarial mexicano.

#### Comentario:

Para estos temas, hubo profesionales mexicanos respaldados por Instituciones de Enseñanza Superior de México, como la U. Iberoamericana, (Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, Jorge Morfín Hierro, y otros más), se encargaron de traducir, adaptar y retransmitir a través de diversas conferencias, cursos y seminarios, estos temas, a través de dicha Universidad y del IACE (Instituto de Administración Científica de las Empresas, auspiciado por la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana).

- **“Liderazgo para la acción”**( por cierto, este ha sido uno de los temas en las que más teorías se han desarrollado en los últimos 50 años).
- **“Desarrollo Organizacional”**. Nota. A la fecha sigue teniendo mucha vigencia en nuestro país. Entre algunos de sus exponentes: Edward Shein,
- **“Análisis transaccional = A.T”**. con las teorías de Eric Berne, y Thomas Harris. Este último editó el libro **“I am OK, your OK”**, que tuvo mucho impacto y vigencia en nuestro país.
- La aparición de las teorías de la motivación. A. Maslow, con su famosa pirámide, tan usada por instructores mexicanos por décadas. A la fecha se sigue aplicando.
- Otros autores como; David Mc. Clelland, que tuvo un gran impacto, en nuestro país, con la famosa teoría de **“Motivación al Logro”**, basada en su libro, **“La sociedad ambiciosa del siglo XX ”** que editó David, en la década de los 50’s y que tuvo tanto impacto en la sociedad norteamericana.
- En materia de comunicación, no puedo dejar de mencionar a David Berlo, con su libro: **“La comunicación”**, que influyó en forma significativa en los cursos clásicos de comunicación. La famosa **“Ventana de Johari”**, que ha sido de tanta utilidad en los talleres o laboratorios de la comunicación personal y organizacional.
- ¡Ah!. Se me andaba olvidando, al gran Peter Druker, quién ya desde los inicios de la década de los 60 nos influenciaba con las teorías de la Gerencia. Por cierto, este autor ha sido uno de los escritores en la materia más prolijo de los Estados Unidos. En la actualidad sigue escribiendo con mucho éxito temas de Productividad, Competitividad y Gerencia.
- Más adentrados en la década de los 70’s y los 80’s tenemos la influencia de las teorías de **“Excelencia”**. Cabe comentar que un mexicano en la persona de Miguel Angel Cornejo creó una gran influencia al grado tal de que se constituyó en México y Latinoamérica como el emisor difusor, con valor agregado de este tema. Creando incluso una Escuela para el Desarrollo Directivo **“Liderazgo para la Excelencia”**; Versiones para adultos y jóvenes.
- Otra teoría que influyó a gran escala a nuestra cultura empresarial e inclusive en las instituciones gubernamentales, fue el famoso **“Principio de Peter ”**, al grado tal que fue motivo de abuso discriminado para **“lastimar el ego y la autoestima de ciertas personas”**.
- **“La Inteligencia Emocional”** de David Goleman, que ha tenido una gran influencia en la comunidad capacitadora de México.
- En la década de los 90’s, tenemos la influencia de otras teorías, como:
- De Steve Covey; con sus famosos libros: **“ Los siete hábitos de las personas altamente efectivas”**. **“Liderazgo basado en principios”**. Y su más reciente edición de **“ El octavo hábito de las personas efectivas”**. Entre otros.

- **PNL: “Programación Neurolingüística”.** Que ha sido muy usada en la mejora de los procesos de comunicación, y en forma muy especial para la creatividad.

La presente tesis, está basada en el estudio y análisis de varias teorías relacionadas con la temática aquí desarrollada en los 5 capítulos.

Por una lado, debo reconocer que mi formación técnica y profesional, es producto de un proceso vivencial y laboral, desde la década de los 60 a la fecha. He procurado mantenerme al día, con respecto a las tendencias más significativas que impacten a las organizaciones mexicanas.

Por lo tanto, mi bagaje cognoscitivo y experiencial, se refleja en estas cuatro décadas, y para efectos de apoyar el sustento de mi tesis, apporto una gran dosis de estas teorías y prácticas, en mayor o menor grado. Pero en forma especial apoyo mi tesis en

- La teoría General de los Sistemas. De Bertalanffy,
- La Naturaleza del cambio y sus efectos en las organizaciones, que comparte Peter Senge, a través de sus libros: *“La Danza del Cambio”*, y *“La Quinta Disciplina”*.
- La competitividad y la productividad, temas fundamentales y centrales de mi tesis, con la aportación de varios autores. Incluso las recomendaciones de la COPARMEX.
- La Gestión por Calidad, la Innovación, y el servicio. Con base a los principios y teorías de varios autores (Gurús), básicamente asiáticos norteamericanos, y europeos, a través de sus Modelos de Gestión por Calidad.

Estas teorías han sido probadas y aplicadas por estos autores, en el contexto de las organizaciones privadas de Norteamérica y en algunas gubernamentales.

- Una teoría de gran influencia para nuestra sociedad mexicana, sin duda ha sido el tema de las *“Competencias Técnicas Laborales”*. No solamente de los Estados Unidos, sino de varios países europeos.
- La influencia de la autora del libro: *“Gestión de los Recursos Humanos por Competencias”*, de Martha A. Alles.

Una gran parte de las aportaciones, en cuanto a modelos, procedimientos, técnicas y políticas, han sido experimentadas y probadas por el tesisista, validando su eficiencia y efectividad en la BANCA DE DESARROLLO DE MEXICO; Nacional Financiera, Banobras y Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. y en mi carácter de consultor e instructor. Para empresas mexicanas, privadas y gubernamentales.

**Cabe mencionar que la Banca de Desarrollo Mexicana, es una Banca de participación estatal, en donde el poder ejecutivo, tiene una gran influencia en las decisiones que se tomen en estas organizaciones. Para empezar, los directores generales y algunos funcionarios del segundo nivel, son designados por el Presidente de la República, y no siempre cumplen los 6 años, en la gestión directiva, esto impide que realicen Efectivos Programas Estratégicos, Sustentables. Por una parte, y por la otra, aún existe una cultura burocrática acendrada.**

**No obstante estas características, debo reconocer que durante mi estancia y desarrollo en estas importantes instituciones, han adquirido ciertos modelos y prácticas de gestión administrativa, para lograr la misión y objetivos que dictan sus respectivas leyes orgánicas, generar los productos y servicios que requieren sus respectivos segmentos de mercado, y finalmente satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios.**

**En resumen, considero que estas organizaciones, tienen compromiso muy serio con la sociedad mexicana y sus principales socios, por lo tanto, tienen la obligación de hacer un despliegue estratégico de gran visión, y desarrollar las tácticas y programas que requiere la sociedad, como su nombre lo indica; Generar una verdadera Banca de Desarrollo, para crear infraestructura básica para que sus socios, clientes, y usuarios, tengan un mejor nivel competitivo y bienestar social.**

**Carlos. Castilla**

## 5. METODOLOGIA:

### (METODOS Y PROCEDIMIENTOS, SISTEMAS Y ESTRATEGIAS)

Mi proyecto de tesis, está basado en una **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**, que tiene como propósito fundamental, según la Guía para la Titulación en la Licenciatura de la Facultad de Psicología: versión 2004 lo siguiente:

Textualmente dice:

*“Responder a preguntas de investigación, o diseñar propuestas de medición, evaluación o intervención, a través del estudio amplio, crítico y sistemático de documentos tanto textuales como no textuales (videográficos, iconográficos, electrónicos, informáticos, en línea, etc.)”.*

*“Habitualmente supone una meta análisis de los trabajos y aportaciones tanto clásicas como recientes efectuadas en el campo de interés”.*

**“En el proceso de investigación documental NO SE PRESENTA UNA CONFRONTACIÓN DIRECTA ENTRE EL INVESTIGADOR Y LOS SUJETOS O ESCENARIOS REALES”.**

*“Por tanto, esta modalidad investigativa, implica la realización de actividades de recopilación documental, selección, filtrado, categorización y ordenamiento, desmenuzamiento e integración, interpretación, reinterpretación, valoración crítica y exposición sistemática tanto de la información obtenida de las fuentes empíricas así como, en última instancia, de las reflexiones que el tesista desarrolle en torno a tal información”:*

Con base a este marco de referencia he decidido elaborar la presente tesis.

### **TESIS SOPORTADA POR MI EXPERIENCIA PROFESIONAL DE MÁS DE 30 AÑOS:**

Gran parte del contenido de mi tesis, está soportada en mi experiencia profesional en las instituciones; Banco Mercantil de Monterrey (en la actualidad Banorte), Sistema Bancos de Comercio (ahora Bancomer), Banobras, Nacional Financiera, y el Banco Nacional de Comercio Exterior, en donde tuve la oportunidad de experimentar y probar varios modelos y estrategias para diseñar, negociar, promover, instrumentar y evaluar los planes y programas de capacitación y desarrollo de su personal e incluso, exportar algunos de estos modelos y experiencias, a países de Latinoamérica.

Durante estos años tuve la oportunidad de conocer la cultura, de un tipo de organización; más política que técnica, como ha sido la Banca de Desarrollo, afrontando altos grados de dificultad para promover las ideas e

implantar programas y estrategias de trabajo, para ofrecer productos y servicios de capacitación adecuados y de calidad a dichas organizaciones.

Durante dicho período en forma simultánea, tuve la oportunidad de participar en diversos cursos, seminarios y congresos en la materia, que mucho me sirvieron para desarrollar y adaptar estrategias de sensibilización, concientización e involucramiento de los usuarios de la capacitación.

Además, me di a la tarea de; diseñar y establecer todo tipo de registros, políticas, procedimientos, y formatos sobre los principales servicios proporcionados a dichas organizaciones, concluyendo con la integración de Manuales Normativos y de Servicios, así como diversas Guías Prácticas para la organización de mis equipos de trabajo, para la coordinación de cursos, para la evaluación y seguimiento y otros factores más de la Capacitación en Banobras y en Bancomext, mismos que han sido un verdadero legado importante de tecnología educativa para dichas organizaciones.

Como ya lo expresé en el párrafo anterior, mi tesis no trata de una estricta investigación de campo o de un desarrollo experimental, pretendo aportar una basta experiencia profesional muy concreta y funcional, en la que aporto todos los elementos de carácter, técnico, administrativo y psicosociales puestos en juego, datos, sistemas, procedimientos, normas y resultados obtenidos, así como diversos manuales y guías prácticas.

Una vez que concluya esta INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, tengo la intención de completarla con una investigación de campo, para enriquecerla.

## **PREGUNTAS FUNDAMENTALES QUE SON CONTESTADAS MEDIANTE ESTA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL:**

**1. ¿Es el sector empresarial el que inicia en México, los procesos de innovación y gestión por calidad?**

**Respuesta:**

Definitivamente es el sector empresarial el que inicia en México, la implementación de los Modelos de Dirección por Calidad o Gestión por Calidad.

Recordemos en el capítulo # 2, en el tema de movimiento mundial de la calidad y su impacto en nuestro país. A mediados de los 80's algunas empresas norteamericanas asentadas en México, por ser filiales de sus corporativos en los EUA., iniciaron acciones encaminadas a mejorar la productividad, la calidad de sus productos y servicios. Ya iniciada la década de los 90's, en México, la entonces FUNDAMECA, instituye y promueve el Premio Nacional de Calidad, y por ende el Modelo de Calidad Mexicano, que no es más que una copia del Premio estadounidense "Malcom Baldrige".

Este Premio Nacional de México, inicio y sigue teniendo el reconocimiento para ocho categorías, 7 de ellas favorecen al sector privado empresarial y uno solo para empresas del sector gubernamental.

Es más tarde, 15 años después, cuando el sector gubernamental, empieza a dar sus primeros pasos, e incursionar en la aplicación del Modelo Intragob (Muy similar al Modelo de Calidad Mexicano). Este modelo cómo ya lo expliqué en el capítulo # 2, es promovido por el actual gobierno federal, a través de la Oficina de la Presidencia de la República, para la Innovación y Calidad Gubernamental, cuyo autor es el Lic. Ramón Muñoz.

**2. Las instituciones del sector gubernamental y organismos descentralizados (CFE, PEMEX, IMSS e ISSSTE), ¿tienen posibilidades de promover e implementar programas estratégicos de innovación y calidad hacia dentro y hacia fuera?**

**Respuesta:**

Por supuesto que si, ya lo explique en la pregunta anterior, pero aquí tenemos que destacar a la CFE y PEMEX, que por la naturaleza de sus funciones, ya desde la década de los 80's, tenía que certificar sus procesos sustantivos: industria de extracción y refinamiento, con la serie de normas ISO 9000

En cambio el IMSS y el ISSSTE, por ser instituciones de servicios a la ciudadanía, en particular a pacientes, no tenían tanta conciencia en la

certificación de procesos con esta serie de normas, de exigencia internacional. Hoy en día, a estas instituciones como a otras, se les obliga a promover e implantar el Modelo Intragob, ya referido en esta tesis, así como Certificar algunos procesos clave con la serie de normas ISO 9000(2000), y otras más.

Las dependencias del ejecutivo federal, (Secretarías y algunas empresas de participación estatal y organismos descentralizados), están haciendo sus mejores esfuerzos, bueno al menos eso creo, para adaptar y adoptar este modelo de gestión por calidad, más no así la certificación de los procesos con la norma ISO 9000( 2000), ya que esta acción es premiada por el gobierno federal, con el 5% de los sueldos anuales que hubieren devengado todos aquellos trabajadores e incluso funcionarios y proveedores externos, en la certificación de estos procesos.

Aunque, también es cierto que hemos conocido casos de que Certifican procesos sin haber sido revisados ANTES, de la certificación (es decir están certificando basura), aunque también es justo decirlo, poco a poco ha ido desapareciendo esta práctica.

**3.¿La Banca de Desarrollo; Banobras, Nafin, y Bancomext, son ejemplo de las organizaciones de participación estatal, en la implementación de programas estratégicos para mejorar su gestión a través de modelos de gestión por calidad?**

**Respuesta:**

Si definitivamente, ya lo he explicado a lo largo del desarrollo de esta tesis. Estas tres instituciones, quizás en menor grado Banobras, han tomado con responsabilidad y vehemencia, la promoción e implantación del Modelo Intragob en sus organizaciones, así como la certificación de procesos sustantivos clave.

Por otra parte quiero señalar que Nafin y Bancomext, han ganado El Premio Innova, porque han demostrado hacer innovaciones a algunos de sus procesos con impacto a sus clientes y usuarios.

Bancomext, que fue la institución a la cual serví por varios años, adoptó y adaptó el Modelo de Dirección por Calidad Mexicano, en el año 2001, y dos años más tarde hizo la convergencia para adaptarse y concursar con el Modelo Intragob.

Curiosamente en el caso de Nafin, fue al revés iniciaron con el Modelo Intragob, y luego le apostaron al Modelo de Calidad Mexicano, incluso, concursaron el año pasado en el Premio Nacional de Calidad.

De cualquier forma, considero que estas tres instituciones tienen la visión y misión clara para promover infraestructura en obras y servicios públicos, así como *“promover y apoyar”*, económica y técnicamente al sector empresarial del país, para exportar y apoyar a las Pymes del país.



4. La Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, promueve un cambio de paradigma muy fuerte en la cultura de las organizaciones y dependencias del sector gubernamental, Estos cambios son cuánticos, sin tomar en cuenta la cultura de las organizaciones, y sin tomar en cuenta programas estratégicos para arraigar esta nueva Ley. ¿ Podrá lograrlo durante este sexenio?.

**Respuesta:**

Ya he comentado en esta tesis, que esta nueva Ley, constituye un nuevo paradigma en la vida del sector gubernamental, así como una obligación para aplicarla, pero no ha sido fácil para la gran mayoría de ellas, ya que ha sido poco tiempo para comprender su contenido y alcances, y sobre todo las técnicas y metodologías para evaluar las competencias o capacidades ( como dicen ello), de los servidores públicos.

Para el caso de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal como lo es la Banca de Desarrollo, no tienen la obligación de aplicar esta Ley, aunque le da cierta discrecionalidad para aplicar sus propios modelos y sistemas de Servicio Profesional de Carrera en sus respectivas organizaciones. De hecho estas instituciones lo han venido haciendo de años atrás, destacando Bancomext y Nafin. Banobras es una institución más política que técnica.

5. ¿Son los psicólogos del trabajo los profesionales adecuados para asumir el liderazgo para promover e implementar estrategias para:  
A. La gestión de los recursos humanos con el enfoque a calidad y competencias e  
B. Implementar Modelos de Dirección por Calidad o el Modelo Intragob?

**Respuesta:**

Por supuesto que sí, yo soy un ejemplo de ello, así como otros colegas que han tenido éxito en sus intervenciones para promover estos nuevos paradigmas o formas de apoyo a las organizaciones.

6. ¿ Los planes y programas que ofrece la Facultad de Psicología del Trabajo, son lo suficientemente amplios, y actualizados para preparar sólidamente a los futuros Psicólogos de Trabajo en México?

**Respuesta:**

Sin duda que las necesidades de la sociedad cada día son más demandantes y urgentes, por ello se requiere actualizar y fortalecer en forma sistemática, innovadora, creativa y realista los planes de estudio para la presente y futuras generaciones de Psicólogos del Trabajo, para dotarles no solo de los conocimientos de los principios y modelos teóricos sino también, del análisis de casos reales de problemas que les aquejan a

las organizaciones empresariales, e instituciones gubernamentales, en cuanto al binomio “*ser humano*” y “*las organizaciones*”, así como su interactividad la cual cada día es más compleja para lograr no solo entendimiento, sino también efectos sinérgicos para beneficios de las personas mismas, de los patrones y representantes de las instituciones gubernamentales o mixtas., y de la sociedad en su conjunto.

En lo personal, me vi obligado en mi época de estudiante a complementar mi formación y manejo de herramientas para afrontar las necesidades de las organizaciones, así como para aprovechar las oportunidades del entorno.

Por último, sugiero que el sistema de enseñanza en nuestra Facultad, sea más abierto y flexible, invitando a varios técnicos y funcionarios de los sectores privado y público, para compartir experiencias y presentar demandas en cuanto a la profesionalización de los Psicólogos del Trabajo.

Seguir fomentando la investigación práctica, de aquellos asuntos prioritarios y problemas que aquejan a las organizaciones.

Requerimos que a la presente y futuras generaciones, se les inculquen valores, tales como: amor al país, respeto a la gente( cualquiera que sea su edad y condición, socioeconómica), y sobre todo profesionalización de los servicios que presta a la sociedad.

**CARLOS CASTILLA ABEYRO**

## **6. UNIVERSO:**

Los escenarios a los que se refiere el contenido de mi tesis, son prácticamente tres; Banobras, Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior, instituciones bancarias y financieras con la misión de promover el desarrollo del país, en obras y servicios públicos, crecimiento y desarrollo de las Pymes (pequeñas y medianas empresas), así como atender a las empresas exportadoras potenciales y reales del país, para apoyarles en mejorar su competitividad, y poder incursionar en los diversos mercados internacionales, respectivamente.

Estas Instituciones están clasificadas como Banca de Desarrollo, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Se originaron en la década de los años 30<sup>os</sup>, por lo que a la fecha cuentan con más de 35 años de vida y experiencia.

Por ser instituciones de participación estatal mayoritaria, sus directores generales son designados por el Ejecutivo Federal, trayendo consigo cierta inestabilidad en la organización cada vez que hay un cambio de director, los equipos de trabajo se desintegran así como algunos planes y programas estratégicos emprendidos por la administración anterior: Dentro de estos, se cuentan los de capacitación y desarrollo del personal, causando inevitablemente una descapitalización humana, intelectual y tecnológica, así mismo, genera una elevada frustración profesional.

Estas instituciones están regidas por sus propias leyes orgánicas que establecen su misión, sectores a los que debe atender, así como el marco normativo y legal, al cual estarán sujetas en su gestión y desempeño.

Operan con recursos propios, pero también con recursos fiscales, a excepción de Bancomext, que hasta el año 2002 operaba solamente con recursos propios.

El promedio de recursos humanos, que tienen estas tres instituciones es de 1500 en la actualidad, y la tendencia es reducirlas en un 10 % cada año, como ha sido en la práctica de estos últimos tres años transcurridos del actual gobierno, al amparo del Programa de "Retiro Voluntario del Gobierno Federal", que a decir verdad, es más involuntario que voluntario.

Estas tres organizaciones en sus últimos 5 años, han sido cuestionadas por el Ejecutivo Federal en cuanto a su efectividad y sustentabilidad, particularmente Bancomext. Incluso existe la amenaza latente de que pudiera ser fusionada por Nacional Financiera. En lo personal me parece una gran aberración, ya que los objetivos, productos, servicios y segmentos de mercado, son distintos entre sí. Más bien creo que se trata de una opinión influyente de un minúsculo grupo de personas para lograr este propósito.

**A finales del año pasado, el Congreso de la Unión (Cámara de Diputados), le presentó el Ejecutivo Federal una iniciativa para fusionar a ambas instituciones, pero no tuvo éxito, por considerarla inviable la facción priista. Vs. la propuesta panista. El argumento del Ejecutivo Federal, es que las funciones productos y servicios son iguales y que duplican las tareas y gastos del erario federal.**

**En lo personal pienso que no han realizado un estudio profundo de este asunto. Mientras tanto, considero que deben seguir trabajando estas organizaciones, para hacerlas más rentables, eficientes y sobre todo sustentables. Y es a ellas a las que dirijo y dedico esta tesis, para innovarse y modernizarse para lograr su misión y sustentabilidad.**

## **CAPITULO 1**

# **LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y LA COMPETITIVIDAD**

## **CAPITULO PRIMERO:**

Págs.  
5 11

### **LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y LA COMPETITIVIDAD**

1. Teoría de los sistemas
- 1.1. Un enfoque moderno; el enfoque de sistemas
- 1.2. Definición de sistema
- 1.3. Modelos de sistemas

### **2. ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO Y GUBERNAMENTAL**

12-21

- 2.1. Organizaciones del sector privado
- 2.2. Organizaciones del sector gubernamental
- 2.3. Sistema Financiero Mexicano
- 2.4. Perfil de la Organización: Banca de Desarrollo Mexicana
- 2.4.1. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
- 2.4.2. Nacional Financiera. S.N.C.
- 2.4.3. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
- 2.4.5. Banco Nacional del Ejercito y la Armada, S.N.C.

### **3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

22-35

- 3.1. Definición
- 3.2. ¿Las organizaciones, tienen culturas uniformes?
- 3.3. ¿Cómo interpretar la cultura de una organización?
- 3.4. ¿Qué hace la cultura, cómo funciona?
- 3.5. ¿Qué podemos hacer los psicólogos al respecto?
- 3.6. ¿A través de qué Instrumentos y medios institucionales se dan a conocer y difunde la formalidad a la cultura?
- 3.7. Código de Etica del Gobierno Federal
- 3.8. La creación y el sostenimiento de una cultura
- 3.9. Cómo comienza una cultura para la gestión de la calidad
- 3.10. ¿Cómo cambia y se llega a perder una cultura?
- 3.11. ¿Qué es un paradigma y cómo nace? El paradigma de la calidad total.?

### **4. QUE SON LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

36-44

- 4.1. Definición de valores
- 4.2. Valores universales
- 4.3. Algunos valores de otras culturas
- 4.3.1. Cultura Alemana
- 4.3.2. Cultura Francesa
- 4.3.3. Cultura Estadounidense
- 4.3.4. Cultura Arabe
- 4.3.5. Cultura Mexicana
- 4.4. Administración por valores
- 4.4.1. Introducción
- 4.4.2. Cultura de Calidad Personal
- 4.4. Ejemplo de Valores de una Area de Recursos Humanos

## **5. CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES TRADICIONALES**

45-57

- 5.1. Visión y Misión
- 5.2. Objetivos estratégicos
- 5.3. Estructura de organización
- 5.4. Productos y servicios
- 5.5. Las 4 Pes de la Mercadotecnia
- 5.6. Competitividad
  - 5.6.1. Introducción
  - 5.6.2. Crisis de las organizaciones
  - 5.6.3. Globalización e internacionalización
  - 5.6.4. Método para mejorar la competitividad de las organizaciones:  
(Diez principios probados para mejorarla)
  - 5.6.5. Diversas declaraciones respecto al nivel de competitividad de nuestro país

## **6. CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO**

58-64

- 6.1. Qué es una organización de alto desempeño
- 6.2. Directivos de organizaciones de alto rendimiento
- 6.3. Cultura laboral del tercer milenio: Retos y Oportunidades para el tercer Milenio
- 6.4. Elemento Estratégico para Enfrentar la Globalización
- 6.5. Competencias Laborales en Organizaciones de Alto Desempeño

## **7. CONSTRUYENDO ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

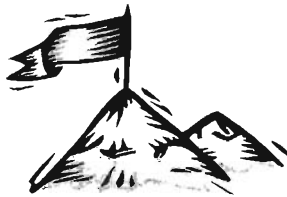
65-76

- 7.1. Definiciones de organización inteligente
- 7.2. La Quinta Disciplina
- 7.3. Una organización inteligente se basa en los principios de P. Senge
- 7.4. Las organizaciones de aprendizaje
- 7.5. Quién es responsable del aprendizaje
- 7.6. Aprendizaje Organizativo
- 7.7. Los Problemas del Aprendizaje Organizacional
- 7.8. Las redes de comunicación organizacional
- 7.9. Medios y recursos para generar redes de aprendizaje

## **8. CALIDAD DE VIDA, Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

77-80

**CAPITULO 1**  
**LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y LA**  
**COMPETITIVIDAD**





## **CAPITULO 1**

### **LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y LA COMPETITIVIDAD**

#### **1. Teoría de los sistemas**

**Fuente:**

**Artículo:** *Teoría general de los sistemas*

**Libro:** *Administración de las Organizaciones  
(Un enfoque de sistemas)*

**Autores:** *Fremoint E. Kast y James E. Rosenzweig*

**Editorial:** *Mc. Graw Hill*

**Edición:** *1979. México*

#### **1.1. Un enfoque moderno; el enfoque de sistemas**

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo dentro de la década de los 80's, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia; el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como un marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. Sus interrelaciones con la teoría organizacional y su utilidad se dan con los siguientes temas;

- Teoría general de los sistemas
- Difusión de la teoría de los sistemas
- Enfoque de sistemas y de la teoría organizacional
- La organización como un sistema abierto
- El punto de vista sistémico integrado de las organizaciones
- Otras propiedades de los sistemas organizacionales
- Sistemas administrativos
- Conceptos sistémicos para la organización y la administración.

#### **1.2. Definición de sistema**

*Fremoint E. Kast y James E. Rosenzweig han definido al sistema como: "Un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o Subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema".*

El término sistema cumple una amplia gama del mundo físico, lógico y social. En los universos existen sistemas galácticos, geográficos y moleculares. En biología se habla del organismo como un sistema de partes dependientes, cada una de las cuales incluye, muchos otros subsistemas. El cuerpo humano es un organismo complejo que incluye, entre otros, el sistema óseo, el circulatorio y el nervioso.

Cada persona encuentra a diario fenómenos tales como el sistema de transporte, los sistemas de comunicaciones y los sistemas económicos. Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo. *Kanneth Bouildin* (1984) proporciona una clasificación útil de los sistemas que establece los siguientes niveles jerárquicos.

1. El primer nivel es el de la estructura estática. Se le puede llamar el nivel de los marcos de referencia; por ejemplo, la anatomía de los universos.
2. El siguiente nivel es el sistema dinámico simple con considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar "*Reloj de Trabajo*".
3. El mecanismo de control o sistema cibernético, para el que puede usarse el nombre de "*Termostato*". El sistema es autoregurable para mantener su equilibrio.
4. El cuarto nivel, es el de "*sistema abierto*", o autoestructurado. En este nivel la vida se comienza a diferenciar de inanimación; puede denominarse nivel de Célula.
5. El siguiente nivel puede ser denominado "*Genético social*"; está caracterizado por las plantas, y domina en mundo empírico de los botánicos.
6. El nivel de sistema "*Animal*" se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.
7. El séptimo nivel, es el nivel "*Humano*", que es el del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y los símbolos.
8. El "*Sistema social*" o sistemas de organizaciones humanas, constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
9. Los sistemas trascendentales completan los niveles de clasificación. Estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.

Los primeros tres niveles de esta jerarquía se pueden clasificar como SISTEMA FÍSICOS O MECÁNICOS y proporcionan las bases para el conocimiento en las ciencias físicas como son la propia física y la astronomía. El cuarto, quinto y sexto niveles se refieren a los estudios biológicos y tienen interés en los biólogos, botánicos y zoólogos. Los

últimos tres niveles se relacionan con los sistemas humanos y sociales, y son los que se refieren a las ciencias sociales, así como las artes, humanidades y religión.

La teoría general de los sistemas constituye una base para el entendimiento e integración del conocimiento de una amplia variedad de campos de gran especialización.

En el pasado el conocimiento tradicional, se desarrolló a través de líneas bien definidas. Bertalanfy sugiere que los distintos campos de la ciencia moderna, han tenido una evolución Continúa hacia un paralelismo de ideas. Este paralelismo permite formular y desarrollar principios, que sustentan a los sistemas en general.

*“En la ciencia Moderna, la interacción dinámica es el problema básico en todos los campos y se tendrán que formular los principios generales en una Teoría General de los Sistemas”.*

La Teoría General de los Sistemas, suministran el amplio enfoque microscópico desde el cual se pueden ver a todos los tipos de sistemas. *“Así ha nacido la teoría de los sistemas intentos por desarrollar principios científicos que ayuden a comprender los sistemas dinámicos que tienen un alto grado de interacción”.*

**Bertalanfy**, hizo otra contribución significativa al establecer una distinción entre los sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas físicos y mecánicos, pueden ser considerados como cerrados en cuanto a su relación con su ambiente. Por tanto, los primeros tres niveles en la jeraquización de **Boulding** se refieren a sistemas cerrados; en tanto que los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente.

Este enfoque del fenómeno social y biológico como sistema abierto, tiene una profunda importancia para las ciencias sociales y la teoría organizacional. La teoría tradicional supone que la organización es un sistema cerrado, mientras que el enfoque moderno lo considera un sistema abierto. En constante interacción con su ambiente. Mientras que el desarrollo de la teoría general de sistemas ha permitido vislumbrar un panorama conceptual total para manejar estos tipos de fenómenos-físicos y biológicos y sociales, han existido muchos nexos adicionales con el desarrollo intelectual que han contribuido al desarrollo del enfoque sistémico.

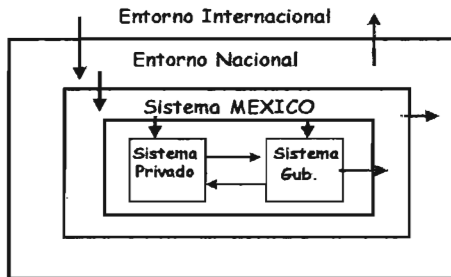
### 1.3. Modelos de sistemas administrativos

El tesista es el autor de los siguientes 4 dibujos:

#### Dibujo # 1: Sistema Organizacional:

Este sistema, está íntimamente interrelacionado con el entorno; nacional e internacional, de los cuales recibe y da servicios y productos. En tercer

#### *SISTEMAS ORGANIZACIONALES*



lugar, se encuentra nuestro país, como un sistema; económico, político y social.

#### Dibujo # 2: Sistema de Recursos Humanos.

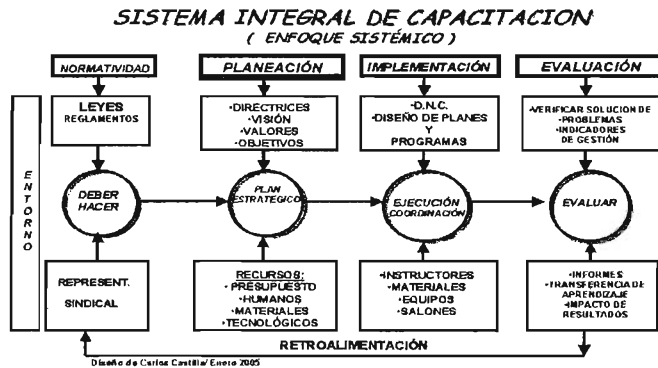
Todas las organizaciones tienen una área de recursos humanos, incipiente o perfectamente estructurada. Cualquiera que sea tu tamaño, se dice que tiene un sistema de recursos humanos.

#### *SISTEMAS ORGANIZACIONALES*



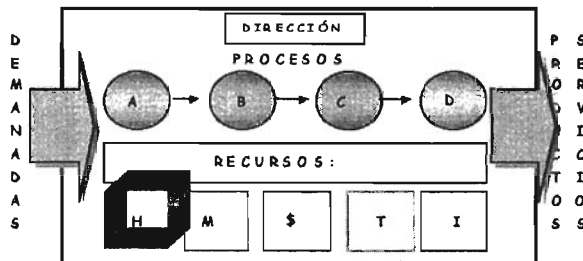
### Dibujo # 3: Sistema de Capacitación.

Todas las organizaciones tienen una área que coordina las acciones de capacitación; sean éstas incipientes o perfectamente estructuradas. Cualquiera que sea tu tamaño, se dice que tiene un sistema de capacitación.



### Dibujo # 4: Sistema organizacional integrado:

Todas las organizaciones tienen en mayor o menor grado, un sistema integral, con la presencia y funcionamiento de procesos; Financieros,



TESORERÍA FINANCIERA DEL INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS

ventas, administrativos, productivos, etc. así como de recursos; Humanos, y materiales, financieros, tecnológicos y de información: Todos ellos interactuando para producir bienes y servicios y de esta manera satisfacer las necesidades de la sociedad; Clientes consumidores. También tiene a su sistema de proveedores.

Dibujo # 5: Sistema de Personas, para darle valor a los productos y servicios.



Todas las organizaciones tienen a un conjunto de personas que integran al equipo de trabajo de acuerdo a su estructura de organización. Estas personas colaboran en la operación de ciertos procesos. Estos procesos deben ser eficientes y efectivos para lograr resultados de alta calidad. La calidad de estas personas, da resultados de calidad.

#### *Comentarios personales*

Sin duda alguna, la teoría general de los sistemas ha sido un avance muy importante en la dinámica de las organizaciones; instituciones educativas, de salud, de servicios a la comunidad, como lo ha caracterizado el sector gubernamental.

El sector privado, también ha tenido importantes contribuciones en todo el mundo, pero de manera significativa y particular en nuestro país. Ya desde la época de los 60s, se tenía conocimiento de este enfoque sistémico, el cual ha venido teniendo importantes avances para el estudio del comportamiento de las organizaciones (empresas del sector privado), así como del sector

**gubernamental; (dependencias, organismos descentralizados y de empresas de participación estatal).**

**Esta teoría general de los sistemas, es la “*Piedra Angular*”, con base a la cual podremos desarrollar e implementar las estrategias de “*Cambio Planeado, Dirigido y Controlado*”, mejor conocido como D.O. (Desarrollo Organizacional).**

## **2.ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO Y GUBERNAMENTAL**





## **2. ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO Y GUBERNAMENTAL**

### **2.1. Organizaciones del sector privado**

*Fuente: Castilla A. Carlos.*

Existen diversas organizaciones del sector privado o empresarial, que atienden diversas necesidades de la sociedad mexicana. Este tipo de empresas, cumplen como todas las organizaciones, el “Ciclo de Vida de las Organizaciones”: Nacen, crecen, se desarrollan, maduran, se estabilizan por algún tiempo, cambian, se innovan, y finalmente mueren, o se transforman radicalmente dejando parte de lo que fue su origen.

Hay organizaciones micro, pequeñas, medianas, grandes y muy grandes, dependiendo de sus tamaños, de organización, total de sus trabajadores, volumen de facturación y producción, así como total de agencias o sucursales.

La Secretaría de Economía y Nacional Financiera, manejan ciertos criterios técnicos y administrativos para clasificarlas.

Los sectores productivos que pueden estar atendiendo son los siguientes, entre los más importantes:

#### **Sector primario:**

- Productos agropecuarios. Hortalizas, verduras, frutas.

Sector secundario: ( Industria ligera)

- Textil y confección
- Artículos para regalo
- Muebles de madera y hierro
- Eléctrico y electrónico
- Autopartes
- Ensamble de automóviles (Maquiladoras)

#### **Bienes de capital:**

- Maquinaria y equipos

Nota. Por cierto, este sector es uno de los más rezagados en México. Motivo por el cual tenemos que importarlos, y no siempre logramos negociar los mejores equipos y maquinaria. Generalmente México adquiere estos equipos de segunda o tercera generación, restándole posibilidades de competitividad, a nuestros procesos productivos.

**Otros sectores de servicios:**

- Banca y Crédito
- Seguros y Fianzas
- Comunicaciones: Telefonía
- Transporte
- Hospitales
- Restaurantes
- Otros

Para la defensa de sus intereses, se agrupan en varias asociaciones, cámaras y confederaciones, entre las que podemos mencionar a las siguientes:

**Asociación de Bancos de México ( ABM)**

**Confederación de Cámaras de Comercio (CCC)**

**Cámara de Comercio de la Ciudad de México ( en cada entidad federativa hay una).**

**Cámara Nacional de Industrias de las Transformación (CANACINTRA)**

**Consejo Coordinador Empresarial (CCE)**

**Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CNIC), entre otras**

## **2.2. Organizaciones del sector gubernamental:**

*(Ref. 1)*

En ese sector se ubican los tres poderes del gobierno mexicano:

- Poder Legislativo
- Poder Judicial
- Poder Ejecutivo

De todos y cada uno emanan varias instituciones y dependencias, para dar soporte a sus respectivos poderes.

Estas dependencias al igual que las empresariales, tienen características similares, en cuanto a: Tamaños, mercados o sociedad que atender: Más servicios que productos que proporcionan a la ciudadanía. Existe una gran diferencia entre estos dos sectores. ya que mientras en el sector privado se busca fines de lucro, en el sector gubernamental, los fines son eminentemente sociales, sobre todo aquellas Secretarías de Estado que atienden a los sectores: Salud, educación y Gobernación.

Ambas organizaciones tienen; Visión, misión, objetivos estratégicos, estructuras de organización, mercados que atender, para el caso del sector público se le llama ciudadanía. (Se verá más ampliamente el enfoque de

cada uno de estos sectores cuando me refiera a los capítulos de Calidad, e Innovación. Etc. ).

## **Presidencia de la República: Organigrama del Poder Ejecutivo por Gabinetes.**

### **Crecimiento con calidad:**

- 1.Coordinación de asesores de Políticas Públicas
- 2.Nacional Financiera
- 3.Secretaría de Relaciones Exteriores
- 4.Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- 5.Secretaría de Economía
- 6.Secretaría de Energía
- 7.Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- 8.Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- 9.Secretaría de Turismo
- 10.Fondo Nacional de Fomento al Turismo
- 11.Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
- 12.Comisión para Asuntos de la Frontera Norte

### **Desarrollo Humano y social:**

- 1.Oficina de la Presidencia para la Planeación Estratégica y el Desarrollo Regional
- 2.Secretaría de Educación Pública
- 3.Secretaría de Salud
- 4.Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- 5.Secretaría de Desarrollo Social
- 6.Oficina para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
- 7.Oficina de Representación para la Promoción de Integración Social para Personas con Discapacidad
- 8.Comisión para la Paz en Chiapas
- 9.Comisión Nacional del Deporte
10. Consejo Nacional de la Educación para la Vida y en el Trabajo
- 11.Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
- 12.Coordinación Presidencial para la Atención Ciudadana
- 13.Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

### **Orden y Respeto:**

- 1.Secretaría de Gobernación
- 2.Secretaría de la Defensa Nacional
- 3.Secretaría de Marina
- 4.Secretaría de la Contraloría y Desarrollo de la Función Administrativa
- 5.Procuraduría General de la República +

6. Secretaría de la Seguridad Pública
7. Secretaría de la Reforma Agraria

**Otros Nombramientos:**

1. Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal
2. Coordinación General de Comunicación Social
3. Coordinación General de Opinión Pública
4. Secretaría Particular
5. Estado Mayor Presidencial
6. Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental
7. ISSSTE
8. Comisión Federal de Electricidad
9. PEMEX
10. IMSS
11. Compañía de Luz y Fuerza
12. Comisión Nacional del Agua
13. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
14. Lotería Nacional

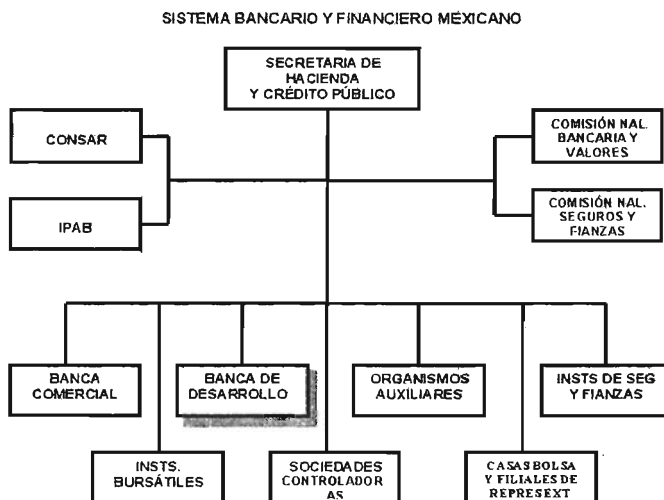
---

*Ref/ 1 Fuente: WWW// Presidencia de la República*

### 2.3. Sistema Financiero Mexicano

México, para atender las distintas necesidades de servicios de banca y crédito, valores, seguros y otros servicios financieros y promocionales, ha organizado el Sistema Bancario y Financiero para dar soporte a esta infraestructura de servicios.

La cabeza, es la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), quien es la dependencia que dirige, organiza y coordina este importante sistema bancario y financiero. (Ver dibujo # 6).



Este sistema está integrado además de la SHCP por el Banco de México (Organismo descentralizado, con autonomía propia), con quién coordina la política y toma de decisiones en materia crediticia, financiera y económica del país.

Se integran al sistema financiero mexicano; las Comisiones Nacionales Bancarias, de Valores, Seguros y Fianzas, del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), el Instituto de Protección para el Ahorro Bancario (IPAB), el Instituto Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros(CONDUSEF).

Además están integradas a este sistema, los sectores bancarios; Instituciones de, crédito, bursátil, asegurador y afianzador, Las organizaciones y actividades auxiliares de crédito y ahorro para el retiro, las instituciones de servicios complementarios en las cuatro grandes áreas: Así como los grupos financieros bancarios; Casas de bolsa y sociedades controladoras. Las otras entidades que participan en el sistema financiero son las filiales de bancos extranjeros y las oficinas de representación financiera.

**Fuente:**

**Libro:** *“Derechos de los usuarios de la Banca”*

**Autora:** *Arcelia Quintana Adriano, Lic. Elvia*

**Edita:** *Cámara de Diputados, LVIII legislatura y la UNAM*

**Edición:** *Segunda, 2001*

## **2.4. Perfil de la Organización: Banca de Desarrollo Mexicana**

*(Ref 2)*

La Banca de Desarrollo Mexicana tiene su antecedente desde la década de los años 30'S, en la llamada *“Epoca de creación de las Instituciones”*, del entonces presidente Lázaro Cárdenas. Fue en esta época en que surgió este concepto para promover y detonar la infraestructura que el país requería en aquel entonces. En ésta década dieron nacimiento muchas instituciones al servicio de la población, pero lo que me interesa destacar en este estudio, es el de la Banca de Desarrollo, entre la cual surgen las llamadas instituciones para el fomento del desarrollo del país:

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Nacional Financiera, el Banco Nacional de Comercio Exterior, y un poco más tarde, el Banco Nacional del Pequeño Comercio (en la actualidad no existe), y el Banco Nacional del Ejército y la Armada, que por cierto en lo personal, sigo con la duda de la misión de esta institución para crear infraestructura del país.

Todas estas instituciones financieras, son consideradas de *“Participación Estatal”*, es decir, el Ejecutivo Federal tiene injerencia en su quehacer, a través del Secretario de Hacienda, iniciando con la designación del director general, quién es removido por el Presidente de la República, a su libre antojo, en el mejor de los casos, dura en su cargo el sexenio completo.

### **2.4.1. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.**

Esta institución nació en el año de 1936, tiene la misión de fomentar el financiamiento para las obras y servicios públicos que el país requiere:

destaca los créditos y financiamiento así como asesoría y asistencia técnica, para obras como: Construcción y modernización de carreteras, caminos vecinales, rastros, mercados, pavimentación, alcantarillado, agua potable, presas, conjuntos habitacionales de interés social; destacan dentro de estos; el Conjunto Urbano Nonoalco-Tlaltelolco, Valle de Aragón, Acueducto de Guadalupe, entre otros.

De manera especial, en su momento, financió obras y servicios públicos para el DDF, y el entonces Ferrocarriles Nacionales de México, para la modernización de su red ferroviaria.

Esta institución, para garantizar la cobertura de servicios de nivel nacional, cuenta con una red de Delegaciones Estatales. Su oficina matriz donde se encuentra el director general y el corporativo, se ubican en San Fe, al sur de la Ciudad de México.

En la actualidad cuenta con una red de trabajadores alrededor de 1200, cabe comentar que en la última década Banobras, ha venido simplificando su estructura para hacerla menos cara y funcional. En la actualidad tiene una plantilla de jubilados tan grande como la nómina del personal activo

Han sido muchos y variados los directores generales que han dirigido a Banobras, y en su gran mayoría, su estadía ha sido en promedio de 3 años, lo cual ha impedido realización de proyectos sustentables con visión de largo plazo. En la actualidad cuenta con buenos indicadores de productividad que le permite sobrevivir, y dar servicios al país. Su actual director general es el Lic. Luis Pasos.

#### **2.4.2. Nacional Financiera, S.N.C.**

Esta institución nació en el año de 1937, su misión o razón de ser, es la de fomentar el financiamiento y el crédito, asistencia técnica y apoyos promocionales a las PYMES (Pequeñas y medianas empresas del país). Al igual que Banobras, tiene su propia Ley orgánica, que define con claridad su misión, y objetivos estratégicos para apoyar a las PYMES, a mejorar su nivel de competitividad y productividad en el mercado nacional. Algunas de estas empresas tienen oferta de productos para exportación, y de alguna manera compite con el Bancomext. Cabe mencionar, que este aspecto entre otros, han sido las razones por las cuales, el Gobierno Federal ha tenido la intención de fusionar a estas dos instituciones, en una sola, para evitar (Según la autoridad; Duplicidad de funciones y reducir los costos de la infraestructura de ambas instituciones.

Esta institución al igual que Banobras, tiene una red de Oficinas Regionales, en todo el país, para la cobertura de sus servicios.

El director general es removido por el Ejecutivo Federal, y tiene los mismos problemas de continuidad en sus programas de trabajo. El actual director Lic. Mario Laborín, lleva en el cargo 4 años, desde que fue nombrado por su Ejecutivo Federal, a través del Secretario de Hacienda, quién por cierto, por ley, es el Presidente del Consejo de Administración, de todas las instituciones de la Banca de Desarrollo de nuestro país.

#### **2.4.3. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.**

Esta institución nació en el año de 1937, su misión o razón de ser, es la de fomentar el financiamiento y el crédito, asistencia técnica y apoyos promocionales a las PYMES (Pequeñas y medianas empresas del país, así como a empresas medianas y grandes con vocación y potencial exportador. Para mejorar su nivel competitivo, para exportación de productos y servicios hechos en México, para los mercados internacionales.

El Bancomext, es un modelo de organización singular en Latinoamérica y en otras partes de mundo, ya que cuenta con una infraestructura especial; los dos aspectos fundamentales para apoyar el sector empresarial en la exportación de sus productos y servicios. Por una parte, el crédito y las garantías, y por otra, el apoyo promocional, el cual es muy amplio, que va desde la detección de su potencial exportador, pasando por servicios de capacitación en todos los aspectos del proceso exportador, hasta la presentación de agendas y contactos con posibles compradores en el extranjero, contando para ello, con su red de consejerías comerciales y financieras (38 de ellas, ubicadas en 4 continentes del globo terráqueo):

Al igual que Banobras y Nafinsa, tiene su propia Ley Orgánica, que define con claridad su misión, y objetivos estratégicos para apoyar a las PYMES, para mejorar su nivel de competitividad y productividad en el mercado internacional. Así mismo, atiende y apoya a empresas medianas y grandes. Cabe mencionar que del total de las exportaciones no petroleras de México, poco más del 80 % las hacen las empresas grandes. Las PYMES, salvo algunas excepciones que exportan directamente a los mercados internacionales, por lo general se integran a las cadenas exportadoras en forma directa o indirecta, como proveedores de los algunos bienes y servicios.

Esta institución al igual que Banobras y Nafinsa, tiene una red de Oficinas Regionales, en todo el país para proporcionar sus servicios a las distintas empresas que se ubican en el interior de la República Mexicana.

El Director General es removido por el Ejecutivo Federal, y tiene los mismos problemas de continuidad para cumplir con sus programas de trabajo. El actual Director es el Lic. Reyes Retana, quién lleva en el cargo dos años,



aprox. desde que fue nombrado por su Ejecutivo Federal, a través del Secretario de Hacienda.

Cabe mencionar que en esta institución, tuve la gran oportunidad de realizar proyectos importantes que trascendieron e impactaron a la cultura de organización para hacerla más competitiva y servir a la comunidad exportadora de México, colaborando para diseñar y promover una interesante gama de servicios, de capacitación y formación técnica. Si el lector le interesa conocer con mayor detalle estos productos y servicios, con mucho gusto estoy en la mayor disposición de compartirlos.

En mi opinión, esta ha sido la organización más saludable, prestigiada en la que he tenido la oportunidad de colaborar. Siento orgullo por ello.

#### **2.4.4. Banco Nacional del Ejercito y la Armada. S.N.C.**

Esta es una institución del Estado Mexicano, que sirve fundamentalmente a los miembros del Ejercito y la Armada Mexicana. Desconozco las razones que hayan motivado a la autoridad hacendaria para catalogarla como una institución de Banca de Desarrollo.

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL



### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL:

**Fuente:**

**Libro:** *Cultura organizacional:*

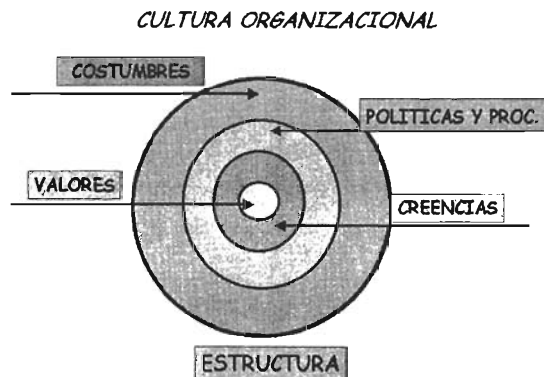
*“Percepción común mantenida por los miembros de la organización; Sistema de significado compartido”*

**Autores:** *Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional.*

**Editorial:** *Prentice Hall). Páginas 592, 593 y 594. 95, 96, 97,98, 99 y de la 601 a la 605*

#### 3.1. Definición

Parece haber un amplio acuerdo en la cultura organizacional, se refiere a un *“Sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”*(Stephen P. Robbins). Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora. La investigación más reciente sugiere que hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización. ( Ver dibujo # 7 )



#### 1. Innovación toma riesgos.

El grado en el cual se alientan a los trabajadores a ser innovadores y correr riesgos.

#### 2. Atención al detalle.

El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

#### 3. Orientación a resultados.

El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.

#### 4.Orientación hacia las personas.

El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.

#### 5.-Orientación al equipo.

El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.

#### 6.- Energía

El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.

#### 7.-Estabilidad.

El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el "statu quo" en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización. Este cuadro se vuelve la base de la percepción del conocimiento compartido que tienen los miembros, acerca de la organización, la forma cómo se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

La cultura organizacional se ocupa de la forma cómo los trabajadores perciben estas características, sin importan si les gustan o no. Esto es un término descriptivo. Esto es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción en el trabajo.

#### **Otras Definiciones:**

*Fuente: Velázquez, Alberto. Consultor de empresas.*

*"Cultura es lo que hacen los seres humanos".*

*"Conjunto de valores, creencias, hábitos y actitudes que comparte un grupo de personas".*

*"Es un conjunto de elementos sociales comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los integrantes de una organización. Todos los elementos están íntimamente relacionados y parte de la premisa de que cualquier modificación que se haga a alguno afectará el sistema total".*

#### **3.2.¿Las organizaciones, tienen culturas uniformes?**

*(Stephen P. Robbins).*

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se hace explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Deberíamos por tanto, que los individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tendieron a describir la cultura de la organización en términos similares.

Admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa, sin embargo, que no existan subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas.

Con el objeto de demostrar que esto es posible tengo la experiencia concreta ( Ref.3 )de las tres organizaciones donde he puesto en práctica el contenido de esta tesis:

En Banobras por ejemplo, en la década de los 70's, cuando yo me inserté como trabajador activo, me encontré con varios grupos procedentes de otras instituciones: Banco de México, del FOVISSSTE, Comunicaciones y Transportes y de la propia banca privada en ese entonces, como éramos un grupo de trabajadores que habíamos trabajado en Bancomer, Banamex o el Banco Mercantil de Monterrey.

Fue también el caso de Nafinsa, donde existían fuertes grupos procedentes de; Banco de México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaria de Programación y Presupuesto entre otros.

Para el caso concreto de Bancomext; Se integraron en la década de los 80's un importante grupo procedente del entonces Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), el cual se extinguió por decreto federal en 1986, integrando a la mayoría de su personal (Aprox. 800), al Bancomext. Otro ejemplo fue la integración de todo el personal del entonces FOMEX (Fideicomiso del Banco de México, para Fomentar las Exportaciones). Otros grupos, que procedíamos de la Banca de Desarrollo; Banobras, Nafinsa, así como del Banco de México y de la propia SHCP. En suma, una mezcla de subculturas, y por supuesto, una lucha constante por el poder.

Estas experiencias son el reflejo fiel, de que sí es posible que haya dentro de una cultura dominante, otras subculturas menos dominantes. Por ejemplo en el caso de Bancomext, las culturas dominantes fueron por una parte, la impuesta por FOMEX, que aunque eran menos que los del IMCE, los primeros tenían el "Know- How", de cómo promover, analizar, dictaminar y darle seguimiento al crédito otorgado para los empresarios que querían exportar. A diferencia del segundo grupo, cuya experiencia más bien se refería a promover los proyectos viables de exportación a los mercados internacionales a través de una importante red de consejerías comerciales ubicadas en cuatro continentes del mundo.

### **3.3. ¿Cómo interpretar la cultura de una organización?**

**(Stephen P. Robbins)**

La habilidad de interpretar y evaluar una cultura de organización es valiosa para todas las personas, pero en forma particular para nosotros los psicólogos profesionales en el campo de la capacitación y la consultoría, ya que en la relación de ayuda externa a las organizaciones, un factor fundamental, antes de proponer soluciones es el de conocer y diagnosticar la cultura de la organización.

Quando buscamos un trabajo para *“rentar nuestros servicios profesionales”* en una organización, nos gustaría saber antes de ser contratados muchos rasgos de las características de la organización. Entre ellas, el medio ambiente físico( signos, fotografías, calidad del mobiliario y el equipo, entre otros), en el ambiente interno, mucho nos gustaría saber; los valores, las creencias y costumbres, los procesos de comunicación, el estilo de liderazgo, el respeto que se tiene a las personas, la forma de vestir etc. Solo por mencionar algunas de sus características.

—

### **3.4. ¿Qué hace la cultura, cómo funciona?**

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primeramente, tiene un papel de definición de fronteras. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamiento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

### **3.5. ¿Qué podemos hacer los psicólogos al respecto?**

Es aquí, donde encuentra sentido mucho de lo que podemos hacer los profesionales de la psicología del trabajo. Sugerir soluciones orientadas a mejorar y cambiar la cultura de las organizaciones tanto del sector privado como gubernamental. Claro está que no será un camino fácil, ello implicará todo un proceso, con una visión y estrategia de medio y largo plazo para lograr cambios significativos en las organizaciones.

La cultura por definición, es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos, reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día con día en el lugar de trabajo... Una vez que los trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte de los ejecutivos de alto nivel, o de los trabajadores de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos y otras consideraciones.

Recuerdo, el caso reciente de un alto funcionario (hijo de un reconocido político mexicano), que desde que arribó a Bancomext, desempeñando un importante cargo, fue objeto de rechazo por parte de sus colaboradores por que no toleraron ni aceptaron su estilo de trabajo, ni mucho menos el mal trato que les dio.

De inmediato, se quejaron ante las instancias correspondientes, particularmente con la representación sindical quién de inmediato tomó cartas en el asunto, y como protesta, se difundió esta situación por Intranet (Red interna de comunicación), no obstante esto, el funcionario se resistió a comprender y aceptar los valores y rasgos de respeto que prevalecían como parte de la cultura de Bancomext, por lo que hubo necesidad de que el sindicato editara un artículo en un importante diario nacional para protestar

la forma de conducirse éste funcionario. Fue un verdadero caso insólito, pero que deja una huella profunda de los valores y creencias arraigadas en la organización.

El papel del psicólogo del trabajo como “*Agente de Cambio*”. Este tema será analizado en forma más amplia en el capítulo 6 de esta tesis.

### **3.6. ¿A través de qué Instrumentos y medios institucionales se dan a conocer y difunde la formalidad a la cultura?**

A través de los Manuales de Administración de Personal, Las Condiciones Generales de Trabajo, los Reglamentos Internos, Manuales de Políticas y Procedimientos y Códigos de Conducta, donde se redactan y explicitan los valores, las creencias, costumbres y las conductas que se deben observar ante compañeros de trabajo, con los jefes así como con los clientes y usuarios en general. Otros medios generalmente aplicados con; los pósters, revistas o gacetas internas, así como Intranet (Correo electrónico). O bien, a través de cursos de orientación inducción.

### **3.7. Código de Ética del Gobierno Federal.**

En el sector gubernamental, el actual presidente Lic. Vicente Fox Quesada, estableció al inicio de su gobierno el famoso “*Código de Ética para Gobernar*” que describe los siguientes valores.

- Bien común
- Integridad
- Honradez
- Imparcialidad
- Justicia
- Transparencia
- Rendición de Cuentas
- Entorno Cultural y Ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo

Los códigos de conducta sirven para establecer en un documento, mediante un lenguaje claro y preciso, cuál es el comportamiento que se espera de los integrantes de un grupo. Un código de conducta establece de manera práctica la forma en la que se traducen en la vida diaria y en las relaciones humanas los valores éticos y la misión de una organización.



Además de aclarar cuáles son aquellas conductas que se espera de cada uno de los miembros del grupo. Un código ayuda a conseguir de manera más eficiente y eficaz las metas y objetivos colectivos. Así, como las leyes son esenciales para la estabilidad, la gobernabilidad y la prosperidad de un país, los códigos de conducta son una herramienta que propicia la buena marcha de las organizaciones.

*“La ausencia de reglas claras de comportamiento es una de las principales causas de ineficiencia, de la corrupción y de las dificultades que enfrentan las organizaciones para conseguir sus fines”. Las organizaciones que cuentan con códigos de conducta aumentan su eficiencia y evitan pérdidas y conflictos legales; Por otro lado mejoran las relaciones entre sus miembros y crean un ambiente de mutuo respeto a los demás”.*

**Fuente:** *Ref. Ver “ Construyendo un Programa de Integridad”  
El Papel de los Códigos de Conducta.  
Programa gubernamental; Combate Frontal a la Corrupción.  
2001*

[www.secodam.gob.mx](http://www.secodam.gob.mx)  
[www.00corrupción.gob.mx](http://www.00corrupción.gob.mx)

### **3.8. La creación y el sostenimiento de una cultura para la “Gestión de la Calidad”**

La cultura de una organización no surge del aire. Una vez establecida, raramente se desvanece. ¿Qué fuerzas influyen en la creación de una cultura?, ¿Qué vigoriza y mantiene estas fuerzas una vez que se han establecido?.

Creación y fomento de una cultura para la Gestión de la Calidad.  
Para crear una cultura de Gestión para la Calidad, se requiere un proceso largo y una serie de requisitos expresados en el capítulo # 2 de esta tesis.

### **3.9. Cómo comienza una cultura.**

**Fuente:**  
**Libro:** *Cultura organizacional:  
“Percepción común mantenida por los miembros de la organización; Sistema de significado compartido”*  
**Autores:** *Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional.*  
**Editorial:** *Prentice Hall*

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma de hacer las cosas se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que ha tenido con esas empresas. Esto nos lleva a la última fuente de la cultura de la organización; sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de cómo debería ser esa organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todo los miembros de la organización.

Por ejemplo; la cultura de Microsoft Office, es en gran parte una reflexión del co-fundador y actual director general, *Bill Gates*. Como persona, Gates desborda energía, es competitivo y mucho muy disciplinado. Estas son las mismas características que a menudo se utilizan para describir al gigante del software que él dirige.

Este hecho queda más claro en las organizaciones del sector privado y particularmente las pequeñas y medianas, no así por desgracia, en las organizaciones del sector gubernamental, (instituciones) ya que por ser éstas, de alguna manera; "*Propiedad del Estado*", se inician generalmente al amparo de un decreto, y a la creación de su propia Ley Orgánica que les regirá.

En el mejor de casos se parte de la visión y misión de la institución o dependencia, pero sin diseñar o visualizar lo que podría ser el tipo de cultura que quisieran caracterizar a dicho organismo. Esto, a la larga, le afectará en forma significativa a la cultura organizacional, ya que las personas que son "*Designadas por el Ejecutivo Federal*", como directores de estas instituciones, son "*Aves de paso*", cuyos intereses y motivaciones la mayor parte de las veces, son distintos a la misión que persigue la institución.

Muchos ejemplos tenemos de estos, que por desgracia no permiten que las organizaciones esculpan una verdadera y auténtica cultura que proyecte a dicho organismo con personalidad propia. Resultan verdaderos mosaicos sin una identidad que infunda respeto e integración de los miembros que la componen. Y es en éste tipo de organizaciones en donde el psicólogo del trabajo, tenemos verdaderos retos y desafíos que afrontar, así como aprovechar las oportunidades que conllevan.

Cabe señalar que el gobierno actual de (VFQ), a través de la oficina de Innovación Gubernamental, desde los inicios de su gobierno ha promovido e impulsado, la necesidad de que las dependencias, organismos descentralizados y de participación estatal, promuevan y mejoren sus

respectivas culturas de organización, siempre con el afán de servir y atender a la ciudadanía, sector éste, del cual usted, yo y todo el país en su conjunto, recibimos los servicios y productos que el Estado genera y administra para mejorar la calidad de estos, y en última instancia, lograr la satisfacción de la sociedad.

Es importante señalar que el actual gobierno, viene impulsando la práctica (poco usual en este medio), de la aplicación de *“Encuestas de Clima Laboral”*, con el objeto de conocer, no solamente el estado que guarda el clima laboral de la organización, sino además, una buena parte de la cultura de la misma. Como veremos más adelante, no es lo mismo, *“Tratar de medir el clima laboral”*, que *“Conocer la cultura de la organización”*. Dicho de otra forma, el clima laboral forma parte de la cultura.

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla. Diría *Kurt Lewin*, en su teoría de *“Análisis de Campo de Fuerzas”* (Ref. 4 ) Que las debilidades habría que reforzarlas. Justamente son los estudios o encuestas de Clima laboral o de opinión, las que permiten conocer el estado que guardan los valores, aspectos del clima laboral vgs. Liderazgo, Reconocimientos e Incentivos Capacitación y Desarrollo, Condiciones Generales de Trabajo; Mobiliario y Equipo, Útiles y Herramientas para el Trabajo, Comunicación, Trabajo en Equipo, entre otros.

---

*Ref 4 (Ver capítulo; Modelo de campo de fuerzas y el diagnóstico, págs. 82-92 del Libro, “La planificación del cambio”. Autores. Pierre Collerette y Gilles Delisle. Editorial Trillas. )*

Una vez conocidos los niveles de satisfacción e insatisfacción, se identifican lo que este autor, considera las fuerzas y debilidades, a partir de las cuales, generar alternativas de acción, procurando conservar y fomentar las fortalezas, y para las debilidades, emprender y prevenir medidas correctivas para mejorar el nivel de satisfacción del personal.

### **3.10. ¿Cómo cambia y se llega a perder una cultura?.**

Tenemos que reconocer el hecho de que ciertas culturas, aún no llegando a su mejor grado de madurez y avance, es cuestionado y cambiado en forma parcial o total por grupos de personas que ostentan poder para ello. La historia nos lo ha demostrado, cómo ciertas culturas han sido incluso socavadas, imponiendo sus reglas para beneficio personal.

Cabe describir el siguiente hecho vivido en las organizaciones de la Banca de Desarrollo Mexicana, donde he prestado mis servicios, cómo han sido fuertemente vulneradas por los grupos de poder en turno.

**Futuro inmediato de la Banca de Desarrollo en México:**  
(Amenaza de desintegrar la personalidad jurídica y operativa de: Bancomext y Nacional Financiera).

Así como he señalado aspectos positivos de la administración Foxista, no puedo dejar de criticar la intención del gobierno federal actual, de fusionar a estas dos instituciones de Banca de Desarrollo, en una sola. Le menciono amenaza, ya que desde el comienzo de esta administración (2001) se han hecho declaraciones públicas a través de varios medios, en el sentido de integrar en una sola institución todos los servicios de ambas instituciones, según esto, para no duplicar productos y servicios, ya que según las personas que tuvieron esta feliz idea y comprada por el presidente V. Fox, "son muy parecidos", por una parte, y por otra, se pretende optimizar infraestructura y gastos federales.

Sin pretender ahondar en el tema, ya que no se trata de una tesis de carácter económico ni financiero, ni mucho menos político ni legal, quiero dejar patente mi inconformidad con esta "Iniciativa de Ley", ya que ambas instituciones, tienen personalidad distinta, así como productos y servicios bien diferenciados para atender a sus respectivos nichos de mercado. Será el Congreso de la Unión, quién analice y determine en última instancia, si se lleva a cabo esta iniciativa. y en caso de que resulte aprobada, será un "grave error", que en el futuro se podría lamentar.

( Ref. 5 )

### 3.11. ¿Qué es un paradigma y cómo nace? El paradigma de la calidad total. ?

Un paradigma según El *Dr. Thomas Hunt*, a través del vídeo sobre “Los paradigmas “que expresa *John Baker*, son modelos de comportamiento. Son creencias que tiene una persona o grupos de personas, con relación a algo.

Nacen, con la influencia de un líder o grupo de personas, para tener marcos de referencia social, espiritual, psicológica, económica y científica.

Nacen cuando la fuerza del anterior paradigma cumple con su ciclo de vida el cual ya no tiene la fuerza suficiente para seguir teniendo fuerza en la mente de las personas.

#### 3.11.1. ¿Cuáles son los atributos y componentes del paradigma?

Continúa diciendo *Thomas Hunt*:

- Son funcionales. Nos ayudan a distinguir entre estos, cuáles son los más importantes y cuáles no.
- Siempre hay mas de una respuesta correcta. Un paradigma permite acceder y ver otra información
- El paradigma invierte la relación que existe entre el ver y el creer, para ver necesitamos los paradigmas utilizando las percepciones.
- La flexibilidad paradagmática, tiene la tendencia a buscar nuevos modelos innovadores.
- Son comunes
- Son útiles)
- Enfocan nuestra atención hacia una idea, una cosa o persona.
  - Curiosidad
  - Renovación
  - Libertad de prejuicios
  - Nuevas ideas
  - Originalidad

#### 3.11.2. ¿Qué es aquello imposible de hacer pero que si pudiera hacerse cambiaría fundamentalmente su negocio, trabajo o situación actual profesional?

El cambio de un paradigma. Es decir cambiar la creencia, el modelo, la manera de percibir una idea o cosa nueva.

### 3.11.3. ¿Porque la calidad total es un paradigma?

Porque la Calidad Total es:

- Una forma de ser y de hacer cierto tipo de cosas con estándares de calidad
- La forma cómo es percibida por los clientes internos y externos
- Una “Forma de vida en las organizaciones”
- Determina modelos para pensar y realizar.
- Es útil y común a mucha gente
- Genera principios y valores

### 3.11.4. ¿Cuál es la esencia del paradigma?

La forma cómo es percibida y aceptada una idea, cosa o persona, por otras personas. Es una serie de creencias alrededor de ellas que le dan un valor fundamental a una empresa o negocio.

*Thomas Hunt* dice, que la esencia de un paradigma es la combinación de leyes, teorías, aplicación e instrumentación (enfoque científico).

Para *Adam Smith*, paradigma son ciertas suposiciones, es la forma cómo percibimos al mundo lo cual nos da una ventaja, ya que las suposiciones crean expectativas, sobre lo que puede ocurrir.

### 3.11.5. ¿Qué es el cambio, qué lo impulsa?

*Fuente:* Libro “Cómo Romper Paradigmas y Provocar el Cambio”

*Autor:* Cruz, José

Un paradigma, tiene vigencia en tanto cuanto, tiene aceptación por la gente, pero cuando éste deja de tener fuerza en la aceptación (consciente o inconsciente de la gente), viene un cambio de nuevo paradigma, el cuál es impulsado por sus nuevos beneficios o en su caso valor agregado.

Cuando un paradigma se encuentra en Cero, es cuando se genera uno nuevo. Cabe mencionar que no siempre los cambios de nuevos paradigmas, trae consigo evolución o progreso para los seguidores, pero de alguna manera la gente siempre ve con buenos ojos, un cambio de paradigmas como una esperanza.

Ejemplo de ello, lo tenemos con el recientemente cambio de poderes en el gobierno de México. Durante 71 años fue el PRI quien determinó toda una serie de paradigmas (Valores, principios, creencias y formas de administrar a la población), las cuales se agotaron, para que diera entrada a una nueva

forma de pensamiento y acción, y por ello el pueblo de México, voto por mayoría para elegir a un nuevo Gobernante en la persona del Lic. Vicente Fox, quien representa otra oferta de paradigmas para el pueblo de México.  
( Ref. 6 ) Pero esta aceptación ha sido solamente como un voto de fe, ya que la gente estará esperando Resultados de Mejora, en las condiciones sociales y económicas de los mexicanos.

## 4.QUE SON LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN





## **4. QUE SON LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **4.1. Definición de valores**

**Fuente:** Libro " *Visión, valores y misión organizacionales* "

**Autor:** Cynthia D. Scott. M.P.H., Ph.D. T. Jaffe, Ph.D. Glenn R. Tobe, M.A.

**Edición:** Primera versión español. 1998

Puede definirse a los valores como: *"Un estándar de principio calidad de principio considerado inherentemente valioso o deseable"*. Un significado adicional de valor es fortaleza. *"Los valores son fuentes de fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender la acción"*.

*"Los valores son profundos y emocionales y, a menudo, es difícil cambiarlos"*.

*"Los valores son el cimiento para la visualización. . Los valores son la esencia de la filosofía de una organización ( privada, gubernamental o mixta). Los valores proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria"*.

La misión, valores y visión compartidos reúnen a las personas. Unen y proveen el enlace entre las distintas personas y actividades. Una esencia compartida es la expresión de lo que la gente tiene en común, de aquello a lo que se compromete, en comunidad organizacional. La gente que comparte los valores o la misión tiene más probabilidad de hacerse responsable. En las organizaciones donde se desarrolla esta esencia, la gente no supone que es impotente. Cree que tiene poder para contribuir directamente.

Los valores proporcionan orientación. Los valores son uno de nuestros logros más especiales como seres humanos. La persona actúa sólo al servicio de las necesidades personales sino y también partiendo de un sentido más amplio de lo

Que es importante y tiene significado. De hecho, los valores, son los motivadores más profundos y poderosos de la acción personal.

Los valores representan el principio organizador para nuestras vidas, al igual que para la organización. Lo que más nos importa lograr y hacer en el trabajo, en nuestra familia, vida personal y carrera se puede describir en relación con los valores que queremos lograr.

## **4.2. Valores universales:**

- Amor
- Justicia
- Libertad
- Igualdad

## **4.3. Algunos valores de otras culturas:**

Los valores son diferentes de una cultura a otra, porque sus raíces culturales, están fuertemente arraigadas a las costumbres, y a las formas de vida de cada nación.

### **4.3.1.Cultura alemana:**

- Franqueza, honestidad, comunicación explícita
- Puntualidad
- Orden y control
- Exactitud, precisión de los detalles
- Formalidad
- Racionalidad
- Privacidad
- Permanencia
- Eficiencia
- Planeación a largo plazo

### **4.3.2.Cultura francesa:**

- Centralización, control
- Nacionalismo
- Seguridad, continuidad, estabilidad
- Tradicionalismo
- Disciplina
- Racionalidad, abstracción
- Educación y cultura
- Elocuencia, comunicación indirecta
- Individualismo (en oposición a la conformidad)
- Perfeccionismo de estilo
- Tenacidad
- Curiosidad intelectual
- Sentido del humor

#### **4.3.3.Cultura estadounidense:**

- **Materialismo**
- **Éxito**
- **Trabajo y acción**
- **Progreso**
- **Racionalidad**
- **Democracia**
- **Igualdad**
- **Individualismo**
- **Programación, procedimientos, agendas**
- **Planeación de corto plazo**
- **Informalidad**
- **Franqueza, comunicación directa, breve y al grano**
- **Legalismo**
- **Altruismo**

#### **4.3.4.Cultura árabe:**

- **Hospitalidad**
- **Generosidad**
- **Honor**
- **Preservación de la autoestima**

#### **4.3.5.Cultura mexicana:**

- **Religiosidad acendrada**
- **Estoicismo cristiano**
- **Aprecio mayor a lo importante que a lo urgente**
- **Saber vivir al ritmo de un tiempo largo y verdadero**
- **Espíritu de tolerancia**
- **Capacidad de amistad, convivencia y generosidad**
- **Rápida y vibrante actitud emotiva**
- **Alto grado de integración familiar por sobre todas las cosas**

#### 4.4. Administración por valores

**Fuente:** Libro "Administración por Valores"  
**Autores:** Ken Blanchard y Michael O'Connor  
**Editorial:** Norma  
**Edición:** Español 2000

##### 4.4.1. Introducción

Administración por Valores describe cómo cualquier sistema organizacional puede alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional- más allá del de las 500 de la Revista Fortune. *Ken Blanchard y Michael O'Connor*, muestran como las organizaciones pueden adoptar una manera de hacer negocios que beneficia a todos los interesados, propietarios, accionistas, empleados, clientes y otros.

Comprometiéndose con un propósito y una serie de valores comunes, cualquier organización dice *Ken y Michael*, pueden entrar en las filas de las 500 empresas más afortunadas". Las que figuran en esta lista no se definen por su tamaño o volumen o utilidades, sino por la calidad del servicio que dan a sus clientes y la calidad de vida que ofrecen a sus empleados.

El contenido del libro, es el resultado de una serie de investigaciones y aplicaciones en las organizaciones, tanto de Ben y su esposa como de Michael O'connor, quienes concluyen ofreciendo al lector un Plan Práctico, que aclara, comunica y alinea las prácticas de la organización en todos los niveles y todas las áreas, con un conjunto funcional de valores definidos que le sirven de guía y que han sido adoptados por toda la empresa.

Todo el libro es narrado con casos prácticos que invitan al lector a adentrarse en el concepto de cómo va evolucionando la concepción, negociación o consenso de los valores hasta implantarlos en una organización.

A continuación, expongo los puntos clave, del proceso de administración por valores, según los autores anteriores.

##### Fase 1.Hacer Claridad

- "Lo malo de estar en una carrera de ratas es que aunque uno gane la carrera, sigue siendo una rata".
- "Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante".
- "En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe. Los valores de la compañía".
- "La administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro, es una manera de vivir".

## **Fase II. Comunicar Eficientemente**

- “El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores sino de ponerlos en práctica todos los días”.
- “Las comunicaciones ocurren naturalmente cuando uno hace seguro el ambiente de trabajo”.
- “Un cambio no ocurre hasta que se verifique en el interior de las personas. Es un cambio no en lo que la gente ve sino en aquello con lo cual ve, en nuestro modo de ver las cosas”.
- “El secreto para que funcione la Administración por Valores es hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos”.

## **Fase III. Alinear las Prácticas**

- “Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin cambios de hábitos prácticas y actitudes”.
- “Es fácil descubrir el compromiso cuando se ve- y más fácil aún cuando no se ve”.
- Las organizaciones no hacen funcionar a la Administración por Valores. La hacen funcionar las personas”.
- “Cuando se alinean alrededor de valores compatibles y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización”.

### **4.4.2. Cultura de Calidad Personal**

Vinculación de un sistema de administración por valores, a la manera como la sugieren los autores, con la cultura de calidad personal.

Este nivel se relaciona con el individuo, el cual posee una cultura, y en un determinado momento puede decidir desecharla y buscar un estilo de vida más acorde con sus necesidades. El efecto de esta decisión se refleja, en primer lugar, en el grupo social al que pertenece, pero luego comienza a afectar a la cultura del grupo.

De lo anterior, surge la pregunta ¿Es la cultura a la que un individuo pertenece responsable de todo su comportamiento?, ¿es decir, se está condicionando a los patrones establecidos por la cultura donde se vive?. La respuesta, es que no necesariamente es así, pues todo hombre sigue siendo dueño de su aprendizaje y en cualquier momento puede reelaborar por sí mismo lo aprendido (Covey, 1991).

Esto quiere decir que en todo momento una persona que pertenece a una cultura, y que se comporta según sus reglas, puede cambiar sus patrones de comportamiento con base en una decisión personal.

El concepto de la proactividad propuesto por *Steve Covey*, es esencial para el proceso de cambio personal. Este concepto sostiene que todo estímulo que recibe un individuo genera una reacción, la cual puede ser consciente o inconsciente.

El enfoque de la proactividad propuesto, afirma que ante cada estímulo, el ser humano, tiene la innegable capacidad de decidir cómo va a responder.

La capacidad de cada ser humano para responder a los estímulos que se llegan es influida por los siguientes factores:

1. Inteligencia para predecir los escenarios futuros de las diversas opciones de respuesta.
2. Consciencia moral para decidir el mejor camino, Basándose en un criterio ético.
3. Voluntad para una vez tomada la decisión, ejecutarla y reforzarla.

La proactividad es un hábito que se puede aprender si se ejercita de forma continua y sin interrupción, es decir que se incorpora a la forma de ser individual.

Este concepto adquiere mucho valor en el momento de hablar de las costumbres de las personas y que ellas mismas quisieran cambiar para superar alguna situación no deseada. Estas costumbres, una vez que se ha ejercido la proactividad por un tiempo, se pueden cambiar poco a poco.

De acuerdo con (*Handy 1993*), para que el cambio cultural de una organización tenga éxito, ésta debe tratar de involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado. Por ésta razón, se enfatiza la necesidad de promover un cambio hacia la cultura de calidad.

La cultura de calidad es el conjunto de VALORES y hábitos que posee una persona, que complementados con el Uso de la práctica y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el Cumplimiento de su misión.

Los VALORES, son aquellas impresiones profundas que se tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que considera éticamente correcto e incorrecto, ya que se llevan a la vida personal de forma congruente.

Los valores que poseen las personas con cultura de calidad son, entre otros, el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un equipo, el espíritu de servicio con una comunidad, el respeto y el buen uso

tanto del tiempo propio como del ajeno, y un comportamiento acorde con el “Decálogo del Desarrollo” de Octavio Mavila, Peruano.

**Fuente:**

**Libro:** *Desarrollo de una Cultura de Calidad*

**Autor:** *Humberto Cantú Delgado*

**Editorial:** *Panorama*

**Edición:** *Segunda en español*

*“Los hábitos son los comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas”.* Una persona con cultura de Calidad, tiene entre otros, los siguientes hábitos:

- La mejora continua
  - La atención y responsabilidad en el trabajo
  - La prevención de errores
  - Hacer bien el trabajo al primer intento
  - La planeación de sus actividades en el corto, medio y largo plazos
  - Evaluación constante de su desempeño
  - Disciplina y constancia en el Cumplimiento de sus compromisos.
- Se consideran prácticas todos aquellos procedimientos laborales, que aplicados al trabajo de forma continua, sistémica y repetitiva ayudan al individuo a poner en operación los VALORES y hábitos de calidad.

Entre las prácticas más comunes se pueden mencionar: Las siete herramientas básicas, la metodología para la solución de problemas atacando la “causa-raíz”, el Control Estadístico de Procesos, los Programas de calidad basados en los premios de calidad, y los Programas de atención al cliente.

El conjunto de prácticas, hábitos y VALORES llevados a la vida laboral y personal, conforman la cultura de calidad. Esta cultura se presenta desde las perspectivas, él

de la actitud y el de la vivencia diaria. Por ejemplo, contar con un sistema de atención al cliente, no prosperara si en el personal que atiende, no tiene internalizado el *ESPIRITU DE SERVICIO.*

### **Conclusiones**

La aplicación de valores en las organizaciones es fundamental ya que están íntimamente ligados con la misión y la visión de la organización.

Sin embargo observo en la práctica que muchas empresas mexicanas, particularmente las pequeñas y medianas, que son más del 90 % del potencial productivo de México, que no cuentan con un sistema similar.

Además, si tomamos en cuenta que la mayor parte de los trabajadores que emplea de empresa mexicana ( industria y de servicios), el perfil de estos, no cuenta con un sistema de valores arraigados en la familia, especialmente orientados a la productividad, la calidad y el espíritu de servicio.

Son las empresas quienes con el afán de sobrevivir en el mercado doméstico, y de competir en los mercados internacionales han tenido que promover y desarrollar muchos y variados esfuerzos de adiestramientos y capacitación para el trabajo, y en trabajo, para inculcar valores alineados a la misión y visión del negocio.

En las industrias de transformación, donde se ha fomentado una cultura de calidad, a los trabajadores se les ha invertido mucho tiempo y entrenamiento sobre los valores de; calidad, productividad, eficiencia, trabajo en equipo, cero defectos, etc.

#### **4.4.3. Ejemplo de valores del área de recursos humanos**

Como parte de mi gestión profesional en el BANCOMEXT, casi siempre promoví con mis jefes superiores, la necesidad de involucrar y participar a los colaboradores del área de Recursos humanos, para definir, consensuar y aplicar nuestros valores, como pivote y eje motor de nuestro quehacer profesional. ( Ref 7). A continuación me permito compartir la última aportación que hice a dicha área:

- Espíritu de servicio
- Respeto por las personas y los clientes
- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Comunicación efectiva
- Honestidad e integridad



## 5. CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES TRADICIONALES



## **5. CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES TRADICIONALES**

### **5.1. Visión y Misión**

*“Existen cinco tipos de organizacionales: aquellas que hacen que las cosas sucedan. Aquellas que creen hacer, que las cosas que sucedan; aquellas que ven que suceden las cosas; Las que se preguntan qué sucedió, y aquellas que no se enteran de que las cosas suceden ”. Anónimo.*

*“Si no cambiamos en rumbo, es probable que terminemos en el lugar al que nos dirigíamos” ( Proverbio chino antiguo).*

Siempre se ha dicho que las organizaciones tienen una razón de ser y de existir, no obstante ello, hasta hace una década aproximadamente en nuestro país, la gran mayoría de las organizaciones micro, pequeñas y medianas (PYMES), no tenían escrita una misión, ni mucho menos una visión de largo plazo, cuando menos, una visión de corto plazo, pero sin un sustento que les permitiría dirigir los esfuerzos de su organización hacia el rumbo adecuado para aprovechar las oportunidades tanto del mercado nacional como los mercados internacionales.

Tratándose de las instituciones gubernamentales, así como la gran mayoría de los organismos descentralizados, salvo algunas con una larga vida y trayectoria sirviendo a la ciudadanía, han tenido consignada su misión o razón de ser en sus respectivas Leyes Orgánicas, como ha sido el caso de la Banca de Desarrollo, (objeto de esta tesis; Banobras, Nafinsa, Bancomext, etc.) así como la CFE Comisión Federal de Electricidad, PEMEX y otras más.

Han sido las organizaciones = (negocios del sector privado), más las empresas del tipo internacional, quienes han definido con mucho claridad tanto su visión de corto, medio y largo plazo como su misión, es decir su misión, la cual ha venido cambiando y adaptando de acuerdo a las circunstancias del entorno nacional e internacional, para hacerlas más realistas.

Cabe mencionar que en la actualidad el sector gubernamental, ha venido haciendo esfuerzos cada vez más serios para trabajar con sentido realista y profesional, su visión y misión. Ha sido el Programa de Innovación y Calidad Gubernamental, así como la filosofía del Buen Gobierno, del actual gabinete gubernamental del presidente Vicente Fox, que ha elaborado ejercicios con una visión de largo plazo, es decir hasta el año 2025, con metas intermedias de corto y medio plazo, que han logrado insertar en los propósitos y programas sectoriales y regionales del Plan Nacional de Desarrollo. Aún así, existen algunos negocios e instituciones gubernamentales que no tienen esta consciencia, y como consecuencia, sus actos de administración no son todo, lo eficientes y eficaces que

podrían ser, dando “palos a ciegas”, y dilapidando los limitados recursos, con bajos niveles de productividad y competitividad.

## **5.2. Objetivos estratégicos**

Para cumplir con su misión y la visión, las organizaciones redactan y desarrollan objetivos estratégicos. Estos objetivos, contienen metas que habrán de cumplirse en el corto, medio y largos plazos. Estas metas están íntimamente relacionadas con los procesos, funciones y actividades de las organizaciones.

Las estructuras de organización de las empresas mexicanas con representación extranjera en México, operan generalmente con las llamadas “*Estructuras Matriciales*”, reportando su corporativo a las oficinas “*Casa Matriz*”, del país de origen.

## **5.3. Estructura de organización**

Las organizaciones diseñen estructuras de organización que les permitan alcanzar los objetivos y la misión misma.

Dependiendo del tamaño, giro de actividad económica y regionalización, será el tipo de estructura que diseñen e implanten.

Las estructuras de las organizaciones del sector privado, generalmente son más esbeltas que las del dependencias y organismos descentralizados, que generalmente son más robustas, y algo burocráticas, aunque cabe mencionar que en la gestión del actual gobierno del presidente VFQ, al amparo del programa de innovación y calidad gubernamental, se vienen realizando esfuerzos sistemáticos y graduales para adelgazar a dichas estructuras. Cabe también mencionar que el gobierno federal a partir del primer año, ha promovido y llevado a cabo un “*Programa de Retiro Voluntario*”, para que los funcionarios y trabajadores sindicalizados se adquieran a él. Este programa ha permitido simplificar las estructuras, para hacerlas más ágiles y funcionales, reduciendo los costos de las mismas, en beneficio de la ciudadanía. Cabe mencionar que no siempre resultan adecuadas la compactación de estructuras.

Cabe mencionar que para algunos ejecutivos mexicanos que desempeñan cargos directivos y mandos medios gerenciales, de primero y segundo nivel, tienen algunos grados de dificultad para adaptarse a este tipo de estructura matricial, cuyo funcionamiento en la práctica, es distinto, a la forma de organización típica de las organizaciones mexicana, que son más del tipo vertical, donde se observan muchos niveles de mando y supervisión, a través de áreas o divisiones de trabajo, donde el colaborados subordinado, está más acostumbrado a obedecer y a cumplir instrucciones de un solo jefe.

#### 5.4. Productos y servicios

Todas las organizaciones, cualesquiera que sea su giro o rama de actividad económica, tienen una razón de ser y de existir en el mercado nacional y en el internacional cuando su visión, y objetivos estratégicos se ubican en otros mercados internacionales.

Tratándose de las organizaciones del sector privado, son los productos semi- terminados o terminados completos, fundamentalmente los que le caracterizan, también incluyen servicios que complementan su portafolio.

Para el caso de sector gubernamental. (Dependencias e instituciones descentralizadas y de participación estatal), quiénes tienen en su gran mayoría servicios, que proporcionan a la ciudadanía. Algunas de ellas, en mejor escala, también producen bienes materiales que ofrecen y proporcionan a la ciudadanía (Mercado, usuarios, consumidores, etc.). Ejemplos de ello, tenemos, a la SEDESOL, que mediante su “*Programa Oportunidades*”, otorga productos básicos tales como; leche, pan y otros.

Dependiendo de la naturaleza y razón de ser de la organización, estas generan sus respectivos “*Portafolios de Productos y Servicios*”, para ofrecerlos a la sociedad en su conjunto, (segmentación de mercados), a través de su red de: oficinas regionales, delegaciones estatales, sucursales o “*puntos de venta*”.

Para el caso del sector privado; existe una combinación indisoluble de su portafolio; por una parte, diseñan, producen y venden productos y servicios como son los bienes materiales; automóviles, ropa, enseres domésticos y alimentos y otros muchos más, pero además, ofrecen servicios para complementar y darle valor a sus productos. De esta forma, logran satisfacer las necesidades, gustos y la preferencia de sus clientes y/o consumidores, lo cual les permite por una parte, obtener la “*Lealtad de sus clientes*”, y por la otra, lograr ventajas comparativas y competitivas con relación a sus competidores.

#### 5.5. Las 4 Pes de la Mercadotecnia

*Fuente:*

*Libro:* Dirección de Mercadotecnia

*Autor:* Phillip Kotler

*Editorial:* Prentice Hall

*Edición:* Octava en español

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

### Producto:

Para el caso, del sector gubernamental, no resulta del todo fácil, la generación de productos como lo hace el sector privado, ya que su misión y objetivos estratégicos, emanados de sus propias leyes orgánicas, (para el caso de organismos descentralizados y paraestatales), y de las leyes y reglamentos para las dependencias (Secretaría de estado; salud, educación, gobernación, etc.) les señala y ordena misión y objetivos con un claro y amplio concepto social; por ejm; Brindar orientación y asistencia social, proporcionar servicios de salud y bienestar (sector salud), Impartición de justicia (sector judicial), analizar, discutir, consensuar y promulgar leyes y reglamentos (sector legislativo), educar y formar (sector educativo), Administrar y dar servicio a los contribuyentes (sector hacienda).

Promover y otorgar crédito y servicios financieros y bancarios.  
Otorgar fianzas y seguros(sector financiero seguros y banca), proporcionar servicios médicos y hospitalarios (sector salud).

En estos casos, la caracterización de los servicios, se tornan sensibles y subjetivos, ya que no tienen los atributos de los productos, ya mencionados con anterioridad. ( 4 Pes de la mercadotecnia).

No obstante lo anterior, estas organizaciones gubernamentales, tienen una misión y objetivos altamente sociales, es decir, atender no solo con cortesía y amabilidad, sino también con un alto contenido social y de elevadísima vocación de servicio, sus necesidades e incluso sus derechos.

Por ejm. Imagínese usted ¿qué pasaría?, si un trabajador al servicio del Estado, recibe el nombre de "*Servidor Público*" (Ref 8 ):Del ISSSTE o del IMSS, incumple con sus funciones y responsabilidades para atender a un derecho-habiente (usuario), que reclama sus derechos de ser atendido desde un requerimiento sencillo, como pudiera ser la expedición o renovación de una credencial, o en el peor de los casos, para recibir una atención medica especializada, o bien una intervención quirúrgica de emergencia. Bueno, a decir verdad, creo que esto no sería un tema de "*ciencia-ficción*", ya que muchos de nosotros hemos sido sujetos de un maltrato y una mala atención por parte de los trabajadores de estas instituciones o dependencias de gobierno.

Otro ejemplo que en ocasiones resulta patético y paradójico, es el que se refiere al pago de nuestros impuestos, para lo cual, tenemos que realizar algunos trámites, algunos de ellos "*engorrosos* " y para ello, aún tenemos que acudir a las oficinas del SAT para cubrir nuestros impuestos, o bien realizar alguna aclaración. Cabe mencionar que muchos de estos trámites, aún el pago de los impuestos, ya se puede realizar en forma virtual, a través de Internet, debemos reconocer que la autoridad hacendaría, han venido

evolucionando con modernos sistemas automatizados. Como este ejemplo, podemos tener muchos otros, en el sector educativo, o asistencial.

Se supone que todos estos servicios que proporcionan estas dependencias o instituciones gubernamentales, algunos de ellos ( ya muy pocos por cierto) son gratuitos, y obligatorios para el Estado, ya que son en reciprocidad al pago de nuestros impuestos. Y por ende, somos más sensibles a percibir su calidad y oportunidad y eficiencia de cómo nos lo proporcionan.

*( En el capítulo # 2 Calidad e innovación, analizaré con mayor detalle, el tema de los servicios).*

- **Precio:**

Los precios tienen que ver con los costos de producción del producto o servicio. Estos se determinan con todos los insumos, la mano de obra y los recursos materiales que se usan para producirlos. La política de precios es fundamental para lograr las ventajas competitivas y comparativas de ciertos productos que son similares o iguales en el mercado, y lo único que les diferencia es el precio. Muchos clientes y consumidores toman sus decisiones en la adquisición o compra del bien material o servicio, en función al precio. Otros segmentos de mercado, la toman en función, a las diferencias del producto. No importando tanto el precio. Dado que esta tesis no pretende profundizar en este tema, lo analizamos en forma somera.

- **Plaza:**

La tercera P, de la Mercadotecnia, tiene que ver con las plazas en donde se promueve el producto y/o servicio, a la plaza también se le conoce como el mercado. Las plazas tienen ciertas características socioeconómicas, que determinan el *“Perfil del Mercado”*. Para promocionar ciertos productos se requiere tomar en cuenta a dicho perfil, para asegurar el éxito de la estrategia de mercadeo. Las dependencias federales y organismos descentralizados, tienen sus oficinas de representación en casi todas las regiones del país, generalmente les denominan Delegaciones.

---

*(Ref 8 (Ver Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos). Diario Oficial de la Federación. Abril 15 2004).*

- **Promoción:**

La cuarta P, de la mercadotecnia, tiene que ver con las estrategias y tácticas de promoción y comercialización de los productos y de los servicios. La promoción es fundamental para penetrar en X segmentos de mercado. Muchas organizaciones invierten cantidades importantes de dinero, y esfuerzos creativos para esta función.

Dentro de los medios más eficaces para promocionar se encuentran, la publicidad, herramienta ésta, muy poderosa para crear necesidades en el público consumidor. Otros medios, como los impresos y virtuales jugarán un papel importante. La Televisión, es un medio muy poderoso para promocionar ciertos productos y servicios. Resulta muy costoso, pero para muchas empresas es fundamental el éxito de su negocio apoyarse en un importante presupuesto de publicidad. Algunas de instituciones y dependencias gubernamentales, ya tienen presupuestos para publicar sus servicios.

La función de comercialización tiene que ver con todo el proceso de logística; que inicia desde el acabado del producto, hasta poner en manos del consumidor el producto. Se dice fácil, pero en la práctica resulta muy complicado y costoso, para las organizaciones de la industria de la transformación. No así para las instituciones del sector gubernamental, que se caracterizan más bien, en la producción de servicios para la ciudadanía, y no requiere de tanto proceso técnico para la comercialización de sus productos.

En las últimas décadas, hemos visto al sector gubernamental, realizar cuantiosas inversiones para promocionar sus productos y/o servicios, para enterar y sensibilizar a la ciudadanía. Ejemplos de ellos los tenemos en los sectores: Energía, Gobernación, Salud, Educación, servicios financieros y bancarios, ( Banca de Desarrollo; Nafinsa, Banobras, Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco del Ejército y de la Armada), entre otros.

## **5.6. Competitividad**

### **5.6.1. Introducción**

En tema de la competitividad es muy importante cuando estamos hablando de las organizaciones, más las del sector privado que las del sector gubernamental.

La competitividad es la clave del éxito de las organizaciones. Mucho se habla de que las organizaciones privadas y gubernamentales, son poco o muy competitivas, pero en la práctica poco se conoce, en que consiste ésta, y cómo incrementarla o mejorarla. En los siguientes temas, trataremos de

aportar los conceptos más significativos de acuerdo con ciertos autores, pero más aún, aporto un método probado por un autor, para incrementar la competitividad. No sin antes, compartir con el lector, un hecho que siempre me gusta comentar, cuando estoy dialogando con alguna(s) persona(s). Me refiero al tema de *“las olimpiadas deportivas”*, que concentran a los mejores atletas en todas las disciplinas deportivas de alto rendimiento. En donde los ganadores o mejores marcas en cada especialidad; individual o colectiva, son premiadas y reconocidas otorgándoles las ya conocidas medallas; Oro para el 1er. lugar, Plata para el 2do. Y Bronce para el 3ro.

Este tema de competitividad está íntimamente relacionada con el concepto de productividad. *(En el capítulo # 2 de esta tesis, me referiré con más amplitud a este otro concepto).*

### **5.6.2. Crisis de las organizaciones**

Todas las organizaciones, pequeñas, medianas, grandes y muy grandes, ya sean del sector privado, gubernamental o mixtas, experimentan crisis de diversas índole, que provocan en el peor de los casos, serios estragos, y daños irreversibles a las organizaciones, llevándolas a la muerte, es decir desaparecer del mercado.

Estas causas pueden ser de carácter: Financiero, tecnológico, comercial, administrativo e incluso político.

La magnitud de estas crisis puede variar, desde leves, a profundas, reversibles o irreversibles. Esto dependerá de las debilidades y fortalezas de la organización en el momento en que experimenta la crisis.

Todas las organizaciones tienen un ciclo de vida, similar al de los seres humanos; Nacen, crecen, se desarrollan, se reproducen y mueren. Por supuesto que hay organizaciones sobre todo las privadas, que se inician con la voluntad y esfuerzo de una familia, y luego crecen, se transforman, y son heredadas a los hijos y éstos a los suyos, conservando a veces, la marca de los productos y los servicios, pero más tarde que temprano, se transforman para mejorar y ser competitivas, o en su caso mueren, y desaparecen de los mercados domésticos, o en su caso, internacionales.

En el caso de las organizaciones del sector gubernamental, ocurre lo mismo, es decir, en cuanto al proceso evolutivo se refiere, aunque la diferencia significativa, es que los funcionarios, y trabajadores, no son dueños del negocio, y esto, hace mucha diferencia en la manera cómo gobiernan o administran a la organización o dependencia. Este hecho, hace que tal vez, los *“Actos de administración”*, de los servidores públicos, no sea emotiva ni responsable. Justamente lo que pretende el actual Programa de Innovación Gubernamental, promovido por el presidente Vicente Fox Quesada,



*(Lo trataré con mayor detalle en el capítulo # 2 de esta tesis), es erradicar esta actitud y profesionalizar la gestión administrativa para hacerla más competitiva y de calidad para beneficiar a la ciudadanía, y a la sociedad en su conjunto.*

### **5.6.3. Globalización e internacionalización**

El fenómeno de la globalización ha sido una verdad incontrovertible, todos los países del planeta están en mayor o menor grado interrelacionados con todos los países. Ninguno de estos, es totalmente autónomo ni posee todos los recursos e insumos para satisfacer sus necesidades. *“Todos dependen de todos”*, en mayor o menor grado. Por ejemplo, tenemos a Singapur que no tiene suficiente agua potable y tiene que importarla, pero a cambio, éste país posee ciertas ventajas competitivas que le permiten mejorar su economía, y competir con otros países en lo que son fuertes. Son excelentes administradores de tráfico de mercancías. Sus puertos marítimos son de los mejores en el mundo, entre otros recursos.

El entorno nacional e incluso el internacional, provoca reacciones a las organizaciones en cualquier parte del planeta, no importa su giro, su tamaño y ubicación geográfica. La apertura comercial para muchos países puede significar una amenaza, pero para otros, representa grandes oportunidades que habría que aprovechar, para mejorar sus relaciones comerciales, tecnológicas e incluso culturales. El comercio internacional, se ha dicho que es una arma poderosa, mediante el cual, las grandes naciones y bloques económicos ejercen un liderazgo para obtener las máximas ganancias posibles para mejorar la calidad de vida de sus respectivas naciones. Hoy en día, existen muchos tratados y acuerdos bilaterales y multilaterales, a través de los cuales las naciones establecen sus transacciones comerciales.

México, es uno de los pocos países que tiene más de 40 acuerdos y tratados con diversos socios comerciales. Entre ellos, el TLCAN ( Tratado de Libre Comercio de América del Norte), el cual entró en vigor el 1º. De enero del año 1994, recién estamos cumpliendo 11 años de ejercerse. El balance de resultados, para algunas personas expertas ha sido benéfico para México, y otras tantas opinan lo contrario.

De alguna manera, en lo personal pienso que México, ha experimentado una nueva relación comercial con estos dos países: Con los Estados Unidos, con quién se comercia más del 80 % de las transacciones comerciales, y con Canadá, menos del 15 %. *(Para quién tenga interés de conocer con mayor detalle información al respecto, se sugiere consultar las páginas web de; La Secretaría de Economía: [economia@gob.mx](mailto:economia@gob.mx) o el Banco Nacional de Comercio Exterior: [bancomext@gob.mx](mailto:bancomext@gob.mx) )*

#### **5.6.4. Método para mejorar la competitividad de las organizaciones: Diez principios probados para mejorarla**

**Fuente:**

**Libro:** *Manual de Competitividad*  
**Autor:** *Alvarez Torres, Martín. G.*  
**Editorial:** *Panorama*  
**Edición:** *Primera 1998 México*

**Definición:**

*“La competitividad es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado”.*

A continuación, me permito describir con mayor detalle un método probado por este autor, para mejorar la productividad en las organizaciones.

**La pirámide de la competitividad.**

La competitividad se desarrolla a través de la adopción de:  
*“Diez Principios de la Competitividad”:*

**PRINCIPIOS:**

**1.DEL EQUIPO DIRECTIVO.**

Tomar el control de todo lo que pasa dentro de la organización.

**2.DEL AVANCE.**

Medir los principales indicadores de desempeño de la organización, para saber si está avanzando o retrocediendo.

**3.DE LA POSICIÓN COMPETITIVA.**

Evaluar, sus ventajas y desventajas frente a sus competidores.

**4. DE LAS FUNCIONES.**

Definir las funciones y actividades del 100% del personal, para que cada quién sepa lo que tiene que hacer.

**5.DEL ENTRENAMIENTO.**

Capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la organización.

**6.DE LA CALIDAD.**

Asegurar la calidad del producto y servicio ofrecido a través de la implantación de un sistema de *calidad* (*Este tema se verá más ampliamente en el capítulo 3. ).*

## **7.DE QUÉ Y DEL CÓMO.**

Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización.

## **8.DE LA DIRECCIÓN:**

Establecer la misión del negocio, los objetivos de negocio y los factores clave de éxito.

## **9.DE LAS MEJORAS:**

Implantar proyectos de mejora que favorezcan la competitividad de la organización.

## **10.DE LA CULTURA:**

Renovar la cultura organizacional para orientarla al incremento de la productividad a través del desarrollo humano.

### **Etapas de competitividad:**

La incorporación y efectividad de cada uno de los principios de productividad harán que una organización incremente su nivel de competitividad y se ubique en alguna de las 4 siguientes etapas de evolución:

<b>PRIMERA ETAPA:</b>	INCIPIENTE	MUY BAJO del nivel de competitividad
<b>SEGUNDA ETAPA:</b>	ACEPTABLE	REGULAR nivel de competitividad
<b>TERCERA:</b>	SUPERIOR	BUEN nivel de competitividad
<b>CUARTA:</b>	SOBRESALIENTE	MUY ALTO nivel de competitividad

### **Premisas para llevar a cabo una buena implantación de los principios de competitividad.**

1. Que el director general y los ejecutivos del más alto nivel de una organización, sean los principales motores de la competitividad a lo largo y ancho de la organización.
2. Involucrar y mantener informado a todo el personal de la organización, acerca de los planes y avances, así como entrenarlo en los procesos y actividades que incidan en el incremento de la productividad.
3. Incorporar nuevo talento humano (Sangre Nueva), con un buen perfil que permita incorporar nuevas ideas, así como transferir nuevas prácticas que traiga de otras organizaciones, que hayan demostrado su eficiencia y eficacia.

### **Recursos necesarios para implantar procedimientos de competitividad:**

- Liderazgo visionario
- Apertura mental
- Tiempo
- Dinero
- Esfuerzo
- Trabajo en equipo, entre otros.

### **5.6.5. Diversas declaraciones respecto al nivel de competitividad de nuestro país:**

- **“En educación, México es el último lugar de la OECD” ( Ref. 9 )**

El país muestra una desventaja dentro de la globalización.( Bajo nivel de estudiantes).

La falta de recursos fiscales afecta la calidad de la educación en México, ya que es el país que menos gastos, destina por estudiante.

Ello ha considerado como resultado que la calidad académica deje mucho que desear, al ocupar el último lugar dentro de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), y reprobar en algunos rubros de desempeño académico.

---

(Ref. 9 ) Fuente: Artículo publicado por el periódico “El economista”/ 11 agosto 2004 ( Periodista: Rosa Mendoza).

Según un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Estratégicas para México, la evaluación que se realizó a los estudiantes en tres planos de habilidades-matemáticas, científicas y lectura- mostraron un atraso y solo lograron obtener 410.3 puntos, cuando el promedio general fue de 500, con respecto a los otros países miembros de la OECD. Como el Japón que ocupó el primer lugar. A la pregunta: “ ¿Cuál será la causa de dicha situación?, el Centro indica que los datos proporcionados por PISA (Programa for International Student Assesment), revelan Que es porque casi nadie lee, pues al año los mexicanos solo leen 2.8 libros, debido a que la capacidad de nuestro aparato cultural, dispone de 5.1 ejemplares en bibliotecas por cada 1,000 habitantes mientras los noruegos leen 46 libros anuales.

Esa falta de interés de lectura, se refleja en la incapacidad del mexicano para entender un texto, es decir siete de cada diez no entiende lo que lee, entonces a la edad de 15 años carecer de hábitos o habilidades para integrar varias partes de un texto e identificar una idea principal. Hecho aunado, a que son los que menos van a la escuela y son campeones en tener menos años de escolaridad, ya que estudian durante 11.5 años, y dejan su preparatoria trunca, tomando en cuenta que de 100 estudiantes, que cursan la primaria, únicamente 15 personas ingresan a educación media superior.

- **“Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” ( Ref. 10 )**

Este es el libro, el segundo que realiza el profesor Michael E. Porter sobre los esquemas competitivos de nivel industrial. La obra analiza, evalúa e implementa la forma en como una empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva. Los resultados y comentarios de la investigación provienen de la práctica en la década pasada. El libro maneja la tesis de que el fracaso de empresas surge de una incapacidad de traducir una estrategia amplia en pasos de acción específicos, necesarios para lograr una ventaja real.

El tema central analiza como una empresa puede crear y mantener una superioridad competitiva en su sector industrial - como puede implementar las amplias estrategias genéricas. La intención es construir un puente entre estas y su implementación, en vez de tratar los dos temas por separado, como ha sido característico por casi toda la literatura en el campo.

Específicamente, el autor describe tres elementos genéricos para lograr una ventaja sostenida y eficaz, estas son; liderazgo de costo, Diferenciación y enfoque. El profesor Porter, es catedrático de la Universidad de Harvard y Consultor de docenas de corporaciones nacionales y multinacionales entre los temas más importantes de la obra, destacan los siguientes:

---

*(Ref. 10 ). Fuente: Artículo de Michael E. Porter.  
Editorial: Compañía Editorial Continental, S.A: de C.V.  
Edición: México, Mayo de 1990*

## 6. CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO



## **6. CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO**

### **6.1. ¿Qué es una Organización de Alto Desempeño? (Ref. 11)**

#### **6.1.1. Definiciones:**

*“Es aquella que es altamente competitiva en la siempre mantiene altos estándares para sus accionistas o la institución, sus clientes, su personal y la comunidad que rodea; y la cual esta estructurada por Equipos de Alto desempeño Multifuncionales y Mutihábiles”.*

#### **6.1.2. Ventajas:**

- Calidad que Excede las expectativas del cliente
- Organización competitiva
- Productividad y mejora continua
- Personal orgulloso / sentido de pertenencia
- Accionistas orgullosos
- Buen vecino ecológico
- Trabajo en equipo

#### **6.1.3. Desventajas o riesgos:**

Fracaso por falta de compromiso del equipo gerencial o del sindicato  
No saber enfrentar los problemas de equipo  
No proveer recursos / entrenamiento  
Mala dirección

### **6.2. Directivos de organizaciones de alto rendimiento**

¿Quién toma las decisiones en su empresa?. Todos sabemos que esta función puede determinar el éxito o fracaso de un proyecto, departamento y/o de la empresa misma, por lo tanto se debe considerar con que tipo de directivos cuenta. en el siguiente cuadro comparamos a los directivos tradicionales contra los directivos de Organizaciones de alto rendimiento, con lo cual usted podrá hacer un análisis y determinar en que clasificación se encuentra.

el tipo de organización dependerá básicamente del perfil que el director general refleje hacia sus directivos, así que sin animo de ofender, “no es culpable el indio, sino quien lo hace su compadre”.

---

( Ref. 11 )Fuente:

[http://www.zac.itesm.mx/subportada/DiplomadosCursosyTalleres/cursos\\_organizacion\\_alto\\_desempeno.htm](http://www.zac.itesm.mx/subportada/DiplomadosCursosyTalleres/cursos_organizacion_alto_desempeno.htm)

## **Organizaciones Tradicionales ( Ref. 12 )**

Los directivos:

- Dicen a los empleados como tiene que hacer las cosas y controlan que lo hagan tal como les han explicado.
- Consideran que su trabajo es el de controlar y dar ordenes.
- Se encargan únicamente de su departamento, situación o función.
- Se aseguran, de que sus normas se cumplan.
- Raras veces dicen a sus empleados como lo están haciendo.
- Nunca son evaluados por sus subalternos.
- Utilizan reuniones de un solo sentido (directivo-empleado) para comunicarse con sus empleados.
- Asignan responsabilidades, organizan el horario, entrenan a los empleados, revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo sin que los empleados contribuyan en ello.
- Hablan con sus superiores en representación de sus subordinados. Existe una cadena de mando estricta que debe ser respetada.
- Creen que su presencia es necesaria para que se realice su trabajo.
- Son seleccionados sobre todo por sus habilidades técnicas.

## **Organizaciones de Alto Rendimiento ( Ref. 12 )**

Los directivos:

- Exponen los resultados que se tienen que conseguir y ayudan a sus subalternos a solucionar como realizar el trabajo.
- Consideran que su trabajo es el de ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan ordenes.
- Centran gran cantidad de su energía en mirar que esta pasando fuera de su departamento. No dan ordenes.
- Estimulan la innovación, incluso, cuando esta representa romper con las normas.
- Buscan constantemente la retroalimentación con sus empleados sobre como lo están haciendo.
- Facilitan discusiones en las reuniones sobre como puede ser mejorado el rendimiento e invitan a los empleados a formular preguntas. las reuniones están diseñadas para estimular la comunicación entre los dos sentidos (directivo-empleado-directivo)
- Los empleados realizan sus propias asignaciones, organizan su trabajo, realizan la formación, revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo
- Los directivos estimulan la libre comunicación entre los altos directivos y los empleados. Cualquiera puede hablar con quien quiera sobre lo que quiera y cuando quiera.

(Ref. 12)

[http://www.mexicografico.com/articulos/nota\\_chavarria.htm](http://www.mexicografico.com/articulos/nota_chavarria.htm)



### **6.3. Cultura laboral del tercer milenio: Retos y Oportunidades**

Con la presencia de reconocidos especialistas nacionales e internacionales se llevó a cabo el 2° Foro de Cultura Laboral, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. El pasado año 2003 Organizado por el Gobierno de la entidad, el foro estuvo dedicado a los retos laborales que deberemos afrontar en el tercer milenio, así como a las tendencias que se vislumbran en las relaciones obrero-patronales en el dinámico entorno globalizado... AMERI, con el apoyo de AMERI Monterrey, asistió al evento, conscientes de la importancia de debatir ideas y propuestas en beneficio de nuestra cultura laboral.

Una mayor oferta de empleo, elevar el nivel de los salarios, incorporar al trabajador informal a la economía formal con estímulos adecuados para su capacidad productiva, mejorar los fondos de pensiones y generar oportunidades de trabajo para los discapacitados, son algunos de los retos laborales que visualiza el Lic. Fernando Canales Clarión, Gobernador del Estado de Nuevo León, tanto de nivel estatal como nacional.

Uno de estos esfuerzos es la realización del Foro de Cultura Laboral, cuyo propósito fundamental es compartir conocimientos y experiencias acerca de relaciones laborales exitosas, susceptibles de incorporarse tanto a los programas de trabajo de las entidades estatales como a las propias empresas.

"En este sentido, en los foros hemos destacado temas como productividad, elemento indispensable para lograr la competitividad de las empresas en el mundo de la globalización; el factor humano, elemento motor para que las empresas se transformen en organizaciones de calidad, y otros temas que muestren un panorama acerca de las relaciones obrero-patronales en otros países, de tal suerte que podamos estar actualizados en las nuevas tendencias laborales y logremos orientar mejor nuestro trabajo", señala el Lic. José María Garza Benavides, Secretario del Trabajo del Estado de Nuevo León, entrevistado por AMERI.

El 2° Foro de Cultura Laboral para el Tercer Milenio reunió seis interesantes conferencias. Entre ellas, las siguientes dos que comento a continuación (puntos 6.4 y 6.5.)

### **6.4. Elemento Estratégico para Enfrentar la Globalización**

Dentro de las estrategias competitivas que las organizaciones pueden utilizar para enfrentar con éxito la globalización se encuentra una cultura empresarial dirigida a los trabajadores, de acuerdo con Joaquín F. Otero, ex Subsecretario del Trabajo de los Estados Unidos.

Señala que el aumento de la productividad sólo puede lograrse dentro de un marco de armonía laboral, en el cual tanto trabajadores como empresarios puedan lograr sus objetivos y aspiraciones mutuas.

Cita como ejemplo la experiencia de los Estados Unidos durante los últimos diez años, periodo en el que ha surgido una nueva cultura laboral que impacta positivamente el sistema de relaciones obrero-patronales, basada en el principio de ganar-ganar.

Además de este principio, un creciente número de empresas norteamericanas están adoptando prácticas novedosas de recursos humanos, que les permiten elaborar mejores productos y prestar servicios de alta calidad a bajo costo. Estas prácticas, denominadas de alta eficiencia e iniciativas de calidad, tienen como objetivos específicos:

- Capacitación y educación continua de empresa y sindicato.
- Intercambio de información fidedigna entre ambas partes.
- Participación de los trabajadores en ciertas decisiones de la empresa.
- Estructura organizacional menos jerárquica.
- Cooperación más estrecha entre trabajadores y equipos gerenciales.
- Salario ligado al entrenamiento y la capacitación de los empleados y a la productividad de los mismos.
- Las empresas que han adoptado estas prácticas logran tasas de productividad muy altas, las cuales permiten pagar mejores y más altos salarios. Y así se comprueba que una fuerza laboral bien entrenada, que tiene participación en la toma de decisiones y que está bien recompensada es una garantía de éxito de cualquier empresa.
- La globalización, concluye Joaquín Otero, requiere un nuevo enfoque en las relaciones internas de cada empresa con su propio personal, pero no sólo con aquellos que tienen la jerarquía y autoridad para tomar decisiones, sino también con los trabajadores... Hay miles de ejemplos que verifican la sabiduría de tal estrategia.

#### **6.5. Competencias Laborales en Organizaciones de Alto Desempeño**

**Fuente:**

**Artículo;** *Ing. Jorge Meléndez Ocadiz,*  
*Director de Arthur D. Little Consultores*

La importancia de desarrollar organizaciones de alto desempeño como la única vía para competir exitosamente en un entorno globalizado y altamente dinámico.

De acuerdo con su visión, una organización de alto desempeño (OAD) es aquella que reúne los elementos siguientes:

- Uso de la mente de los colaboradores.
- Examen regular del entorno.
- Compromiso a largo plazo de la organización.
- Aprendizaje y mejora continua.
- Formación de equipos alineados a procesos críticos.
- Enfoque al desempeño colectivo y pago por valor añadido.
- El modelo de una OAD es una pirámide soportada por los recursos de la empresa y una organización participativa con capacidad de aprendizaje y que genera mejoras en forma continua y sostenida.

El reto de una organización es iniciar un proceso de cambio y transformación, a partir de satisfacer las necesidades clave de los grupos de interés (clientes, colaboradores y accionistas), mediante procesos ágiles que incorporen las mejores prácticas administrativas, de nivel mundial, contando con recursos tecnológicos adecuados y una organización humana comprometida, bien remunerada, eficiente y productiva.

El proceso de cambio debe estar basado en los principios siguientes:

- "Jalar" a la organización hacia el objetivo deseado. El cambio se logra a través de un proceso que "jala" a la organización hacia objetivos y resultados enfocados y que alinea los elementos necesarios para lograrlo.
- Enfocar conjuntamente los cambios en organización, procesos y recursos. El proceso debe enfocar en forma integrada los cambios requeridos en la organización, los procesos y los recursos para lograr el mayor impacto en el desempeño.
- Lograr la participación activa del personal. El personal es la componente central del cambio; es fundamental utilizar sus conocimientos y capacidades (innovación, aprendizaje y automejora).
- Obtener resultados lo antes posible. El proceso debe perseguir el logro de resultados lo antes posible, implantando soluciones que sean un disparador del ritmo de cambio acelerado.

¿De qué manera podemos diseñar una OAD?... El Ing. Meléndez Ocádiz señala que se requieren tres etapas, en las cuales todos los colaboradores deben estar invitados a compartir el éxito:

### **1. Desarrollar una visión y estrategia para el tercer milenio.**

Es necesario visualizar el objetivo, así como los medios y el tiempo necesarios para alcanzarlo. Para ello debe crearse un Comité Director, integrado por personal de las diferentes áreas y niveles de la empresa. Este comité será el encargado de planear y dar seguimiento a los cambios.

## **2. Palancas de cambio.**

Se debe formar un determinado número de equipos multidisciplinarios, los cuales identificarán oportunidades de mejora, ya que ellos son los dueños de los procesos.

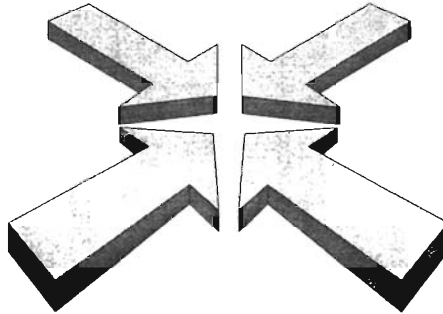
## **3. Transformar la organización y su cultura.**

La transformación no puede detenerse, se debe continuar este proceso reforzando la capacitación, creando nuevos esquemas de retribución, fomentando una mayor comunicación, etc.

Sin duda, para lograr el cambio se deben vencer las resistencias y crear nuevos paradigmas laborales, pero sólo así puede construirse un nuevo modelo de empresa más eficiente, productiva y competitiva.



## **7.CONSTRUYENDO ORGANIZACIONES INTELIGENTES**



## **7.CONSTRUYENDO ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

### **7.1.Definiciones de organización inteligente:**

- *“Una organización que facilita el aprendizaje para todos sus miembros, y que se transforma a sí misma de manera continua”.*  
( Mike Pedder, Tom Boydell y Joseph Burgoyne).
- *“ Una organización inteligente aprovecha por completo el poder mental, el conocimiento y la experiencia de que dispone, a fin de evolucionar de manera continua para el beneficio de sus integrantes”*  
( Andrews Mayo y Elizabeth Lank).
- *“ Un proceso que expande de manera constante su capacidad de crear su propio futuro ” ( P. Senge).*
- *“ Una organización inteligente es aquella que utiliza de manera permanente e intencional los procesos de aprendizaje en los niveles, personal, grupal y de sistema organizacional, para transformar de manera continua a la organizacional en una dirección que satisfaga de manera creciente sus integrantes ”*  
( Nancy Dixon-The Organisational Learning Cycle).

Una forma útil de visualizar ala verdadera organización inteligente considera el imaginarse dos ríos; uno representa el aprendizaje individual y el oro el Aprendizaje Organizacional. En cada río, se encuentran muchos barcos anclados. Cualquiera de estos barcos puede hacerse a la mar hacia el océano( la organización inteligente), pero hasta que un número importante de barcos llegue a la orilla del océano, no se convertirán en una flota unida e importante. Luego continuarán su viaje por el océano; un viaje que nunca terminará, por que, por definición, una verdadera organización inteligente nunca termina de aprender”.

### **7.2. “La Quinta Disciplina”**

**Fuente:**

**Libro:** *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.*

**Editorial:** *Granica Vergara. Barcelona España. 1992. Pag. 492.*

**Autor:** *Senge, Peter M.*

### **Introducción**

*“Las organizaciones hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento”.* Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea,

que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes. Ya nadie soñaría con fabricar “coches de cualquier color, siempre que sea negro” como alguna vez decidió, autoritario e inapelable, Henry Ford.

Quienes normalmente están más cerca del cliente, son quienes están mas lejos del poder. ¿Cómo podría dialogar con el cliente una organización que no dialoga con sus propios empleados?

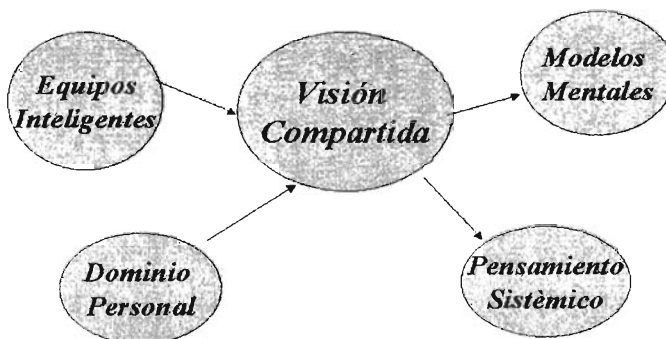
Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual es un diálogo con su público. Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

Recordando las cinco disciplinas de una organización inteligente:

- Pensamiento sistémico
  - Dominio personal
  - Modelos mentales
  - Construcción de una visión compartida
  - Aprendizaje en equipo
- ( Ver dibujo # 8 )

### ***Organizaciones Inteligentes:***

*Las 5 Disciplinas Centrales en el  
Aprendizaje Organizacional  
(Peter Senge)*



### **7.3. Una organización inteligente se basa en los principios de P.Senge.**

**Fuente:**

**Libro:** “ 50 caminos hacia la organización que aprende”

**Autor:** Andrew Forrest

**Editorial:** Panorama

**Edición:** Primera en español 2001

**PENSAMIENTO SISTEMICO.** (Con sus principios básicos, estableciendo relación con las otras disciplinas, definiendo las organizaciones inteligentes, estableciendo como las organizaciones aprenden, construyendo prototipos).

#### **¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO SISTÉMICO?**

- La quinta disciplina es la piedra angular de lo que piensan las organizaciones inteligentes acerca de su mundo: Ver las interrelaciones, más que la cadena lineal causa-efecto y ver todo el proceso de cambio más que fotos instantáneas
- Las organizaciones del futuro tomarán sus decisiones no basadas en el pensamiento lineal sino en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio
- Disciplina de crear visiones compartidas, no de reaccionar ante los cambios sino de hacerlos
- Aprender a crear la realidad mediante las propias acciones y objetivos
- A través de los equipos inteligentes se aborda la realidad compleja mucho mejor que la forma tradicional crítica o de rutina defensiva
- Se facilita el análisis objetivo y desapasionado de los problemas complejos
- Es cómo aprender a hablar todos en un nuevo lenguaje
- El pensamiento sistémico en una organización de aprendizaje tiene como pre-requisito la disciplina del trabajo en equipo. Por eso aquí se enumeraron primero los equipos inteligentes.
- Los equipos inteligentes precisan gente comprometida con el dominio personal.
- El aprendizaje se da, en forma individual, de equipo y organizacional. Cuando los modelos mentales salen a la superficie, son reconocidos, cambiados y participados.
- El aprendizaje se acelera y se alinea cuando la visión personal, del equipo y la organizacional son compartidas y conectadas entre sí.

#### **MAESTRIA PERSONAL.**

(Estableciendo ó rescatando la visión, misión y valores personales, definiendo nuestros paradigmas, comprometiéndose con la verdad,



estableciendo la necesidad de la creatividad e innovación, con el desarrollo de la fuerza de voluntad y el inconsciente, comprometiéndose con la totalidad ).

### **¿QUÉ ES EL DOMINIO PERSONAL?**

- Disciplina de clarificar y profundizar continuamente en nuestra visión personal, de focalizar nuestras energías, de desarrollar la paciencia y de ver la realidad objetivamente (*P.Senge*)
- La gente con un alto dominio personal vive en continuo aprendizaje
- La autoestima genera confianza y la creatividad necesaria para afrontar nuevos desafíos
- No hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje personal
- Hay que partir siempre del potencial de la gente
- La gente con alto dominio expande su actitud continuamente para crear los resultados que buscan
- Abordar la vida en forma creativa, no meramente reactiva.
- Clarifica lo que es personalmente importante y se aprende continuamente a ver la realidad con mayor claridad
- Existe una tensión creativa entre la visión y la realidad actual
- Concentrarse en el resultado deseado. Es habilidad clave
- Hay que lograr una integración de razón e intuición

### **MODELOS MENTALES**

(Determinando la influencia de las creencias, conociendo los procesos de creación y sus valores, estableciendo las estrategias para trabajar con modelos mentales, conociendo formas para establecer modelos mentales sistémicos, poniendo en práctica la indagación, profundizando en el concepto de paradigmas).

### **¿QUÉ SON LOS MODELOS MENTALES?**

- “Imágenes internas profundamente arraigadas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Tienen una gran influencia sobre lo que hacemos y afecta también a lo que vemos”.
- Representan los puntos de vista que tiene cada uno sobre el mundo, incluyendo supuestos explícitos o implícitos (*P.Senge*)
- Pueden ser cosas muy sencillas –simples generalizaciones– o teorías muy compleja
- Pueden impedir el aprendizaje o pueden facilitarlo
- Antes: Administrar, organizar, controlar. Ahora: visión, valores, modelos mentales: maneras de trabajar de la gente que lleve a formular modelos para afrontar cualquier situación

- Suponen aprendizaje de actitudes nuevas e implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica esas actitudes.
- Abarcan actitudes empresariales (aprender lo que se necesita) y cuestiones interpersonales, pues conllevan un aprendizaje generativo (indagar, reflexionar), no simplemente adaptativo
- Necesidad de reflexión en la acción.
- “Brinco de la abstracción” que nos lleva fácilmente a las generalizaciones sin verificarlas: la suposición se convierte en hecho
- Hay que cuestionar los datos sobre los que se saca la generalización
- Debe haber equilibrio entre indagación (aptitudes para preguntar: aprender preguntando) y persuasión
- Percibir la brecha entre teorías que guían y teorías en uso (modelo mental profundo)

### **VISIÓN COMPARTIDA.**

(Conociendo sus posibilidades, identificando los diferentes tipos y características de visiones, jerarquizando, creando y recobrando visiones, promoviendo la participación).

### **¿QUE ES LA VISIÓN COMPARTIDA?**

- Si la visión es el ideal, la imagen de lo que se quiere alcanzar en el futuro, compartirla es lograr el compromiso de todos frente a ella, para que pueda ser realidad
- Hay que buscar una coincidencia entre la visión corporativa y la visión personal en el trabajo
- La visión está íntimamente ligada a los valores, a la razón de ser (misión) y a aquello hacia donde apunta la actividad (metas)
- Es el vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares y concentra las energías para el aprendizaje.
- "No importa lo que la visión es sino lo que la visión logra"
- La visión y el propósito compartidos caracterizan a los equipos inteligentes
- La potencia de la visión arrastra tras de sí modos de pensar y de actuar
- Marca un objetivo general a largo plazo digno del compromiso

### **APRENDIZAJE EN EQUIPO Y ORGANIZACIONAL.**

(Definiendo un auténtico equipo estableciendo las características de un equipo de alto desempeño, conociendo su ciclo de vida, describiendo los conceptos fundamentales del trabajo en equipo, determinando la importancia del proceso mayéutico, definiendo el equipo creativo).

## **¿QUÉ SON EQUIPOS INTELIGENTES?**

- El aprendizaje individual es importante pero lo es más el aprendizaje en equipo, porque en este tipo de organización actúan básicamente los grupos de trabajo
- En un equipo tiene que haber muchas más posibilidades a la hora de resolver problemas, buscar nuevas salidas, diseñar estrategias.
- En los equipos se suma el potencial intelectual de quienes los integran, pero también sus demás habilidades y su fuerza emocional.
- Ver cómo otros manejan los procesos, y participar de su experiencia y de sus reflexiones es un medio poderoso de incrementar el propio conocimiento para hacer mejor las cosas.

Otros aspectos:

Todas estos enfoques y disciplinas trabajan conjuntamente cuando se les ve como un todo interrelacionado e interconectado más que como partes singulares.

## **Ideas para convertirse en una organización inteligente:**

- Esforzarse en el cambio como actitud permanente: Vencer la resistencia en uno y en los otros, ser positivo, tener clara la visión, flexibilidad para responder a lo incierto, organizarse para manejar la complejidad y proactividad.
- Animar las experimentaciones: se requiere participación, aprender de los errores, hacer laboratorios de aprendizaje para verificar los modelos mentales y confrontarlos.
- Comunicar los éxitos y los errores.
- Aprender, de las experiencias ajenas y alianzas
- Facilitar el aprendizaje que proviene de los clientes externos e internos
- Mantener y aprovechar la memoria organizacional.

## **7.4. Las Organizaciones de Aprendizaje**

**Fuentes:**

- *(Learning organizations/Jorge Yarce)*
- [http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos\\_word/WEB/II/5.HTM](http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/II/5.HTM)

*“La organización de aprendizaje (OA) u organización inteligente es aquella que busca mejorar sus resultados con base en el continuo aprendizaje de sus miembros, individualmente y a través de equipos de trabajo”.*

Con otras palabras, es la organización en la que la gente está continuamente aprendiendo a aprender en busca de la excelencia. En ella todos aprenden y todos enseñan, y se configura un sistema de aprendizaje que permite que se adquiera y circule el conocimiento en todos los niveles.

#### **Algunas características:**

- Expansión de la capacidad, del potencial de su gente
- El aprendizaje como una clara habilidad organizacional creciente
- El afán de aprender es el valor cultural fundamental
- Se busca el cambio y la innovación como algo natural
- El aprendizaje se da antes, durante y en el trabajo
- El aprendizaje se integra a los valores del trabajo
- Se requiere una actitud reflexiva constante
- La participación está constantemente puesta a prueba.

#### **7.5. Quién es responsable del aprendizaje**

**Primero:** Quien aprende: ser proactivo y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan (Steve & Covey).

**Segundo:** La organización: debe proveer soporte y ayuda, herramientas para identificar y desarrollar competencias. De ejercer un espíritu crítico y de hacer que los líderes asuman la responsabilidad del aprendizaje corporativo

**Tercero:** Los líderes: descubrirlos, potenciarlos, ayudar a hacerlos, ser facilitadores de su acción, conscientes de su vulnerabilidad y de que deben ser humildes. Los líderes tienen que:

- Fomentar un clima de apertura
- Escuchar empáticamente
- Hacer preguntas claves
- Fomentar la comunicación
- Usar un nuevo lenguaje
- Ser líderes ágiles, que han aprendido a aprender, que manejan información y se esfuerzan por el mejoramiento continuo. Un líder ágil es flexible, creativo, imaginativo, curioso, adaptable, tolerante, íntegro en palabras y hechos, pluralista, interdependiente, domina la tecnología, la comunicación, la negociación, es capaz de síntesis, sabe experimentar, resuelve problemas, toma decisiones, desarrolla habilidades de pensamiento sistémico, etc.

#### **7.6. Aprendizaje Organizativo**

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por

lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

*(P.Senge/1990) sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes. Para este autor las "Learning Organizations" son: "organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto".*

Otra cita de *(P.Senge/1990)* nos permite intuir el concepto de aprendizaje organizacional: *"Las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva".*

Pero, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual *(Senge, 1990)*.

Para *Arie de Geus* *"La capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia, quizás sea la única ventaja sostenible"*. Sin duda puede estar en lo cierto.

### **7.7. Los Problemas del Aprendizaje Organizacional**

**Fuente:**

[http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_aprendizajeorganizativo.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm)

Las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen. De esto no hay duda. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo.

Para *(P.Senge/1990)* los problemas relacionados con el aprendizaje dentro de una organización son los siguientes:

### **Yo soy mi puesto**

Lealtad a la tarea, confusión con la identidad, y total especialidad. Olvido del propósito de la empresa. Delimitación de zonas de influencia.

No hay responsabilidad compartida, por lo que se generan lagunas de actuación cuando interactúan diferentes partes de la organización.

### **El enemigo externo**

Culpar a otros de los problemas de la organización.

### **La ilusión de hacerse cargo**

La necesidad de hacerse cargo para enfrentar problemas complejos. Confundir la proactividad con reactividad disfrazada. Pretender controlar lo incontrolable. Controlar desde la distancia.

### **La fijación en los hechos:**

Creer que para cada hecho hay una causa obvia e inmediata. Énfasis en los acontecimientos inmediatos y, por lo tanto, producir respuestas inmediatas.

“... las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales...”

### **“La parábola de la rana hervida”:**

“Si ponemos una rana en una olla de agua hirviendo, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada. A medida que la temperatura aumenta, la rana queda vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales...”

### **La ilusión de que “se aprende con la experiencia”**

Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

“...Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes...”

### **“El mito del equipo administrativo”**

“La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con los problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste”.

### **7.8. Las redes de comunicación organizacional**

Las redes de comunicación organizacional, generalmente se inician con procesos de capacitación internos ( cursos, seminarios, talleres, diplomados, conferencias, etc. ). En donde todos los participantes comparten sus experiencias, puntos de vista e ideas para mejorar la calidad de los servicios, hacia dentro y hacia afuera de la organización, o bien para analizar y tomar consciencia de los problemas técnicos, administrativos y humanísticos, para generar alternativas de acciones correctivas y preventivas para mejorar la competitividad y salud organizacional de su empresa o dependencia.

Las redes de comunicación organización, son factor fundamental para marcar una diferencia competitiva y augurar el éxito en los mercados. Cuando todos los trabajadores de la organización “ están conectados en un solo canal “, es decir

conocen la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos y los programas de trabajo crean una gran fortaleza que bien canalizada, les da valor y riqueza a la organización.

### **7.9. Medios y recursos para generar redes de aprendizaje**

- “Aprender de los que se van”
- Esquemas de sugerencias
- Equipos de proyecto
- Encuestas de clima laboral
- Encuestas para detectar necesidades de capacitación y desarrollo
- Benchmarking (comparación referencial)
- Retroalimentación de los clientes y proveedores

- Asignaciones temporales de equipo de trabajo y comités
- Auditorias administrativas
- Cursos, seminarios y conferencias
- Comunicación asertiva

**Comentario importante:**

Para el desarrollo de estas redes de comunicación, el Psicólogo del Trabajo, por su perfil y formación profesional, juega un papel importante. (En el capítulo 6 de esta tesis, me referiré más ampliamente a este aspecto).



## 8. CALIDAD DE VIDA, Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO



## **8. CALIDAD DE VIDA, Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

Al hablar de organizaciones inteligentes, no podemos dejar de reconocer el concepto de *"Calidad de Vida Organizacional"*, aunque sea dicho de paso, que bien podría ser éste, un tema especial para el desarrollo de una tesis completa.

Siempre se ha comentado, en medios formales o informales, por parte de los trabajadores sindicalizados, o supervisores y mandos medios y superiores, así como por parte de los accionistas e incluso de clientes o usuarios, que x o y institución o empresa, tienen ciertas características de calidad de vida, pero a ciencia cierta cada uno de estos segmentos, los percibe y valora de acuerdo a sus propios marcos de referencia (Esquemas mentales), y de acuerdo a la experiencia que han tenido en lo personal. Recuérdese el viejo refrán; *"Nada es verdad, ni nada es mentira, todo es según el cristal con el que se mira"*.

La calidad de vida que logramos dentro de la organización, juega un papel importante para que el trabajador sindicalizado, o supervisores, gerentes, y mandos medios y superiores, satisfagamos uno de los anhelos más importantes de cualquier ser humano, el respeto a la persona, ser tomado en cuenta y reconocido.

Esto implica otra área de oportunidad para el psicólogo del trabajo. ¿O no lo cree usted ?:

### **Diversas definiciones de calidad de vida:**

A continuación me permito compartir con el lector, una serie de definiciones de varias fuentes:

**ASTD ( American Societe For Training and Development).**

CVT: Incrementar la dignidad de la persona en el trabajo

**UNESCO:**

CV= Salud integral- físico /mental/ emocional a través de la satisfacción mínima de las necesidades humanas de permanencia, protección, amor, entendimiento, identidad, creación, recreación y participación.

**Según el Dr. Eric Trist.**

CVT: Consecuencia de aplicar en nuevo paradigma, a aplicación de las múltiples habilidades humanas, organigramas más horizontales, grupos autorregulables, "Optimización conjunta", sistemas abiertos, orgánicos, productividad social, no solo económica.

**Según Algunos gerentes de recursos humanos:**

CVT Círculos de calidad, canchas deportivas, fiestas de niños, premios, viajes.

**Según PND: (Plan Nacional de Desarrollo. México)**

CV Un asunto de desarrollo urbano y de ecología.

**Según Ivan Illich:**

CV Uso de tecnologías alternas y ecodesarrollo.

**Según sindicatos mexicanos:**

Es el mismo concepto de la OIT (Organización internacional del Trabajo).

**Según sindicatos norteamericanos:**

CVT Aceptar que los trabajadores adultos en el trabajo, como de hecho lo son, en otras esferas de su vida.

**Según economistas:**

CV: Todo es cuestión de mejorar el nivel de vida.

**Según Televisa y Publicistas:**

CV: A mayor consumo, mejor vida ( por tanto CVT es; Altos salarios y ya... ).

**Según: Jerome Rosow:**

CVT:

- 1.Salario remunerador
- 2.Prestaciones y beneficios adecuados
- 3.Un entorno seguro y sano
- 4.Seguridad en el trabajo
- 5.Negociación libre en los contratos colectivos
- 6.Crecimiento y desarrollo
- 7.Identidad e integración social
- 8.Participación creativa y comunicación
- 9.Democracia en el trabajo: Derecho a libertad de expresión y disidencia.
- 10.Un espacio vital completo, esto es, equilibrio con la vida familiar, social y cultural.

**Según la doctrina cristiana:**

CVT: Pleno respeto al ser humano.

**Según la Revista Time:**

CV: Aquello que refleja o nos recuerda las características del hogar original o deseado "Hogar dulce hogar".

**Según Enrique Krauze: ( periodista mexicano)**

**CV: Un país con democracia sin adjetivos, o sea, un lugar, donde se confía en la gente y se comparte y redistribuye el poder.**

**Según Jay W. Forreter:**

**CVT: Menor autoritarismo, mayor autonomía (mínimos de utilidades). Determinación objetiva de las compensaciones, libertad de acceso a todo tipo de información, equilibrio entre riesgos y premios, educación continua y derechos individuales crecientes para todas las personas así como la reducción del estrés y las presiones para la gente, de las multitudes, de la contaminación, del hambre, y de las enfermedades.**

**Según Louis Davis:**

**CVT:**

- 1.Seguridad**
- 2.Justicia en el lugar del trabajo**
- 3.Liberación de las presiones burocráticas**
- 4.Trabajo interesante**
- 5.Pago equitativo de pagos y sueldos**
- 6.Poder contar con un futuro deseable**
- 7.Trabajo significativo**
- 8.Variedad de tareas**
- 9.Control sobre las propias tareas y obligaciones.**
- 10.Control sobre el lugar propio del trabajo**
- 11.Aprendizaje y crecimiento constante**
- 12.Retroalimentación sobre el resultado del esfuerzo propio.**
- 13.Algún espacio para tomar decisiones**
- 14.Autoridad para realizar aquello en lo que uno es responsable.**
- 15.Soporte social ( Poder apoyarse en otros cuando uno lo necesite y poder esperar su simpatía y comprensión).**
- 16.Reto**
- 17.Reconocimiento por las contribuciones propias de la organización, manifestando en premios, dinero, status social y psicológico y ascensos.**
- 18.Poder relacionar la contribución con el significado a la sociedad del trabajo personal)**

**FIN**

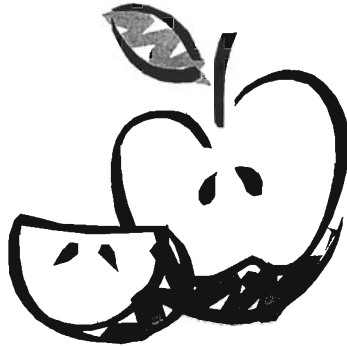
**CAPÍTULO 2**  
**CALIDAD, E INNOVACIÓN Y**  
**PRODUCTIVIDAD**  
**DE LAS ORGANIZACIONES**



<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>CALIDAD, INNOVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>Pags</b>
<b>1. QUÉ ES LA CALIDAD</b>	<b>4-17</b>
1.1. Introducción	
1.2. Definiciones de Calidad	
1.3. Gestión por calidad:	
1.3.1. Principios básicos que definen la Gestión de Calidad	
1.3.2. La auditoría como parte del concepto PDCA	
1.4. Calidad total:	
1.4.1. Modelo de calidad total:	
1.4.2. Administración tradicional Vs. administración por calidad	
1.5. Los diez mandamientos de la calidad	
1.6. La implantación de un modelo de calidad total	
1.7. Descripción de los 8 criterios Modelo Mexicano de Calidad	
<b>2. QUÉ ES LA INNOVACIÓN</b>	<b>18-23</b>
2.1. Definición de conceptos	
2.2. Diversas declaraciones de la innovación	
2.3. Enfoque del sector gubernamental	
<b>3. QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>24-32</b>
3.1. introducción	
3.2. Definiciones de productividad	
3.3. ¿Qué es la productividad?	
3.4. ¿Cómo se incrementa la productividad?.	
3.5. La productividad es la medida del progreso	
3.6. Indicadores de medición de la productividad en el ámbito de naciones	
3.7. Clasificación de México, en el ranking mundial de competitividad	
3.8. Productividad personal	
<b>4. BREVE HISTORIA DEL MOVIMIENTO MUNDIAL DE LA CALIDAD</b>	<b>33-37</b>
4.1. Los maestros de la calidad:	
4.2. Conclusiones, similitudes y diferencias de los enfoques teóricos	
4.3. Definiciones de las 25 categorías en que se clasifica el conocimiento de los principales autores de la calidad	
4.4. Agrupación de ocho áreas	
<b>5. MODELOS DE CALIDAD TOTAL</b>	<b>38-41</b>
5.1. Japonés	
5.2. Europeo	
5.3. Americano	
5.4. Mexicano	

<b>6. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE CALIDAD EN MEXICO</b>	<b>42-43</b>
6.1. Premio Nacional de Calidad	
6.2. Premio Nacional de Comercio Exterior	
<b>7.PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL (2001-2006)</b>	<b>44-59</b>
7.1. Antecedentes	
7.2. Pasión por un Buen Gobierno.	
7.3. Modelo de Calidad INTRAGOB	
7.4. Principios y valores de calidad del Gobierno Federal	
7.5. Criterios del Modelo de Calidad INTRAGOB	
7.6. Grados de Madurez del Modelo INTRAGOB	
7.7. Cultura de Calidad en el sector gubernamental	
<b>8. ESFUERZOS DEL GOBIERNO FEDERAL PARA IMPLANTAR LOS PRINCIPIOS Y EL MODELO INTRAGOB EN EL SECTOR CENTRAL, PARTICIPACIÓN ESTATAL, Y ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS</b>	<b>60-62</b>
8.1. Primer Diplomado de Innovación Gubernamental (Sep. 2001- Dic. 2002)	
8.2. Concurso para participar en el Premio Innova 2002, 2003 y 2004	
8.3. Concurso para participar en el Premio Nacional de Innovación y Calidad (INTRAGOB). 2002, 2003, 2004	
<b>9.DISCIPLINAS Y HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD</b>	<b>63-73</b>
9.1. Filosofías y teorías relacionadas con el Programa INTRAGOB	
9.2. Las 5 Eses + UNO	
9.3. NORMAS ISO 9000	
9.4. Ley Federal de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal	
<b>10.PROCESOS Y RESULTADOS EN BANCOMEXT</b>	<b>74-77</b>
10.1. Antecedentes; Adopción y adaptación del Modelo de Calidad Mexicano	
10.2. Resumen de experiencia concreta en Bancomext	
10.3. Plataforma educativa 2001-2003 Bancomext	
10.4. Benchmarking con American Express.	

# 1. QUÉ ES LA CALIDAD





## **1. QUÉ ES LA CALIDAD**

### **1.1. Introducción**

Los acelerados cambios en la política comercial y económica centrados en el principio de la globalización, nos obligan no solo como sociedad sino primordialmente como individuos, a ser más competentes en todos los ámbitos de la vida. Debemos contar con una mayor de conocimientos, decidir con más información, usar tecnologías más avanzadas tanto de proceso como de información y comunicación, así como muchas otras habilidades específicas que nunca terminaríamos de enumerar pues la lista crece más rápido que la velocidad con la que podemos escribirlas. Todo esto nos obliga a cambiar constantemente, como personas, a desarrollar otra cultura social y de trabajo, pues cada vez con mayor frecuencia tendremos que aprender nuevos conceptos y desarrollar nuevas habilidades, debemos conocer, entender y saber comunicarnos con otras culturas con las que inevitablemente estableceremos una relación comercial, económica y cultural; para ello, es necesario establecer una meta: El Desarrollo de Una Cultura de Calidad.

### **1.2. Definiciones de Calidad:**

Es importante que todo tema, debe tener claridad de concepto. Calidad no es la excepción. En México existe una gran diversidad de definiciones, que en vez de aclarar confunden.

En México, decimos que *“Cada quién habla según nos va en la feria”*. sus propios y valores.

Ahora creo pertinente traer a la memoria, la “La fábula de los ciegos”. La recuerda usted?, Que se puede aplicar a la calidad: Se comenta que una vez un grupo de ciegos, cada uno tocaba una de las partes de un elefante una vez; Uno de ellos tocó, el colmillo, y comentó que se trataba de una lanza. Otros toco una oreja y comentó que se trataba de una cortina. Otro tocó un costado de la barriga, y comentó que se trataba de una pared. Otro más, tocó una pata, y comentó que se trataba de un tronco de árbol. Como podemos darnos cuenta, ante un mismo estímulo, todas las personas tenemos puntos de vista y definiciones diferentes. Esto se debe a los marcos de referencia que cada persona tiene, como resultado de nuestra educación, nuestra capacitación y nuestra escala de valores. Las percepciones son distintas.

*(Ver anexo # 1 dibujo; “ La fábula del elefante y los ciegos”):*

*Fuente: CENCADE*



Bueno pues lo mismo pasa con el concepto de la calidad:

Por ello, tratare de invitar al lector a reflexionar sobre las siguientes definiciones, pero les invito a que usted genere su propia definición. A continuación aporto algunas definiciones de los “Gurús de la Calidad”, entre ellos las que se comentan más adelante:

***“ Es el grado predecible de uniformidad y funcionalidad de un producto o servicio que a bajo costo satisface el mercado”***

***(Deming)***

***“ Es adecuación de un producto o servicio para el uso que tendrá ”***

***(Juran)***

***“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”***

***(Ishikawa)***

***“La calidad es la pérdida mínima provocada por un producto a la sociedad desde el momento en que es embarcado. Un artículo con calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas, sin variabilidad, y que causa poca o ninguna pérdida por efectos colaterales, incluyendo el costo de su utilización”.***

***“Calidad es cumplir con los requisitos del cliente”***

***(Crosby)***

**Algunos elementos comunes expresados por estos Gurús, son los siguientes:**

- **La satisfacción del cliente**
  - **La obtención del producto o servicio a bajo costo**
- **El cumplir las promesas de venta a los clientes ( “Ofrecer no empobrece, el dar es lo que aniquila”).**
- **El cumplir expectativas a los consumidores; sin embargo, esto realmente difícil porque los clientes internos y externos tienen movimiento en sus expectativas. NUNCA SON LAS MISMAS. Con facilidad las expectativas cambian, exigentes y caprichosas, etc.**

Otro aspecto relevante es la coincidencia que existe entre estos Gurús en ver a cualquier trabajo, cualquier actividad, como un proceso( “Como evolución de un fenómeno en fases sucesivas”), y en este sentido, se afirma que:

**“ CALIDAD ES EL MEJORAMIENTO PERMANENTE DE LOS PROCESOS”**

Esta conclusión será determinante para los efectos de lograr la Reingeniería o mejora de los procesos, en forma constante y permanente. **POR FAVOR NO OLVIDAR ESTO**, para poder comprender el contenido y alcances de esta tesis.

#### **Definición etimológica:**

**CALIDAD:** Del latín “Qualitas”: *Conjunto de cualidades de una persona o cosa: Carácter índole. Importancia, calificación.*

**CUALIDAD:** Del latín “Qualitas”: *Lo que hace que una persona o cosa sea lo que es. Propiedad, carácter, atributo, don, virtud, modalidad, modo.*

Ahora bien los técnicos dicen que **CALIDAD ES: “Cumplir con los requisitos”**. De este modo nuestra definición completa podría ser:

#### **CALIDAD:**

**“ Es el conjunto de cualidades de un bien o servicio que cumplen con requisitos exigidos por los consumidores de dicho bien o servicio ”.**

#### **Otras definiciones:**

**Fuente: Álvarez Contreras, Rubèn.**

**“El conjunto de propiedades y características de un producto, bien, o servicio, que le permite en mayor o menor medida, satisfacer las necesidades establecidas”.**

*“El Cumplimiento de unas especificaciones previamente estipuladas y acordadas”.*

*“Lo que el cliente esta dispuesto a pagar, en función de lo que obtiene o valora”.*

#### **( Declaración de Calidad de una organización Farmacéutica):**

Casi todos tenemos una opinión sobre ella. La mayoría de nosotros podemos relatar algunas experiencias negativas relacionadas con productos y servicios, como automóviles defectuosos, malos cortes de cabello, o artículos caseros dañados o perdidos en una mudanza, o bien un mal trato por parte de un vendedor o mesero cuando estamos esperando nos proporcione un servicio de calidad con nuestra entera satisfacción.

Algunos piensan que Calidad es sinónimo de buen producto y/o servicio, otros dicen que consiste en obtener la satisfacción del cliente. Existen muchas definiciones comúnmente usadas. Dado que la calidad significa diferentes cosas para diferentes personas, debe ser definida claramente a fin de que, lograda su plena identificación, todo mundo pueda producirla.

En realidad la respuesta a la pregunta ¿Qué es la Calidad? , es relativamente sencilla.

#### **CALIDAD ES CUMPLIR CON LOS REQUISITOS.**

Cuando se le pide a una persona Hágalo Bien a la Primera y por única vez”, el concepto esencial que dicha orden involucra es el deber de satisfacer todos los requisitos. Pero si la Gerencia ni los clientes pueden explicar a los empleados de que requisitos se trata, el Cumplimiento de estos se toma imposible.

Si por ejemplo recibimos una llamada de un cliente solicitando información, y se la proporcionamos diligente y amablemente, restamos cumpliendo con los requisitos y, por tanto, con las exigencias de la Calidad. Es decir, existen dos formas de interpretar esta definición: el positivo, cuando el producto o servicio cumple con los requisitos y es de Calidad, y el negativo, cuando ambas condiciones están ausentes.

La definición de Calidad como **“CUMPLIR CON LOS REQUISITOS”**, puede ser aplicada a trabajos de cualquier naturaleza, ya que todos ellos tienen requisitos. Esta definición permite a muchas organizaciones funcionar sobre bases distintas a la opinión o a la experiencia.

Significa que cada uno de los trabajadores de una organización empleará más tiempo en establecer primeramente los requisitos, y menos en determinar que puede hacerse para corregir errores.

El primer paso para mejorar, es tomar a los requisitos seria y responsablemente. Mas adelante veremos algunas recomendaciones para asegurar la calidad de los productos y servicios, para lograr la satisfacción de los clientes y usuarios.

*“Calidad, se refiere a toda actividad dentro de la organización en donde todo producto o servicio satisfaga las necesidades del cliente en cuanto a: duración, uso, costo, y oportunidad ”  
(Manuel Aburto)*

### **1.3. Gestión por calidad**

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realizar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia y competitividad.

#### **1.3.1. Principios básicos que definen la Gestión de Calidad**

1.Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestro cliente.

2.Analizar procesos para obtener una mejora continua.

3.Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.

4.Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.

Existen numerosas oportunidades para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, a clientes y consumidores de productos y servicios. Por ello, nuestro objetivo es conseguir mejoras, mediante procesos que conlleven el esfuerzo diario.

El propósito de adoptar la Gestión de Calidad en nuestra organización es desarrollar un ambiente en el cual el cambio en la organización sea natural. Este propósito queda caracterizado por dos puntos importantes:

**Enfoque hacia el Personal:** La organización considera a sus empleados como el recurso más importante del que dispone y demuestra respeto por sus conocimientos y creatividad.

**Enfoque hacia el Cliente:** La organización dedica especial atención a sus clientes, tanto internos como externos, para cumplir con sus necesidades de una manera efectiva. (Ver dibujo # 2).

### VALOR SUPERIOR PARA EL CLIENTE



#### 1.3.4. La auditoría como parte del concepto PDCA.

Dentro de todo sistema de Gestión de Calidad Total, cualquier actividad debe estar planteada según una serie de principios básicos como: la Orientación al Cliente, la Mejora Continua de la Calidad y el Trabajo en Equipo, principios que generan unos valores culturales.

Una auditoría de calidad siempre debe estar inscrita dentro de un sistema de mejora continua, de forma que sus resultados permitan evaluar la situación actual, y al mismo tiempo permitan la toma de medidas correctoras para la mejora de los aspectos que no estén conformes con los objetivos planteados.

Cualquier sistema de mejora continua se basa en girar una y otra vez alrededor del Ciclo de Deming, o Ciclo PDCA (Planificar - Desarrollar - Comprobar - Actuar). Edward Deming, es uno de los grandes precursores de la calidad mundial. . (Ver dibujo # 3).

Siguiendo estos pasos, el primero de ellos es la Planificación, en función de la situación inicial y de las necesidades específicas de calidad y satisfacción del

#### CIRCULO DEMING



cliente, de las actividades que sean necesarias, así como de su implantación.

El siguiente paso es **Desarrollar**, es decir, implantar las actividades planificadas en el paso anterior, y poner en marcha el proceso.

A continuación se realiza la etapa de **Comprobar**, en la que medimos el resultado que estamos obteniendo con el proceso planificado e implantado en las etapas anteriores.

Finalmente, en la etapa **Actuar**, se evalúa el grado de aproximación entre lo planificado y el resultado obtenido, y se diseñan medidas correctoras que permitan mejorar en aquellos puntos cuyo resultado no ha sido satisfactorio, iniciando de esta forma un nuevo ciclo en el que se comienza por Planificar la implantación de estas medidas correctoras, y a continuación se Desarrolla, se Comprueba y de nuevo se Actúa en función de los resultados.

La Auditoría de Calidad, se sitúa en la etapa comprobar, que se encuentra dentro de un ciclo que se inició con la planificación de los estándares de calidad, así como sus Especificaciones y sus correspondientes criterios de evaluación. Tras esta planificación, el proceso se ha venido desarrollando con el objetivo de satisfacer los estándares de calidad para la satisfacción del cliente, y en este punto se plantea la necesidad de comprobar, es decir, medir el grado de conformidad del proceso con las Especificaciones establecidas.

La aplicación sistemática del ciclo de mejora continua tiene una repercusión en la calidad del producto y servicio muy superior a la simple aplicación de una normalización, por los aspectos culturales que arrastra.

El resultado de esta medición nos permitirá diseñar, mediante el trabajo en equipo con el auditado, las mejoras oportunas para conseguir la satisfacción del cliente. De esta manera se iniciará un nuevo ciclo, en el que se implantarán estas mejoras y de nuevo serán comprobadas para su posterior mejora, y así sucesivamente.

**Fuente:**

[www.asispain.com/Servicios/Auditorias/Auditorias.htm](http://www.asispain.com/Servicios/Auditorias/Auditorias.htm)

#### **1.4. Modelo de Calidad Total**

Recordemos que la calidad es:

*“El conjunto de propiedades y características de un producto, bien, o servicio, que le permite en mayor o menor medida, satisfacer las necesidades establecidas”.*

*“El cumplimiento de unas especificaciones previamente estipuladas y acordadas”.*

*“Lo que el cliente esta dispuesto a pagar, en función de lo que obtiene o valora”.*

**Calidad total es;**

**Toda la organización**

- Orientada a satisfacer al cliente.
- Participando de un esfuerzo común.
- Con una firme determinación por alcanzar los objetivos.
- Empleando un enfoque racional para resolver los problemas y lograr la mejora continua

La mejora continua es un proceso sistemático y continuo para conseguir entre todos, el mejor producto (bien o servicio) en opinión de nuestro cliente y con el mínimo costo de recursos.

La gran oportunidad para las empresas radica en que entre un 15% y un 40% del costo de un producto, es desperdicio de esfuerzo humano, tiempo, capital, materiales, etc.

Por ello, aumentar la calidad significa mayor productividad, menor costo, -posiblemente- menor precio y mayor cuota de participación del mercado, a la vez que genera más puestos de trabajo y por ende mayores beneficios para toda la sociedad.

#### **1.6. Modelo de calidad total**

La calidad se ha considerado tradicionalmente responsabilidad exclusiva de los especialistas en la materia, de los departamentos de producción o de los inspectores. Este concepto de la calidad como algo puramente técnico, restringido a determinados ámbitos, ha cedido terreno frente a la interpretación de la Calidad como base de un modelo de gestión empresarial.

Hoy en día, se entiende que la calidad es definida por el cliente, que es quién decide comprar o no un determinado producto o servicio. Como consecuencia de esto, la calidad es relativa y surge de la comparación con el resto de los competidores. Además, un producto que hoy es considerado aceptable, no lo será mañana, si es que existe una mejor opción. La calidad solo perdura, si se logra gracias a valores, organización y sistemas que la propicien.

En el nuevo escenario, la mejora continua es el pilar fundamental en el que se debe involucrar a todo el personal. La introducción de este enfoque requiere una renovación total de la mentalidad de las personas, y por lo tanto una nueva cultura empresarial.

Para entender mejor el modelo de Calidad Total, conviene comparar la forma tradicional de la gestión empresarial, y la mentalidad con la que generalmente operamos en lo que respecta a la calidad, con el enfoque de administración por calidad:



#### **1.4.1.Administración tradicional**

- Basada en la supervisión
- Administración controladora
- Enfocada al corto plazo
- Compartimentación
- Enfocada al Producto
- Enfocada a resultados
- Corrección de bienes/servicios
- Enfocada al trabajo individual
- Enfocada al control de calidad
- Inspección
- Enfocada a las mejoras operativas

#### **1.4.2. Administración por calidad**

- Basada en liderazgo
- Dirección Facilitadora del cambio
- Enfocada al largo plazo
- Visión compartida
- Enfocada a procesos y sistemas
- Enfocada al proceso
- Mejora continua
- Enfocada al trabajo en equipo
- Enfocada a asegurar la calidad
- Autoevaluación
- Enfocada a la mejora de las áreas de la organización

#### **1.5. Los diez mandamientos de la calidad**

*Fuente:*

[www.asispain.com/Servicios/Auditorias/Auditorias.htm](http://www.asispain.com/Servicios/Auditorias/Auditorias.htm)

En toda actividad humana parece que siempre tratamos de alguna forma de limitar el mal accionar de las personas a través de reglamentos y prohibiciones.

En el plano humano se emplean los derechos, sean estos del ser humano, de la mujer o del niño. En el plano religioso se emplean los mandamientos.

*La calidad en cierta forma es una forma de religión y por ello alguien elaboró los siguientes diez mandamientos de la calidad.*

1.Defina la satisfacción de los clientes como la razón de ser de su empresa.

Lo primero que debe hacer cualquier persona que pertenece a una empresa, es que la organización solo existe para satisfacer a sus clientes. Solo así se puede intentar garantizar su supervivencia en el futuro.

## 2. Difunda esa información.

Si usted es el único que conoce el primer mandamiento, el resto de la empresa no podrá aplicarlo. Por eso no alcanza con darlo a conocer, también debe convencerlos de ello. Si no asumen en su empresa que el cliente es lo primero, entonces, existe otra cosa o persona que esta en primer lugar y su cliente se dará cuenta. Si todos piensan en el cliente, si hablan sobre él, si leen mensajes sobre el cliente, la probabilidad de hacer efectivo el primer mandamiento aumentará.

## 3. Verifique que sus clientes estén satisfechos.

Puede ser que usted considere que sus clientes están felices con el trato y los productos que le vende, pero esto es real??? En calidad las presunciones no alcanzan, se las debe estudiar, analizar hasta confirmarlas o desecharlas. Las encuestas, las investigaciones, todo sirve y cuando tenga los resultados, colóquelos en un lugar bien visible para que todos puedan acceder a dichas calificaciones.

## 4. Contrate gente que se sienta feliz de ver a los clientes satisfechos.

El cliente siempre es otra persona a la cual, debemos prestar atención, él será quien nos defina el producto o servicio a desarrollar. Si nuestros empleados no se sienten bien de satisfacer a las necesidades del cliente, entonces el cliente ira a donde si se las satisfagan.

## 5. Comunique a todos sus empleados lo que la empresa espera de ellos.

A no ser alguna persona que posea poderes extrasensoriales, el normal de los mortales no lee la mente. Lo que se debe hacer es informarles sobre lo que pueden esperar de la empresa y lo que la empresa espera de ellos.

## 6. Capacite y perfeccione a sus empleados.

Desde el primer día de su trabajo, desde el momento en el cual ingresan a su empresa, debe capacitarlo y formarlo en la cultura de la dedicación hacia el cliente. Todos sus empleados deben estar conscientes de la importancia del cliente para la empresa en la cual trabajan.

## 7. Genere un buen ambiente laboral.

Participación, buenas condiciones de trabajo, reconocimiento, etc. Son algunas de las herramientas a su disposición para mejorar la atención de sus clientes. Ellos son humanos, no los ponga frente a una expendedora

de refrescos. Reconozca sus fuerzas y sus virtudes. Una persona motivada trabaja mas y mejor.

#### 8.Trate al personal como si fueran civiles.

Comience dando el ejemplo, si desea que sus empleados prioricen a sus clientes, usted priorice a sus empleados. Demuestre que en su empresa todos son clientes de alguien, sus empleados son clientes del jefe que los dirige.

#### 9.Colóquese en lugar de su cliente.

No vea a esa persona que entró en su empresa como al invasor. Ellos no van a robar nada, tan solo desean comprar. Ayúdelos, póngase en lugar del cliente y vera que poco es lo que necesita hacer. Este ponerse en el lugar del cliente genera actitudes positivas con relación a la satisfacción del cliente.

#### 10.Valorice a quién defiende al cliente.

Todos deseamos tener la razón de nuestra parte, incluso frente al cliente. Verifique y aclárele a sus empleados que el cliente tiene la razón cuando realmente la tiene. Valorice a quién piensa y actúa de esta manera.

### **1.6. La implantación de un modelo de calidad total**

Cuando una empresa pretende implantar un Modelo de Calidad Total, se enfrenta a un desafío a largo plazo. Deberá realizar profundos cambios, el principal de ellos en su cultura. Esto implica el reconocer que su principal capital son sus propios integrantes.

No existe una fórmula o camino preestablecido para implementar estos cambios. Cada organización deberá elegir su propio camino, y estar dispuesta a seguirlo.

La empresa deberá adecuar sus métodos, sus estructuras, su esquema organizacional, y todo lo necesario para actuar de acuerdo a sus nuevos principios. La Calidad Total se puede implantar en empresas de cualquier tamaño y área de actuación, desde pequeños hoteles hasta gigantes de la industria automotriz.

Para comenzar la tarea, es necesario que la dirección de la empresa conozca, comprenda e incorpore los principios de la calidad, y maneje dos temas fundamentales:

- **Las Dimensiones de la Mejora Continua**
- **Las Directrices a aplicar**

En ambos casos, se trata de un conjunto de conceptos, o directrices, que describen pautas a considerar al implementar un modelo de Mejora

Continua. Determinan lo que se debe tener en cuenta, pero no cómo implementar el cambio. Esa tarea queda bajo la responsabilidad de la dirección de cada empresa, que deberá demostrar con hechos que el rumbo tomado es el correcto, y que está dispuesta a proporcionar todos los recursos necesarios para conseguir sus objetivos.

#### **Dimensiones de la Mejora Continua:**

Las tres dimensiones de la mejora continua son:

- Enfoque
- Implantación
- Resultados

El Enfoque (o estrategia) se refiere a los métodos, principios, conceptos y sistemas que son empleados para alcanzar la calidad. Es necesario que la empresa tenga claro el por qué del camino elegido. Debe existir una integración entre Misión, Visión, Valores, Modelos y cómo se conectan con los sistemas de la empresa. Se debe tender hacia la prevención, el mejoramiento de los procesos, y a propiciar la mejora continua.

Implantación se refiere a la aplicación del Enfoque, esto es, al alcance y extensión en que es aplicado a todas las áreas y actividades relevantes de la empresa.

Resultados se refiere a los logros obtenidos por el desarrollo hacia la Calidad Total. Se deben tener en cuenta los niveles de calidad alcanzados, las tendencias de mejora continua, el desarrollo de sus integrantes y proveedores, y el impacto que las mejoras han tenido en la posición competitiva y la rentabilidad de la empresa.

#### **Las Directrices a Aplicar:**

Son las siguientes:

- Satisfacción del Cliente
- Desarrollo del Personal
- Liderazgo
- Información y Análisis
- Planeamiento
- Aseguramiento de la Calidad
- Impacto en la sociedad y el Medio Ambiente
- Resultados de Calidad

*( Dibujo # 4 )*

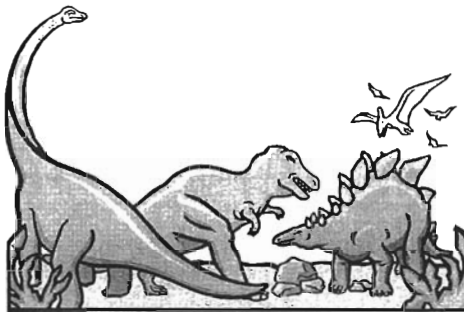
# Modelos de Gestión por Calidad en México

## Modelo Nacional de Calidad



(Dibujo # 4 )

## 2. QUÉ ES LA INNOVACIÓN



## **2. QUÉ ES LA INNOVACIÓN**

### **1.1. Definición de conceptos**

#### **Innovación**

Según **Edward Deming** (Creador del Método Deming), para establecer el Círculo de la Mejora Continua, la define así:

La Innovación no consiste en la introducción de algún producto nuevo o llamativo, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender. El producto o el servicio, debe tener un mercado, debe ayudarle a la gente a vivir mejor en algún sentido material.

Una compañía que se proponga permanecer en el negocio no puede tomar decisión alguna sobre la innovación sin un plan que responda satisfactoriamente las siguientes preguntas:

- ¿Qué materiales requerirán, a qué costos?.
- ¿Cuál será el método de producción?.
- ¿Que cambios serán necesarios en el equipo?. Etc.

Por su naturaleza misma la Innovación requiere fe en el futuro. No tiene posibilidad de éxito, dice el Dr. Deming, a menos que la alta gerencia haya "Declarado su inquebrantable compromiso con calidad y con la productividad".

Pero la sola innovación, no es suficiente. Los productos nuevos no son la salvación de una compañía tambaleante.

#### **Apreciación personal de la innovación: ( Ref. 1 )**

La innovación es la acción del hombre, en la búsqueda de mejorar algo ya establecido; Una máquina, una herramienta, etc.

En el lenguaje coloquial, Una casa se puede innovar en forma parcial o total, para verla más bonita, más funcional y con cierto confort.

Se dice que una persona se innova cuando deja de hacer algunas prácticas o hábitos que ya no son de la aceptación general, o del gusto de algunas cosas.

#### **Creatividad**

En estricto sentido, ninguna persona puede crear algo de base cero. El único creador de las cosas en el universo es DIOS, Sin embargo el ser humano con su inteligencia y personalidad puede con su voluntad, **ADAPTAR** algunas cosas, objetos, ideas, etc. para hacerlas más funcionales o por lo menos distintas a cuando eran antes.

---

( Ref. 1 ) Castilla Abeyro, Carlos

### **Más sobre creatividad:**

**Artículo:** “Los 6 Mitos de la creatividad”:  
**Fuente:** Revista Inversionista. No. 210 Marzo 2005  
**Autor:** Sasha Dai ( traducción: Edgar Apanco).

Este estudio intentará influir en los directivos y gerentes de organizaciones, tanto privadas como gubernamentales, acerca de la manera en que se generan las ideas creativas y la forma en que se determina quién es realmente creativo en la empresa.

**Creatividad.** Cada vez es más fácil hallar esta palabra en la misión de las empresas y toparse con directivos dispuestos a gritarla a sus empleados. Aún con toda esa atención, la creatividad se está perdiendo en el trabajo diario.

¿ De dónde vienen las ideas innovadoras ¿?, ¿ Qué ambiente laboral le favorece más?. ¿Qué pueden hacer los líderes para mantenerla y estimularla?.

Durante los últimos 30 años, Teresa Amabile ha estado atacando estas preguntas. Como directora de la Entrepreneurial Management Unit, ( una especie de incubadoras de Escuela de negocios de la U. De Harvard, ella puede presumir ser la única profesora laureada de su institución debido a la dedicada labor investigadora en tópicos de creatividad, siendo además una renombrada estudiosa sobre la innovación en los negocios.

En los últimos 8 años, Amabile ha llevado sus estudios sobre la creatividad a un nivel insospechado; inicio un trabajo con varios investigadores de doctorado, docentes universitarios con maestrías y directivos de distintas compañías con las que juntó más de 12 mil fichas de datos en un diario de trabajo. Así empezó el seguimiento a 238 personas involucradas en proyectos relacionados con la creatividad de siete diferentes compañías, algunas con productos al consumidor otras enfocadas a la tecnología, y unas más relacionadas con la industria química.

Para el estudio era necesario que no fueran informados de que la investigación estaba enfocada a la creatividad. Amabile simplemente les preguntaba a diario por correo electrónico, sobre sus labores y el ambiente de trabajo que experimentaban: después cruzó datos para encontrar información relacionada con la creatividad, ya fueran los momentos en que se lidiaba con el tema o cuando se tenían ideas nuevas. El estudio fue diseñado para observar la creatividad en su estado más salvaje, afirmó Amabile: “ queríamos observar lo que la gente tenía en su mente, entender el ambiente de trabajo y las experiencias suscitadas durante el pasado procesos de brechas creativas”.

Dentro de sus resultados la doctora Amabile, derribó seis mitos sobre la creatividad que a continuación expongo:



### 1. **La creatividad viene de las personas creativas:**

Los investigadores encontraron que cualquier persona con una inteligencia normal es capaz de hacer trabajo creativo. La creatividad depende simplemente de algunos factores: experiencia, conocimiento y manejo de la técnica, talento para pensar soluciones distintas y capacidad de llegar al límite en "Epoca de sequía Creativa".

### 2. **El dinero motiva la creatividad:**

Se demostró que la gente valora más un ambiente de trabajo en donde la creatividad se estimula, se valora y se reconoce; los empleados desean comprometerse con sus labores y progresar. De ahí que sea crítico para los líderes encontrar personas que cuadren con sus proyectos no sólo en términos de experiencia, sino sobre todo de acuerdo con sus intereses personales. La gente es más creativa cuando le importa su trabajo y pone al máximo sus capacidades.

### 3. **La presión aumenta la creatividad:**

Este estudio demostró lo contrario. La gente tiende a ser menos creativa cuando pelea contra el reloj. De hecho los investigadores encontraron una resaca por el tiempo. Cuando la gente trabaja bajo presión, la creatividad baja no sólo ese día, sino también los siguientes dos. El apremio por el tiempo disminuye la creatividad, debido a que no se pueden comprometer con el problema.

La creatividad requiere un período de incubación en el cual el trabajador se empape del problema para que las ideas salgan a flote como burbujas.

De hecho los "deadlines" o fechas límite no son el problema, sino las distracciones que entran en la cabeza las que terminan por romper el ritmo creativo. La gente puede ser creativa con una pistola apuntándoles a la cabeza; el único requisito es que esté enfocada en su trabajo.

### 4. **El miedo es útil para la creatividad:**

Existe la noción de que el miedo y la tristeza hacen aflorar la creatividad. Incluso existen algunos autores de psicología que estudian a los artistas y escritores como genios deprimidos, diciendo que son increíblemente originales en su manera de pensar. No obstante, eso no lo encontraron los investigadores en la población que estudiaron.

Tras codificar 12 mil respuestas, hallaron que los sentimientos como el miedo, la ansiedad, depresión, tristeza, enojo y felicidad, son los que experimentan con mayor frecuencia en un día cualquiera. Estos investigadores se dieron cuenta de que la creatividad está asociada de manera positiva con la felicidad y el amor, y negativamente con el miedo, el enojo y la ansiedad. Se demostró que la gente es feliz, cuando tiene

una idea creativa, pero es probable sea aún más feliz justo un día antes de la concepción de la idea novedosa.

Es como un círculo virtuoso. Cuando los empleados están más emocionados por su trabajo, existen mayores posibilidades de que la incubadora personal de ideas (el cerebro) trabaje toda la noche y presente un proyecto al día siguiente. Una fecha feliz casi siempre es predecesora de un día creativo.

#### 5. **La competencia da mejores resultados que el trabajo en equipo:**

Este estudio arrojó que la creatividad mejora cuando la gente trabaja en equipo y colabora en un proyecto. Los equipos más creativos son los que tienen la confianza de compartir y debatir información e ideas. Pero cuando la gente compite por reconocimiento, se deja de compartir información, y eso se convierte en algo destructivo, debido a que nadie en la organización tiene toda la información necesaria para armar el rompecabezas completo.

#### 6. **Una organización aerodinámica es una organización creativa:**

Tal vez solo el departamento de relaciones públicas existe la creencia de que con un recorte de personal y con la reestructuración de la organización la creatividad puede aumentar. Desafortunadamente este estudio ha demostrado que esta creencia es errónea.

### 2.2. **Diversas declaraciones de la innovación**

***Enfoque del sector automotor (Artículo revista octubre 04 / Durkin Motors).***

***“Llevar las ideas más lejos” (Jorge I. Blanco). Fuente Revista Alto Nivel /Feb. 04.***

***“Si quieren estar en la preferencia de sus clientes, hoy más que nunca las empresas deben innovar al momento de crear productos y servicios. Cuando no hay innovaciones que proporcionen ventajas competitivas, el cliente solo buscará el menor precio”.***

Aquella empresa que pueda distinguirse de las demás- más allá de los precios- será la más innovadora, tendrá ventajas competitivas y será más productiva, pues ***“la productividad es resultado de la innovación, estimulada por la competencia entre las empresas”***, dice Diana Farrell en su artículo titulado ***“The real New economy”***( La verdadera nueva economía), publicada en Harvard Business Review.

Innovar es llevar a la práctica las ideas creativas generadas dentro de la empresa o fuera de ella. Hay compañías que hacen todas sus innovaciones de manera interna, como Laboratorio Bell, 3 M o Dupont, otras establecen alianzas o adquieren compañías para ampliar su

portafolio de soluciones, como es el caso de Cisco Systems. Para consolidar su posición en los mercados.

**LA INNOVACIÓN ES PARTE DE UN CIRCULO VIRTUOSO:  
COMPETENCIA- INNOVACIÓN- PRODUCTIVIDAD.**

### **2.3.Enfoque del sector gubernamental**

*( Para mayor detalle: Ver EL Modelo Intragob de este capítulo)*

### 3. QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD



### **3. QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD**

#### **3.1. Introducción**

Para lograr mayores índices de productividad, las organizaciones más, las del tipo de transformación, y en menor frecuencia las de servicios, requieren mejorar sus niveles de productividad.

Se entiende por productividad, a los resultados que obtiene un sistema o proceso así como una persona, una unidad, un negocio o una organización del sector privado o gubernamental, o social inclusive, al transformar ciertos insumos ( recursos económicos, humanos, materiales, tecnológicos y tiempo), en un bien, producto o servicio.

Es frecuente en nuestros días hablar de productividad. Se menciona como medio necesario para subsistir y desarrollarse como empresa, como base a la solución de la problemática nacional. Como fundamento de competencia internacional. Sin embargo, en la práctica pocos conocen a fondo lo el concepto significa.

Resulta difícil imaginar que una empresa pretenda autodenominarse o aspirar a la Excelencia de la Productividad, sin no sabe claramente lo que esta significa, y más aún difícil, cómo se mide y cómo incrementarla.

#### **3.2. Definiciones de productividad**

##### **En sentido humanístico:**

1. "El concepto de productividad está asociado a la relación entre producto y factores, es decir, la relación entre producto obtenido por unidad de factores o factores utilizados para lograrla".

##### **Fuente:**

**Autor:** *Hernández Laos E.*

**Libro:** *Evolución de la productividad de los factores en México.*

**Ediciones:** *Productividad, México 1973*

2. "La productividad la entienden como los elementos ( O disminuciones), logrados en el producto sin alterar los recursos empleados o la disminución de los recursos utilizados para obtener un producto dado "

**Fuente:** *Hernández Laos E.*

**Libro:** *Evolución de la productividad de los factores en México.*

**Ediciones:** *Productividad, México 1973*

3. "La productividad se define en términos técnicos, como la cantidad del producto obtenido por unidad de factor o factores utilizados para lograrla, medido en términos físicos. Para poder medirla se relaciona con cada uno de los factores que se emplea, la más común de estas medidas es la

productividad del trabajo, la cual se mide como el número de unidades de producto obtenidos por hora-hombre empleadas ”.

**Fuente:** *Hernández Laos E. Libro: evolución de la productividad de los factores en México.*

**Ediciones:** *Productividad, México 1973*

4.“La productividad se define como la eficiencia de los productos a través de los recursos utilizados ”.

**Fuente:** *Fulton Denison, Edward, Accounting for Stower Economic Growth: The United States in the 70's Brookling Institution, Washington, 1979.*

5.“La Productividad se entiende como sinónimo de rendimiento o de eficacia, hacer más con lo que se tiene sin menoscabo de la calidad; también podría interpretarse como la misma cantidad obtenida con mejor calidad. Lo ideal sería mayor cantidad y alta calidad, al mismo tiempo”.

**Fuente:** *Martínez M. Rafael. Productividad, Dirección General de Capacitación y Productividad. México 1984*

6.- “Productividad es la relación que existe entre las cantidades de bienes producidos y las cantidades de recursos utilizados en la producción”.

**Fuente:** *Oakley, Stan. ABC of Work Study, Pitman Publishing, 1973*

7.“Productividad es un medio que permanecerá inalterable cuando cada productividad individual permanece inalterable”.

**Fuente:** *Organización Internacional del Trabajo (OIT).*

**Métodos para las estadísticas de la productividad del Trabajo, OIT, México 1951**

8.“ La productividad es, la relación cuantitativa entre lo que producimos y los recursos que utilizamos ”:

**Fuente:** *Russel Mackenzick, Curri. Análisis y Medición del Trabajo. México, 1973*

9.“La productividad es la cantidad de una producción originada por uno de los factores de la producción ”.

**Fuente:** *Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). Sinopsis de Productividad. Editorial Popular de los Trabajadores. México, 1980*

10.“Desde el punto de vista humanístico, la productividad es una tendencia económica del conjunto de los factores de la producción, reflejada en el trabajo del hombre, para el mejoramiento de su nivel de vida”.

**Fuente:** *Secretaría de Trabajo y Previsión Social ( STPS). Gerentes Generales: productividad, Dirección General de Capacitación y Productividad. México, 1984*

11. "La productividad es causa, pero sobre todo consecuencia. Consecuencia de decisiones, de quienes tienen la capacidad y el poder para tomarlas".

*Fuente: CENAPRO-ARMO X Memoria. Un Decenio en la Productividad y el Desarrollo (1965-1975). México, 1976.*

#### **En el sentido económico:**

1. "La Productividad no es considerada como una facultad o una aptitud, sino más bien como una relación expresada": Producto- Insumos".

*Fuente: Gubbeis, Robert. Productivity Progress Technique et Relations Industrielles. Université Libre de Bruxelles, 1960.*

2. En el siglo XX algunos economistas, entre los que se encuentra Aftalión, la consideró; "Como una relación que se puede medir entre productos y factores".

*Fuente: Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).*

*Sinopsis sobre productividad. Editorial Popular de los Trabajadores. Agosto 1980*

3. "Generalmente se asocia la idea de productividad con la producción por unidad de insumo, esto es, se mide la productividad dividiendo la producción total entre el número de valor de los insumos utilizados".

*Fuente: Correa, Héctor. Productividad y Desarrollo. INAPRO (Instituto Nacional de Productividad), México, 1973*

4. "La productividad se define esquemáticamente como la relación entre producto e insumos, de ahí se deriva la productividad total y la productividad parcial".

*Fuente: Ainar Prints, Moe. Análisis de la Productividad total ( Ponencia presentada en el Congresos de Oslo, Noruega, 1984 )*

5. "La productividad es la maximización de los bienes producidos, mediante la eficaz interrelación de los factores que intervienen en la producción, tales como trabajo, capital, administración, etc. ".

*Fuente: Secretaría de Trabajo y Previsión Social ( STPS).*

*Programa de Productividad de la Pequeña y mediana empresa. Dirección General de Capacitación y Productividad. México, 1984*

- 
- 

#### **3.3. ¿Qué es la productividad?:**

Hablar de productividad, es relacionar:

- Los recursos que se emplean, y
- Los resultados que se logran mediante el empleo de dichos recursos.
- La productividad es el cociente que se obtiene al dividir: Resultados logrados entre Recursos empleados. Ejemplos:

**PRODUCTIVIDAD DE MATERIALES:**

A).- toneladas producidas

---

Toneladas de materia prima

**PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL:**

B).- Ventas

---

Capital de Trabajo

**PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL:**

C).- Utilidades

---

Capital invertido

**PRODUCTIVIDAD DE MAQUINARIA Y EQUIPO:**

D).- Piezas producidas

---

Horas- Maquina

E).- Utilidades

---

HORAS- MAQUINA

**PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA:**

f.- Toneladas producidas

---

Horas- Hombre

**3.3. ¿ Cómo se incrementa la productividad?.**

A.- Al aumentar los resultados logrados con los mismos recursos empleados.

B.- Al disminuir los recursos empleados manteniendo un mismo nivel de resultados.

C.- Al modificar los resultados y recursos de tal forma que se incremente su cociente.

**INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD ES ENTONCES:**

**LOGRAR MÁS RESULTADOS EMPLEANDO MENOS RECURSOS Y CÓMO. RESULTADOS LOGRADOS.**



- COSTO DE LOS RECURSOS EMPLEADOS
- 
- ---
- RIQUEZA GENERADA

Luego entonces: **Incrementar productividad significa: GENERA MÁS RIQUEZA.**

**LOS LOGROS DE PRODUCTIVIDAD SE ALCANZAN A TRAVÉS DE DIFERENTES RECURSOS:** Capital, energéticos, materiales, maquinaria, equipos y mano de obra. Pretender que se aumente solo a través de un factor, resultaría algo difícil, ya que todos estos factores están interrelacionados.

### **3.5. La productividad es la medida del progreso:**

Los países desarrollados son muy productivos, es decir, sus organizaciones empresariales obtienen altos resultados (ganancias), con pocos o limitados recursos, y de esta forma generan mucha riqueza. En cambio, los países subdesarrollados o en vías de desarrollo (como se le tiene catalogado a México), son poco productivos: no es raro ver en México, a empresas del sector privado, y más aún a instituciones y dependencias del sector gubernamental, consumir más recursos que los resultados que logran, generando de hecho, Pobreza en lugar de Riqueza.

Para lograr el progreso de México, es necesario establecer un compromiso hacia la productividad, no solo de las organizaciones empresariales, sino de del gobierno, y de todos los actores de la sociedad. Buscando realizar nuestro trabajo cada día mejor, con más pasión y calidad. Mejorando los métodos y procedimientos de trabajo. Teniendo apertura hacia la innovación tecnológica y administrativa para la mejora de los procesos productivos. De esta forma se logran más y mejores resultados, empleando menos recursos.

**REQUERIMOS CREAR Y FOMENTAR UNA CULTURA DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EMPEZANDO EN NUESTROS HOGARES, ESCUELAS, EMPRESAS, Y A NIVEL DEL PAÍS. (Ref. 1).**

---

**(Ref. 1): Apreciación personal.**

### **3.6. Indicadores de medición de la productividad en el ámbito de naciones:**

**Fuente: Banco Mundial**

#### **1. Fortaleza económica interna:**

- Inflación
- Evolución del PIB
- Sector servicios

#### **2. Internacionalización:**

- Integración de la economía mundial
- Inversión extranjera
- Balanza comercial
- Diversificación e incremento de exportaciones

#### **3. Gobierno:**

- Reservas internacionales
- Política impositiva
- Gasto público
- Justicia
- Seguridad pública
- Deuda externa
- Administración pública

#### **4. Finanzas:**

- Disponibilidad de crédito
- Balances corporativos

#### **5. Infraestructura:**

- Recursos naturales
- Carreteras
- Puertos y Aeropuertos
- Telecomunicaciones
- Ferrocarriles
- Energía

#### **6. Administración:**

- EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES. PRIVADAS Y GUBERNAMENTALES.
- Iniciativa empresarial
- Desarrollo corporativo

#### **7. Ciencia y Tecnología:**

- Gastos de investigación y desarrollo
- Generación de patentes propias
- Administración de la tecnología

#### 8. Gente:

- Administración laboral
- Calidad de vida
- Estructuras educativas
- Actitud laboral
- Desempleo

#### 3.7. Clasificación del México, en el ranking mundial de competitividad:

*Fuente: IMD World Competitiveness Scoreboard 2002*

Años:	Lugar:
1998	34
1999	35
2000	33
2001	36
2002	41

Esta clasificación corresponde a una muestra de poco más de 50 naciones. México se encuentra por arriba de; Rusia, Colombia, Polonia, Turquía, Indonesia, Venezuela y Argentina.

#### 3.7.1. Clasificación de México, con 50 naciones, con relación al PIB (Producto Interno Bruto), año 2001

*Fuente: PNUD 2002*

- Lugar 9°. Por debajo de: Estados Unidos, Japón, Alemania. Reino Unido, Francia, China, Italia y Canadá.
- El PIB, que reconoce este organismo a México es: 635.5 ( miles de millones de dólares).

#### 3.7.2. Informe de Desarrollo Humano: educación, esperanza de vida y renta per capita. ( datos del 2000)

*Fuente: Reporte de Transparencia Internacional 2002*

1. Noruega
2. Suecia
3. Canadá
4. Bélgica
5. Australia
6. Estados Unidos
34. Argentina
43. MEXICO
55. Cuba

*Fuente: PNUD (2002)*

### 3-7.3. “ En México productividad 6.5 % ”

*Fuente: Periódico: “ El Reforma ”/ Sección negocios/ 13 de agosto 2004).  
Artículo escrito por: ( Laura Carrillo y Arturo Rivero).*

“La productividad por persona ocupada en México, Disminuyó 6.5 por ciento real entre el 2001 y el 2003, mientras que en las trece economías más grandes registró resultados positivos”. ( Fuente: Depto. de Trabajo de los EUA y cálculos de Reforma. Para el período señalado en los Estados Unidos la productividad por empleado aumentó 4.7 por ciento, en Japón, 4 % y en Corea 7.4 %).

### 3.8. Productividad personal:

Se dice que una persona es más o menos productiva, cuando percibimos que realiza ciertas actividades y/o procesos con el mínimo de esfuerzo, tiempo y uso de recursos. Generalmente se asocia a la productividad con la calidad, sin embargo debemos diferenciar los dos conceptos, ya que cada uno tiene sus propios atributos.

Comparación con otros lavadores de autos:

Para poder determinar “Qué tan productivo resultó el servicio de lavado”, debemos “Comparar” con otros lavadores de autos, los mismos parámetros que usaron en el proceso de lavado, es decir:

Cuánto material usó. ( agua, jabón, tela, etc. )

Qué costos tuvieron estos materiales

En cuánto tiempo lo lavó

Cuánto cobró por el servicio

Con el propósito de poder determinar, Quién lo hizo con los menores recursos y tiempo. Asimismo, conocer quién cobró menos por el servicio.

Con el propósito de poder determinar, Quién lo hizo con los menores recursos y tiempo. Asimismo, conocer quién cobró menos por el servicio.

Un vendedor de autos:

Cuántas unidades vende en un mes.

Un obrero:

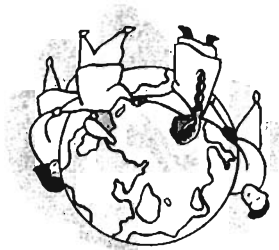
Cuántas operaciones (X), ejecuta en una jornada de trabajo de 8 horas efectivas. Tomando en cuenta, desperdicio de materiales, ni accidentes de trabajo.

Una secretaria:

En que tiempo: Toma dictado y lo transcribe. O bien archiva determinado número de expedientes. UN VENDEDOR DE AUTOS

Cuántas unidades vende en un mes.

## **4. BREVE HISTORIA DEL MOVIMIENTO MUNDIAL DE LA CALIDAD**



## **4. BREVE HISTORIA DEL MOVIMIENTO MUNDIAL DE LA CALIDAD**

### **4.1. Los maestros de la calidad**

Uno de los aspectos más importantes a considerar en el estudio de la calidad es el análisis de las afirmaciones de los autores más reconocidos en el estudio de calidad, llamados los "Gurús de la Calidad". En este módulo pretendemos presentar una síntesis de sus aportaciones, para tener un panorama general de sus aportaciones.

#### **1. Phillip b. Crosby**

Nació en Westen Virginia en el año 1926, Afirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos:

1. Calidad es cumplir los requisitos
2. El sistema de calidad es la prevención
3. El estándar de realización es cero defectos
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de estos principios, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (1979).

#### **Edward W. Deming**

El Sr. Deming, nació en octubre del 1900, en los Estados Unidos de Norteamérica, ingeniero especializado en estadística, cuya formación clave fue recibida del Dr. Walter Shewart, con quien creó enfoques y herramientas estadísticas aplicadas a la industria. Cuatro años después de iniciar sus trabajos en Japón llegó el Sr. Joseph Juran para compartir estos enfoques y herramientas, con base en las cuales, hicieron el libro: "Manual de Control de Calidad".

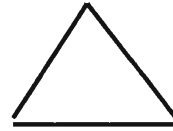
#### **Joseph M. Juran**

El Sr. Juran, nació en Rumania, en 1908, ingeniero y abogado, con fuerte formación estadística. Este autor recomienda seguir las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder en calidad, de nivel mundial.

1. Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
2. Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración de la calidad.
3. El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionado.
4. La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de calidad.
5. Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

En enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa en lo que se llama la **TRILOGIA DE JURAN**, ya que divide el proceso de la administración de la calidad en:

- PLANEACIÓN DE CALIDAD
- CONTROL DE CALIDAD Y
- MEJORA DE LA CALIDAD



**Armando V. Feigenbaum**

El método de este autor, es de 18 pasos.

**Kaoru Ishikawa**

El Dr. Ishikawa, nació en 1915 en Japón, graduado en química aplicada por la Universidad de Tokio, se le reconoce como el impulsor de los círculos de calidad, a partir del año 1962, El método de este autor, es de 23 pasos.

Otros Autores japoneses importantes que han contribuido a enriquecer con sus conocimientos y teorías de la mejora de calidad han sido; SHIGEO SHING: SHIGERU MIZUNO, y GENICHI TAGUCHI:

**FUENTE:** LIBRO: *Desarrollo de una cultura de calidad.*  
**Autor:** Humberto Cantú Delgado.  
**Editorial:** Mc Graw Hill  
**Edición:** Segunda 2001 México.

#### **4.2. Conclusiones, similitudes y diferencias de los enfoques teóricos**

Si analizamos el material comentado, e incluso el de otros autores menos importantes, podemos concluir que la mayor parte de lo tratado en la amplia

variedad de publicaciones sobre calidad total se clasifica en los siguientes rubros o categorías:

1. Compromiso de alta dirección y liderazgo
2. Equipos de mejoramiento de calidad
3. Medición de la calidad
4. Corrección de problemas
5. Comité de calidad
6. Educación y capacitación
7. Metas de mejoramiento
8. Prevención de defectos
9. Recompensas y reconocimiento
10. Procedimientos del programa de calidad
11. Crecimiento con rentabilidad económica
12. Necesidades del consumidor
13. Planeación estratégica
14. Cultura de calidad

- 15. Enfoque total de sistemas
- 16. Información / Comunicación
- 17. Políticas de calidad
- 18. Constancia y planeación para la competitividad
- 19. Métodos de supervisión
- 20. Interacción entre departamentos
- 21. Planeación del proceso
- 22. Control de proveedores
- 23. Auditorías al sistema de calidad
- 24. Diseño del Producto
- 25. Control del proceso

#### **4.1.8. Definiciones de las 25 categorías en que se clasifica el conocimiento de los principales autores de la calidad**

##### **COMENTARIO PARA EL LECTOR:**

*Para mayor abundamiento, se remite al lector a la fuente original:*

*Libro: Desarrollo de una Cultura de Calidad.*

*Autor Humberto Cantú Delgado.*

*Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición 2001 en español.*

#### **4.1.9. Agrupación de ocho áreas:**

##### **1. Liderazgo**

Compromiso de la alta administración-liderazgo.

La administración debe estar comprometida a ejercer un liderazgo efectivo mediante la puesta en práctica de un programa de calidad que tenga como principio la constancia en la planeación para lograr la competitividad que coadyuve a un crecimiento rentable.

##### **2. Planeación estratégica**

Ejecución de un proceso de planeación estratégica basado en el enfoque total de sistemas para definir política de calidad apropiadas.

##### **3. Posicionamiento del mercado**

La organización debe comprometerse a determinar y a satisfacer las necesidades de los clientes para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

##### **4. Sistema operacional**

Se debe planear el proceso de producción (o de servicio) y los productos (y el servicio) en congruencia con las políticas de calidad, y diseñar una operación que asegure una interacción efectiva entre los departamentos y que lleve a lograr los objetivos de mejora de la calidad con la ayuda de métodos de supervisión apropiados y un sistema de información competente.



#### **5.Sistema humano**

La operación efectiva del negocio requiere de un ambiente de cultura de calidad reforzada con la puesta en práctica de procedimientos de capacitación educación y reconocimiento a los logros de la calidad.

#### **6.Control de proveedores**

En el sistema administrativo se deben incluir procedimientos para el control de proveedores que aseguren la calidad de cada insumo en la operación del negocio.

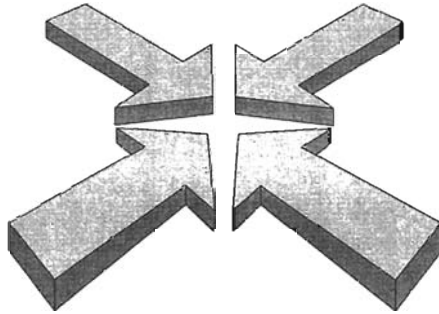
#### **7.Mejoramiento de la calidad**

Se debe constituir un comité de calidad, que esté informado acerca de los indicadores de calidad, y asignarle la responsabilidad de administrar los equipos de mejora de la calidad para corregir los problemas de calidad y auditar el sistema de calidad (programa).

#### **8.Control de proceso**

Se deben aplicar procedimientos para controlar el proceso de producción y prevenir defectos.

## **5.MODELOS DE CALIDAD TOTAL; JAPONÉS, EUROPEO, AMERICANO Y MEXICANO**



## 5.MODELOS DE CALIDAD TOTAL; JAPONÉS, EUROPEO, AMERICANO Y MEXICANO

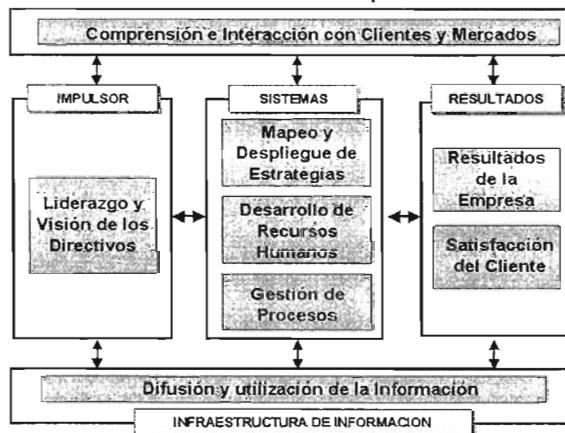
Estos modelos han surgido en estos países y regiones, como una respuesta a tener modelos válidos estandarizados para promover la cultura de calidad en sus respectivos países, y también para hacer más competitivos a su sector empresarial para conquistar mercados y lograr riqueza.

( Dibujo # 5)

El primer modelo en surgir, fue el JAPONÉS, en el año 1951 cuyo autor fue el Sr. Ing. Edgar Deming. De origen americano, que al término de la segunda guerra mundial, los Estados Unidos de Norteamérica, lo “Prestaron al gobierno japonés”, como apoyo a la reconstrucción del Japón. Los americanos, de haber tenido la seguridad de que este técnico, les apoyaría fuertemente a los japoneses, en el diseño e instrumentación de este modelo de calidad, y otras

Metodologías muy exitosas que emplearon los japoneses para resurgir, no lo hubieran prestado.

### Modelos de Gestión por Calidad en el Mundo Modelo de Calidad Japonés



**( Dibujo # 6)**

El MODELO ESTADOUNIDENSE, fue el segundo en surgir, como una respuesta para emular el éxito que había tenido el japonés. A ese premio se le llamó Premio “Malcom Baldrige”. El primer premio lo entregó en el año de 1989

**Modelos de Gestión por Calidad en el Mundo**

Modelo de Malcom Baldrige

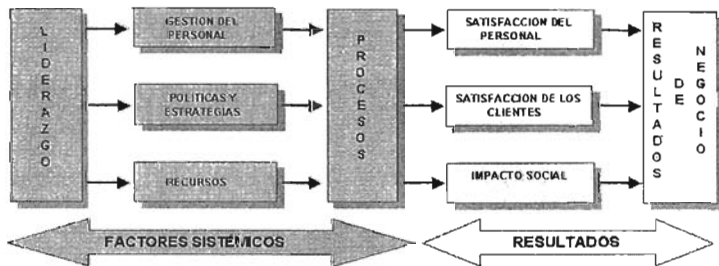


**( Dibujo # 7)**

El tercer MODELO, fue el EUROPEO: EFQM (European Foundation Quality Management).

**Modelos de Gestión por Calidad en el Mundo**

Modelo de Excelencia de la EFQM



( Dibujo # 8 )

**El Modelo Mexicano**, apareció por primera vez en México, por decreto del gobierno federal el 29 de noviembre de 1989

La **FUNDAMECA** (Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.). Inicialmente fue el principal promotor para diseñare y difundir este modelo entre el sector empresarial. Posteriormente lo adoptó el gobierno federal, a través de la entonces **SECOFI**, Desde entonces a la fecha tiene vigencia, con algunas modificaciones que se han hecho a lo largo de 12 años.

Para promover este modelo, en nuestro país, se creó el “Premio Nacional de Calidad Mexicano ”. Este premio otorga a las siete categorías siguientes:

**INDUSTRIA:**

- Pequeña
- Mediana
- Grande

**SERVICIOS:**

- Pequeña
- Mediana
- Grande

**GOBIERNO:**

## Modelos de Gestión por Calidad en México

### Modelo Nacional de Calidad



## **6.ANTECEDENTES DE LA CULTURA DE CALIDAD EN MEXICO**



## **6. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA CULTURA PARA LA CALIDAD EN MÉXICO**

### **6.1. Premio Nacional de Calidad Mexicano**

Este Premio lo estableció por vez primera en el año 1989 la Sociedad Mexicana para la Calidad (FUNDAMECA), desde entonces a la fecha, se sigue promoviendo y premiando entre el sector empresarial del país, a través de la Secretaría de Economía. Tiene siete categorías, ya comentadas en el punto 5.4. )

Al poco tiempo de implantar el Modelo de Calidad Mexicano, el Gobierno Federal, implantó otros premios, entre ellos el “Premio Nacional para la Exportación”, designando a la entonces SECOFI, ahora Secretaría de Economía, para organizarlo y coordinarlo:

### **6.2. Premio Nacional de Exportación**

Este premio se instituyó para promover la cultura de exportación y la competitividad entre el sector empresarial y universitario para impulsar a las empresas pequeñas, medianas y grandes a exportar productos y servicios a los mercados internacionales:

Las categorías de este premio fueron las mismas siete categorías del premio nacional, aumentando la categoría 8 Universidades e instituciones de enseñanza superior.

Quiero compartir con el lector, que el suscrito tuvo la oportunidad de haber desempeñado el papel de Evaluador, de la Categoría 8. Universidades e instituciones de enseñanza superior, para promover la cultura exportadora del país. Esta responsabilidad la desempeñé durante tres años (1995, 96 y 97) El último año, fui el coordinador del grupo evaluador de esta categoría. Y justamente en el año de 1995, tuve la oportunidad de evaluar a la UNAM, habiendo resultado ganadora de esta categoría.

**Fuente: Pág. Web de Secretaría de Economía. Gob. Mx**  
( Ver al final de este capítulo, anexo # 10 cuadro resumen de los ganadores de los estas categorías).

## **7.PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL (2001-2006)**





## 7.PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL (2001-2006)

### 7.1. Antecedentes

(Ref. 2)

Hasta antes de este periodo de Gobierno Panista (2001-2006 del Presidente Vicente Fox), no se conocía un movimiento de cambio tan importante como ha sido este. Echemos una mirada retrospectiva a nuestra historia del Sector Gubernamental en materia de calidad e innovación.

Los periodos presidenciales siguientes han realizado aportaciones en materia de innovación y calidad:

2001-2006 Vicente Fox.- Innovación y Calidad Gubernamental: Ver más adelante la caracterización.

1995-2000 Ernesto Zedillo.- PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública).

Este programa se caracterizó por modernizar a la Administración Pública, con una filosofía de gestión para mejorar la calidad de los servicios, pero sin apoyarse en ningún modelo de Gestión por Calidad. Logró avances importantes para mejorar la calidad de los algunos servicios con base a "Indicadores de Gestión" entre otras cosas.

1988-1994 Carlos Salinas de Gortari.

Este período, se caracterizó por impulsar el TLCN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte; México, Estados Unidos y Canadá), el cual entró en vigor a partir del 1º. De enero del año 1994, justamente cuando el expresidente Salinas dejaba la presidencia de México. Con este tratado y por otros que fueron suscritos y firmados, México se vio obligado a ser más competitivo e insertarse en los mercados internacionales para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades del comercio internacional.

Esto obligó a México, particularmente al sector empresarial, a mejorar la calidad de los productos y/o servicios, elevar la productividad para competir con los mejores del mundo. En esta época se promovió y estableció el Premio Nacional

de Calidad, basado en el Modelo de Calidad Mexicano. Modelo este que la fecha sigue vigente. Este modelo fue diseñado y promovido por el sector privado empresarial a través de la entonces FUNDAMECA (Fundación mexicana para la Calidad, A. C.). Quedando la Coordinación y Organización del Premio Nacional para la Calidad, en manos del Gobierno Federal, creándose un fideicomiso, cuya fiduciaria fue en aquél entonces la SECOFI ( Secretaría de Comercio y Fomento Industrial). Esta época se caracterizó por los famosos "Pactos para la Competitividad

**Anuales" celebrados con los tres sectores: Sindical, Empresarial y Gobierno. ¿. Seguramente muchos de nuestros lectores se acordarán..**

#### **1982-1987 Miguel de la Madrid Hurtado**

Durante este periodo se crearon las bases para que México, ingresara al entonces GATT (Acuerdo de Aranceles y Comercio), ahora la OMC ( Organización Mundial de Comercio), donde México, se abriría a la economía mundial, insertándose en las economías abiertas, dejando su modelo estabilizador (hacia dentro del país), que duro muchos años. Este representó un cambio muy importante para el sector empresarial mexicano, ya que las "Reglas del Juego", para competir serian distintas a las que estaban acostumbrados.

En este periodo, se puso énfasis en la Bandera Política de la Competitividad y la Productividad. Pero muy lejos de lo que pudiera ser un enfoque integral para crear una cultura de Innovación y Calidad sostenible y sustentable en el sector gubernamental.

#### **1976- 1981 José López Portillo**

Todos o casi todos, por lo menos los que pasamos de los 50 años, que en este período, hubo abundancia de recursos en nuestro país, pero al final de periodo presidencial de JLP, una fuerte devaluación de nuestra moneda, no olvidando aquella célebre frase de JLP; " Defenderé al peso como un perro"...

Curiosamente en este período, se da a conocer lo que hoy tenemos como una realidad la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. En aquél entonces se le pretendía llamar: " *Servicio Civil de Carrera* ", tratando de emular algunos criterios y experiencias del Gobierno Francés y otros países europeos.

#### **1972-1975 Luis Echeverría Alvarez**

En este periodo, se identifica dos logros importantes para promover una cultura en México, de productividad y competitividad:

El primero de ellos, fue el hecho de haber creado al entonces Instituto Mexicano de Comercio Exterior ( IMCE), para promover las exportaciones no petroleras del país. En mi opinión personal, considero este hecho algo inusitado, ya que Luis Echeverría, no se caracterizaba como un estadista de gran visión, ni mucho menos para competir con los grandes mercados internacionales, pero de no haber sido por esta decisión, quizás no hubiéramos avanzado en el camino correcto para la década de Carlos Salinas, cuando tuvimos la enorme necesidad de competir en forma mas enfática, con los competidores más feroces del globo terráqueo. Y curiosamente en el periodo del entonces presidente Miguel de la Madrid, este organismo desaparecería, y gran parte de su personal, fue absorbido por BANCOMEXT. Esto fue en los años 1986-88.

El otro hecho notable de este periodo, fue el llamado "*Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal*", que estableció las bases y criterios para mejorar la calidad de los servicios a la ciudadanía con la famosa "*Reforma de Ventanillas* ", y otras acciones y programas importantes para capacitar y formar al personal, en conocimientos, habilidades y actitudes de servicio.

Justamente en esta época inicié mis primeros esfuerzos en materia de capacitación y desarrollo del personal en el BANOBRAS (Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos. S.N.C.).

---

*(Ref. 3) Fuente. Experiencia personal*

## 7.2. Pasión por un Buen Gobierno.

*Fuente: Pasión por el Buen Gobierno.*

*Autor: Ramón Muñoz.*

“No hay sociedad totalmente autogestiva y las diferencias sociales requieren de un estado solidario y subsidiario que equilibre y modere y con ello conduzca el bien común. Como se ve estar apasionado por un Buen Gobierno en estos días, no es cosa fácil, hay que “remar en contra de la corriente para convencer de que existen maneras de convencer de que existen maneras de convertir a esta organización en un ente útil para la sociedad, en todos los sentidos. De buscare un lugar donde su presencia sea imprescindible, necesarísima, y socialmente **ESTRATÉGICA**.

Un lugar en el cual tenga un gran valor agregado para la sociedad”.

“A pesar de su mala fama del gobierno, continua diciendo Ramón Muñoz... o por esa misma razón, u grupo de ciudadanos que participábamos en actividades privadas decidimos entrar en la administración pública, esencialmente porque creimos depende de que la institución social llamada gobierno, funcione bien, Y cuando digo “Bien” la palabra cobra muchos significados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad; en un entorno libre de corrupción.”

“EFICIENCIA, porque en el gobierno no debe haber desperdicio, los recursos tanto materiales como financieros, o humanos son escasos y deben ser aprovechados al máximo. EFICACIA, porque los recursos no se pueden utilizar en cualquier cosa sino en el logro de los objetivos que nos hemos trazado. EFECTIVIDAD, porque aún cuando podamos hacer muchas cosas y hacerlas bien así como lograr nuestros objetivos, sabemos que no pueden ser cualquiera o bjetivos sino aquellos que en verdad van a impactar en el desarrollo de la sociedad como la educación, la salud, la seguridad pública, la creación de micronegocios, etc.”

¿Porqué hay tantas quejas en contra el funcionamiento del gobierno?,  
¿Porqué no ha hecho bien su papel, ¿ porqué la sociedad de manera autogestiva empieza a reemplazar las funciones que antes supuestamente el gobierno realizaba?. Aquí hay una combinación de factores importantes, pero tres destacan principalmente:

- 1.El gobierno antidemocrático
- 2.La falta de un origen democrático
- 3.Por falta de una adecuada rendición de cuentas.

Se han perdido los objetivos fundamentales que justifican la existencia del gobierno y por ello se han creado cotos de poder sobre la ineficiencia y el dispendio en cosas secundarias a los objetivos fundamentales del gobierno que, a fin de cuentas impiden proporcionar mejores servicios a la ciudadanía y generan una enorme soberbia en los funcionarios

gubernamentales”. Continúa diciendo Ramón Muñoz, cuando hablamos de Buen Gobierno nos referimos a un gobierno ejemplar, ágil, ligero, promotor, estratégico, humanista, de calidad, impulsor, coordinador. Soportado en gobiernos municipales reintentados”.

Ya siendo presidente de la República el Lic. Vicente Fox Quesada, ha promovido una serie de cambios muy importantes, entre los cuales destacan los siguientes, para efectos de ilustrar los temas relacionados con el contenido de mi tesis:

#### **A.- Decálogo del Buen Gobierno**

Este documento, incluye las siguientes directrices:

- 1.Gobierno Honrado y Transparente
- 2.Gobierno de Liderazgo
- 3.Gobierno Digital
- 4.Gobierno Profesional \*
- 5.Gobierno de Calidad \*\*

\*\*De estas dos directrices hago comentarios para fundamentar algunos comentarios y planteamientos en algunos temas de esta tesis.

#### **B. Ley Federal de Transparencia y Rendición de Cuentas**

#### **C. Ley Federal de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.**

\*Derivado de la Directriz, Gobierno Profesional, se deriva entre otras acciones, la Ley Federal de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

\*\* Derivado de esta directriz, emana el “MODELO INTRAGOB, del cual hago referencia más adelante.

#### **7.3. Modelo de Calidad INTRAGOB**

El Modelo de Calidad INTRAGOB está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos sobre los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (APF). A consolidar una cultura de calidad, mejorar la productividad, competitividad, e innovación tecnológica, así como a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad.

**El principal objetivo del Proceso de Calidad es la transformación radical de la Administración Pública Federal para evidenciar un nivel de madurez en el Modelo de Calidad INTRAGOB, que se refleje en la calidad de los procesos, productos y servicios, y en una dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como de las Dependencias y Entidades, todo ello evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía, y coadyuve en el incremento de la productividad, competitividad y ahorro. Para tal propósito, en el presente documento se describen las directrices de implantación del Modelo de Calidad INTRAGOB, haciendo énfasis en los siguientes elementos:**

- **Mejorar la calidad de los productos y servicios del Sector Público que tienen un alto impacto en la ciudadanía, en el corto plazo.**
- **Consolidar una Cultura de Calidad en el Servicio Público.**
- **Lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente.**
- **Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.**
- **Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos.**
- **Unificar una visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.**

**El Modelo de Calidad Intragob esta centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía.**

**En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el Modelo de Calidad Intragob contribuye a las seis estrategias de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno:**

1. **Gobierno que cueste menos, reduciendo el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.**
2. **Gobierno de calidad, satisfaciendo o superando las expectativas de los clientes y ciudadanos en los servicios que les brinda.**
3. **Gobierno profesional, atrayendo, motivando, desarrollando y reteniendo a las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público.**
4. **Gobierno digital, permitiendo que los clientes y ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que ofrece desde la comodidad de su casa u oficina.**
5. **Gobierno desregulado, garantizando que los clientes, ciudadanos, y los servidores públicos puedan efectuar trámites con facilidad, seguridad y rapidez.**
6. **Gobierno honesto y transparente, recuperando la confianza de la sociedad.**
7. **Un Gobierno de Clase Mundial**

**EN SUMA...**

**UN GOBIERNO INNOVADOR Y DE CALIDAD TOTAL**

#### **7.4. Principios y valores de calidad del Gobierno Federal**

**El Modelo de Calidad INTRAGOB es una nueva filosofía de Gestión de la Administración Pública Federal, orientada a satisfacer las expectativas de los clientes y ciudadanos en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas. Los siguientes principios constituyen una plataforma de despliegue del Modelo de Calidad INTRAGOB:**

### **Satisfacción del cliente y ciudadano:**

Se entiende como el principal elemento de enfoque de los sistemas de las Dependencias y Entidades identificar y conocer profundamente las necesidades y expectativas de los clientes, ciudadanos y de la sociedad en su conjunto, e incorporarlas a los ciclos de mejora de los procesos internos, así como, a los procesos, productos y servicios asociados, para satisfacer plenamente dichas necesidades y expectativas, mediante la administración de sistemas de medición de calidad. Y así responder de manera oportuna, confiable y con valor agregado.

### **Calidad en el servicio:**

La Administración Pública Federal está comprometida a responder consistentemente a las expectativas y requerimientos de los clientes y ciudadanos, con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad de los productos y servicios, acción en la que todos los servidores públicos desarrollan sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como manifiesta actitud de servicio, cuyo valor agregado sea evidente a través de una atención profesional, respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

Los principios de Satisfacción del Cliente y Calidad en el Servicio, están orientados a optimizar los procesos y servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas al menor costo, con el fin de que los clientes y ciudadanos obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.

### **Calidad de vida en el trabajo:**

Reconociendo que los servidores públicos son el elemento más valioso, el Gobierno Federal mantiene la responsabilidad que le ha sido encomendada para administrar eficientemente los bienes de la Nación y proporcionar productos y servicios públicos con calidad.

De esta manera los servidores públicos impulsan y apoyan los procesos de Calidad, Innovación, Competitividad y Transparencia de las Dependencias y Entidades; participan, capacitan, asumen un liderazgo y compromiso para lograr las metas y la satisfacción propia como individuos y como parte fundamental de la Administración Pública Federal, dentro de un clima laboral de respeto, orden, disciplina y austeridad; traducido en una mejor calidad de vida en el trabajo.

En forma conjunta cada Dependencia o Entidad y su Sindicato, dirigen sus esfuerzos para el logro de los Objetivos Institucionales.

### **Comunicación organizacional:**

A través de una comunicación clara, efectiva y abierta, se desarrolla en la Administración Pública Federal, la sinergia, difusión de directrices y logros; lo cual permite un adecuado facultamiento del personal, una



mayor identificación de los empleados con la Dependencia y Entidad, y una visión compartida en el establecimiento y cumplimiento de metas.

Se impulsa la participación de todo el personal de la organización para generar sinergia, al utilizar los medios de comunicación interna y externa para difundir permanentemente las estrategias, planes, programas institucionales, y sus resultados, en forma clara, directa y abierta.

#### **Uso eficiente de los recursos:**

El capital humano y los recursos financieros y materiales utilizados en la organización se deben administrar racionalmente con responsabilidad, efectividad, eficiencia, integridad y transparencia.

#### **Respeto al entorno:**

Todas las actividades de la Administración Pública Federal deben realizarse conservando y mejorando el medio ambiente; respetando el entorno cultural de las comunidades en donde se localizan las instalaciones del Gobierno Federal, en armonía con la sociedad para fortalecer un desarrollo sustentable.

#### **Integridad, Transparencia y Honestidad:**

La Administración Pública Federal está comprometida con la dignificación de la gestión pública y de sus servidores, como elemento fundamental de la democracia, mediante el apego a principios de integridad y transparencia. Es deber de los servidores públicos ceñir su conducta a principios de integridad, los cuales suponen actuar con honestidad y privilegiar la verdad.

Asimismo, el servidor público debe garantizar el acceso a la información gubernamental que tenga carácter público y hacer un uso abierto, honesto, racional y eficiente de los recursos públicos, mostrando claramente las razones y los resultados de sus decisiones y acciones.

#### **Mediciones:**

Es necesario determinar el grado de satisfacción de los clientes y ciudadanos, así como de los servidores públicos con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos y sus resultados, identificando los puntos de control y los factores críticos de éxito que permitan cumplir cabalmente sus expectativas y requisitos.

Para determinar los avances del Modelo de Calidad Intragob, y su efectividad en el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, deben definirse e implantarse sistemas de medición del desempeño, efectividad, eficiencia y ahorro en la ejecución de los procesos, y en la prestación de los productos y servicios que se proporcionan a los clientes y ciudadanos, de acuerdo a sus requerimientos.

- Indicadores de desempeño, que muestren el comportamiento de los procesos.
- Indicadores de efectividad, para medir el funcionamiento de los sistemas de acuerdo con su diseño y los resultados esperados.
- Indicadores de eficiencia, para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de los sistemas, así como los ahorros logrados.

### **Mejora continua**

Es importante que todos los servidores públicos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor, los productos y servicios, y que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso productivo de su Dependencia o Entidad; por lo que se deben identificar, definir y dar prioridad a los procesos de mayor impacto, de acuerdo a las atribuciones o delegadas por su marco jurídico vigente, y a las necesidades, expectativas, quejas y denuncias de los clientes y ciudadanos.

Definiendo claramente en cada área a los propietarios de los procesos, y en sus respectivos tramos de control; y facilitando la formación de equipos de trabajo que generen un impacto positivo en las cadenas de valor para cada producto o servicio. Cada eslabón de la cadena corresponde a un proceso.

Los principios anteriores son los elementos que soportan y orientan los esfuerzos de Mejora Continua, Innovación, Competitividad, Integridad, Transparencia y Profesionalismo en los productos y servicios que las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal brindan a sus clientes y ciudadanos; sin embargo, la estrategia de implantación efectiva del Modelo de Calidad Intragob, requiere de la alineación de los planes, proyectos y acciones a las metas y prioridades nacionales, marco legal, y propósitos institucionales dirigidos a obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.

### **Valores de calidad**

Son los comportamientos que distinguen a los servidores públicos de la Administración Pública Federal, y que les permiten actuar con integridad y transparencia para dignificar la función pública, y agregar valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las expectativas, necesidades y requisitos de los clientes y ciudadanos que demandan productos y servicios de calidad.

### **Liderazgo participativo:**

Es el compromiso permanente de los Titulares y representantes sindicales de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad, integridad y transparencia, y así promover a través del ejemplo los valores de Calidad del Gobierno Federal.

### **Vocación de servicio:**

Es la actitud entusiasta de los servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de su Dependencia o Entidad, y así manifestar su mística de trabajo en aras de un servicio oportuno, completo, confiable y transparente.

### **Trabajo en equipo:**

Es la estructura organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la operación diaria, y mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de Mejora Continua, Innovación y Competitividad.

### **Orden y disciplina:**

Es el conjunto de acciones del personal orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

### **Reconocimiento:**

Son los estímulos que el personal percibe y recibe, en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares competitivos.

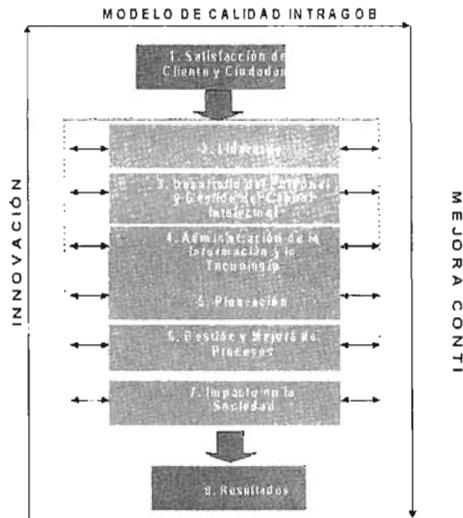
Con el propósito de que el Modelo de Calidad INTRAGOB satisfaga integral y consistentemente los objetivos de las Dependencias y Entidades, y mejore continuamente los resultados, la innovación y competitividad, es imprescindible adoptar una visión preventiva e innovadora que guíe y detone la realización de actividades en forma participativa, con base en sistemas y procesos de mejora que consoliden una Cultura de Calidad Total, Competitividad, Integridad y Transparencia en el Gobierno Federal.

Para ello se requiere establecer, desarrollar y mejorar programas de trabajo permanentes, que sustenten la implantación de los sistemas definidos en los criterios del Modelo de Calidad Intragob, en todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

## 7.5. Criterios del Modelo de Calidad INTRAGOB

- 1) Satisfacción del Cliente y Ciudadano
- 2) Liderazgo
- 3) Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual
- 4) Administración de la Información y de la Tecnología
- 5) Planeación
- 6) Gestión y Mejora de Procesos
- 7) Impacto en la Sociedad
- 8) Resultados

(Dibujo # 9)



(Dibujo # 9 Modelo Intragob ORIGINAL 2001):

## Modelos de Gestión por Calidad en México

### Modelo de Innovación y Calidad (Presidencia de la República)



## 7.6. Grados de Madurez del Modelo INTRAGOE

Todos y cada uno de estos criterios, está sujeto a una escala llamada “Grados de Madurez”, para lograr los niveles más altos de madurez en todo este modelo, se dice que la organización que lo implanta, es porque ha emprendido el compromiso de adoptarlo de acuerdo a los principios y metodología que lo rigen, así como a tener consciencia de que es un PROCESO LARGO que dura varios años. Para lograr el grado de madurez total.

El presidente Vicente Fox, estableció que para el término de su sexenio, las dependencias, empresas de participación estatal, y organismos descentralizados, un **PUNTAJE TOTAL DE 550 PUNTOS**. Cabe a clarar, que en el Modelo de Calidad Mexicano, ya comentado, ningún ganador en ninguna de las siete categorías establecidas, ha logrado puntajes por arriba de los 900 puntos.

Este modelo se promovió desde el primer año de gobierno, en el 2001, y en ese mismo año, se le pidió a cada dependencia gubernamental, realizara un ejercicio de Autoevaluación para Diagnosticar el Estado de arranque de estas organizaciones, en todos y cada uno de los ocho criterios y sus respectivos subcriterios. La experiencia fue muy interesante, ya que muchas dependencias, diría en su gran mayoría, no tomaron muy en serio este ejercicio y como

resultados de ellos, muchas organizaciones e autoevaluaron muy alto, algunas, tengo conocimiento, que sobre los 400 puntos, lo cual se ponía en tela de duda, que dichas organizaciones estuvieran más allá del 40 % de madurez según esta escala. Pero, el Gobierno Federal, a través de la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, al año siguiente, en el 2002, daría seguimiento a este proceso para adoptar y adaptar con sentido de responsabilidad y compromiso político para aquellos secretarios, subsecretarios, y oficial mayor, de las dependencias, así como a los directores de las organizaciones descentralizadas, hasta “hacer suyo este modelo y compromiso”.

Esta situación, ha provocado una reacción favorable en la mayoría de estas dependencias para conscientizarse y responsabilizarse en el cumplimiento de este ordenamiento del Ejecutivo Federal. A grado tal, que las áreas de organización y métodos, como las de Recursos Humanos, han reaccionado ante tales retos, para ser las principales áreas aliadas y promotoras de este modelo en sus respectivas organizaciones.

El Gobierno Federal, consciente de que estos cambios no se logran de la noche a la mañana, estableció y propuso una estrategia de corto y medio plazos.

En el Bancomext, interpretamos este mensaje, y elaboramos una estrategia del 2001 al 2006, hasta lograr la adaptación total de este modelo, pero debo confesar que para ese entonces desconocía los

detalles de este programa y modelo, y me vi en la fuerte necesidad de estudiar a fondo, habiendo descubierto que el Modelo que estaba adoptando Bancomext, era el Modelo de Calidad Mexicano, el cual tiene bastante parecido con el Modelo INTRAGOB.

### **7.7. Cultura de Calidad**

En el capítulo primero de esta tesis, expongo en forma amplia la importancia de la cultura de las organizaciones, en forma especial destaco la importancia de crear y fomentar y mantener una Cultura para la Gestión de la Calidad en cualquier tipo de organización, privada, gubernamental o mixta.

**8. ESFUERZOS QUE HA REALIZADO EL GOBIERNO FEDERAL PARA IMPLANTAR LOS PRINCIPIOS Y EL MODELO INTRAGOB EN TODO EL SECTOR CENTRAL Y DE PARTICIPACIÓN ESTATAL Y ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.**





## **8. ESFUERZOS QUE HA REALIZADO EL GOBIERNO FEDERAL PARA IMPLANTAR LOS PRINCIPIOS Y EL MODELO INTRAGOB EN TODO EL SECTOR CENTRAL Y DE PARTICIPACIÓN ESTATAL Y ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.**

### **8.1. Primer Diplomado en Innovación y Calidad Gubernamental**

Organizado por la Oficina de Innovación Gubernamental, ILCE (Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa) y la SEP (Secretaría de Educación Pública).

#### **a. Origen**

Este diplomado tuvo una duración de 10 módulos, El suscrito tuvo la oportunidad de participar en este diplomado. Inicialmente hubo dos grupos; El

primero para Oficiales mayor y Directores Generales Adjuntos de Administración. (Se inscribieron más de 120, pero el grupo fue mermándose, hasta quedar en 50 aprox. Por lo que hubo necesidad de integrarlos al 2do. Grupo que venía desarrollándose con 4 meses de diferencia a partir del 5o. Módulo con funcionarios de nivel de directores de área: (de recursos humanos, de innovación y calidad, de organización y métodos y de capacitación y desarrollo).

#### **La segunda versión de este Diplomado, no se ha divulgado**

En la ceremonia de entrega de Diplomas, hubo la promesa por parte de los altos funcionarios de la Oficina de Innovación Gubernamental, que sería la SEP y el ILCE bajo su coordinación, los responsables para diseñar promover y realizar esta segunda edición. Pero hasta la fecha no se ha ofertado.

#### **b. Entrega de Diplomas**

Entre los dos grupos, habíamos inscritos un total de 250 funcionarios. De los cuales solamente concluimos con los 10 módulos, 45 personas, entre ellos el suscrito.

#### **c. Los expositores**

En su gran mayoría fueron de origen extranjero. Los dos últimos módulos, fueron exclusivamente de funcionarios y especialistas de instituciones y dependencias del sector gubernamental, como CFE, y otros quienes compartieron sus respectivas experiencias.

#### **d. La temática**

10. Los temas todos ellos relacionados con el Cambio Organizacional, y lo dos últimos temas, se refirieron a casos y experiencias prácticas del sector gubernamental, como ya se comentó.

#### **8.2. Concurso para participar en el Premio Innova 2002, 2003 y 2004**

Con la finalidad de fomentar la cultura de la Gestión de Calidad, así como la Innovación y la creatividad en las instituciones y dependencias del sector gubernamental, la Oficina para la Innovación Gubernamental, diseño y promovió, este tipo de concursos, emitiendo oportunamente los siguientes documentos y avisos:

- A. Convocatoria
- B. Bases para participar
- C. Resultados de estos concursos
- D. El último 2004, fue en noviembre en el salón Banamex, de la Expo - Hipódromo de las Américas.

#### **8.3. Concurso para participar en el Premio Nacional de Innovación y Calidad (INTRAGOB). 2002, 2003, 2004**

Con el mismo propósito anterior, se ha venido promoviendo este concurso en el que participan todas las dependencias del sector gubernamentales como empresas de participación estatal y organismos descentralizados, emitiendo oportunamente los siguientes documentos y avisos:

- A. Convocatoria
- B. Bases para participar
- C. Resultados del concurso:

Para mayor información relacionada con INTRAGOB, se podrá consultar en la Oficina de Premios Nacionales. Edificio Plaza Inn, Col. Guadalupe INN, o bien consultar la página WEB [premios\\_nacionales@gob.mx](mailto:premios_nacionales@gob.mx)

## 9.DISCIPLINAS Y HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD



## **9. DISCIPLINAS Y HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD**

### **9.1. Filosofías y teorías relacionadas con el Programa INTRAGOB**

#### **A. Mejora continua de procesos**

- Suele confundirse con Reingeniería de Procesos ( Caduco el concepto).
- Suele confundirse con Programas de Calidad Total. (QTM)
- En los postulados y principios de la Innovación y Calidad Gubernamental, se insisten en “*Deshierbar procesos*”, es decir, simplificarlos, y mejorarlos para hacer más ágiles los trámites a clientes internos y especialmente a los externos (la ciudadanía).
- En el Modelo Intragob y el Modelo de Dirección por Calidad Mexicano, (Generalmente aplicado en empresas del sector privado), y el Sistema de Gestión por Calidad. Este último más reciente y de aplicación general en el sector gubernamental. (Ley Federal de Normalización ).
- Mi opinión personal, es que el Tema de MEJORA DE PROCESOS, ES FUNDAMENTAL Y TORAL en el Programa de Innovación y Calidad Gubernamental, ya que en Marco Filosófico del mismo, se hace énfasis en la Atención y Mejora de Procesos, para atender a la ciudadanía, ( Pasión por Un
- Buen Gobierno: Vicente Fox. Además es la percepción de los ciudadanos en la calidad de los servicios que otorga el gobierno, así como la percepción que tienen de los cambios que lleva a cabo el Gobierno. Ejm. De ello podemos mencionar, la desburocratización de expedición de pasaportes o licencias para manejo. Algunos Estados y Municipios de México, ya tienen certificados estos procesos ( previa mejora de los mismos).

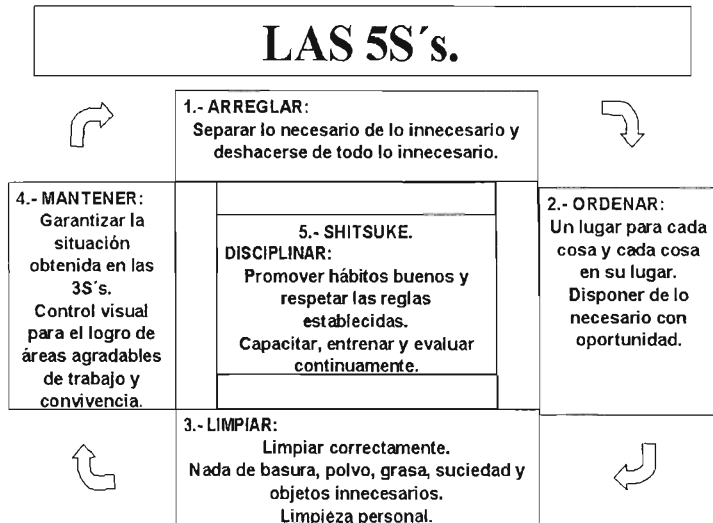
#### **B. Planeación Estratégica**

- Este es el primer criterio del Modelo INTRAGOB y de cualquier modelo de gestión para la calidad. Es fundamental, porque a partir de este criterio, es posible que los demás criterios tengan sentido, congruencia y armonización.
- Además de que está íntimamente relacionado con el 8vo. Criterio, Impacto y Evaluación de Resultados. Habiendo una responsable y cuidadosa planeación estratégica, se asegura el éxito de la misión, la visión y objetivos estratégicos de la dependencia.
- El Gobierno Federal, a través de la Oficina de Innovación Gubernamental, promovió y hasta cierto punto obligó al sector gubernamental, a adquirir un software. Especializado para homologar el ejercicio de planeación de estratégica en el sector gubernamental. En lo personal me parece que ha sido una buena medida.

## 9.2. Las 5 ES's + UNO

- Esta es una filosofía japonesa para “*Crear un Buen Ambiente en el Trabajo*”.
- Su aplicación se inició en empresas japonesas de industria fabril, sin embargo su metodología es aplicable a las organizaciones de servicios. Ejemplo de ello, se sabe que empresas mexicanas como La Cervecería
- Modelo, American Express, y algunas instituciones bancarias y hospitales lo han aplicado en México.
- Experiencia concreta aplicada en Bancomext:
- Período de adopción y adaptación: Agosto 2002, a la fecha.
  - A. Tengo vídeo de conferencia magistral de un gurú.
  - B. Tengo un programa completo editado por el ITESM (Universidad Virtual Empresarial).
  - C. Experiencia concreta del Bancomext, y de CAASA / filial de Bancomext
  - D. Folleto promocional

( Ver Dibujoxo #)



## 9.2. NORMAS ISO 9000

Increíbles cambios han ocurrido en el mundo durante la última década. Pero uno en particular está impactando profundamente a la vida de las organizaciones a los estadounidenses así como a otros países del globo terráqueo en los

próximos años; la unificación de Europa, como una sola entidad económica la llamada Unión Europea.

La Unión Europea constituye el mercado más grande del mundo. ( Más de 350 mil millones de habitantes. Esta unificación implica nuevos desafíos, y uno de ellos es la Serie de Normas ISO 9000

### 9.2.1. ¿Qué es ISO 9000?

ISO 900 es una norma de calidad universal, endosada por las naciones europeas y por muchos otros países. Es una lista de revisión para las funciones, políticas y reglas que se consideran necesarias para asegurar la calidad de los productos y servicios de una empresa. La familia de normas ISO 9000 se diseñó con el propósito de ser genérica, de manera que puede ser utilizada por industrias de manufactura y de servicio EN TODO EL MUNDO.

La norma ISO 9000 fue prestigiada por la Organización Internacional de Estandarización, con base en Ginebra, Suiza. Esta organización es una federación que consta con más de 110 diferentes esquemas de estándares. La American Standard Institute (ANSI) es el esquema que representada a los Estados Unidos dentro de ISO.

Mucha gente asume que ISO es una abreviación de International Organization for Standardization, en el contexto del ISO 9000, éste tiene su origen en la palabra griega "ISOS" la cual significa "igual".

Las organizaciones que han cumplido con la norma 9000 se han registrado o certificado a esta norma. La certificación ISO 9000 es típicamente por instalación, y no por organización, aunque la inscripción múltiple es posible. La falta de certificación no excluye a compañías de los negocios con la UNIÓN EUROPEA, pero la certificación puede traer ventajas competitivas importantes y otros beneficios.

ISO 9000 no es místico, ni particularmente difícil de comprender y aplicar. En un compendio práctico y con sentido común, de estrategias reconocida para asegurar la calidad. La norma es suficientemente general que puede aplicarse a organizaciones de manufactura y de servicios: en el sector privado e inclusive en el sector gubernamental. Aunque el campo de calidad prácticamente está lleno de herramientas de calidad, técnicas, normas y filosofías, ninguna de ellas iguala a ISO 9000. Dice el autor de estas aseveraciones: ( *Despacho certificador de la norma, Perry Johnson*).

### **9.2.2.¿ Quién debe buscar la certificación?**

Un estudio realizado por el Instituto Británico de Aseguramiento de la Calidad, demostró que casi el 52 % de las empresas certificadas con ISO 9000 obtuvieron certificación debido a presiones impuestas por los consumidores, pero también hay otras razones.

Como ya lo mencioné, ISO demanda la certificación de empresas que producen ciertos productos específicos. Estas demandas son hechas por medio de directivas para ciertos productos en la Unión Europea; En la actualidad la certificación ISO 9000 es requerida para las empresas que venden los siguientes productos a la Unión Europea; escalas comerciales, productos de construcción, aparatos de gas, equipo industrial de seguridad, aparatos médicos y equipo de terminales de telecomunicaciones. Por lo tanto, las empresas que exportan, o desean exportar, tales productos a la U.E. deben obtener la certificación ISO 9000.

La certificación ISO 9000 es de vital importancia para las organizaciones cuyos clientes requieren aquellas empresas que tienen o tendrán lazos comerciales con la U.E. puede proveer una ventaja competitiva importante, muchos beneficios reciben las empresas que adoptan el sistema de gestión de la calidad ISO 9000/QS-9000 aún cuando no experimente el proceso de certificación, Otro dato interesante; el estudio citado demostró que entre las empresas Británicas no certificadas, el índice de bancarrotas fue de 7.14 % mientras que el índice de bancarrotas entre las empresas certificadas fu de 0.20 %

### **9.2.3.¿ Porqué el Gobierno de México, impulsa la Certificación de Proceso con la Norma ISO 9000: 2000?. ( Ref. 4 )**

Como ya he comentado en párrafos anteriores, y en especial en el capítulo # 1 de esta tesis, la importancia de la competitividad y productividad de las organizaciones, son factores fundamentales para estas generen riqueza compitan no solo en el mercado nacional sino en el internacional. Y para ello, la certificación de los procesos productivos, es básica y obligatoria. El gobierno de México, no ha querido marginarse de esta tendencia y realidad internacional, promueve dentro de su Programa de innovación y Calidad Gubernamental (Pasión por un Buen Gobierno), la obligación de que las instituciones al servicio del estado, en paralelo con la implementación del Modelo INTRAGOB, certifiquen sus procesos bajo la Norma ISO 9000:2000 la cual está orientada a proceso de servicios.

---

*(Ref. 4 )Castilla A. Carlos. Apreciación personal*

Para estimular la participación del personal del sector gubernamental el Gobierno Federal decretó esta ley, en el mes de diciembre del 2001 para reconocer y estimular al personal que haya certificado procesos con la norma ISO 9000: 2000

Para reconocer y premiar a las instituciones paraestatales, organismos descentralizados y dependencias del sector central, pagándoles el 5% del total de sueldos anuales, a todas aquellas personas (supervisores y trabajadores), que hayan participado en lo(s) proceso(s), certificados con esta norma.

#### **Comentarios:**

- Este decreto vino a sustituir el programa tradicional de Bonos de Productividad e incentivos a funcionarios públicos. Estos premios se otorgaban desde hacía algunos años en forma totalmente discrecional, para beneficiar a los amigos, es decir, no estaba basada en resultados ( enfoque subjetivo).
- La gran mayoría de las dependencias de las instituciones para estatales así como organismos descentralizados (PEMEX, CFE y otros), ya venían certificando procesos con esta norma, de tal manera que estaban en franca ventaja con respecto a la gran mayoría de las dependencias. Y evidentemente hayan resultado mayormente beneficiados con este incentivo.
- Desconozco, desde entonces a la fecha, qué dependencias u organismos descentralizados y paraestatales, han ganado estos premios.
- Comentario: Podríamos conseguirlos.
- Mi opinión personal, es que estas dependencias y O.D., han preferido aprovechar este incentivo, apostándole a Certificar Procesos con la Norma ISO 9000 (2000). Que a implantar INTRAGOB, ya que este no reporta pago de incentivos económicos. Esta situación ha provocado que certifiquen procesos que previamente no hayan sido mejorados. Por lo tanto muchos de estos esfuerzos se han traducido en “Certificar Basura”. Esto evidentemente es preocupante.
- Por otra parte, he observado que algunos Organos Certificadores Autorizados, han sido “*Jueces y Parte*”, es decir, preparan a la gente involucrada con el proceso, auditan y algunas veces también certifican. Esto lo prohíbe la propia Ley de Normalización. (Secretaría de Economía 2001).
- Dentro de las dependencias que iniciaron los procesos de certificación con la norma ISO 9000 (1994), fueron algunas direcciones generales



corporativas y la gran mayoría de las delegaciones estatales de la entonces SECOFI. Al igual que PEMEX y la CFE, entre otras.

#### **9.2.4. ¿Qué es la certificación de procesos con la norma ISO 9000: 2000?**

El tema de certificación es uno de los más importantes en esta materia, ya que de acuerdo con la nueva versión de la Norma ISO 9000(2000), para lograr la certificación en un proceso o área determinada, se requiere realizar toda una serie de recomendaciones de carácter técnico y administrativo. Como veremos más adelante.

Esta nueva versión, sustituye a la anterior norma de ISO 9000 versión 1994. A diferencia de esta, la nueva norma trae consigo nuevas disposiciones enriqueciendo a la anterior.

Esta norma mexicana ha sido elaborada por el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistema de Calidad CONTENNSISCAL, en el seno del IMNC, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. A.C.

Esta norma cancela y sustituye a la NMXX-CC-009-1992SCFI, y la vigencia de la presente norma fue publicada por la Dirección General de Normas de la entonces SECOFI, en el Diario Oficial de la Federación el 18 de agosto del 2000.

#### **A. Contenido de la norma**

Sección 1.Generalidades

Sección 2.Requisitos para organismos de certificación/registro.

Sección 3.Requisitos para la certificación/registro

Sección 4.Bibliografía

Sección 5.Concordancia con normas internacionales.

La certificación del registro de calidad de un proveedor es un medio para proporcionar seguridad de que el proveedor certificado/registrado:

**ES CAPAZ DE OFRECER PRODUCTOS O SERVICIOS QUE CUMPLAN  
CON REQUISITOS ESPECIFICADOS.**

Esta norma especifica requisitos, cuyo cumplimiento tienen el propósito de asegurar que los organismos que realizan la certificación/registro de tercera parte de manera consistente y confiable, con lo cual se facilita su aceptación con bases PROVEEDOR:

La parte responsable de producto, proceso o servicio y es competente para asegurar que se ejerce el aseguramiento de calidad.

Esta definición puede aplicar a fabricantes, distribuidores, importadores, EMSAMBLADORES, ORGANIZACIONES DE SERVICIO, ETC.



#### **B. Organismo de certificación/registro**

Tercera parte que evalúa y certifica /registra el sistema de calidad de los proveedores, con respecto a las normas de sistemas de calidad publicadas y a cualquier documentación complementaria requerida en el sistema.

#### **C. Documento de certificación/registro**

Documento que indica que el sistema de calidad de un proveedor es conforme a las normas de sistemas de calidad especificadas y a cualquier documentación complementaria requerida en el sistema.

#### **D. Sistema de certificación/ registro**

El sistema que tiene sus propias reglas de procedimiento y administración para realizar la evaluación, que conduzca a la emisión de un documento de certificación/registro y a su mantenimiento subsecuente.

Esta norma está dirigida para usarse por organismos como quiera que se describan, que realicen funciones de evaluación y certificación/registro de sistemas de calidad.

Por conveniencia de redacción, en esta norma dichos organismos se identifican como. "ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN/REGISTRO"

#### **9.2.5. Aplicación de la norma ISO 9000(2001), para los trabajadores:**

Esta norma OBLIGA al patrón ( sea privado o gubernamental), en el punto 6 (6.2.2.Competencia, toma de conciencia y formación... ), a capacitar a sus trabajadores para que adquieran las competencias necesarias para el desempeño de sus puestos. (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación IMNC)

#### **9.4. Ley Federal de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.**

*(Nota: Es un documento muy amplio. Lo tengo en archivo virtual, está a disposición del lector).*

#### **Resumen**

*(Ref 5)*

A continuación, comparto con el lector una semblanza sobre el contenido y alcances de esta nueva ley.

**Palabras de Ramón Muñoz, Jefe de oficina para la Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República.**

"En mi opinión dice R.M. El Servicio Profesional de Carrera debe servir fundamentalmente para atraer, retener y motivar a las mejores mujeres y hombres a la administración pública federal, de talo manera que al ser seleccionados con base en el mérito y en igualdad de oportunidades podamos verdaderamente atraer a esos talentos que se encuentran en nuestro país para reincorporarlos y retenerlos en el gobierno con la mira puesta en ofrecer mejores servicios a la ciudadanía y generar la condiciones para una mejor calidad de vida ".

La Profesionalización de los servidores públicos, continua diciendo R.M., permitirá entre otras cosas que en este proceso democrático y de alternancia

que vivimos, "los gobiernos transiten con el mínimo trastorno y la máxima eficacia", facilitando en gran medida la tarea de los equipos del gobierno salientes y entrantes.

El Servicio Profesional de carrera, debe ser uno de los ejes de la Innovación en el gobierno ya que también nos permitirá formar, funcionarios multihabilidades que puedan adaptarse con rapidez a los cambios que nos plantea el entorno de la globalización y la competencia.

En otras palabras, la globalización y la necesidad de ser altamente competitivos, implica tener un gobierno orientado a resultados. En este sentido se requieren equipos de alto desempeño, ágiles y muy bien capacitados que puedan enfrentar cualquier tarea con altos niveles de desempeño y efectividad.

En este sentido, el Servicio Profesional de Carrera, no debe ser "Una Camisa de Fuerza", que impida la movilidad en el gobierno, sino todo lo contrario, debe ser una herramienta muy poderosa que permita transformar el aparato gubernamental en un cuerpo ágil, flexible y adaptable a los vertiginosos cambios del entorno que nos ha tocado vivir..

Concluye diciendo R.M.; " finalmente me gustaría decir que el SPCAPF, tiene un valor político por sí, mismo ya que terminará con las prácticas tan perversas como el amiguismo y el compadrazgo, que tanto daño le ha causado al país. Al mismo tiempo fortalecerá la transparencia y por tanto disminuirá la discrecionalidad y la corrupción, permitiendo que los valores democráticos como la competencia por mérito y la igualdad de oportunidades sean los Principios sobre los que se recluta y se promueve a los servidores públicos.

Concluye diciendo R.M. La LSPCAPF, no en un fin último, sino un medio. La meta es tener una administración pública profesional que pueda ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía buscando soluciones innovadoras.

Esta ley fue emitida por Decreto Federal el mes de octubre de 2003  
Y su reglamento en el mes de abril del año 2004

**Fuentes:**

**1. *Pasión por el Buen Gobierno*". Ramón Muñóz.**

**2. *Memorias. Profesionalización del Sector Público, hacia la Innovación y la Democracia. Universidad Iberoamericana. Marzo 2003***

**Comentarios personales:**

1. Este nuevo paradigma dentro de la cultura burocrática de México, ha constituido un verdadero cambio en la práctica para seleccionar y remover a discrecionalidad a los servidores públicos, de nivel de mandos medios y superiores en la administración pública federal.
2. (Ref. 5). Todas las dependencias del sector gubernamental, se encuentran en pleno proceso de analizar el espíritu, contenido, alcances y aplicación de la esta nueva ley, apenas de haber sido decretada y divulgada el pasado mes de abril del 2004, sin lugar a dudas, ha sido un fuerte paradigma de la forma de hacer las contrataciones, las promociones e incluso los ceses.
3. Esta nueva ley, involucra y compromete a todo el sistema integral de la gestión de los recursos humanos de dichas dependencias, para analizar, comprender, interpretar y más difícil aún, APLICAR esta ley, en los tiempos ordenados por el legislador.
4. La propia Secretaria de la Función Pública, ha sido rebasada en cuanto al contenido y alcance de esta ley, por cuanto a su Rol que le confiere la ley, como organismo normativo, de control, y vigilancia estricta para que las dependencias lo apliquen cabalmente. Así como para elaborar, difundir y sensibilizar en los Criterios Prácticos para la aplicación de esta ley. Mismos que apenas fueron emitidos, por Decreto Federal el pasado mes de junio del 2004.
5. En lo personal, creo que esta nueva ley tiene aspectos muy valiosos y positivos, para reivindicar a la costumbre de contratar y remover en

forma discrecional a los recursos humanos en el sector gubernamental, pero serán muchos meses más, y tal vez años, para hacer valer esta ley, así como para arraigarla a la cultura gubernamental. A un año de haberse decretado esta ley cada dependencia lleva a cabo su propio sistema de administración del recurso humano, sabemos que la mayoría de ellas, han tenido serios problemas de interpretación de la ley, así como enfoques distintos de cómo debe seleccionarse y elegirse a los candidatos más idóneos.

6. De cualquier forma en lo personal felicito a los ideólogos de esta ley ( Ramón Muñoz y su equipo de colaboradores), por tener la visión y el valor de diseñarla, promoverla y hacerla aplicar. Sin embargo creo que tendrán muchos y serios problemas para que las dependencias, apliquen a carta cabal esta ley. Y más aún, considero que el órgano normativo y de supervisión, que le corresponde a la Secretaría de la Función Pública, está teniendo serios problemas para dar solución a la solicitud que le formulan las dependencias.

## 10.PROCESOS Y RESULTADOS EN



**BANCOMEXT**

## **10.PROCESOS Y RESULTADOS EN BANCOMEXT:**

### **10.1. Antecedentes y Adopción y adaptación del Modelo de Calidad Mexicano**

Con motivo de la promoción del proceso y transformación de la Calidad e Innovación Gubernamental, como una de las banderas políticas más importantes del actual Gobierno Federal, el Bancomext, se tomó la decisión de adoptar y adaptar el Modelo de Dirección por Calidad basado en el Modelo de Calidad Mexicano, no obstante que el gobierno federal promovía el Modelo INTRAGOB,

El cual tiene un extraordinario parecido con el Modelo Mexicano de Calidad, el cual data desde la década de los 90<sup>^</sup>s. Tal vez esto se debió a que el asesor externo que Bancomext contrató para apoyarlo, tenía una fuerte experiencia en el Modelo de Calidad Mexicano, siendo uno de los principales precursores en México, particularmente en el sector privado, cuando lo promovió la entonces FUNDAMECA ( Fundación Mexicana para la Calidad. A.C.).

El Bancomext, dio inicio a su Proceso de Innovación y Calidad, mucho antes que cualquier otra dependencia, a mediados del 2001(recién dado a conocer este movimiento por el gobierno federal). Desde entonces a la fecha esta institución, ha promovido y llevado a cabo su proceso con el apoyo de todos sus funcionarios, y de todo su personal, así como del sindicato.

Ya avanzado el Proceso para implantar el Modelo de Dirección por Calidad, en Bancomext, el gobierno federal a través de la oficina de innovación gubernamental, promovió concursos anuales para estimular a las dependencias e instituciones de participación estatal como lo es Bancomext, para participar presentando reportes de avances para aplicar el Modelo INTRAGOB.

Estos concursos, han sido ganados por varias dependencias e instituciones gubernamentales, a partir de los años, 2002 a la fecha, recientemente se entregaron premios a los ganadores del concurso 2004. Se dice fácil, ganar un Premio en cualquier de diversas categorías establecidas, pero en la práctica, las cosas son muy diferentes, ya que implican serios grados de dificultad para aplicarlo el Modelo INTRAGOB, el cual tiene ocho criterios y estos a su vez subcriterios para aplicarlo.

Todos estos criterios tienen un total de puntos, para sumar 1000 puntos, lo cual sería el ideal, pero en la práctica no se logran rápidamente los Grados de Madurez en que dicho Modelo tiene establecidos, ya que poco a poco y en forma gradual se van logrando los avances en todos y cada uno de los ocho criterios. Tan difícil, que la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, estableció el compromiso de que todas las dependencias, organismos descentralizados y empresas de

participación estatal, como Bancomext y Nacional Financiera, lograran en el sexenio un total de 550 puntos.

## **10.2. Resumen de Experiencia concreta en Bancomext**

En el primer año del 2001, se les solicitó a todas las dependencias, un Autodiagnóstico para Evaluar todos y cada uno de los criterios y subcriterios, el total de puntos, como punto de partida. Hubo muchas dependencias, que sin saber, contestaron en forma tradicional, es decir, sin consciencia ni responsabilidad de lo que estaban haciendo, y consecuentemente, las calificaciones en muchos casos fueron muy altas y poco realistas, hubo casos que se evaluaron por arriba de los 300 e incluso de los 400 puntos. Esto, provocó en dichas dependencias un verdadero problema, ya que como es un proceso continuo, cada año habría que volver a evaluar, para darse cuenta de los avances reales. Esta situación, ha sido bastante buena, ya que ha obligado a dichas dependencias, de "*Hacer bien las cosas, desde a sus inicios,*", para evitar medidas demagógicas y reversibles. Que pueden significar muchos dolores de cabeza, y sobre todo, altos costos por "*Actos fallidos*" en la administración.

*(A continuación listo una serie de documentos que dan soporte a este proceso, pero, por considerar que estos documentos, son voluminosos no los anexo a esta tesis, sin embargo, si el lector está interesado en leerlos, están a su disposición).*

- A. Reporte típico de avances del Modelo INTRAGOB
- B. Lámina de visión estratégica para la implantación del modelo
- C. Una lámina con visión Estratégica a 6 años
- D. Modelo de "Carta Compromiso" entre todos los trabajadores particularmente funcionarios de un área particular, para implantar el modelo de Dirección por Calidad.
- E. Plan Estratégico 2001-2006 Presentación inicial de arranque.
- F. Primer informe al Consejo de Calidad (Nov. 2001).
- G. Reporte de avances al primer semestre del 2002.
- H. Pósters y folletos promocionales.
- I. Primer concurso interno Intragob Bancomext.
- F. Primer informe INTRAGOB 2002 (Anexo especial)

## **7.8. Plataforma educativa 2001-2003 Bancomext**

Para promover el Modelo de Calidad Mexicano, entre todo el personal del Bancomext, desarrollamos un intenso esfuerzo sistemático y creativo para dar a conocer el contenido, alcances y características del mismo. Durante los años 2001 y 2002

Para dar soporte al Programa de Innovación y Calidad ( PIC )se creó un grupo Staff, llamado la UFIC (Unidad Facilitadora de Innovación y



Calidad), del cual yo fui un integrante responsable directo del diseño, negociación e implementación de la plataforma educativa.

#### **10.4. BENCHMARKING con AMERICAN EXPRESS Sistema de Desarrollo de Personal**

##### **Antecedentes:**

El Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. a través de su Consejo de Innovación y Calidad, decidió a partir del mes de agosto del 2001 dar inicio a su Proceso de Innovación y Calidad (PIC), desde entonces a la fecha ha venido implantando el modelo de Dirección por Calidad basado en el Modelo de Calidad Mexicano y en el Modelo Intragob.

En virtud de lo anterior, se ha venido realizando un importante y sistemático despliegue de esfuerzos coordinados para lograr la implementación de dicho modelo de Gestión por Calidad.

Con base en el modelo del Ciclo de Mejora de E. Deming, la Dirección General Adjunta de Administración, a través de la Dirección de Recursos Humanos decidió aceptar mi propuesta para investigar en qué instituciones o empresas similares a la de Bancomext, pudiéramos conocer las prácticas técnicas y administrativas relacionadas con la implementación del criterio 5 de Desarrollo de Personal, (incluye los subcriterios: 5.1. Sistema de personal, 5.2. Competencias laborales, y 5.3. Calidad de Vida), a efecto de compararlo con el nuestro, para identificar "Brechas de Mejora".

Con base a lo anterior, elegimos a la empresa American Express, ya que consideramos que por su misión, objetivos y características tenía mucho parecido con Bancomext. Además de que por segunda ocasión, desde que se implantó el Premio Nacional de Calidad en nuestro país, ha sido ganadora del Premio Nacional de Calidad.

##### **Resultados de la Visita a American Express:**

(Si el lector está interesado en conocer el reporte, con mucho gusto estoy a sus ordenes).

En conclusión podemos comentar que hemos aprendido mucho de ésta visita realizada a American Express México, ya que nos dio la oportunidad de identificar áreas de oportunidad en nuestro Sistema de Desarrollo de Personal.

CCA/Oct/02

**FIN**

**CAPÍTULO 3**  
**IMPORTANCIA Y GESTIÓN**  
**DE RECURSOS HUMANOS POR**  
**COMPETENCIAS LABORALES**

<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>Págs.</b>
<b>IMPORTANCIA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>1. EL CICLO DE VIDA DEL TRABAJADOR DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES:</b>	<b>4-11</b>
1.1. Etapa de Pre-ingreso e ingreso	
1.2. Etapa de servicio o mantenimiento	
1.3. Etapa de egreso	
<b>2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>12-23</b>
<b>2.1. Enfoque tradicional:</b>	<b>( 12-17)</b>
2.1.1. Reclutamiento del personal	
2.1.2. Selección del personal	
2.1.3. Cursos de inducción institucional y en el puesto de trabajo	
2.1.4. Capacitación	
2.1.5. Otorgamiento de becas	
2.1.6. Evaluación del Desempeño	
2.1.7. Entrega de estímulos económicos y no económicos	
2.1.8. Otorgando las prestaciones económicas, culturales y sociales	
2.1.9. Los castigos y premios	
2.1.10. Las pensiones y jubilaciones	
2.1.11. Outsourcing	
<b>2.2. Enfoque por competencias laborales en el medio empresarial:</b>	<b>18-23</b>
2.2.1. Capacitación basada en competencias técnicas laborales	
2.2.2. Marco conceptual y sistema normalizado en México	
2.2.3. El PMTYC está integrado por cinco componentes	
2.2.4. La Norma Técnica de Competencia Laboral ( NTCL).	
2.2.5. ¿Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?:	
2.2.6. La certificación de la Competencia	
2.2.7. Normas existentes de R.H	
<b>3. SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:</b>	<b>24-27</b>
3.1. Introducción	
3.2. En que consiste esta Ley	
3.3. Contenido de esta Ley	
3.4. Índice de contenido de esta Ley	
3.5. Comentarios	

#### **4. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

28-41

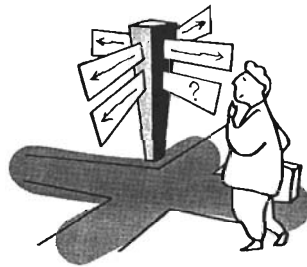
- 4.1. **Importancia del recurso humano y el capital intelectual en las organizaciones modernas**
- 4.2. **Aspectos a considerar en el desarrollo de carreras según algunos autores**
- 4.3. **El capital humano e intelectual**
- 4.4. **Modelo de Planeación Estratégica para la Gestión de los Recursos Humanos:**
- 4.5. **El Balance Scorecard (BSC)/ Genera Valor en R.H.**
- 4.6. **Normas existentes de R.H**

#### **5. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

42-45

- 5.1. **Introducción**
- 5.2. **Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias**

# 1. EL CICLO DE VIDA DEL TRABAJADOR DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES



## **1. EL CICLO DE VIDA DEL TRABAJADOR DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Este tema, lo describo en forma natural y espontánea, sin tener que respaldarlo con teoría(s) de ningún autor, ya que la necesidad de mi práctica profesional me obligaron a desarrollar y experimentar estos procesos muchas veces, en varios escenarios de instituciones bancarias mexicanas. En fecha reciente, diseñé y expuse en un seminario internacional, estas técnicas y procedimientos.

Con base al enfoque sistémico, ya explicado en el primer capítulo de este trabajo, es explicable entender el flujo natural de las personas dentro de las organizaciones. Dicho en otras palabras, el “transitar o el navegar” de un trabajador en cualquier contexto organizacional.

Las personas inician este proceso al ponerse en contacto con la organización (Pública, privada o mixta, pequeñas, mediana o grande), cualquiera que sea el giro o rama de actividad económica. Esto en realidad no importa, lo que importa es el flujo natural al que se expone una persona. A continuación, explico y expongo las fases por las que tiene que pasar:

- Fase de Ingreso:
- Fase de Servicio:
- Fase de Egreso:

*(Anexo # 1. Ver ciclo del trabajador en la organización)*

### **3.2.1. Etapa de Pre-ingreso e ingreso**

Esta se refiere a las actividades previas que tiene que realizar cualquier persona que pretenda ingresar a una organización. Como se puede observar aún no ingresa a la organización, pero es indispensable realizar toda una serie de actividades para lograr interesar al empleador.

Inicia con la búsqueda de oportunidades de trabajo. Contacta a la organización de su preferencia, o a la que tiene conocimiento que existe una vacante. Se puede enterar, por varios medios entre ellos, los siguientes: Compañeros, familiares o amistades que trabajan en la empresa. Aviso en el periódico, Internet, circulares, o bolsas de trabajo. O simplemente la elige. “Tocando Puerta”, como se le llama a esta acción.

En otras ocasiones, es la propia organización quién tiene la iniciativa y realiza todo un esfuerzo organizado para; “detectar, captar y emplear”, al mejor talento disponible en el mercado para cubrir sus necesidades inmediatas o a corto plazo. Para ello, dispone de todo un plan estratégico que le permite lograr sus objetivos.

Como ejemplo de lo anterior, podemos mencionar el siguiente: Concertar convenios con instituciones de enseñanza media y superior, para reclutar candidatos con el perfil requerido por la organización. A estas personas, a veces se les espera para concluir sus estudios y generalmente se elige a aquellas que hayan logrado los mejores promedios de la generación. De Ingenieros, contadores, o alguna otra especialidad. Cuando esto ocurre, podemos percatarnos que la organización, tiene una visión y plan estratégico para la búsqueda y selección de este potencial.

A decir verdad, son pocas las empresas en México, que tienen establecidas y en operación, estas políticas. Recuerdo que una de ellas, lo fue Sistemas Bancos de Comercio, en que su primera época de expansión de los 70's al ampliar su red de sucursales en cobertura nacional, requirió cubrir varias plazas de todos los niveles para hacerle frente a los nuevos retos y oportunidades de la época. Recuerdo que en aquél entonces, el autor de este trabajo, desempeñó un importante papel agresivo de reclutador de personas del género femenino, para cubrir puestos de mostrador; cajeras recibidoras, pagadoras, mixtas, cambios, cheques, etc.

Es importante mencionar que además de estas fuentes de reclutamiento, en esa época y creo que aún sigue vigente, emplear "El pirataje", es decir, ofrecer a una persona el mismo puesto, por una mejor paga, o en ocasiones, bastaba con la misma paga, a cambio de otros beneficios, o simplemente las personas invitadas, veían con "buenos ojos", realizar un cambio de ambiente de trabajo.

Así podemos mencionar a varias instituciones bancarias de la época de los 70's y 80's que aplicaban este criterio por ejm: B lynsa (Banco de Londres y México) Banamex, Bancomext, Comercial Mexicano, entre otros. Por supuesto que esa vieja práctica, debe erradicarse ya que denota falta de ética profesional y carencia de toda creatividad para desarrollar y poner en práctica modernos y efectivos sistemas para valorar, desarrollar y retener talento para constituir una verdadera fuerza de Capital Intelectual, en las organizaciones de hoy día. Este tema del Capital Intelectual, lo analizaremos más adelante.

Años después, esta práctica de la piratería, quedaría abolida, ya que las instituciones bancarias de gran tamaño, emprendieron acciones estratégicas para adiestrar y formar a su propio personal, con innovadores y efectivos sistemas pedagógicos, para resolver sus problemas de carencia de conocimientos de operaciones bancarias y de procedimientos administrativos, para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos a la clientela.

Una vez contactada a la persona, continua un proceso de selección, el cual está basado en las llamadas "Baterías de Exámenes", para valorar tanto los conocimientos técnicos bancarios, como las habilidades y destrezas necesarias exigidas por el puesto. En el desarrollo de este proceso, podemos mencionar que la contribución del psicólogo del

trabajo, ha sido verdaderamente significativa, ya que el nivel de responsabilidad y especialidad en el conocimiento, aplicación de los diversos exámenes técnicos bancarios, tests de inteligencia y de personalidad, y de interpretación de los resultados, es total para la toma de decisiones, y la aportación del psicólogo del trabajo, ha sido muy valiosa e insustituible.

Esta parte del proceso selectivo, generalmente se complementa con un estudio socioeconómico para conocer el estrato social, cultura y económico del sujeto evaluado. Este estudio resultaría incompleto, si no se investigan las referencias laborales, de aquellos trabajos que ha desempeñado el candidato, y que al nuevo empleador le interesa saber varios aspectos, entre ellos; conductas hacia la autoridad, hacia los retos, así como su capacidad de trabajar en grupos, ejercicio del liderazgo, y sus logros y resultados, etc.

Al final, se aplica una valoración médica, para conocer los antecedentes de salud, enfermedades hereditarias, infecciosas de alto riesgo, estado de salud actual; algunas veces esta fase, es muy general o superficial, y en otras muy profundo y sofisticado, dependiendo de las características del puesto de trabajo a ocupar.

### **3.1.2. Etapa de servicio o mantenimiento**

Una vez concluida la fase anterior, la organización en cuestión, realiza su proceso de contratación, el cual dependiendo del régimen laboral al que esté adherido, aplica sus reglamentos y leyes correspondientes; vgs. Apartado "A" o "B" del art. 123 constitucional. En cualquiera de los dos regímenes laborales, se establecen las bases de la relación laboral con apego a sus propios reglamentos o condiciones generales de trabajo.

Curso de Inducción: Cada organización lleva a la práctica un proceso de orientación e inducción del nuevo personal, con el objeto de enterarlo sobre; la visión, misión y objetivos del negocio, así como de los valores y la cultura que prevalece en la organización, las políticas que deberá observar, así como las costumbres y usos. Termina con la entrega de reglamentos y manuales de políticas y procedimientos de obligaciones, prestaciones y beneficios.

En una segunda etapa de este proceso, es el jefe del área o departamento al cual ha sido asignado, quién se encarga personalmente, o bien designar a una persona de su confianza, para orientar e informar sobre las funciones, actividades y operaciones que debe realizar el nuevo trabajador. Generalmente se le presenta con los nuevos compañeros de trabajo y se le muestra su lugar de trabajo y de otros servicios; Comedor, sanitarios, lugar de estacionamiento, etc.

Una vez instalado el nuevo empleado, inicia esta fase de servicio o de mantenimiento (así me gusta llamarle), ya que tiene que ver con la conservación y mantenimiento de este nuevo recurso, para prepararlo y



desarrollarlo hasta alcanzar metas de desarrollo y carrera dentro de la organización.

Esta es la fase más amplia y diversificada de todo este ciclo o proceso. El cual puede durar desde un día hasta más de 40 años de servicios, dependiendo de la persona. Es decir, puede ser un día de trabajo, y al día siguiente la persona puede tomar la decisión de renunciar por lo haberle agradado el trabajo, o sus expectativas no haber sido cubiertas, o bien, el jefe inmediato, haberlo rechazado por diversos motivos. En ambos casos, sería doloroso, costoso y criticable, que ocurriera, ya que habría que inferir que el proceso de selección resultó inefectivo, es decir que no cumplió con el motivo por el cual se llevó a cabo.

Esta fase contempla varias sub fases de servicios entre los cuales podemos mencionar a los siguientes;

- Capacitación y desarrollo ( se verá con mayor detalle en uno de los capítulos de este trabajo)
- **\*\*Sueldos y salarios ( Administración de la remuneración)**
- Evaluación del desempeño laboral
- **\*\*Estímulos y recompensas**
- **\*\*Higiene y seguridad**
- **\*\*Prestaciones y beneficios; económicos, sociales y culturales**
- **\*\*Desarrollo deportivo y recreativo**
- **\*\*Relaciones laborales**

Nota: **\*\*Estas sub fases o funciones de la administración de personal, no se explican con mayor detalle, ya que no es el foco principal de la tesis, a excepción el tema de capacitación y el desarrollo, sin embargo, el interesado podrá conocer con mayor profundidad estos temas, consultando el libro: "La Administración de Personal en el Sector Público Federal", de Miguel Duhal Kraus. Editorial. ( 1970 )**

### **3.1.3. Etapa de egreso**

Un principio de la teoría de sistemas, entre otros, es el que se refiere a que "Todo lo que entra sale". Siendo las personas, un insumo o entrada, con base a la teoría de los sistemas, las personas cumplen su ciclo dentro de la organización, por las diversas causas: Este ciclo, es más o menos corto, medio o largo, según la capacidad de las personas para adaptarse al sistema organizacional, hasta cumplir el derecho a ser jubilado o bien dependerá de los intereses y necesidades de los representantes de la organización. Las causas pueden ser las siguientes:

- **Retiro involuntario o cese**

Se puede originar por; incompatibilidad de caracteres, malos entendidos, expectativas personales y del negocio antagónicas, "Dowsourcing" (Adelgazamiento de la organización y compactación de plazas). Por

quiebra del negocio o por razones fortuitas, ajenas a los intereses del patrón; Guerra. Conflictos Regionales, Gubernamentales o Fiscales.

- **Retiro voluntario**

Se refiere a la decisión que toma el trabajador de retirarse de la organización, por convenir a sus intereses, debiéndose a múltiples razones, una de ellas podría ser que haya encontrado una mejor oportunidad, o bien, por enfermedad personal o de un familiar muy cercano, el cual requiere de su apoyo. En otras ocasiones, se debe a tener que atender sus estudios o bien por cambio de residencia. En otras ocasiones será por razones de insatisfacción y frustración en la organización.

Lamentablemente en lo personal, he visto en la última década, 90's, cómo una de las principales razones de pérdida de talento humano en las organizaciones con mayor frecuencia e incidencia en el sector gubernamental, al amparo de "Programas de Retiro Voluntario", auspiciados por el Gobierno Federal, para reducir el costo de la burocracia. Más recientemente, me refiero al gobierno del Presidente Vicente Fox. Los resultados, han sido verdaderamente funestos y poco efectivos, ya que algunos funcionarios (servidores públicos), sin criterio, ni experiencia, y a veces sin escrúpulos, desechan a personal preparado, y con cierto arraigo e identificación con la organización, los cuales han constituido un verdadero "Capital Intelectual", a cambio de conservar a sus conocidos y amigos.

Por separado comentaré la Nueva; "Ley de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal", emitida por el actual gobierno federal, (Enero 2003).

- **Incapacidad parcial, total o permanente**

Otras de las causas que obligan al trabajador a dejar a la organización, son las siguientes; Incapacidad parcial, total o permanente, es decir, cuando el trabajador se accidenta en el ejercicio de su trabajo y queda imposibilitado a seguir laborando. Para estos casos, procede la aplicación de la Ley del IMSS o el ISSSTE para proteger la situación del trabajador.

- **Muerte del trabajador**

Una razón más, y que siempre es inevitable, se refiere a la muerte del trabajador. Esta puede ocurrir dentro de las instalaciones de la organización, en cuyo caso estamos hablando de un típico "Accidente de trabajo", o bien el deceso puede ocurrir fuera del trabajo.

- **Jubilación o pensión**

Esta es una de las razones de salida del trabajador, que en ocasiones causa polémica entre algunas personas, ya que por un lado, se le considera a las personas con una gran capacidad adaptativa por “*Aguantar*”, entre 25 y 30 años de servicios en una organización, con un mínimo de 45 o 60 años (según el plan de pensiones de cada dependencia u organización), y para otras personas, a esta conducta de un trabajador (obrero, operador, supervisor o incluso funcionario de gerencia o directivo), por otra parte, se les reconoce a las personas que han alcanzado un beneficio de este tipo, como un logro muy importante en reciprocidad a su entrega total y lealtad a la organización o dependencia gubernamental.

Por un lado, se percibe relativamente fácil, que una persona logre permanecer en una organización, más de 25 o 30 años de servicios, y más aún que al término de dicho tiempo, reciba por justicia una pensión vitalicia, pero muchas de estas personas, vivieron y se consagraron a sus organizaciones o institución.

Vivieron en ella y para ella, dejando muchas veces a un lado, los vínculos familiares un tanto cuantos abandonados y disfuncionales, y cuando se hace realidad su jubilación, en la gran mayoría de los casos, “No saben que hacer con su vida y su tiempo”, provocándoles un fuerte cambio de forma de vida “*modus vivendi*”, que en ocasiones llega al extremo, de causarles fuertes e irreversibles traumas, que más tarde que temprano, cobran sus efectos, en ciertas personas, llegando al extremo de causarles la muerte en un corto plazo, por no encontrarle significado a su nueva vida de jubilado.

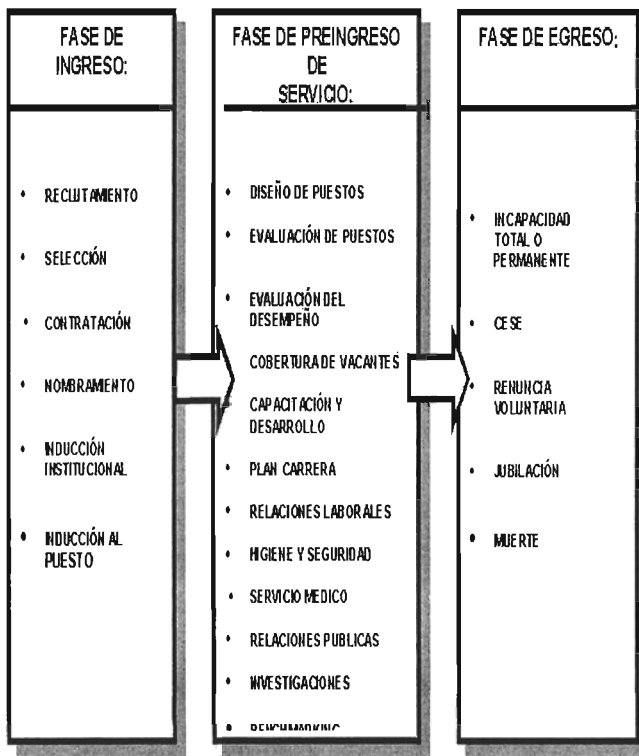
A este respecto, comparto al lector, una experiencia, que podría ser objetivo de un trabajo de investigación. Se trata de un nuevo seminario de tipo existencial, para apoyar a los recientemente jubilados, para apoyarlos en el análisis y diseño de su nuevo Proyecto de Vida Futura, es decir, para vivir y disfrutar a plenitud su tercera edad, dicen muchos, pero yo considero que aún, la cuarta edad, si tomamos en cuenta que la expectativa de vida del trabajador mexicano, se ha elevado de 55 años que era la visión a principios del siglo pasado, a la expectativa de vida de 75 años en la actualidad.

El autor cofacilitó con otro colega, en los años 2003 y 2004 este seminario para varios grupos de jubilados del sector gubernamental. Los resultados fueron satisfactorios. Daremos seguimiento a los efectos. Este mismo seminario los seguiremos ofreciendo tanto al sector privado como gubernamental, ya que creemos que es uno de los últimos esfuerzos que el patrón debe ofrecer a las personas en etapa de prejubilación.

**(Dibujo # 1. Ver ciclo del trabajador en la organización)**

## IMPORTANCIA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES

### CICLO DEL TRABAJADOR EN LA ORGANIZACIÓN



## 2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES



## **2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1. Enfoque tradicional**

Antes de la aparición del nuevo paradigma de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias (Ver libro, *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos–Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Edición 2000 México). Martha Alles). La administración de los recursos humanos en la gran mayoría de las organizaciones del sector privado y muy en particular en el sector gubernamental, se venían haciendo en el mejor de los casos, las siguientes funciones:

#### **2.1.1. Reclutamiento del personal**

Búsqueda de personas de acuerdo con el perfil requerido. A través de bolsas de trabajo, medios impresos e incluso la *“piratería de personal”*. En lo personal, hubo una época en la expansión del sistema Bancos de Comercio (década de los 60’s), en que tuvo que *“salir a la calle a reclutar en forma agresiva y efectiva”*, cierto tipo de personal para cubrir puesto operativos. Fue una singular experiencia, que nunca olvidaré.

#### **2.1.2. Selección del personal**

A partir de un perfil de descripción del puesto (Funciones y responsabilidades). Aplicando una serie de baterías de exámenes psicométricos y proyectivos, así como una entrevista, complementada en el mejor de los casos, con un estudio socioeconómico y una valoración médica.

El sector privado siempre ha tenido ventaja con respecto a la aplicación de estas técnicas, con respecto al sector gubernamental, aunque hay algunas dependencias y organismos descentralizados, dignos de reconocimiento por realizar estos procedimientos con tecnología avanzada, entre dichas instituciones podemos mencionar a: CFE, IMSS, y por supuesto la Banca de Desarrollo en su conjunto (Banobras, Nacional Financiera, Banco Nacional del Ejército y la Armada, así como el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.).

#### **2.1.3. Cursos de inducción institucional y en el puesto de trabajo**

Podríamos asegurar que en sectores privado y gubernamental, por lo menos 8 de cada 10 tienen, un *“cursillo de inducción institucional”*, integrado por; una o dos charlas vivenciales, así como la entrega de un folleto impreso, que se entrega a los trabajadores, recién contratados, ocasionalmente se les proyecta un audiovisual, o una presentación animada con power. Point, o en el mejor de los casos, se tiene acceso a una página en Intranet ( virtual).

Pocas instituciones del sector gubernamental, realizan esfuerzos para inducir al personal en su nueva área de trabajo, y mucho menos en el puesto de trabajo, ya que no se cuentan con manuales de trabajo por puesto, en la mayoría de los casos. No es así en el sector privado, menos tratándose de industrias, ya que los nuevos trabajadores formarán parte de los equipos de operadores para procesar los productos manufacturados, el cual tiene que elaborarse de acuerdo a estándares de calidad y productividad. (Ver la Norma ISO 900(2000),

#### **2.1.4.Capacitación**

En aspectos, más humanísticos que operativos y técnicos.

Se ha observado la tendencia de las organizaciones gubernamentales, a proporcionar más capacitación para el desarrollo personal, que en aspectos técnicos y administrativos de los procesos de trabajo. Por ejemplo, en la década de los 80's y parte de los 90's, se promovieron los famosos "círculos de estudio" para que los trabajadores se alfabetizaran, así como para lograr los grados académicos de los ciclos de primaria y secundaria, contándose con el apoyo del INEA (Instituto Nacional de Enseñanza Abierta), de la SEP.

Sería injusto en no reconocer ciertos avances y logros en materia de capacitación. Sin duda el sector privado tiene mayor experiencia y liderazgo en cuanto al diseño e implementación de planes y programas no solo de adiestramiento, la capacitación, sino para el desarrollo y planes de carrera. No podemos decir lo mismo, con el sector gubernamental, ya que tenía cierto rezago en su visión y planeación estratégica para ofrecer a sus trabajadores (Sindicalizados y de confianza), verdaderos programas para mejorar su operación y gestión gerencial o directiva inclusive. Mi comentario lo dejo así, ya que en los capítulos siguientes me referiré más ampliamente a este tema.

#### **2.1.5.Otorgamiento de becas**

(Subsidios económicos para realizar estudios en territorio nacional y el extranjero, con validez oficial, licenciatura y posgrados).

Este servicio, quizás es más apoyado en el sector gubernamental que el privado, por lo menos podemos mencionar a las siguientes instituciones que siempre se han caracterizado por brindar este tipo de apoyos a sus trabajadores: Banco de México, toda la Banca de Desarrollo en su conjunto, y otras instituciones de participación estatal. En la década de los 60's, 70's e inclusive los 80's, aún se confundía el espíritu y orientación de la capacitación, pretendiendo cubrir ésta con este tipo de becas.

### **2.1.6. Evaluación del Desempeño**

Esta función ha sido una de las más controvertidas de todo el proceso de gestión de los recursos humanos, en las organizaciones, aun incluyendo el sector privado. Los sistemas de evaluación del desempeño, han estado más orientados a calificar las cualidades de las personas, que sus resultados con base a metas y objetivos, previamente pactados.

### **2.1.7. Entrega de estímulos económicos y no económicos**

Otorgados en forma indiscriminada. Con tendencia a favorecer a la persona, con la que el jefe inmediato, había establecido una relación amistosa, o bien un compromiso político, y en muy pocas ocasiones premiando y estimulando a aquel trabajador con base a sus resultados. ***Esta es una área de oportunidad para los psicólogos del trabajo.***

### **2.1.8. Otorgando las prestaciones económicas, culturales y sociales**

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo o en el mejor de casos, con base a sus propios reglamentos o condiciones generales de trabajo, como lo ha sido en el Banca de Desarrollo y otras Instituciones y dependencias, en donde exceden este tipo de beneficios, para su personal, ya sea sindicalizado o de confianza. Como ejemplos de esto; podemos mencionar a los siguientes servicios; Servicio Médico, entretenimiento, cultura y deporte. y otros beneficios más.

### **2.1.9. Los castigos y premios**

Este tema es muy controvertido y escabroso para manejarlo, pero de alguna manera tenemos que sacarlo a la luz de las realidades en la gestión de los recursos humanos. Los castigos y los premios, sí están aún reglamentados en el marco normativo de algunas organizaciones.

#### **Castigos:**

Tales como las amonestaciones, sanciones y despidos de trabajo, se acostumbra aplicarlos de acuerdo a la de los supervisores o jefes inmediatos, y en el mejor de los casos, con apego a los Reglamentos Internos de Disciplina. Este es más aplicable para los trabajadores sindicalizados que para los de confianza.

#### **Premios:**

Algunas dependencias y empresas del sector privado, tienen establecidos en sus reglamentos internos o condiciones generales de trabajo, un programa de estímulos, premios o recompensar. Estos son de carácter económico, y no económico. Cabe decir que algunas dependencias han estimulado a sus trabajadores, otorgándoles cursos de capacitación en el país, o bien otorgándoles una beca para realizar estudios con validez oficial en el territorio nacional o incluso en el extranjero. Si bien es cierto,



este tipo de estímulos ha beneficiado a mucho personal, también es cierto, que se ha confundido con el enfoque y propósitos de los programas de capacitación, y formación de las personas dentro de las organizaciones. Algunas veces, se cometen actos de corrupción, prefiriendo dar becas en el extranjero a los hijos de los funcionarios públicos, sin tener los méritos suficientes.

#### **2.1.10. Las pensiones y jubilaciones**

Son más bien otorgadas por las dependencias gubernamentales, con apego a sus Reglamentos y Condiciones Generales de Trabajo, cuando tienen una relación laboral vinculada al ISSSTE o al IMSS, lo son en el primer caso cuando se trata de trabajadores del apartado "B" del Art. 123 Constitucional, y en el segundo cuando se trata del apartado "A" del mismo artículo.

Observo que son muy contadas las organizaciones del sector privado, incluso de estas Instituciones Bancarias Comerciales, que otorgan Planes de Pensión y Jubilación a sus trabajadores, como un valor agregado a las prestaciones que otorgan el ISSSTE y el IMSS.

Cabe mencionar que en la última década, se ha observado una manifiesta negación por parte de estos patrones, para otorgar estos beneficios a los trabajadores, por el contrario, ha derogado estos derechos con el pretexto de que los malos resultados financieros de las organizaciones, son la razón de la insuficiencia de capital para hacer frente a este tipo de obligaciones. Y prefieren *"indemnizar al personal con apego a ley"*, *"comprando con ello, los derechos de antigüedad de los trabajadores"*, para evitarse el pago de los pasivos cuando éstos tengan el derecho de la pensión o jubilación.

Por otra parte, se observa una tendencia cada vez más significativa, de que algunas organizaciones e incluso Instituciones y dependencias del Estado, liquidan a personal sustituyéndolos con la contratación de despachos o bien personas físicas para hacer lo que ellos venían haciendo, pero sin la obligación de pagarles todas las obligaciones que por derecho debe hacerlo, vgs. Cuotas al IMSS, al SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro), INFONAVIT, y otras más. A esta práctica administrativa de origen americano, se le llama; *"Outsourcing"* que traducido al español, es la *"Subcontratación de Servicios"*.

Cabe mencionar que incluso algunos procesos de la administración o gestión de los recursos humanos de algunas organizaciones e Instituciones del sector gubernamental, ya se manejan de esta manera, como es el caso de:

La operación de la nómina, cuando esta tiene un bajo riesgo y grado de Dificultad. Otros procesos y servicios, como; actividades operativas. Pero lo más grave para los Profesionales de la Psicología, es que muchas organizaciones, más pequeñas y medianas que grandes, subcontratar los

servicios de despachos especializados para realizar sus procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Hoy en día, existen varios despachos de esta naturaleza que dan soporte a las organizaciones para abatir sus costos de operación. A continuación inserto un texto literal, de un reciente artículo al respecto:

#### 2.1.11. "Outsourcing"

*Fuente;*

*Artículo de: Ricardo Altamirano*

*Periódico: "El Reforma" / Sección Capital Humano/ 1 de agosto 2004).*

*Autor: Ricardo Altamirano*

*"Cada vez más, las empresas contratan este tipo de servicios para dedicar mayor tiempo a su negocio y olvidarse de las tareas que no le dan valor agregado"*

La Tendencia de México, afirma Ricardo Altamirano, Director General de la empresa de recursos humanos integrales "Best People" es el Outsourcing, lo que produce notables beneficios para las empresas reflejados en ahorros y mayor productividad.

*"Zapatero a tus Zapatos".*

El empresario mexicano, ya no puede ser "Un todólogo", la tendencia en el país el Outsourcing de servicios mediante especialistas, en particular de los relativos a ciertas actividades de Recursos Humanos.

*"Desde esta perspectiva, al contratar los servicios, las empresas pueden dedicarle mayor tiempo a su negocio, olvidarse de aquellas tareas que no le dan ningún valor agregado y tener la seguridad de contar con un servicio Profesional. Ello, agrega Ricardo Altamirano, se traduce en incrementos en la productividad y notables ahorros en cargas administrativas y costos indirectos. Permite además, obtener soluciones de mejora continua".*

## **2.2. Enfoque por competencias laborales en el medio empresarial**

### **2.2.1. Capacitación basada en competencias técnicas laborales.**

En el ámbito internacional, la globalización de los mercados, el acelerado cambio tecnológico y los nuevos esquemas de organización de la producción y gestión del trabajo, están provocando cambios fundamentales tanto en los sistemas institucionales de la formación y la capacitación, como en la orientación y contenido de programas de estudio y en los métodos de enseñanza y evaluación de sus resultados.

En este sentido las organizaciones empresariales fundamentalmente, tienen ante sí en reto de identificar el talento, y desarrollar e estructuras organizacionales que favorezcan la generación y transmisión de conocimientos, en donde los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de funciones productivas en el centro de trabajo, proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencias. A las empresas les interesa contar con personal competente que muestre la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades que le permitan funcionar con una base para el desempeño eficaz de sus labores productivas.

En México, a partir del año 1993 se intensificaron los esfuerzos para modernizar la formación y capacitación: se efectuaron consultas a los sectores productivos y laboral, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación y se conocieron y analizaron experiencias internacionales sobre la integración de sistemas de formación con enfoque de competencia laboral.

### **2.2.2. Marco conceptual y sistema normalizado en México.**

El concepto de competencia Laboral, surge como un medio para definir la capacidad productiva de un individuo que se determina y mide en términos de su desempeño en un contexto laboral y refleja conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, es decir, que abarca *“El saber”, “El saber hacer”, y “El saber ser”*.

Para las organizaciones empresariales, el enfoque de competencia laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recurso humanos, contribuye al mejoramiento de la gestión de trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad ( En el capítulo # 1, hablamos ampliamente sobre estos dos temas).

El proyecto de modernización de la educación Técnica y la Capacitación ( PMETYC), iniciado en el año 1993 por las secretarías de Educación Pública y de Trabajo y Previsión social(STyPS), conjuntamente con

representantes de los sectores productivos (obrero- patronal), sentaron las bases para reestructurar las distintas maneras como se capacita a la fuerza laboral y que la formación eleve su calidad y gane flexibilidad respecto a las necesidades de los trabajadores.

### **2.2.3. El PMTYC está integrado por cinco componentes:**

1. El sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), tiene el propósito que empresarios y trabajadores definan y propongan al Consejo de Normalización y certificación (CONOCER), Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), de carácter nacional.
2. El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), busca establecer mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades y actitudes de los individuos, independientemente de la forma y lugar en que los hayan adquirido y con base en NTCL.
3. El componente de transformación de la Oferta de Formación y Capacitación pretende desarrollar un sistema que de énfasis a los resultados del aprendizaje, que se base en NTCL y que sea flexible para facilitar a los individuos en tránsito entre la educación y trabajo a lo largo de toda la vida productiva, y para ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad y relevantes que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.
4. El componente de Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral, tienen como propósito desarrollar el mercado de la Capacitación y Certificación de la Competencia Laboral, mediante el otorgamiento equitativo de apoyos económicos.
5. El componente de información, Evaluación y Estudios tiene como objetivos; establecer un sistema de información en el mercado de trabajo y en los sistemas de formación y capacitación que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del proyecto.

### **2.2.4. La Norma Técnica de Competencia Laboral ( NTCL),**

El CONOCER surge como parte de los esfuerzos que realizan las instituciones de los sectores educativo y laboral que ejecutan el PMETYC, cuya finalidad es la de lograr el autodesarrollo continuo de las personas, mediante la promoción de la competencia certificada.

El CONOCER es el responsable de diseñar, organizar y operar el SNCTL y que tiene como propósito promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de NTCL de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente ente trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación.

**Comentario importante:** Actualmente este organismo se encuentra parado en su funcionamiento, ya que se revisa su estructura jurídica y normativa por parte de la Secretaría de Trabajo Previsión Social. Debemos estar muy atentos para conocer los resultados y acuerdos de los tres actores de este organismo: sector empresarial, sector gobierno y sector sindical.

#### **2.2.5. ¿Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?**

“Es el documento elaborado como referencia para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada”. En este sentido se describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que el individuo debe demostrar su aptitud.

Para asegurar su pertinencia, las normas son determinadas de manera conjunta por los trabajadores y empleadores en el seno de los Comités de Normalización de Competencia Laboral.

Las propuestas de normas son sometidas a un amplio proceso de consulta y su validación la realizan empresarios y trabajadores de esa misma rama que no participaron en su elaboración, antes de sean presentadas para su aprobación al pleno del CONOCER y para su sanción a los titulares de la SEP y STPS, lo que permite asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral.

#### **¿Qué es un nivel de competencia?**

Es un indicador de la variedad de las actividades, del grado de complejidad de la actividad referida y del grado de autonomía con que se desempeña el trabajador. Existen cinco niveles, el uno corresponde al más sencillo y el cinco al más complejo.

#### **¿Qué es un área de competencia?**

En virtud de una misma función laboral pueden presentarse en distintas ramas de actividad económica, se introduce como concepto de ésta de competencia,

en la que se agrupan las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de especie similar.

#### **¿Qué es una Unidad de Competencia?**

Es una función integrada por un conjunto de elementos de competencia, los cuales forman una actividad que puede ser evaluada y certificada.

### **¿Qué son los elementos de competencia?**

Son las funciones individualizadas que corresponden a las actividades desempeñadas por una sola persona y que se integran para formar una unidad de competencia:

#### **Elementos de competencia:**

- **Criterios de Desempeño:**  
Resultados y desempeños críticos del elemento de competencia y los correspondientes indicadores de calidad.
- **Campos de Aplicación:**  
Circunstancias diferentes en que deberá demostrarse la competencia.
- **Evidencias por Desempeño:**  
Desarrollo de la actividad motivo de la evaluación
- **Evidencias de Producto:**  
Objeto en el que se expresa el resultado de la actividad motivo de la evaluación
- **Evidencias de Conocimiento:**  
Principios y bases teóricas de la actividad por evaluar. Complementa a las otras evidencias.
- **Evidencias de actitudes:**  
Actividades implícitas o subyacentes en la actividad motivo de evaluación referida por el elemento de la competencia.

### **2.2.6. La certificación de la Competencia:**

#### **¿Qué es una Certificación de Competencia Laboral?**

Es el proceso por medio del cual un Organismo Certificador (OC) reconoce formalmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función productiva determinada, independientemente de la forma en que dicha función haya sido adquirida y con base en una CTCL aprobada por el CONOCER.

#### **¿Quién realiza la Certificación?**

El SCCL, reconoce de manera formal las competencias de los trabajadores, adquiridas mediante capacitación o por experiencia propia, a través de los OC promovidos y acreditados por el CONOCER. Los OC deben garantizar que actuarán con independencia de los procesos de capacitación y ser ajenos a cualquier relación con los candidatos a la certificación.

#### **¿Cuáles son los principios de la Certificación de Competencia Laboral?**

**Voluntaria:** Decidir libremente el momento de la certificación.

**De tercera parte:** Realizada por el OC independientes a los procesos de capacitación y evaluación.

**Formato Unico:** Se utiliza un formato único que permite su integración en un sistema de información sobre la competencia laboral del individuo.

**Transparencia:** Los interesados tienen acceso al conocimiento de las NTCL y a las formas en que se llevan a cabo los procesos de evaluación y certificación.

**Libre acceso:** No se requieren requisitos de entrada como estudios formales; Edad, condición social y económica, ente otros.

#### **¿Quién realiza la Evaluación para la Certificación?**

La certificación de Competencia Laboral tiene como base el proceso de evaluación, mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral del individuo para determinar si es competente, o todavía no, para realizar una cierta función laboral. Los OC están facultados por CONOCER para acreditar a las personas morales como Centros de Evaluación (CE) y a personas físicas como evaluadores independientes, con el fin de que se lleve a cabo el proceso de evaluación.

#### **¿En qué consiste el proceso de evaluación?**

**Este proceso tiene 5 etapas:**

**1.Diagnóstico:**

Aplicación de un diagnostico con el propósito de conocer el estado actual de la competencia laboral en cuestión.

**2.Plan de Evaluación:**

Elaboración de un Plan de Evaluación que detalla la estrategia del proceso.

**3.Portafolio de Evidencias:**

Asesoramiento en la integración del Portafolios de Evidencias.

**4.Juicio de Competencia:**

Emisión del Juicio de Competencia, que es el resultado de la comparación de las evidencias recopiladas contra los criterios de desempeño.

**5.Orientación al candidato:**

Orientación al candidato una vez que concluye su proceso de evaluación.

#### **2.7.Normas de Certificación para R.H.**

CONOCER a la fecha, ha aprobado y emitido 6 normas relacionadas con la Gestión de los Recursos Humanos; Las primeras se refieren a los

procesos de recursos humanos, y las dos últimas a gestión de la capacitación.

#### **Contenido y alcances de estas normas:**

##### **1.-Integración de personal a la organización:**

- Reclutar y seleccionar personas de acuerdo a los requerimientos de la organización
- Contratación e inducción del personal en la organización

##### **2.-Operación del sistema administrativo de Gestión Humana**

- Controlar el sistema administrativo de Gestión Humana, con base en los objetivos, políticas y procedimientos y marco legal vigente de la organización.
- Mantenimiento del sistema administrativo de Gestión Humana y de servicios de personal, con base en los procedimientos, políticas, y marco legal vigente de la organización.
- Diseño y administración del sistema de evaluación del desempeño productivo del personal con base a las políticas, procedimientos y marco legal vigente de la organización.

##### **3.-Planeación estratégica de los recursos humanos:**

- Desarrollar la planeación estratégica de los recursos humanos
- Coordinar la implantación estratégica del recurso humano
- Evaluar, dar seguimiento y establecer sistemas de mejora continua de la administración estratégica de los recursos humanos.

##### **4.-Administración de la capacitación:**

- Planeación la capacitación y desarrollo del personal
- Proveer los recursos para la capacitación del personal +
- Evaluar los resultados de la capacitación del personal

##### **5.-Impartición de cursos de capacitación:**

- Preparar las sesiones de capacitación
- Impartir las sesiones de capacitación.

#### **Comentario:**

Estas dos últimas, se refieren concretamente a la función de capacitación, y en el capítulo 4 de esta tesis, se comenta más ampliamente.



### **3.SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



## **3.SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

### **3.1.Introducción**

Si bien es cierto que el sector privado ha tomado la iniciativa y liderazgo para diseñar e implementar modelos de gestión de recursos humanos, para apoyar a que el negocio cumpla con su misión y objetivos estratégicos, así como para obtener ciertas ventajas competitivas, también es cierto que el Sector Gubernamental, ha realizados ciertos esfuerzos en la materia. grosso modo, podemos mencionar los siguientes esfuerzos, llegando a la presente época (Inicios del siglo XXI), con la promoción e implantación de la nueva Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, de la cual doy a conocer solo el contenido temático, pero si el lector tiene interés de conocerla más a fondo, podrá obtenerla en el Decreto emitido por el Ejecutivo Federal, el día 10 de abril del año 2003.

### **3.2. Propósito de esta Ley**

Es un instrumento para la administración del personal público (servidores públicos), que garantiza que el ingreso, el desarrollo y la permanencia de los servidores públicos de confianza en las administraciones públicas.

### **3.3.¿Qué contiene esta ley?:**

- Explica la importancia la instauración de esta Ley
- Explica los beneficios del servicio profesional de carrera en la administración pública federal
- Explica todas las etapas que se tienen que cubrir para dar cumplimiento a esta ley
- A quiénes aplica esta ley
- Que beneficios reporta esta Ley a los trabajadores de confianza y a la sociedad en su conjunto.

### **3.4. Índice de contenido de esta Ley:**

#### **TEXTO VIGENTE**

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de Abril de 2003

#### **CONTENIDO**

**TÍTULO PRIMERO**  
**Disposiciones Generales**

- **Capítulo Unico**  
**De la naturaleza y objeto de la Ley**

**TÍTULO SEGUNDO**  
**De los Derechos y Obligaciones de**  
**los Servidores Públicos del Sistema**

- **Capítulo Primero**  
**De los Derechos**
- **Capítulo Segundo**  
**De las Obligaciones**

**TÍTULO TERCERO**  
**De la Estructura del Sistema**  
**de Servicio Profesional de Carrera**

- **Capítulo Primero**  
**Consideraciones Preliminares**

- **Capítulo Segundo**  
**De la Estructura Funcional**

**Sección Segunda ( Capítulo Tercero)**  
**Del Registro Único del Servicio Profesional de Carrera**

- **Capítulo Cuarto**  
**Del Subsistema de Desarrollo Profesional**

- **Capítulo Quinto**  
**Del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades**

- **Capítulo Sexto**  
**Del Subsistema de Evaluación del Desempeño**

- **Capítulo Séptimo**  
**Del Subsistema de Separación**

- **Capítulo Octavo**  
**Del Subsistema de Control y Evaluación**

- **Capítulo Noveno**  
**De la estructura orgánica del Sistema**

**Sección Primera**

De la Secretaría

Sección Segunda  
Del Consejo Consultivo

#### TÍTULO CUARTO

- Capítulo Primero  
Del Recurso de Revocación
- Capítulo Segundo  
De las Competencias

#### TRANSITORIOS

México, D.F., a 3 de abril de 2003.- Dip. Armando Salinas Torre, Presidente.- Sen. Enrique Jackson Ramírez, Presidente.- Dip. María de las Nieves García Fernández, Secretaria.- Sen. Yolanda E. González Hernández, Secretaria.- Rúbricas".

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los nueve días del mes de abril de dos mil tres.- Vicente Fox Quesada.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Santiago Creel Miranda.- Rúbrica.

#### 3.5.Comentarios:

En lo personal considero que esta nueva Ley, tiene aspectos positivos al tratar de cambiar una vieja práctica de integrar a grupos de trabajo por relación amistosa; "*Club de Cuates*", y por otra parte cambiar la cultura para dignificar el Servicio Profesional de los servidores públicos en el sector gubernamental. Pero por otra parte, debo decir que esta nueva Ley, ha rebasado la capacidad técnica en materia de gestión de las competencias y procesos de selección del talento, creando a poco más de un año de haberse decretado, un gran desconcierto en la mayoría de las dependencias de este sector. A grado tal, que hasta el momento de escribir estas líneas, estoy enterado que en este mes de septiembre en el período extraordinario de la Cámara de Diputados, se REVISARA ESTA LEY, y entre los profesionales escépticos de esta materia, pronostican que pudiera ser derogada o en el peor de casos, abrogada esta ley. Si así fuera, sería muy lamentable, ya que por muchos años, el sector gubernamental, ha querido implantar una ley y sistema para respetar la carrera de los servidores públicos , y si no se mejora y aprueban las reformas planteadas por la autoridad, en este caso, la SECRETARIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, "se corre el riesgo de vacunar al sector central"-

## **4. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**



## **4. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

### **4.1. Importancia del recurso humano y del capital intelectual en las organizaciones modernas**

#### **Fuente:**

**Libro:** *Dirección Estratégica de Recursos Humanos.*

**Autora:** *Martha A. Alles.*

**Editorial:** *Granica*

**Edición:**

La principal función del área de recursos humanos, es cuidar y enriquecer el (C.I.)Capital Intelectual de su organización, ya que éste constituye uno de los principales capitales de trabajo con los que cuenta una empresa, si no es que el más importante. El capital intelectual constituye la ventaja competitiva de las empresas.

El capital intelectual tiene una estrecha relación con la capacitación y el desarrollo del personal, ya que ésta siempre deberá estar en relación con la misión y los objetivos estratégicos del negocio, así como a los principios y valores de la organización.

La función de capacitación consiste en mejorar el presente y construir el futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente. La capacitación es una arma poderosa que ofrece muchas ventajas y beneficios, ya que proporciona las bases para constituir y fortalecer al capital de trabajo y por ende al capital intelectual.

Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las personas especializadas, la única ventaja competitiva perdurable.

#### **Peter Zenge**

Las organizaciones tienden a ser hoy en día *“Organizaciones del Conocimiento”*. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes.

*“Quienes están cada vez más cerca del cliente, están cada vez más lejos del poder”*.

¿Cómo podrá dialogar con un cliente una organización que no dialoga con sus empleados ? Se pregunta Gore ¿Cómo podría responder a las demandas de su público una institución o empresa que no es capaz de convertir la experiencia individual de sus miembros en acción de conjunto? Y cierra su trabajo con esta afirmación:

## **“LA CAPACIDAD DE APRENDER DEBE LLEGAR A SER NUESTRA ÚNICA VENTAJA COMPETITIVA”.**

El papel de la capacitación dentro de la empresa:

*Peter Zenge*, se pregunta; ¿Cómo es posible que un grupo de talentosos managers con un coeficiente intelectual promedio de 120 puedan tener como colectivo un coeficiente intelectual de 63? Para este autor, la disciplina del aprendizaje aborda esta paradoja.

*“Cuando los equipos aprenden de verdad, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez”:*

En otra parte de la obra de P. Z., leemos:

*“Las organizaciones, solo aprenden a través de individuos que aprenden”.*

*“El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional, sin aprendizaje individual”.*

Las personas combinan conocimientos con opiniones. En el trabajo no se utilizan todos los conocimientos, sino una parte de ellos, y en ocasiones solo una parte pequeña. A su vez el aprendizaje que influye en los conocimientos se ven afectados por factores internos y externos.

*Blake*; al referirse a la capacitación como una oportunidad de desarrollo, de las personas, dice; que *“Educar siempre es una actividad transformadora”*. Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismos y en su entorno.

Las organizaciones para poder optimizar sus resultados y mejorar su posición competitiva, requieren de personal capacitado y motivado. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer en lo personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para en *síntesis*, tener un mejor nivel de vida.

Para *Annie Brooking*, el capital intelectual, en una organización pueden dividirse en cuatro categorías:

### 1. Activos del mercado.

Lo constituye el potencial derivado de bienes inmateriales de una organización que guardan relación con el mercado. Los clientes y su fidelidad, las marcas, los canales de distribución y acuerdos tales como licencias y franquicias.

2. Activos de propiedad intelectual: incluyen el *“Know How”*, los secretos de fabricación, las fórmulas, las patentes.

**3. Activos centrados en el individuo.-** Son las cualificaciones que conforman las personas y determinan que sea lo que son. Para nosotros serían las competencias. No existe ninguna empresa que pueda funcionar sin un mínimo de personas.

**4. Activos de infraestructura.-**

Son las tecnologías las metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

Para los efectos de nuestro trabajo, centramos nuestra atención al activo que son las personas.

El capital humano se compone a su vez, por todas las capacidades individuales, los conocimientos las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía, y capital estructural es la infraestructura que incorpora capacita y sostiene al capital humano.

#### **Valor de las empresas**

Este puede medirse de acuerdo a variables, una muy importante es el valor de su personal. Cuidar su desarrollo es enriquecer y aumentar el valor de la organización. Por ello, siempre se ha dicho y se sostiene la idea de capacitar y desarrollar el personal, es una de las mejores inversiones que puede hacer una empresa que quiere competir. Una organización inteligente nunca se arrepentirá de invertir sumas importantes de dinero en el capital humano.

#### **Relación del capital intelectual con el plan carrera en las organizaciones**

Las empresas deben:

- Satisfacer las necesidades mínimas del empleado.
- Darles oportunidad de crecer y desarrollarse.

Los empleados esperan:

- Sentirse seguros y recibir un buen trato
- Oportunidad de aprender y crecer
- Que se les diga cómo están haciendo las cosas.

#### **Distintas formas de carreras dentro de una empresa**

- A. Ascendente
- B. Enriquecimiento o expansión
- C. Desplazamiento lateral
- D. Descendente o realineamiento



#### 4.2. Aspectos a considerar en el desarrollo de carreras según algunos autores

##### **Desler:**

- Inteligencia
- Aptitud numérica
- Comprensión numérica
- Destreza manual
- Talento artístico, teatral, musical que desempeñen un papel importante en las decisiones de carrera.

##### **E. Shein:**

- Que la gente trabaje eficientemente
- Genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha por su trabajo.

##### Factores clave para el desarrollo de planes de carrera

- Apoyo de la alta dirección
- Apoyo de un especialista en diseño de desarrollo
- Apropiaada relación entre el área de desarrollo y las restantes áreas de la organización

##### **Jean Mari Peretti,** un balance de la carrera atiende cinco etapas:

1. El análisis del pasado profesional
2. El análisis de las aspiraciones, motivaciones y potencialidades
3. La propuesta profesional
4. Los medios disponibles para la adaptación
5. La estrategia para el cambio y el plan de acción.

Podemos concluir que el capital intelectual de una organización, es lo que diferencia una empresa de otra, ya que marca las diferencias comparativas y competitivas.

Lamentablemente en México, todavía existe ignorancia al respecto. Más en el sector público que en el privado. Sin embargo, ya existen algunas empresas como Bimbo, CEMEX, IBM de México, Cervecería Modelo, Hoja Lata y Lámina y otras más, que han iniciado esfuerzos serios en la materia.

El contar con capital intelectual fortalecido, permite a las empresas lograr mayor competitividad y liderazgo en los mercados domésticos e internacionales. Esto requiere que el alto mando, se percate de la importancia de este tema para emprender acciones encaminadas a lograr esta cultura que tanta falta le hace a México.

Por fortuna, en nuestro país, ya hace por lo menos una década, que el sector privado viene avanzando en esta dirección, a partir de la promoción y difusión del “*Modelo de Gestión para la Calidad Mexicano*”. Este modelo tiene dentro de sus criterios; identificar, medir, evaluar, mejorar e innovar el criterio de capital intelectual, entre otros. El mismo Gobierno Federal, con su Programa de Innovación y Calidad Gubernamental, promueve el “*Modelo INTRAGOB*”, para adoptarlo y adaptarlo en las distintas dependencias del sector central, organismos descentralizados y de participación estatal. (Para ahondar más sobre las bondades y alcances de este modelo (*consultar el capítulo 2. de esta tesis*)).

#### **4.3. El capital humano e intelectual**

Las organizaciones altamente competitivas se caracterizan porque tienen ventajas comparativas y competitivas respecto a sus similares. Estas organizaciones cuentan con ciertos capitales: Que constituyen sus fortalezas.

##### **A. Capital Financiero**

Se refiere a la capacidad económica y financiera que tiene la organización, para dar soporte al negocio. Entre ellos se mencionan a: El capital de trabajo, la liquidez, inversiones en instalaciones, mobiliario, equipo, herramientas y otros activos.

##### **B. Capital Estructural**

Se refiere a la capacidad de organización interna y externa, para comercializar sus productos y servicios. Asimismo.

##### **C. El Relacional**

Que tiene que ver con su cartera de clientes. Factor muy importante, que cuidan mucho ya que aquí es donde tiene gran parte de su riqueza. Por ello, deben cuidarlos y “*mimarlos*”, hasta cierto punto, para conservarlos y conquistarlos.

##### **D. El Intelectual**

Que tiene que ver con el factor humano, en todos los sentidos. Es decir es “*El valor integral de las personas*”. Destaca en forma especial el aspecto intelectual, es decir todo lo que el trabajador, conoce y aplica en los procesos productivos de la organización. Sus conocimientos, sus habilidades y sus actitudes, todo en su conjunto, constituyen el valor que tienen estas personas para lograr ventajas competitivas y comparativas respecto a sus principales competidores.

Cabe dentro de este capital, el desarrollo tecnológico; Procedimientos, Procesos, en suma “*El Know How*”, para realizar sus procesos. Amplio este concepto en los capítulos primero y cuarto de esta tesis

#### **4.4. Modelo de Planeación Estratégica para la Gestión por Competencias**

Cada organización tiene sus distintas prácticas o modelos probados para implementar sus acciones de planeación estratégica de sus recursos humanos. Estas prácticas están basadas en sus experiencias y en la visión estratégica que tenga el grupo de alta dirección. Por lo tanto, podemos decir que unas les dan buenos resultados y otras no tanto, y otras fallan totalmente.

Cualquiera que sea la práctica o en el mejor de los casos un “*Modelo Probado*”, requiere por parte del Director, del Consejo o Comité de Recursos humanos, llevar a cabo un ejercicio de visualización integral de la organización, a efecto de definir con la mayor claridad posible, el rumbo del negocio (*Visión y misión, temas éstos, ya vistos en el capítulo # 1 de ésta tesis*), y consecuentemente de este Plan estratégico del negocio, derivarán las estratégicas que habrán de implementarse en materia de los recursos humanos.

El autor propone los siguientes modelos probados en las tres instituciones de Banca de Desarrollo objeto de esta tesis.

##### **4.4.1. Descripción de modelo propuesto Núm. 1**

**(Visión general del sistema de planeación estratégica): ( Dibujo # 3)**

Este modelo se explica con el enfoque sistémico. Contiene varios subsistemas entre los cuales destacan los siguientes:

**1er. Subsistema:** Entorno

**2do. Subsistema:** Misión

**3er. Subsistema:** Objetivos

**4º. Subsistema:** Valores

**5º. Subsistema:** Amenazas y oportunidades

**6º. Subsistema:** Fortalezas y debilidades

**7º. Subsistema:** Implantación

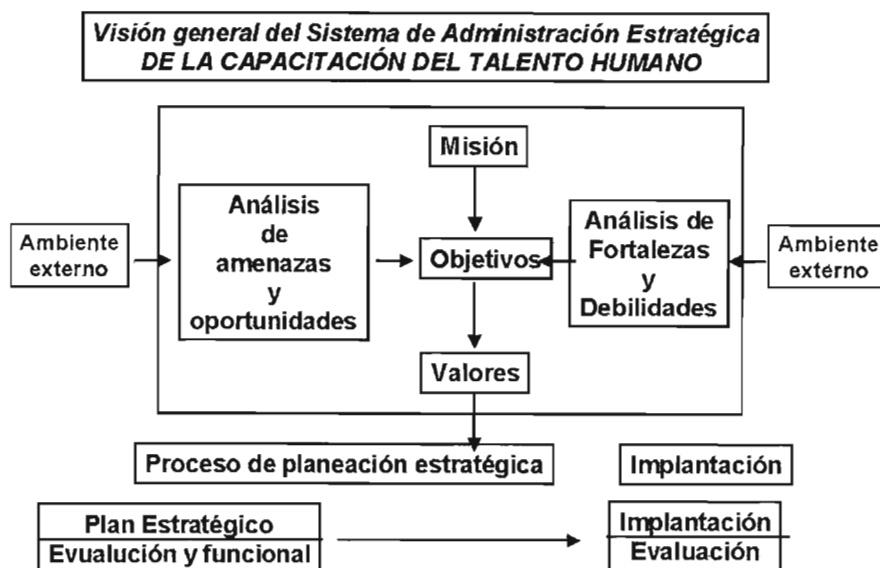
**8º. Subsistema:** Evaluación

Como su nombre lo indica y como se observa en el dibujo anexo, este es un modelo de planeación estratégica que requiere del análisis del entorno, con base en el diagnóstico FODA(Fuerzas Oportunidades, debilidades y Amenazas).

Para que con base en estos datos, elaborar o en su caso actualizar, la misión, valores y objetivos de la organización.

Requiere de un proceso de implantación y exige ser evaluado en forma constante.

(Dibujo # 3)



#### 4.4.2. Descripción de modelo propuesto Núm. 2

(Ciclo de carrera de un trabajador en la organización). (Dibujo # 4)

Este modelo se explica con el enfoque sistémico. Contiene varios subsistemas entre los cuales destacan los siguientes:

1er. Subsistema: Entorno

2do. Subsistema: Personas en el sistema educativo (oferta de talento)

3er. Subsistema: Mercado exterior de trabajo

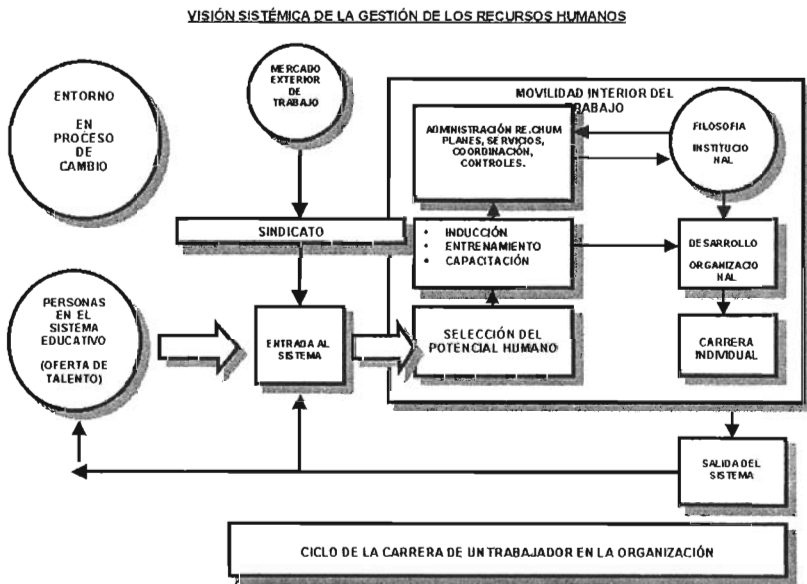
4º. Subsistema: Sindicato

5º. Subsistema: Entrada al sistema empresarial

6º. Subsistema: Movilidad interior en el trabajo

## Sub-Subsistemas:

- 6.1. Admón. de recursos humanos. Planes, servicios, controles.
- 6.2. Filosofía institucional
- 6.3. Inducción, entrenamiento y capacitación
- 6.4. Desarrollo organizacional
- 6.5. Selección del potencial humano
- 6.6. Carrera individual
- 6.7. Salida del sistema



### 4.4.3. Importancia de la gestión por competencias

La Gestión por Competencias orienta los esfuerzos de los individuos a la consolidación de la empresa. Este modelo gerencial evalúa las habilidades específicas que requiere un puesto de trabajo, así como el desempeño de la persona que lo ejecuta. Así, las personas son los actores principales en los procesos de cambio organizacional y contribuyen de manera palpable a crear ventajas competitivas de la organización (sector privado o público).

Para lograr el liderazgo y nivel competitivo de la organización, es condición “*Sine Quanon*”, tener a las personas adecuadas en el puesto adecuado”. La visión y sensación de éxito al emprender tareas y retos para lo que se está plenamente capacitado es un logro significativo para cualquier organización que desee sobresalir, ser un ejemplo y sobre todo ser rentable y sustentable, competitivo.

#### **4.4.4. Implantación de un Modelo de Gestión por Competencias**

La implantación de un Modelo de Gestión por Competencias en las organizaciones, no es una tarea fácil, requiere de toda una estrategia de cambio gradual, partiendo de una intervención diagnóstica para conocer la cultura de la organización. Una vez conocida esta, se requiere desarrollar un plan de trabajo con una visión de corto, medio y largo plazos. En las organizaciones del sector privado es altamente probable que las resistencias y grados de dificultad, sean menores con respecto a las dependencias y organismos descentralizados del sector gubernamental, en cuyas culturas son más resistentes y tienen la desventaja de tener cambios constantes en los cargos de dirección, empezando por la cabeza; sea secretario, oficial mayor o director general de un organismo descentralizado o empresas de participación estatal.

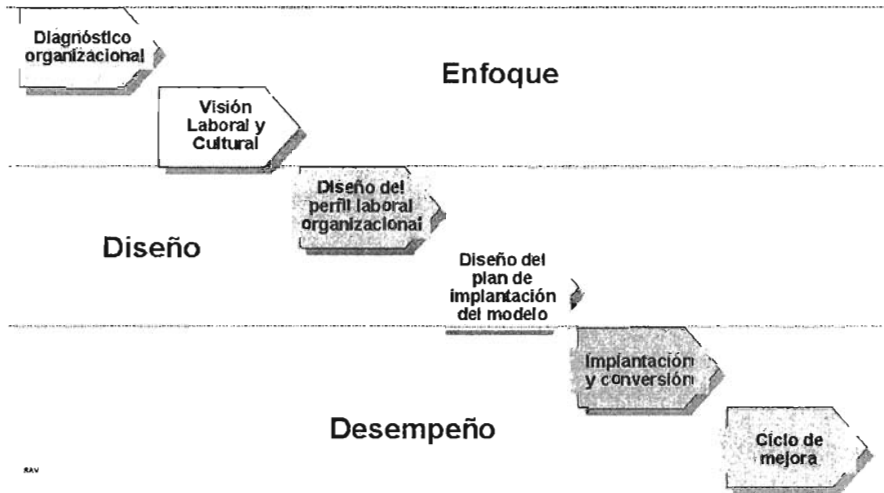
#### **4.4.5. Condiciones para su implantación**

Además del apoyo del más alto nivel, se requiere aplicar un enfoque integral, que involucre a todo el Ciclo del Trabajador dentro de la empresa. Es decir, cubrir las etapas de diseño de puestos, continuando con la elaboración de perfiles de los puestos, que sirvan de base para realizar procesos de selección de talento humano, adecuados a los puestos. Estos mismos perfiles servirán para realizar una adecuada gestión remunerativa (Sueldos y salarios, premios y bonos de productividad), y desde luego servirán para realizar un adecuado sistema de evaluación del desempeño, acompañado de metas y objetivos previamente negociados con los trabajadores, supervisores, mandos medios e incluso niveles superiores.

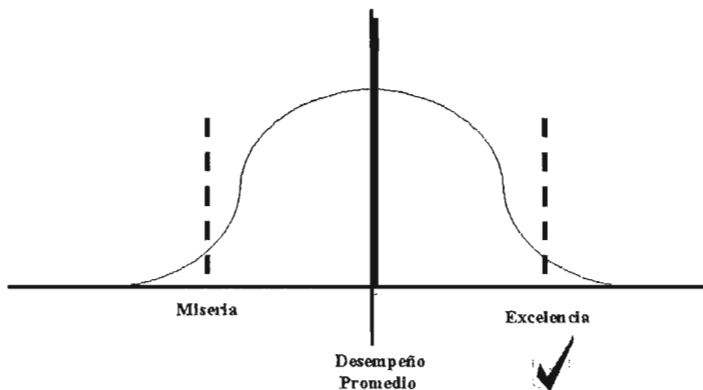
*(Ver los siguientes dibujos: # 5 6 y 7).*

(Dibujo # 5)

**LA CONVERSIÓN DE UN SISTEMA LABORAL TRADICIONAL A UNO BASADO EN COMPETENCIAS IMPLICA EL DESARROLLO DE LAS SIGUIENTES ETAPAS**

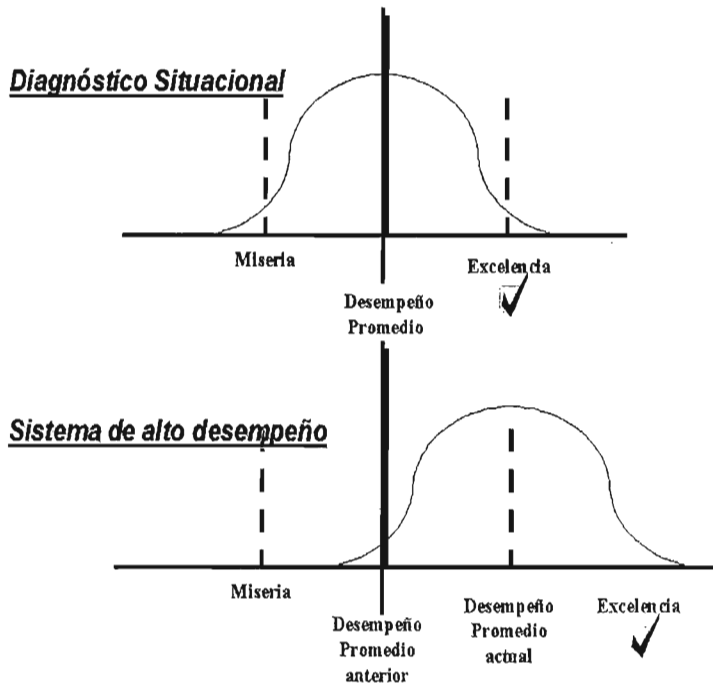


- ⊙ *En todas las organizaciones el personal se desempeña siempre de manera muy variada. Es decir, existen trabajadores de alto y bajo rendimiento y/o desempeño, sin embargo, la mayor parte de ellos se concentran en los niveles medios*



(Dibujo # 6)

(Dibujo: #7)



Estos esquemas nos ilustran en forma muy clara, la estrategia que debe seguir el administrador de la unidad de capacitación conjuntamente con el director de recursos humanos y el director general, conjuntamente con el apoyo de todo el cuerpo directivo.

El reto es muy grande, pero se requiere hacer si se quiere cambiar la manera tradicional cómo se lleva a cabo la Gestión de los Recursos Humano.

En el capítulo # 4 al lector de esta tesis le quedará más clara esta estrategia para implantar un modelo de gestión de recursos humanos, capacitación y desarrollo, con base a competencias laborales.



#### **4.5. El Balance Scorecard (BSC) Genera Valor en R.H.**

Por considerarlo importante apporto este artículo para reforzar la idea de tomar en cuenta al capital humano en especial el intelectual en la planeación estratégica de las organizaciones modernas.

##### **Fuente:**

**Artículo:**

*“Solo el 10 % de las organizaciones lleva a cabo una estrategia a la acción”.*

*Periódico “Reforma”, Sección Empresas y negocios.*

*Fecha: 10 de agosto de 2004*

*Autor: Miguel Angel Anza*

*“Solo el 10 % de las organizaciones lleva a cabo una estrategia a la acción”.*

El resto no la realizan o la descuidan al concentrarse en el trabajo del día a día. Además, el 95 % de los colaboradores no entienden la estrategia del negocio

en el que trabajan, cuando es éste el factor decisivo en la creación del valor.

Lo anterior lo revela Miguel Angel Anza, Director General de Efectividad Organizacional, quién a firma que crear valor en las áreas de Recursos Humanos, donde se genera conocimiento, es esencial. Para ello, considera valioso el “Balanced Scorecard”, herramienta administrativa de la que es pionero.

##### **Crear valor**

En opinión de Miguel Angel Anza, el desempeño de las áreas de Recursos Humanos es muy pobre. “El 85 % de las organizaciones no tiene forma de describirlo o medir a su capital humano y el 80 % no relaciona el desarrollo y la administración de su capital humano con la estrategia del negocio, por lo que el 0 % de las áreas de RH no son vistas por las organizaciones como apoyos estratégicos”, señala.

Al respecto enfatiza que el área debe detectar muy bien quiénes son sus clientes internos y entender cómo les crea valor para desarrollar estrategias adecuadas, así como trabajar con mucha eficiencia para controlar sus costos y apoyar la estrategia del negocio.

El Director de Efectividad Organizacional comenta que, enfocado a Recursos Humanos, el BSC le permite al área detectar los factores del capital humano que serán necesarios para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

## **Capital Intelectual**

Según el BSC, explica el experto, las organizaciones deben definir los conocimientos y las competencias de sus colaboradores que contribuyen a la estrategia, realizar una evaluación del nivel real de las mismas y, a partir de lo anterior, definir los programas de desarrollo adecuados.

Miguel Angel Anza, aclara que las organizaciones requiere, de un clima que promueva el desarrollo de las Competencias, por lo que recomienda, la capacitación en trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo. *“Lo más interesante del modelo del BSC, es que todo esto lo bajamos a indicadores que reflejan mes con mes, el avance de las Competencias”*, agrega.

Anza expresa que en el uso y re-uso de los conocimientos y las Competencias, mediante la tecnología apropiada, reside el capital intelectual de las organizaciones. “Tenemos que trabajar muy fuerte en él. Una organización con capital intelectual tiene ventajas competitivas muy altas” asegura.

Las organizaciones que no hagan uso de herramientas o metodologías como el Balance Scorecard, que contribuyen a su estrategia y su capital intelectual, concluye Anza, perderán Competitividad a pasos agigantados. *Los creadores de este modelo de planeación estratégica del negocio son los señores Northon & Kaplan*

## 6. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



## **5. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES**

### **5.1. Introducción**

Este estudio, expresa mis conclusiones y en especial las recomendaciones para que este proyecto se lleve a la práctica, claro está, que con la voluntad y convicción de que los planes de mejora estarán supeditadas a la voluntad política de los funcionarios responsables del sistema integral de los recursos humanos así como de los responsables de los Subsistemas, en particular el de Capacitación y Desarrollo. Para ello, se recomendarán factores clave para que este proyecto tenga éxito, asimismo, se señalarán algunos riesgos al proponer las mejoras.

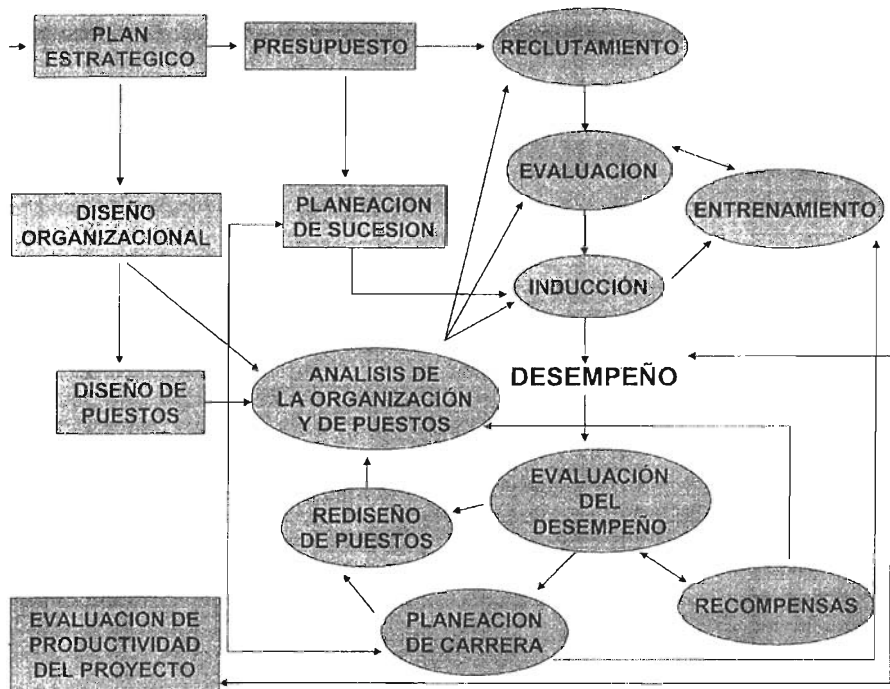
El presente trabajo forma parte de mi experiencia concreta en el BANCOMEXT. durante el período. 1998-2002

Este proyecto contiene dos partes, la primera se refiere al estado que guarda el sistema de administración de Bancomext, con énfasis particular en el subsistema de capacitación y desarrollo del personal, la segunda parte se refiere a la propuesta de mejora para modernizar el sistema de Gestión de Recursos Humanos, basado en Competencias Laborales.

#### **Comentario:**

Por considerar que el estudio Diagnóstico es bastante voluminoso, no se anexa a esta tesis, pero si el lector está interesado en conocerlo al detalle, lo pongo a su disposición).

**(Ver Dibujo # 8):**



Este modelo obliga a la organización a definir con mucha claridad los siguientes elementos o factores:



## **PLAN ESTRATEGICO:**

1.-Misión

2.-Visión

3.-Objetivos Estratégicos.

4.-Diseño de la Estructura Organizacional

Nota: La importancia y trascendencia de estos elementos o factores, ya fueron comentadas en los capítulos anteriores.

5.-Realizar el ejercicio de Planeación Estratégica de los Recursos Humanos con el enfoque de competencias:

Esto implica elaborar los siguientes programas y funciones:

6.-Análisis y descripción de puestos

7.-Valuación de puestos Diseñar cobertura de vacantes( líneas de ascenso).

7. Estrategias de reclutamiento ( búsqueda de talento):

8. Interno y

9. Externo

12.-Selección e integración de baterías “*Ad-hoc*”, por puestos tipo. Para que con base en estas, seleccionar a los candidatos adecuados.

13.Contratar al personal. De acuerdo con el tipo de contratación que se trate (tiempo indefinido, contrato ley, etc.), establecer los términos y condiciones con el enfoque a competencias.

14.Inducir al personal. Con el enfoque a competencias.

15.Diseñar programas adecuados de adiestramiento y capacitación

16.Diseñar sistemas de evaluación del desempeño laboral, con base a resultados y competencias.

17.Diseñar “*Planes de Carrera*”, tomando como base, la estructura, las líneas de ascenso, la cobertura de vacantes, y la evaluación del desempeño.

18.Compensar y remunerar, con base a competencias.

Evaluar en forma constante y periódica el sistema para:

19.Rediseñar puestos. De acuerdo a las necesidades de la organización.

FIN

**CAPITULO 4**  
**GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON**  
**ENFOQUE A COMPETENCIAS**

**CAPÍTULO 4** Págs.  
**GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO  
CON ENFOQUE A COMPETENCIAS LABORALES**

**1. BREVE REFERENCIA DEL MARCO CONSTITUCIONAL Y JURÍDICO  
DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO:** 5-7

- 1.1. Introducción
- 1.2. “Pirámide de Keltzen”
- 1.3. Marco normativo que rige las relaciones laborales para el personal de la Banca de Desarrollo Mexicana

**2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL  
RECURSO HUMANO** 8-18

- 2.1. Antecedentes
- 2.2. Beneficios y alcances de la capacitación
- 2.3. Breve reseña de la capacitación en México, con énfasis en la Banca de Desarrollo Mexicana:
  - 2.3.1. Más de medio siglo de experiencia de capacitación en México
  - 2.3.2. Despachos e institutos especializados.
  - 2.3.3. Contribución de las universidades e instituciones de enseñanza de México, a los procesos de capacitación empresarial
  - 2.3.4. La Capacitación en la Banca Mexicana
  - 2.3.5. Otros enfoques de la capacitación

**3. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN** 19-30

- 3.1. Enfoque sistémico:
  - 3.1.1. SUBSISTEMA NORMATIVO
  - 3.1.2. SUBSISTEMAS ADMINISTRATIVOS:
    - 3.1.2.1. Elaboración y Control del Presupuesto
    - 3.1.2.2. Definir indicadores de gestión
    - 3.1.2.2. Coordinación y apoyo logístico de cursos
    - 3.1.2.3. Elaboración de informes y reportes
  - 3.1.3. SUBSISTEMA TÉCNICO
  - 3.1.4. PLANEACIÓN DIDÁCTICA
- 3.2. Descripción de características de un sistema de capacitación probado en; Banobras, Nacional Financiera y Bancomext.
  - 3.2.1. Primer modelo de sistema de capacitación
  - 3.2.2. Segundo modelo de sistema de capacitación
  - 3.2.3. Diagnóstico del Sistema de Capacitación en Bancomext.



**4. EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

31-40

- 4.1. Introducción
- 4.2. Características de los adultos en las organizaciones
- 4.3. ¿Qué es el aprendizaje de los adultos en el trabajo?
- 4.4. Tipo de procesos de enseñanza-aprendizaje:
  - 4.4.1. Procesos presenciales
  - 4.4.2. Procesos virtuales
  - 4.4.3. Programa EDUSAT
  - 4.4.4. Otras modalidades de capacitación virtual son:
  - 4.4.5. Técnicas y métodos de enseñanza
  - 4.4.6. Perfil de los instructores y facilitadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje
  - 4.4.7. Perfil de los participantes y técnicas para su manejo

**5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

41-48

- 5.1. Niveles de evaluación según el Dr. Donald Kirkpatrick
- 5.2. Indicadores de Gestión:
  - 5.2.1. Que son los indicadores de gestión
  - 5.2.2. Indicadores de eficiencia
  - 5.2.3. Indicadores de efectividad
  - 5.2.4. Indicadores de valor creado y de proceso
  - 5.2.5. Tipos de indicadores de gestión de recursos humanos y capacitación
  - 5.2.6. Tasa de Retorno de la Inversión de la Capacitación

**6. NUEVO PARADIGMA; NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES:**

49-58

- 6.1. Introducción
- 6.2. Primer Congreso Internacional de Competencias Técnicas. Foro en Guanajuato, Gto.
- 6.3. Que es CONOCER
- 6.4. A quiénes beneficia
- 6.5. Cómo se obtiene la Certificación de Competencia Laboral
- 6.6. Aplicación en el ámbito nacional
- 6.7. Características de la Certificación de Competencia Laboral
- 6.8. Análisis de las Normas Técnicas Laborales de:
  - 6.8.1. Administración de la capacitación
  - 6.8.2. Norma de instructor
  - 6.8.3. Análisis y comentarios a estas normas

**8.EXPERIENCIA CONCRETA EN BANCOMEXT, DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS CON ENFOQUE A COMPETENCIAS** 59-62

- 8.1. Antecedentes
- 8.2. Contenido y alcance del programa

**9.EXPERIENCIAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CAPACITACIÓN EN LA BANCA DE DESARROLLO MEXICANA: PROGRAMAS, PROCESOS Y RESULTADOS OBTENIDOS:** 63-66

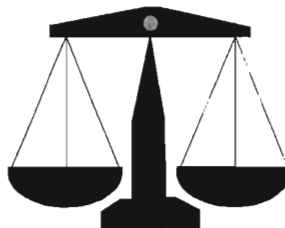
- 9.1. Experiencia en Banobras
- 9.2. Experiencia en Nacional Financiera
- 9.3. Experiencia en Bancomext

**10.LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO COMO PUNTO DE PARTIDA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL** 67-71

- 10.1. Introducción
- 10.2. Sistema de planeación de la gestión de la capacitación y desarrollo del recurso humano
- 10.3. Criterios Generales para la planeación y operación del Plan Anual de Capacitación

FIN

# 1. BREVE REFERENCIA DEL MARCO CONSTITUCIONAL Y JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO



# 1. BREVE REFERENCIA DEL MARCO CONSTITUCIONAL Y JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

## 1.1. Introducción

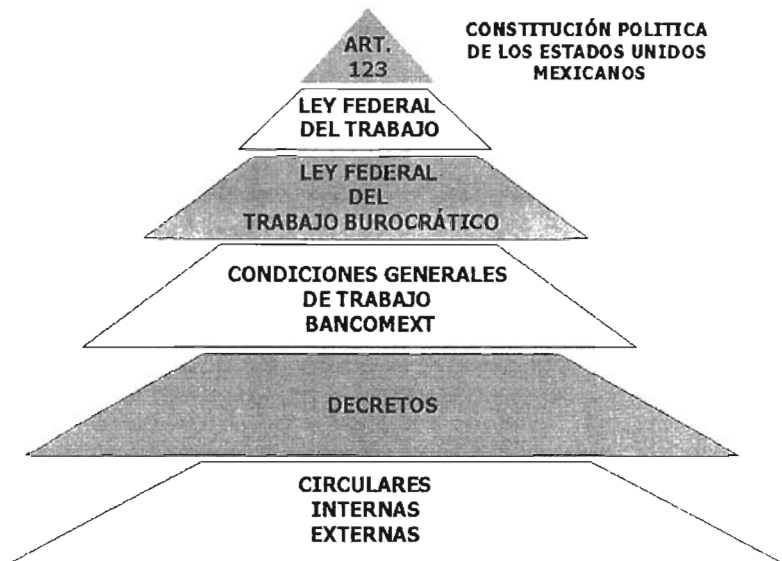
El marco constitucional y legal que rige la función de capacitación de nuestro país, es muy amplio, por ello, describo a continuación una breve semblanza del contenido y alcances del mismo.

*Nota: Para el lector que tenga interés de conocer con mayor detalle el contenido y alcance de estas leyes y reglamentos, el autor de esta tesis pone a su disposición, una compilación y análisis de estas normas, aplicadas en la Banca de Desarrollo.*

## 1.2. "Pirámide de Keltzen"

Esta figura nos ilustra el marco normativo que rige la función de capacitación de las personas en las organizaciones. Asimismo, ilustra cómo están subordinadas las normas. Este modelo lo aporta el señor Keltzen.

( Ver dibujo # 1 )



En primer lugar, es la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, que determina en sus artículos 3º. .... el derecho de recibir la capacitación a todos los trabajadores mexicanos.

En segundo lugar, tenemos a dos importantes leyes federales; la primera es la Ley Federal de Trabajo y se refiere a todos los trabajadores que están regidos por el "Apartado A". La segunda, se refiere a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, y que agrupa a los trabajadores del "Apartado B", de la Constitución.

En tercer lugar, identificamos a decretos, reglamentos. Para el caso del Apartado A, se refieren los reglamentos que rigen las relaciones laborales en sus respectivas organizaciones, y a las Condiciones Generales de Trabajo, para el Apartado B.

En independencia a estas dos grandes clasificaciones, existen otras normas que rigen en materia laboral a trabajadores que laboran en las Universidades estatales y otros gremios.

En cuarto lugar, se ubican las políticas internas que cada dependencia o empresa, que precisa la forma, tiempo y condiciones en que deba cumplir con las obligaciones patronales para proporcionar la capacitación a los trabajadores. Aquí, cabe destacar que en las políticas internas de cada segmento se identifican beneficios adicionales a los mínimos establecidos por sus respectivas leyes.

### **1.3. Marco normativo que rige las relaciones laborales para el personal de la Banca de Desarrollo Mexicana**

Dado que el enfoque de mi tesis se refiere a trabajadores de la Banca de Desarrollo Mexicana, quiero destacar que el marco normativo que rige las relaciones laborales, es el siguiente:

**Primero:** Emanada de la fracción XII Bis, del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

**Segundo:** A diferencia de los trabajadores de las instituciones bancarias y financieras y comerciales, (que corresponden a la iniciativa privada, y que son regidos por el artículo 123 constitucional apartado "A" y la Ley Federal de Trabajo), los trabajadores de la Banca de Desarrollo, están regidos con otro marco normativo, que emite la H. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. A este marco normativo se le llama: "Bases para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación" emitidas en el mes de diciembre del año 1978.

## **2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**



## **2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**

### **2.1. Antecedentes**

Para todos los profesionales de cualquier disciplina del saber, es conocido el hecho de la importancia y trascendencia de la capacitación para el trabajo. Han pasado ya más de 24 años, (Dic. 1979) en que se elevó a rango de constitucional, el derecho para que los trabajadores reciban por parte del patrón, los beneficios de la capacitación, así como la obligación para que estos participen.

En independencia a este hecho legal y constitucional, es conveniente mencionar que la función de capacitación y desarrollo del personal, ya venía operando en muchas organizaciones tanto del sector privado como del gubernamental y organismos descentralizados. Podemos decir que el origen y evolución de la capacitación en México, data de más de medio siglo, ya que los primeros esfuerzos serios y formales, se identifican, después de la segunda guerra mundial, por la década de los 50s.

Fueron las organizaciones privadas, sobre todo aquellas de corte transnacional las que iniciaron estos esfuerzos en forma sistemática y profesional, como es el caso de la IBM de México, Anderson Kleyton & Co. Y otras más. Más tarde las organizaciones mexicanas emularon a estas para promover y desarrollar actividades de capacitación en beneficio de los trabajadores mexicanos.

### **2.2. Beneficios y alcances de la capacitación**

A la capacitación se le ha identificado como algo mágico, que tiene la capacidad de resolver muchos y muy variados problemas existentes en las organizaciones. Pero tenemos que subrayar que la capacitación “No es un fin último”, solamente es un medio para lograr otros resultados. Este ha sido uno de los problemas más serios en cuanto a la credibilidad del capacitador en México. Que no ha podido establecer los límites y fronteras de los beneficios y alcances de la capacitación, y por ello, “Ha comprado o vendido”, expectativas poco realistas y a veces, diría algo mágicas, con sus patrones o clientes si es consultor externo, para dar solución a los problemas que implican la intervención de procesos de capacitación. Sobre este aspecto, me permitiré ampliar más conceptos en el tema # 6 de esta tesis.

Podemos decir que la capacitación tiene los siguientes beneficios y alcances:

- Coadyuva a mejorar la productividad y la productividad (muy importante)
- Mejora el clima laboral
- Mejora las relaciones humanas

- Mejora la calidad de los procesos
- Reduce los costos de operación
- Mejora las ventas
- Mejora la gestión gerencial y directiva
- Mejora los procesos de comunicación y el manejo de los conflictos
- Mejora la colaboración y el trabajo en equipo
- Simplifica métodos y procedimiento de trabajo
- Mejora el ejercicio del liderazgo: Entre otros más.

Como se puede observar puede tener alcances muy poderosos en la vida de las organizaciones, pero debemos tener cuidado en “No ofrecer las perlas de la virgen”, para cambiar y transformar a las personas, a los procesos y a las organizaciones enteras de la noche a la mañana. En mi trayectoria profesional he conocido a algunas personas que han perdido la credibilidad y la confianza por parte de sus jefes, por no lograr lo que dijeron que iban a lograr en un determinado plazo.

La capacitación es un proceso gradual que requiere de una disciplina metodológica, seria y profesional por parte de quién la promueve y administra. Además es importante tomar en cuenta que la capacitación no es un fin último, sino un medio para mejorar algo, o mucho de lo que ya hemos mencionado.

### **2.3. Breve reseña de la capacitación en México, con énfasis en la Banca de Desarrollo Mexicana**

#### **2.3.1. Más de medio siglo de experiencia de capacitación en México**

Como ya anteriormente mencione, la capacitación en México, tiene más de medio siglo de existencia: durante estas 5 décadas, se identifican muchos y variados esfuerzos de capacitación realizadas en organizaciones privadas e instituciones del Estado. Dado que las instituciones de la Banca de Desarrollo son el objeto principal de mi tesis, quiero destacar que estas tienen su origen en la década de los 30's, y desde entonces se consagraban ya, los derechos y beneficios, para que los trabajadores recibieran por parte de estas instituciones, cursos de capacitación, y becas (subsídios económicos), para realizar estudios con validez oficial, tanto en el país, como en el extranjero.

Fueron las organizaciones del sector privado, especialmente aquellas que tenían la característica de tener sus corporativos, o casa matriz en el extranjero, particularmente los estados Unidos de Norteamérica, las que iniciaron implementando diversos esfuerzos de “*Training*” = Entrenamiento, que así le llamaba.

Los paquetes didácticos los importaban directamente de su país de origen. Debemos recordar que son los vecinos de Norteamérica quienes tienen como antecedente importante, el haber desarrollado tecnología educativa para adiestras y capacitar a todos los miembros del ejército, particularmente antes de la segunda guerra mundial. Muchos de estos



principios y técnicas para adiestrar al personal, lo trasladaron a sus organizaciones empresariales de aquellas épocas, y más tarde consecuentemente a nuestro país.

### **2.3.2. Despachos e institutos especializados**

Desde la década de los años 50's aparecieron en México, los primeros despachos e institutos especializados para ofrecer a las organizaciones empresariales y sector gubernamental, diversos cursos, seminarios y conferencias sobre temas de actualidad. Entre ellos; IACE de la COPARMEX(Instituto Mexicano de Administración Científica de las Empresas), dependiente de la Confederación Patronal de la República Mexicana.

Más tarde fueron otros los institutos y centros de capacitación especializados, de la iniciativa privada como gubernamental, los que ofrecieron y algunos de ellos lo siguen haciendo diversos servicios de capacitación entre ellos:

#### Del sector gubernamental:

- CENAPRO (Centro Nacional de Productividad, A.C.).
- ARMO (Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra).  
Estas dos instituciones eran fideicomisos que dependían del Banco de México, y de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, respectivamente.
- CENCA( Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE).
- INFOTEC(Instituto Nacional de Tecnología), Fideicomiso del Gobierno Federal que forma parte del Sistema CONACYT, entre otros.

#### Del sector privado:

- AMA (American Management de México).
- GRUPO DANDO
- CAPINTE (Capacitación Integral. S. C.).
- AAA (Asesoría y Administración Aplicadas, S.A.), entre otros.

### **2.3.3. Contribución de las universidades e instituciones de enseñanza superior de México, a los procesos de capacitación empresarial**

Sin duda, estas instituciones; inicialmente, más las privadas que las oficiales, a partir de la década de los 70's, han tenido una participación muy interesante e influyente en el proceso de apoyo a las organizaciones empresariales, y dependencias gubernamentales, ofreciendo diversos programas; cursos, seminarios, especialidades y muy especialmente Diplomados, con enfoque técnicos, administrativos y hasta humanístico. Por cierto, esta última figura de programa, ha tenido desde entonces a la fecha, un fuerte impacto en las organizaciones, ya que dichos Diplomados tuvieron una fuerte demanda entre estos sectores, por el reconocimiento de validez oficial de sus estudios para ayudar a los

trabajadores e incluso a supervisores gerentes y mandos medios, a lograr puntos importantes para promociones y ascensos. Puedo asegurar que este beneficio, fue y ha sido a la fecha una fuerte ventaja competitiva de estas instituciones educativas con respecto a lo que ofrecen otros institutos o despachos especializados en materia de capacitación y formación profesional.

Entre las instituciones de enseñanza superior más destacadas en este campo se pueden mencionar a las siguientes:

- ITESM. La mayor parte de los campus, pero en forma particular, los de:
  - Ciudad de México, Estado de México, y Monterrey. N.L.
  - ITAM ( Instituto Tecnológico Autónomo de México).
  - UNAM: Particularmente; la Facultad de Contaduría y Administración, La f
  - Facultad de Psicología, y el Instituto de Investigaciones jurídicas.
- IPN. Particularmente la ESCA ( Escuela Superior de Comercio y Administración).
- Universidad Iberoamericana.
- U. Anáhuac (Campus; Norte y Sur).
- Escuela Bancaria y Comercial.

#### **2.3.4. La Capacitación en la Banca Mexicana**

Cabe mencionar que la Gran Banca Mexicana; sobre todo la comercial, en la década de los años 60's, inicio un importante esfuerzo para crear sus propios centros de capacitación y desarrollo de su personal, Entre ellos; Bancomer, Blynsa = Banco de Londres y México (ahora Banca Serfin Santander), Multibanco Comermex, Banco del Atlántico, Banamex, Bancreser entre otros más.

Dentro de la Banca de Desarrollo: Me enorgullezco, de haber sido el fundador de la capacitación en el año 1971 en BANOBRAS en donde desarrollé programas integrales a todos los niveles, hasta el año 1979, en este mismo año y hasta el año 1982, hice lo mismo en NAFIN (Nacional Financiera). Posteriormente en BANCOMEXT, en donde durante el período 1989 hasta el año 2003 desarrollé y coordine importantes programas de capacitación y formación de personal. No solo el interno, sino también al sector empresarial para prepararlo en temas altamente especializados, para exportar.

En esta institución durante seis años desempeñé el cargo de Director del entonces IFT (Instituto e Formación Técnica). *Al final de este capítulo comparto con el lector, con mayor detalle los logros y resultados alcanzados).*

Gran parte de esta experiencia obtenida en estas importantes tres instituciones de Banca de Desarrollo, las reflejo en esta tesis, sin agotar el tema, ya que fueron casi cuatro décadas en que aprendí muchísimas

cosas, aparentemente poco relacionados con la carrera de la psicología del trabajo, como el hecho de haberme preparado en diplomados, cursos, seminarios y talleres sobre temas del Comercio Internacional, pero creo que todo me ha sido útil para mi desarrollo personal y profesional, cuyos aprendizajes ahora comparto con el lector de mi tesis la cual pretendo editar como libro.

#### **Libro: Medio siglo de Capacitación en México**



El autor de Ésta tesis, se encuentra en proceso de elaboración del libro bajo el título: “*Evolución y situación actual y futura de la Capacitación en México*” (*Medio Siglo de Capacitación en México y su tendencia 1956-2005*), del cual comparto la autoría con otro profesional. Esperamos lanzarlo a la comunidad capacitadora de México, a finales del presente año.

#### **2.3.5. Otros enfoques de la capacitación y de los recursos humanos**

##### **Fuente:**

**Ref.: Capítulo 8 capacitación y entrenamiento.**

**Libro: Dirección Estratégica de Recursos Humanos.**

**Autora: Martha A. Alles.**

#### **Importancia y trascendencia**

Por considerar que una de las tendencias modernas de la gestión de recursos humanos con enfoque a competencias, es su principal precursora latinoamericana la Dra. Martha A. Alles, me permito transcribir literalmente sus declaraciones y aseveraciones en torno a la capacitación:

*“Dentro de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, sin duda, la función de capacitación y entrenamiento, juega un papel preponderante. Quizás es el subsistema más importante de todos los demás, ya que tiene como misión primordial. Capacitar a los recursos humanos, para darles mayores aptitudes y competencias para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto, adaptándolos a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exige”.*

*“La capacitación siempre debe estar en relación con la misión y los objetivos estratégicos del negocio, así como a los principios y valores de la organización”.*

Continúa diciendo la Dra. **Martha A. Alles**; *“La función de capacitación consiste en mejorar el presente y construir el futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente”.*

#### **El papel de la educación en la sociedad**

Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las personas especializadas, la única ventaja competitiva perdurable.

#### **Peter Zenge.**

Las organizaciones tienden a ser hoy en día Organizaciones del Conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes.

*“Quienes están cada vez más cerca del cliente, están cada vez más lejos del poder”.*

¿Cómo podrá dialogar con un cliente una organización que no dialoga con sus empleados?: Se pregunta Gore ¿ Como podría responder a las demandas de su público una institución o empresa que no es capaz de convertir la experiencia individual de sus miembros en acción de conjunto ¿. Y cierra su trabajo con esta afirmación:

**“LA CAPACIDAD DE APRENDER DEBE LLEGAR A SER NUESTRA ÚNICA VENTAJA COMPETITIVA”.**

El papel de la capacitación dentro de la empresa:

**Peter Zenge**, se pregunta; ¿Cómo es posible que un grupo de talentosos managers con un coeficiente intelectual promedio de 120 puedan tener como colectivo u coeficiente intelectual de 63?

Para este autor, la disciplina del aprendizaje aborda esta paradoja.

*“Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez”:*

En otra parte de la obra de P. Z., leemos:

*“Las organizaciones solas aprenden a través de individuos que aprenden”*

*“El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional, sin aprendizaje individual”.*

Las personas combinan conocimientos con opiniones. En el trabajo no se utilizan todos los conocimientos, sino una parte de ellos, y en ocasiones solo una parte pequeña.

A su vez el aprendizaje que influye en los conocimientos se ven afectados por factores internos y externos.

*Blake* dice: al referirse a la capacitación como una oportunidad de desarrollo, de las personas, dice que educar siempre es una actividad transformadora. Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismos y en su entorno.

Las organizaciones capacitación para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para en síntesis tener un mejor nivel de vida.

### **¿Qué entendemos por capacitación?**

*(Fuente: Martha A. Alles)*

*“Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto”.*

Es hace que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Elementos básicos con la capacitación y el entrenamiento.

Si bien capacitación y entrenamiento pueden ser usados como sinónimos, no lo son.

### **La capacitación**

*“Se entiende por capacitación a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades:*

- Organizada
- Planificada
- Evaluable”

### **Entrenamiento**

*“Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar”.*

**Implica:**

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

### **Funciones del subsistema de capacitación**

La función de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con el desarrollo del personal, Constituyen la herramienta básica para lograrlo.

Si la organización ha creado un sistema de gestión por competencias, la capacitación y el entrenamiento estarán en función de ellas. Los pasos a seguir para implementar capacitación por competencias y los grados requeridos para los diferentes puestos; realizar un inventario de competencias, a partir de la comparación de la información en los dos primeros pasos para elaborar un plan de capacitación por competencias.

### **Combinación de la capacitación tradicional con la de competencias**

Se puede realizar un plan como el siguiente: para el conjunto de comerciales de una red de oficinas distribuidas en una amplia superficie geográfica.

1. Formación actitudinal:

- Dirección de equipos
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente

2. Formación de habilidades comerciales y directivas:

- Habilidades comerciales
- Técnicas básicas de ventas
- Negociación
- Liderazgo, comunicación y conflictos

3. Formación Técnica

- Técnicas avanzadas de ventas y productos
- Planificación comercial y gestión del tiempo
- Los necesarios según la empresa y el segmento de la economía.

### **Futuro de la capacitación**

Está basado en el uso intensivo de la tecnología, como herramienta necesaria para realizar las tareas y como soporte de la capacitación ensimisma.

Entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza y fortalece el capital intelectual de la organización. Por ello, la capacitación, tiene un valor estratégico para la organización. Realmente marcará la diferencia entre una organización y otra.

#### **Métodos de desarrollo de las personas en el trabajo**

- Coaching
- Rotación de puestos
- Asignación de comités
- Asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes en entrenamiento

#### **Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo**

- Método de estudio de casos
- Juegos Gerenciales
- Seminarios externos
- Programas relacionados con universidades
- Role Playing
- Moldeando el comportamiento
- Tiempo sabático

#### **Distintos métodos de capacitación y entrenamiento**

- Lectura guiada
- Trabajar en un proyecto
- Tutoría
- Rotación de funciones
- Entrenamiento a través de la simulación
- Instrucción asistida por computadora.

#### **Cómo evaluar la capacitación**

- Reacción
- Aprendizaje medido, con base a preguntas o ejercicios.
- Comportamiento durante la actividad
- Resultados = Beneficios.
- De la capacitación comparados con los costes del entrenamiento.

#### **Conclusiones**

La función de capacitación y desarrollo del personal, es una de las más importantes en la gestión de los recursos humanos de cualquier organización; pequeña, mediana o grande, ya sea del sector privado ó publico.

En México, la capacitación formal tuvo sus inicios alrededor de la década de los 50s desde entonces a la fecha, ha habido avances importantes y significativos en materia de: Normatividad constitucional, ya que desde el año 1978, se elevó a rango de constitucional la obligación de los patrones para capacitar a sus trabajadores y se convierte además en un derecho constitucional para los trabajadores en recibir la capacitación.

La experiencia ha sido muy enriquecedora para muchas empresas, el gobierno mismo, y todos los sectores de la sociedad: proveedores de servicios de capacitación, despachos, institutos, centros de capacitación especializada.

Se creó desde el año 1968, la AMECAP; Asociación Mexicana de Capacitación de Personal. A. C. que agrupa hoy por hoy a no menos de 10 mil capacitadores en la República Mexicana ( personas físicas y morales). Sobre la historia, situación actual y futuro de esta asociación, podrá el lector encontrar información, tan pronto editemos el libro, de Medio Siglo de Capacitación en México, ya comentado con anterioridad.

No obstante lo anterior, podemos señalar que los esfuerzos de la capacitación ofrecidos en su gran mayoría por estos proveedores, incluyendo algunas universidades y tecnológicos, han sido más para impactar, en ciertas tendencias y modas que para resolver problemas reales a las organizaciones, demostrando con resultados los beneficios de una acción capacitadora.

Es decir han sido esfuerzos muy orientados al lucimiento y a la demagogia para lograr buenas impresiones, pero poco se ha desarrollado métodos, sistemas y procedimientos para medir y evaluar el impacto real de la capacitación en una persona, en una unidad administrativa, y en una organización en general.

El Reto para la comunidad capacitadora de esa década, es; "Lograr la tasa de retorno de la inversión de la capacitación". Sin queremos hacer capacitación efectiva.

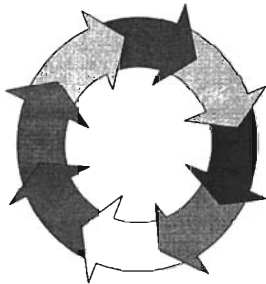
Para ello, será indispensable, cambiar los métodos de administrar los procesos de enseñanza aprendizaje, diseñados con base a competencias.

Para lograr credibilidad y respeto por los directivos de las organizaciones, las representaciones sindicales, y el propio trabajador que verá reflejados los beneficios de una capacitación basada en competencias.

El reto y las oportunidades están a la vista. Dependerá mucho de nosotros los capacitadores para demostrar **RESULTADOS Y CONTRIBUIR A DAR VALOR Y RIQUEZA A LAS ORGANIZACIONES, A TRAVÉS DE ACCIONES EFECTIVAS DE CAPACITACIÓN**. Estos serán los nuevos paradigmas retos oportunidades que tenemos los profesionales para administrar la función de la capacitación con base en competencias.



### **3. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN**



### **3. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN**

#### **3.1. Enfoque sistémico**

En el primer capítulo de ésta tesis, quedó claramente explicado el concepto de sistema; entradas, procesador, salidas, etc.

El sistema de capacitación contiene tres subsistemas fundamentales:

- **SUBSISTEMA NORMATIVO**
- **SUBSISTEMAS ADMINISTRATIVOS**
- **SUBSISTEMA TÉCNICO**

#### **3.1.1. SUBSISTEMA NORMATIVO**

Son aquellos que norman y regulan la función de capacitación y desarrollo del personal. *(Ver en este capítulo el tema # 1 Marco Jurídico y normativo)*. El marco normativo se identifica con los siguientes sub-sistemas:

- **Autoridad externa:** Para el caso de la Banca de Desarrollo, es la H. Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- **Otras autoridades relacionadas:** SHCP, SEP, STPS. etc.
- **Dirección General:** Emite la filosofía, y lineamientos generales para promover y aplicar los procesos de la capacitación.
- **Comisión Nacional Mixta de Capacitación:** ( Integrada por igual número de representantes del sindicato y de la institución). Analiza y debate, y en su caso negocia el contenido y alcances de los programas y planes de la capacitación.

#### **3.1.2. SUBSISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

En segundo lugar, y no menos importantes que los subsistemas técnicos, tenemos a los administrativos.

Son todas aquellas acciones de carácter administrativo que dan soporte al sistema general de capacitación; entre ellos y más importantes podemos mencionar a los siguientes:

- Elaboración y Control del Presupuesto
- Definir indicadores de gestión
- Coordinación y apoyo logístico para facilitar la instrucción: salas, equipos
- Elaboración de informes y reportes

## **Elaboración y Control del Presupuesto**

El presupuesto para las actividades de la capacitación, es un tema muy importante, pero no indispensable si realmente se quiere gestionar los procesos de capacitación con los recursos disponibles y además desarrollar estrategias de colaboración interna con los supervisores, gerentes y mandos medios, así como con la representación sindical, y hacia fuera de la organización, con otros actores como pudiera ser las cámaras, las asociaciones, e institucionales y escuelas federales o municipales cuya misión es altruista. Aquí por desgracia, no podemos mencionar a instituciones educativas del sector privado, cuya misión y objetivos son más de carácter lucrativo que social.

El ejercicio del presupuesto para la capacitación, es un tema controvertido. Hay dos enfoques para elaborarlo y negociarlo con la autoridad interna: El primer enfoque se deriva del ejercicio de planeación estratégica, ya comentada anteriormente, y como resultado de la D.N.C., que se haya practicado. Entonces estamos hablando, que el presupuesto debe asignarse de acuerdo a las necesidades y prioridades detectadas, esto implica desarrollar e implementar los llamados: "Presupuestos por Programa".

El segundo enfoque, se refiere a que la autoridad asigna una X partida presupuestal, y dice, " Haber, que pueden hacer con esa cantidad ". Este enfoque por desgracia, aún es práctica común, más en el sector gubernamental que en el privado. Este segundo enfoque, obviamente no es el más adecuado, ya que el administrador de la capacitación, desarrolla e implementa acciones " *Al tanteometro* ", o según su criterio, sin profundizar en las necesidades y prioridades de los segmentos de trabajadores de la organización.

Sin duda este tema es de vital importancia para los administradores de unidades de capacitación, pero no pretendo profundizar en el mismo, porque no es el objeto principal de esta tesis. Bien podría justificarse una tesis completa para demostrar el Beneficio-Costo de las acciones de capacitación. Así como el Retorno de la Inversión en Capacitación ( R.I.C.).

### **Definir indicadores de gestión:**

*(Este tema, se describe en el capítulo 5 sub-tema 5.2.).*

## **Coordinación y apoyo logístico de cursos**

La coordinación de los distintos procesos de E.A., ya sea de tipo humanístico, técnico o administrativo o una combinación de estas tres especialidades, requieren de un trabajo planeado serio y profesional. Por parte la(s) persona(s) que los coordinan.

En ocasiones se tiene la gran disponibilidad de las personas para recibir la capacitación, pero si no se les proporciona información oportuna y

certera de los contenidos y alcances de los cursos, habrá problemas y malestar. Por el contrario, en ocasiones se cuenta con el instructor o una serie de ellos, dispuestos a impartir la capacitación, pero no hay los receptores dispuestos en las fechas y horarios programados. O bien puede presentarse en caso, que hay receptores e instructores totalmente dispuestos a entregarse para hacer dinámico y provechos dicho proceso E.P., pero resulta que no hay salas de capacitación disponibles por que no se previó. En fin, son un sin número de pequeños grandes detalles que se requiere tomar en cuenta, para coordinar en forma profesional y armónica todos los elementos que se combinan para lograr el éxito y la máxima satisfacción de todos los actores de la capacitación.

*(El autor, después de varios años de experiencia en este campo, ha elaborado y perfeccionado una Guía de Coordinación de Cursos, que pongo a la disposición del lector, como un anexo especial, ya que por su volumen no fue posible integrarlo como un anexo de esta tesis).*

### **Informes y estadísticas a las autoridades internas y externas**

Una responsabilidad de todo administrador de programas de capacitación, es la de mantener informado en forma oportuna, confiable y honesta a la autoridad interna, sobre la aplicación de los presupuestos, así como las desviaciones si las hubiere, en cuanto al cumplimiento de los programas. Para ello, es fundamental crear una cultura entre los principales actores de la capacitación, para: Elaborar y mantener "*Indicadores de Gestión*". Primeramente tener el hábito de establecer registros, para poder saber en que se gastó el presupuesto, y con qué resultados y beneficios. Recuerde que nada se puede mejorar si no se conocen "*líneas base*". Y nada se puede mejorar si no se mide.

Los informes deben reflejar los avances de lo que se planeó. En términos. De problemas detectados, rechazos, desperdicios. Quejas de los clientes, entre otros. Pero además, se debe establecer un sistema de control y seguimiento de todo el plan anual o bianual así como de cada programa.

Algunos organismos normativos exigen dar informes concretos y oportunos respecto a los avances de los programas, como es el caso de las empresas privadas, la STPS, y para el caso de la Banca de Desarrollo, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Recuerde, no caer en el vicio de establecer muchos registros y controles, así como tiempo y esfuerzo de su parte y sus colaboradores en controlar demasiado. Para ello, deben servir los indicadores de gestión, que conviene compartirlos y corresponsabilizarlos con los usuarios de la capacitación, muy concretamente me refiero a los supervisores y gerentes. Lo recomendable es dedicar lo mínimo necesario a este subsistema administrativo, porque pudiera el Administrador de la Capacitación, en invertir más tiempo y esfuerzo en la "*Controlitis*" que en la contribución estratégica del negocio.

### **3.1.3.SUBSISTEMA TÉCNICO**

Este subsistema es el más importante de todos, ya que implica el “Know How” del quehacer de la capacitación.

Como su nombre lo indica, este subsistema técnico contiene a su vez las siguientes funciones o sub-sistemas:

#### **1º. INVESTIGAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

Explora necesidades evidentes y encubiertas

#### **2do. ELABORAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Para ello, se requiere presupuesto. Hay organizaciones, que tienen el enfoque de *elaborar “Presupuestos por Programa”*, con base al resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, y en otros casos, el director de finanzas le dice al Administrador responsable de capacitación, que “solamente dispone de determinado presupuesto para el programa de capacitación, y el administrador en que tiene que proponer un plan estratégico para sugerir la mejor manera de cómo ejercerlo. Esta práctica es muy común en el sector gubernamental, pero también se da en la práctica, en menor recurrencia en el sector privado

#### **3ro.: EJECUTAR Y COORDINAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Una vez elaborado el calendario o programación de los eventos de capacitación: (fechas, horarios, lugar, se seleccionan y designan coordinadores por programa- grupo, para asegurar el aterrizaje de los programas. Para ello, será necesario que los coordinadores sean entrenados previamente para realizar y garantizar un trabajo profesional. No se trata de encargar esta responsabilidad a la secretaria o un auxiliar que está sin trabajo, o bien a una “hostes”, cuyo perfil le permite establecer una relación cálida con los participantes y el instructor, sino que además, debe verificar contra la carta didáctica (ya comentada), se desarrolle el curso de acuerdo a lo planeado.

#### **4º. EVALUAR Y DAR SEGUIMIENTO A LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

*(Ver el tema de evaluación de este mismo capítulo).*

#### **RETROALIMENTACIÓN:**

Este se refiere a mecanismos de retroalimentación (Feed-Back), para poder mejorar y corregir acciones pertinentes al sistema general.

Un buen sistema de capacitación, debe contar con estos mecanismos, de lo contrario perderá la “Brújula”, ya que nunca podrá conocer en que medida sus esfuerzos de capacitación están siendo eficientes y efectivos.

### 3.1.4. Planeación didáctica

Este es un esfuerzo de visualización, que tiene el propósito de dar respuesta a las siguientes reflexiones y preguntas:

“El planear didácticamente”, implica los siguientes pasos:

- Conocer el problema o situación que generó la necesidad de diseñar el P.E.A. Recuerde que no todos los problemas pueden ser resueltos a través de cursos de capacitación. *(Ver en este capítulo, el sistema simple de la capacitación).*
- Tratándose de programas institucionales, se requerirá una intervención más profunda. Es decir, un estudio integral. A esta intervención se le llama técnicamente; DNC. (Detección de Necesidades de Capacitación).
- Conocer el perfil de los alumnos o participantes; Edad, género, formación escolar, experiencia laboral, entrenamiento recibido, resultados de evaluación del desempeño, etc.

Expectativas del cliente (interno, si es el administrador de la capacitación el que sirve a su cliente interno = áreas de trabajo). O bien, (cliente externo, si se trata de un consultor, asesor o instructor externo).

- **Enfoque integral y global:**

- A quién(es), se les capacitará
- Porqué a ellos ( justificación).
- En qué temática: (Especialidad y nivel de profundidad)
- En que fechas
- En que lugar: ( lugar de e ntrenamiento). Este no n ecesariamente debe darse en salas de capacitación).
- Cómo se les capacitará: ( Metodología que se aplicará para facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- **Enfoque por cada programa:**

- Redacción de objetivos educativos: iniciales, intermedios y finales.
- Elaboración de instrumentos de evaluación, congruentes con las necesidades detectadas.
- Estructuración de contenidos temáticos.(Esencia de contenidos cognoscitivos).
- Selección y adecuación de técnicas didácticas:
- Elaboración de Carta Didáctica ( ya comentada anteriormente).
- Elaboración de material de apoyo didáctico para los participantes.

## **Elaboración de material de apoyo didáctico**

Cada proceso de enseñanza aprendizaje debe estar soportado por sus respectivos manuales de apoyo didáctico: El relativo a cada participante y el del instructor.

En el primero se redacta el texto(contenido del curso), y los ejercicios que el instructor haya diseñado para facilitar la comprensión como el aprendizaje ensimismo. Al final se suele integrar la evaluación final del curso, en algunos casos en previo. Estos manuales deben ser lo más concreto y claros posibles para evitar cualquier mala interpretación. El objetivo primordial de estos manuales es Facilitador el Aprendizaje, si no logra este propósito, entonces es Manual del Participante estuvo mal diseñado.

El Manual del Instructor, tiene como objetivo fundamental el de guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el principio al final de cada sesión del curso. Contiene: El texto (contenido), los métodos y técnicas de enseñanza, los ejercicios (dinámicas de grupos y otros), así como los ítems ( evaluación previa intermedia o final). Este Manual debe ser redactado por el propio instructor ya que es su material que debe dominar. En algunas ocasiones, los instructores se tienen que adaptar a los Manuales elaborados por alguna institución capacitadora o en su caso por algún cliente que tiene la experiencia y la infraestructura necesaria de planeación y diseño didáctico para elaborarlos.

### **3.2. Descripción de características de los sistemas de capacitación probados en: Banobras, Nacional Financiera y Bancomext**

Con base en el ENFOQUE SISTÈMICO, a continuación me permito describir en forma detallada dos modelos probados de sistemas integrales de capacitación y desarrollo del personal, en las instituciones: Banobras, Nacional Financiera y Bancomext.

Los dos modelos de sistemas que a continuación propongo, son muy parecidos, en la práctica me han funcionado muy bien, y considero que son muy CONFIABLES para realizar la gestión de administrar la función de capacitación.

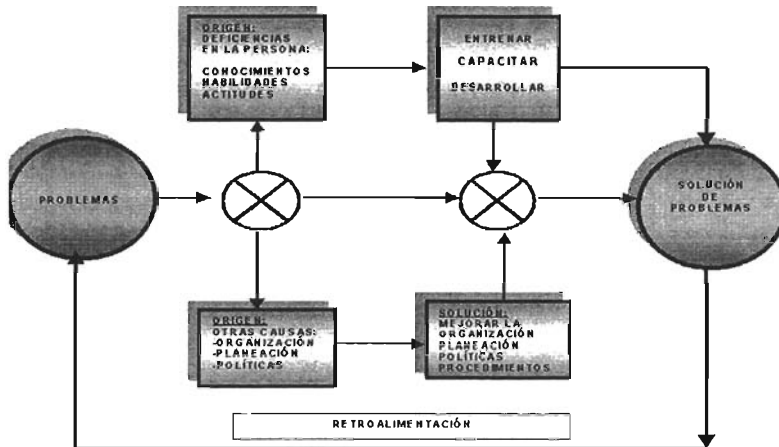
Como ya lo comenté, en el fondo tienen los mismos principios que sustentan a los sistemas. Son: Abiertos, flexibles, dinámicos y vulnerables. Por esta razón, quiero recomendar ampliamente tanto al lector, como al presente y futuro *Psicólogo del Trabajo*, que se dedica a la administración de los procesos de capacitación, tomar en cuenta la caracterización de los siguientes subsistemas:



### 3.2.1. PRIMER MODELO:

(Dibujo # 7 ) **Sistema Simple para identificar necesidades de capacitación y formación de personal.**

#### PROCESO DE SIMPLE DEL FLUJO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL



#### Descripción del sistema:

#### Problemática:

Este sistema parte de la identificación de una problemática existente en la organización en su conjunto, o bien en un solo proceso, o en un área de trabajo o quizás en un grupo de personas, o una persona solamente.

Casi siempre que las “cosas no salen bien”, solemos decir que hay problemas, pero pocas veces precisamos a que se deben. Generalmente le echamos la culpa las personas, y de inmediato solemos pedir apoyo al área de capacitación para “Resolver el problema por la vía de la capacitación”, pero no nos percatamos de que el origen de estos problemas.

#### Investigar el origen de las causas y preparar el programa de capacitación adecuado.

Para el administrador de unidad de capacitación, es conveniente realizar un cuidadoso análisis, para determinar el origen de los problemas: Para

ello, se requiere realizar estudios de diagnóstico, que determinen las causas. Si se identifica que son las personas que nos están cumpliendo con el perfil de conocimientos y competencias requeridas por el puesto, entonces se elaborarán los programas adecuados en contenido, profundidad y duración para que el trabajador perfeccione o en su caso obtenga de base cero, los conocimientos, competencias y actitudes que requiere su puesto para hacerlo eficiente.

#### **Precisar el origen de otras causas:**

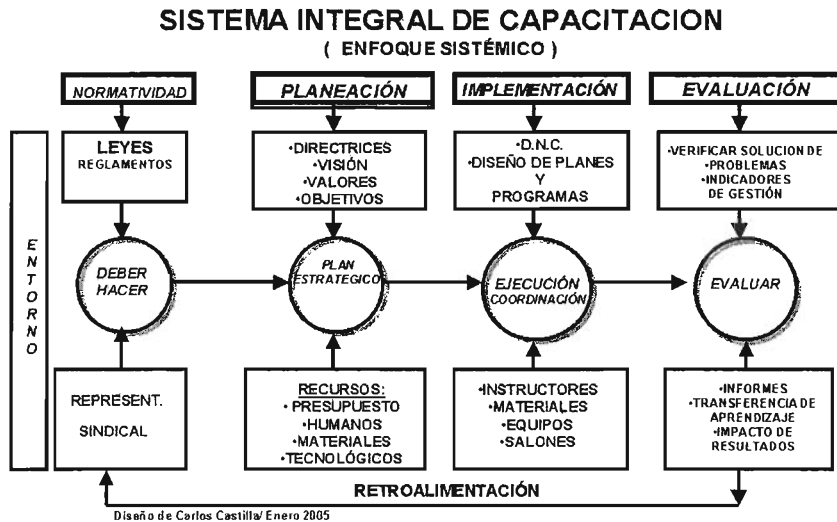
Al realizar el estudio de necesidades, es altamente probable que el origen de los problemas, se deba a razones imputables a; Erróneas políticas y procedimientos, o bien a causas presupuestales o deficiencias de supervisión y de gerenciación. En cuyos casos, las acciones que se deberán tomar, son otras distintas a capacitar al personal.

#### **Retroalimentación:**

En ambos casos, que se determinen las causas que están provocando problemas en los procesos, en las áreas o en la organización, se requiere un mecanismo de retroalimentación (Feed - Back), que permita retroinformar al sistema mismo, qué está pasando, con el objeto de ir tomando las medidas preventivas y correctivas correspondientes.

### 3.2.2. SEGUNDO MODELO:

( Dibujo 8 ) Sistema más complejo de Capacitación.



Este segundo modelo de sistema, es más elaborado que el primero, ya que contempla otros subsistemas interrelacionados para dar como respuesta productos y servicios de capacitación, en forma oportuna y de calidad a los usuarios de las instituciones bancarias, e incluso de cualquiera otra con un giro o actividad económica distinta a los servicios bancarios.

**Este modelo está integrado por los siguientes subsistemas:**

#### **A.- Normativo:**

Que contiene todas las leyes, reglamentos y circulares que determinan normas a seguir en los programas y procesos de capacitación para todo el personal de la organización.

#### **B.- Planeación:**

Que contiene el resultado del Plan Estratégico de la organización, y sobre la base de éste, se desarrolla el Plan General de Capacitación y Programas Específicos.

#### **C.- Implementación:**

Aquí se toma en cuenta: la visión, la misión y objetivos estratégicos del negocio, así como el presupuesto que será necesario para implementar las acciones de capacitación.

También se desarrolla la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación), para que con base en ella, se elaboren y fundamenten los planes y programas.

Una vez elaborada, y concertados con la representación sindical, se llevan a la práctica. De acuerdo a una programación.

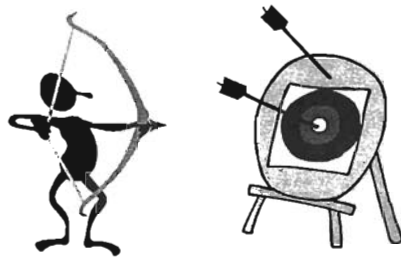
#### **D.-Evaluación:**

En esta fase, se aplican los instrumentos y mecanismos, que se hayan planeado realizar para evaluar el impacto de los resultados de la capacitación. *(Ver el tema de evaluación de la capacitación en este mismo capítulo).*

#### **3.2.3. Diagnóstico del Sistema de Capacitación en Bancomext.**

A efecto de conocer por parte de los que integrábamos el equipo de trabajo de la entonces Gerencia de Capacitación y Desarrollo del Personal de Bancomext, y tener un punto de partida, a partir del cual podríamos hacer algunos cambios y mejoras a nuestro sistema integral, diseñé y apliqué la metodología FODA, para conocer las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

## 4. EL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE



## 4. EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

### 4.1. Introducción

Dado que en las organizaciones tratamos con adultos, con edades que oscilan entre los 18 y los 60 años ó más, la capacitación que se le otorga es para mejorar adquirir y/o actualizar conocimientos, así como para desarrollar habilidades y/o perfeccionarlas, y estimular las actitudes para que las enfoquen y apliquen en sus puestos de trabajo.

Cuando una persona solicita un trabajo formal a una organización (privada o pública), tiene ya una personalidad definida, en cuanto a valores, creencias, hábitos, costumbres y conductas. Así como información, ciertas habilidades o pericias, y valores que le han inculcado en su proceso escolarizado; Pre- kinder, kinder garden, primaria, secundaria, enseñanza media superior (Bachillerato, vocacional, preparatoria, o cualquier otra modalidad, e incluso algunos años de estudios de nivel de enseñanza superior, en el mejor de los casos. En suma, puedo decir que estas personas traen cierto “*Back-grown*”, o “*Bagaje*”, con el cual se presentan a las organizaciones en búsqueda de una oportunidad de trabajo.

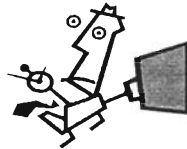
Si tienen la suerte de lograr interesar al posible patrón, inician todo un proceso de selección psicológica y técnica, ( Este proceso, en algunas organizaciones es más o menos riguroso, o bien algunas empresas subcontratan estos servicios a algún despacho especializado). Una vez concluido éste, pudiera resultar elegido dentro de un grupo de pre-candidatos. De acuerdo a sus valores, competencias, experiencia y actitudes, el patrón finalmente se muestra interesado en contratarlo.

Después de la contratación, quizás, le ofrece una serie de cursos básicos para el desempeño de su nuevo puesto. Y a partir de este momento, el trabajador (De cualquier nivel jerárquico), inicia su ciclo de vida en la organización. ( Ver en el capítulo 3 de ésta tesis, el *Ciclo del Trabajador dentro de la Organización*).

Mucho se le ha cuestionado a algunas organizaciones, más las del sector gubernamental que las privadas, los apoyos que le otorga a estos trabajadores, en cuanto a su formación. Hubo instituciones que les han ayudado a algunos trabajadores (sindicalizados), a concluir su ciclo escolar de nivel primaria y secundaria, otorgándoles becas para ello. O bien, brindándoles todas las facilidades para incluirse en los llamados “*Círculos de Estudio*” que promueve el INEA (Instituto Nacional de Estudios de Enseñanza Abierta). En el caso de funcionarios o ejecutivos, también se ha visto, el apoyo para que concluyan sus estudios profesionales de nivel licenciatura e incluso maestrías.

Los adultos aprenden:

- Solo cuando sienten la necesidad y están motivados para aprender.
- Conocen el propósito, uso y aplicación de los conocimientos.  
Estimulando el aprendizaje.
- Aprenden haciendo y participando activamente
- Aprenden resolviendo problemas reales
- Requieren práctica constante
- Aprenden mejor si lo refieren a su experiencia
- Los sentimientos y emociones afectan el aprendizaje
- Aprenden mejor en un ambiente informal
- Responden mejor ante una variedad de métodos
- Aprenden cuando el contenido no es amenazante
- Los retos y éxitos sucesivos estimulan el aprendizaje
- Aprenden cuando, se auto afirman y refuerzan, percatándose del avance del proceso de aprendizaje
- Proporcionarles reconocimientos y créditos, incentivan su aprendizaje
- Aprende lo que le da oportunidad para crecer y progresar en las organizaciones.



#### 4.3. ¿Qué es el proceso enseñanza-aprendizaje de los adultos en el trabajo?

El Proceso de enseñanza-aprendizaje, como su nombre lo indica, se refiere al proceso de comunicación, que se establece con el programa que se pretende enseñar el cual está bajo la responsabilidad del maestro, instructor o facilitador, y los alumnos o un grupo de participantes, también llamados aprendices.

Estos procesos de E.A., pueden ser; Conferencias cortas, cursos, seminarios, talleres, o diplomados; Presenciales, virtuales o mixtos.

Nota: Para efectos de generalizar el esfuerzo de un proceso enseñanza-aprendizaje, nos referiremos al concepto de curso. Aunque, cabe mencionar que cada uno de los procesos descritos en el párrafo anterior, tienen sus características particulares.

#### **4.4.1. Procesos presenciales**

Los procesos presenciales, son aquellos que se imparten o conducen en vivo y en directo con la presencia y participación de los participantes, alumnos o aprendices, y el maestro, instructor o facilitador, conduce el contenido a enseñar.

#### **4.4.2. Procesos virtuales:**

Los procesos virtuales, se refieren a los cursos, en donde intervienen metodologías de las llamadas “A distancia, o remotas”, dentro de ellas podemos mencionar a las siguientes:

Esta tecnología no es de reciente creación, tendrá por lo menos 15 años en México, pero no ha sido hasta ahora, la tecnología más aceptada por las organizaciones para implementar todos sus programas de entrenamiento y capacitación. Han sido muy pocas las organizaciones, que le han apostado a esta metodología para informar y capacitar a su personal, y aún así, no resuelve el 100 % de sus necesidades de capacitación por este medio.

#### **Circuito Cerrado de Televisión:**

El cual consta de salas receptoras, distribuidas en puntos estratégicos de la organización, un centro de producción de programas (donde se encuentra el cerebro instruccional), para enviar las señales a los puntos de recepción.

- Esta tecnología requiere de un sistema de telecomunicaciones con el apoyo de satélites espaciales, generalmente controlados por el Estado Mexicano, a través del la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, quién renta el uso del servicio de los satélites. Durante la década de los años 80's, fueron los primeros satélites llamados: Morelos I y Morelos II los que dieron batalla para introducir este tipo de capacitación en nuestro país.

#### **Comentario:**

El autor de esta tesis, tuvo la oportunidad de iniciar en el BANCOMEXT, en el año de 1991 el Primer Diplomado de Comercio Internacional, con el apoyo tecnológico del ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey), mediante una alianza estratégica entre ambas instituciones, logramos conjuntar nuestras experiencias, tecnologías y conocimientos para ofrecer a la comunidad exportadora de México, este importante diplomado, en un momento, en el cual se requería ampliar la cobertura nacional a un mayor número de empresarios que deseaban exportar a los mercados internacionales.



Le recuerdo al lector, que en el año 1990, se puso en marcha el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de Norteamérica).

Desde ese entonces, y hasta el año 2000, Bancomext y el ITESM, y también MVS (Canal 40), que también se sumó al este esfuerzo, ofrecieron cada año, un Diplomado de este tipo, no solo para la comunidad empresarial mexicana, sino que también exportamos este mismo Diplomado, a algunos países latinoamericanos como; San José de Costa Rica, Tegucigalpa, Honduras, y a la Universidad de Bucaramanga de Colombia.

Este período de 10 años, fue una extraordinaria experiencia profesional para mí, y mi grupo de colaboradores del Bancomext. A partir del año 2000 se rompió la alianza entre MVS y el ITESM, dejándonos abandonados. El ITESM ofreció por su parte este Diplomado con algunas modificaciones. Y el Bancomext, siguió ofreciéndolo en forma presencial.

Debo reconocer que nos faltó iniciativa para registrar los derechos de autor, ya que los contenidos de comercio internacional, eran totalmente del BANCOMEXT, así como los conferencistas a instructores eran de la plantilla que había formado esta institución.

#### **Programa complementario de la red privada de T.V, en Bancomext.**

En independencia a los programas que nos proporcionada el calendario de eventos del ITESM, ésta red la usábamos para transmitir mensajes del director general o algún otro funcionario del Banco para unificar criterios en alguna metodología operativa, o bien, para dictar alguna conferencia interna de interés general.

Además anualmente ofrecíamos un ciclo de conferencias que transmitíamos a toda la red de Centros Regionales ubicados en la República Mexicana; 35 de ellos que tenían una antena receptora (plato y equipo accesorio), equipo propiedad tanto del TEC como de MVS.

#### **Programa EDUSAT**

La SEP (Secretaría de Educación Pública), hace poco más de 10 años implementó un programa de educación a distancia, para cubrir las necesidades de estudiante ubicados en las regiones más remotas de nuestro país, en materia de enseñanza de sistemas escolares oficiales: primaria y secundaria. Para ello, utiliza un Sistema Satelital, para enviar las señales a vario Estados, Municipios e incluso Rancherías de la República Mexicana. Los resultados han sido verdaderamente halagadores. ¡ Enhorabuena ¡ por esta decisión visionaria de la autoridad educativa de nuestro país.

#### **4.4.4. Otras modalidades de capacitación virtual son:**

##### **La Capacitación en línea: On-line (por internet)**



Esta tecnología es más reciente que la tecnología de circuito cerrado de televisión, por telecomunicaciones satelitales. A diferencia de ésta, la capacitación “*On-line*” se realiza a través de internet, que se apoya en los servicios de telefonía con fibra óptica y “gran ancho de banda” para soportar los canales de servicio y el contenido de los programas.

Han sido algunos despachos e especializados mexicanos, en los últimos años, los que se han abocado para diseñar programas educativos, para ofrecerlos por este medio de internet. Los resultados no han sido del todo favorables y satisfactorios.

Incluso el ITESM, desde hace 4 años aprox. Dio a conocer a la comunidad educativa de México, un ambicioso programa de capacitación y educación a través de esta tecnología, para estudiar con validez oficial y reconocimiento de la SEP, planes de estudios de 5 a 7 maestrías.

Conozco el caso de un amigo, que inscribió y concluyó sus estudios de maestría en administración por internet, interactuando con el sistema internet en un período de 3.5 años. Pero, he sabido de otros casos que han abortado el compromiso por que les ha sido difícil adaptarse al método de estudio.

La razón de que esta tecnología no ha tenido todo el éxito que se pensaba, radica en el hecho de que “la cultura de estudio por computadora”, aún no está arraigada en nuestro medio estudiantil. En lo personal pienso que pasaran muchos años más, para lograr esta cultura en la presente, y futuras generaciones de estudiantes.

La propia Secretaria de la Función Pública (antes SECODAM), área responsable de normar, supervisar y dictaminar la aplicación de la nueva Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (*Ver el capítulo # 2 de esta tesis*), ha exigido a las dependencias y organismos descentralizados el uso de este medio para operar el sistema de concursos para selección de candidatos a plazas vacantes. Los

resultados hasta donde estoy enterado no han sido sencillos. Por el contrario, han complicado este delicado proceso de evaluar las competencias de los candidatos por este medio.

Bien podría ser motivo de una investigación más amplia este tema.

#### **Capacitación con base a C.D (discos compactos)**

Otra modalidad de capacitación virtual, es a través de los C.D's. elaborados con base a principios pedagógicos para adultos, y atendiendo las bondades y limitaciones de esa tecnología.

Algunos programas son grabados en estos C.D., pero requiere el participante de una P.C. en su lugar de trabajo, o bien concentrado en una aula colectiva donde están instaladas varias p.c. En el mejor de los casos, el participante puede tener una de su propiedad, pero esta posibilidad es remota, ya que una P. C.

Tiene un costo elevado fuera de las posibilidades económicas de un trabajador, e incluso para un supervisor o gerente.

Al igual que las otras tecnologías, se requiere que el alumno o participante, tenga un elevado nivel de interés y motivación, así como el compromiso para interactuar con el programa y el equipo. En ocasiones, la unidad de capacitación de la organización empresarial les facilita por un período determinado los C.D's, para poder acceder en sus hogares. No hay muchos programas en el mercado. Solamente algunas empresas y dependencias oficiales, han desarrollado temas de carácter institucional para invertir en el desarrollo de esta tecnología de enseñanza.

#### **4.4.5. Técnicas y métodos de enseñanza:**

Han sido muchas y variadas las técnicas y métodos que se han usado para facilitar los distintos procesos de enseñanza-aprendizaje; de tipo técnico, administrativo y humanístico.

##### **Técnicas y métodos:**

###### **A.- Individuales:**

- **Conferencia;** En un solo sentido, cuando solo transmite ideas y conceptos el conferencista, y en dos sentidos, cuando se da en el proceso, la oportunidad de intercambiar preguntas y respuestas. Una conferencia para ser efectiva, no debe tener una duración mayor a una hora.

###### **B.- Participativas:**

- Discusión en grupos de trabajo
- Simulación

- Desempeño de papeles (Role Playing)
- Análisis de casos: reales o ficticios
- Juegos y ejercicios vivenciales
- “ *Grupos T* ” (Entrenamiento en sensibilidad)

Todas y cada una de estas técnicas tienen sus ventajas y desventajas, dependiendo de los objetivos educativos que se pretende alcanzar al término del proceso E. A.

#### 4.4.6. Perfil de los instructores y facilitadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje

*“ Los instructores, son el hilo conductor, para transmitir los conocimientos; valores y habilidades ”.*

Por algún tiempo, se decía que; *“Alumno que no aprende, es responsabilidad del maestro”*, ¿Usted que piensa al respecto, mi estimado lector?. En lo personal asevero que no es del todo cierto, ya que si bien es cierto, el maestro o instructor tiene la obligación y responsabilidad de transmitir de la mejor manera posible sus conocimientos; ideas y conceptos, etc., también es cierto, que el alumno o participante tiene la obligación de aprender. Pero no se trata de ganar posiciones respecto a esta manera de ver el asunto, lo que importa, finalmente es que el alumno o participantes, realmente APRENDA, que sea capaz no solo de comprender y retener en su memoria lo enseñado, sino que sea capaz de darle valor agregado al conocimiento recibido, es decir que los HAGA SUYO, que los incorpore a todo su ser.

Viendo el asunto de esta manera, podemos deducir que lo que más importa para el que enseña, es asegurarse de que el alumno APRENDA; nuevos conocimientos, desarrolle o perfeccione habilidades o pericias, e incorpore con sentido emotivo y racional actitudes y valores.

Los instructores o facilitadores deben tener las siguientes cualidades:

- A. Que sepa (conocimientos)
- B. Que quiera (voluntad y motivación)
- C. Que pueda (habilidades, pericias para enseñar). En el ambiente coloquial de la capacitación se dice: “que tenga tablas”, para conducir procesos de E.A., y para manejar la diversa tipología de participantes.

*Galileo decía: “Lo importante no es transmitir nuestros conocimientos a los alumnos, sino hacer que ellos, descubran su propio aprendizaje”.*

#### 4.4.7. Perfil de los participantes y técnicas para su manejo

##### • Perfil

El perfil de participantes de un proceso instruccional, tiene características distintas a todos los demás. Siempre son diferentes, ya que cada persona posee una personalidad propia y diferente a los demás. Se pueden integrar grupos pequeños, medianos o grandes, según el propósito y

objetivos esperados en el evento de capacitación. Los grupos pueden tener desde 8 hasta 40 personas, según la naturaleza y objetivos didácticos que se desee alcanzar. La experiencia nos dice que los grupos integrados de 12 hasta 20 personas son los ideales para un mejor manejo didáctico y para que tengan la oportunidad de participar.

Recordar que cada persona tiene una *“línea de vida”* distinta en cuanto a experiencias, habilidades, actitudes, valores, incluso traumas, así como sus recursos intelectuales y emocionales, que le permiten asimilar más rápidamente el contenido de los cursos, que otros.

De acuerdo con los criterios anteriores, se pueden integrar grupos, de un solo género (masculino o femenino o tan mixtos). Con un promedio de edad determinado. De un solo nivel jerárquico; ejm. Supervisores, gerentes o Directivos. O bien, según su función en una organización, vendedores, secretarías, gerentes. Etc. De un solo departamento o área, o de varios. Etc. etc.

Trabajar con grupos siempre ha sido, es y seguirá siendo una grave responsabilidad de quién los convoca y los instruye, por ello, se debe tener cuidado y conciencia de las personas; quién convoca ( generalmente la unidad de capacitación o en gerente de un área), debe tener muy claro lo siguiente:

- Razones o motivos por los cuales convoca
- A quiénes voy a convocar
- Por qué estas personas y no otras
- Qué les voy a decir o en los voy a capacitar
- Para cuándo
- En dónde
- Qué consecuencias habría si estas personas no acuden a mi convocatoria, o en todo caso, si no asimilan la capacitación proporcionada.

Ya integrados los grupos para efectos de enseñarles el contenido, el instructor requiere del apoyo de ciertas técnicas para generar el aprendizaje:

Estas técnicas pueden ser de tipo individual o grupal

### **Tipología de participantes**

Es importante señalar que cada participante tiene su propia personalidad, bien definida; carácter, temperamento, intereses, motivaciones, habilidades, conocimientos, experiencias, inteligencia e incluso traumas y fantasías. Y cuando se integran los grupos ( aunque sean de un mismo grupo ocupacional o nivel jerárquico), el *“perfil grupal”*, será distinto en todos los casos. Esto debe tomarlo muy en cuenta el instructor o facilitador de procesos de enseñanza-aprendizaje, para escuchar, las ideas, argumentos de cada uno, observar las conductas ( verbales y no

verbales), así como percibir en que grado están comprendiendo y haciendo suyo el aprendizaje.

Hay ciertos roles que adoptan algunos participantes, durante el desarrollo de los cursos:

- El que cree saber la materia, o en ocasiones lo más grave, creer saberlo todo.
- El que no participa, que aparentemente presta atención, pero su mente se encuentra en otro lado.
- El que participa demasiado; opinando, dando ideas, compartiendo experiencias, en suma; que “acapara el micrófono”.
- El que sabotea, los ejercicios y dinámicas que plantea el instructor.
- El que dice sí a todo.
- El que juguetea o garabatea durante la exposición del instructor.
- El que asume el liderazgo constructivo o negativo.
- El que integra y alienta al grupo para aprender.
- El que escucha y reconoce la opinión de los demás.
- El que siempre llega tarde a las sesiones
- El que siempre está consumiendo en forma extrema las galletas, refrescos, o café de los recesos.
- El que colabora con el instructor para esclarecer los conceptos y experiencias. En fin, como dice un famoso refrán mexicano: *“De todo hay en la viña del señor”*.

Evidentemente que todas estas conductas, distraen al instructor de sus objetivos y actividades didácticas, y sobre todo de su *“tiempo didáctico”*, que en ocasiones, si no es capaz de percibir estas señales en forma oportuna, se le puede complicar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO



## 5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El tema de la evaluación es “*El Tendón de Aquiles de los capacitadores*”, particularmente en Latinoamérica, ya que no se ha arraigado el hábito de evaluar tanto a los participantes como el efecto e impacto de los programas. Representa hoy por hoy, un gran reto para los profesionales en este campo.

Los participantes, siguen ofreciendo resistencias para ser evaluados Antes, durante y después de los procesos de capacitación.

Esta fase del proceso instruccional es fundamental para asegurarnos que los participantes y/o alumnos, han aprendido y/o aplicado el aprendizaje, en sus tareas, funciones y procesos de trabajo, o bien en su persona misma, para modificar conducta.

Es el administrador del área de capacitación, conjuntamente con los supervisores o gerentes de áreas y dueños de los procesos, los corresponsables para evaluar y dar seguimiento a los P.E.A. después de haber concluido la capacitación formal, es decir el programa didáctico; (curso, seminario, taller, diplomado etc.). Recordar que no todos los cursos, son presenciales, es decir que se impartan en el salón de clases. Algunos de ellos, serán a distancia o remotos, en cuyo caso, la evaluación se tendrá que aplicar de igual forma, remota.

### 5.1. Niveles de evaluación según (Dr. Donald Kirkpatrick)

Este autor nos dice que existen los siguientes cuatro niveles de evaluación:

1. Reacción
2. Evaluación del Aprendizaje
3. Evaluación de conducta
4. Impacto de resultados en la organización

**Comentario:** Sobre este tema de la evaluación bien podría elaborarse una interesante tesis.

#### 1. **Reacción:**

Es el primer paso del proceso de evaluación tiene el propósito de evaluar la primera reacción de los participantes al final del curso. Este tipo de reacción explora las siguientes áreas:

- a. Que tanto le interesó el contenido del curso
- b. Qué % piensa que aprendió
- c. Cómo le pareció la metodología de estudio aplicada por el instructor
- d. Que le pareció el desempeño dl instructor o de los instructores
- e. Que le pareció el material que le fue entregado.
- f. Que opinión tiene de la coordinación del curso
- g. Que opinión tiene de los servicios en general que le proporcionaron.



En suma, trata de obtener la parte de reacción final. Realmente se trata de una *“apreciación calientita”* antes de que se enfríe. Si esta evaluación se aplicara uno o dos días después de haber concluido el curso, no tendría los mismos efectos ni niveles de satisfacción por parte de los participantes

## 2. Evaluación del Aprendizaje:

Este tipo de evaluación es importante, y a que tiene el propósito de *“Evaluar o medir”*, el aprendizaje obtenido por cada participante. Dicho en otras palabras, qué porcentaje de lo enseñado fue capaz de aprender la persona que recibió la capacitación. Esto se dice fácil, pero no es así en la práctica, ya que en nuestra cultura mexicana, aún existen fuertes dosis de resistencia para dejarse evaluar. Pero cuando se logra, el instructor o facilitador, debe tener cuidado de elaborar en forma congruente y adecuada los reactivos (ítems) del contenido enseñado, de lo contrario la evaluación no resulta objetiva.

Generalmente lo que se evalúa o trata de medir, es el nivel de aprendizaje conceptual o cognoscitivo, es decir la retención y comprensión de conceptos, y para ello se elaboran pruebas o exámenes que contienen reactivos de diversos tipos: preguntas abiertas, cerradas, complementarias, de opción múltiple, falsa o verdadera, etc.

Algunos instructores aplican estos reactivos, al final del curso, pero no están tan objetivo como pudiera pensarse, ya que no tiene *“Una línea base”*, o marco de referencia para evaluar o medir el % de conocimientos que aprendió, retuvo y fue capaz de evocar al estimularlo con la serie de preguntas. Por ello, sugiero que se aplique la misma evaluación (reactivos), antes de iniciar el curso, y después de concluir el mismo, aplicar la misma evaluación, para tener menor subjetividad.

## 3. Evaluación de conducta:

Este tipo de evaluación es aún más difícil que la anterior, ya que se requiere evaluar y medir el cambio de conductas de las personas capacitadas. El grado de dificultad es mayor, y requiere por parte de los capacitadores, un plan serio, sistemático y cuidadoso para poder declarar que el resultado de la capacitación fue capaz de modificar la conducta de las personas entrenadas. La declaración de que X curso puede ser capaz de hacerlo después de 10, 20 o 40 horas, es muy aventurado, a no ser que se tenga una metodología de evaluación objetiva.

Este tercer nivel de la evaluación generalmente no se aplica con todo el rigor que recomienda el autor, y a ciertos resultados de los cursos, se les atribuyen aspectos mágicos. Quizás una de las metodologías que más se acerca a este tipo de evaluación, es la técnica de *“Assesment Center”* (*Centros de Evaluación*), que generalmente se aplica para medir el potencial directivo y gerencial en algunas organizaciones que cuentan

con los recursos tecnológicos y presupuestales para aplicar esta metodología.

#### 4. **Impacto de resultados en la organización:**

De los anteriores niveles de evaluación este sin duda, es el más difícil, ya que el propósito es evaluar o medir *“El impacto que tiene la capacitación en los resultados de la organización”*. Esto implica por parte del área de capacitación y de sus áreas clientes, planear y organizar (antes de iniciar cualquier esfuerzo de capacitación), un plan de evaluación que permita precisar perfectamente todos los elementos o aspectos puestos en juego (variables) para poder determinar que determinado entrenamiento fue capaz de transferirse a los procesos o áreas de trabajo, y consecuentemente mejorar su productividad. *(En los capítulos 1 y 2 ya hemos revisado el tema de la productividad y competitividad).*

Por supuesto, que la mayoría de los esfuerzos de la capacitación: diría de cada 10 casos, quizás solo una empresa, pudiera estar haciendo este tipo de evaluación, en el mejor de los casos.

Para facilitar la evaluación y medición, recomiendo al lector, contar con toda una serie de *“Indicadores de productividad”*, y elementos más objetivos que permitan aplicarlos en este tipo de evaluación.

En ocasiones, se logran ciertos resultados con impactos positivos a resultados de un área u organización en particular, y se piensa que fueron los efectos de la capacitación, los que los provocaron, pero a ciencia cierta, no siempre es así, ya que existen otros factores o elementos, variables no controlables), que inciden en los resultados, pero no necesariamente por efectos de la capacitación proporcionada. A continuación me permito sugerir los siguientes indicadores:

#### 5.2. **Indicadores de Gestión:**



##### 5.2.1. **Que son los indicadores de gestión:**

Los indicadores de gestión permiten analizar desempeños e eficiencia y efectividad.

- Permiten conocer la tendencia del comportamiento histórico del sistema.
- Permite conocer en que nivel se encuentra el sistema.
- Permite conocer la relación entre las tendencias y los niveles alcanzados por el sistema y su mejora continua.

### **5.2.2. Indicadores de eficiencia:**

Son aquellos que nos permiten evaluar el grado en que el propósito se está cumpliendo

El propósito del proceso debe señalar su razón trascendente dentro de la organización, ya sea con relación a la satisfacción de sus clientes o a su contribución a los objetivos estratégicos.

Se determina respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿ Qué tan bien se satisfacen los requerimientos de los clientes?.
- ¿Que tan bien contribuye a los objetivos estratégicos de la organización?.

Los indicadores de eficiencia se determinan respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿ Que tan bien funciona el proceso, es decir Que tantos errores, retrabajo en general desperdicio que tiene el proceso?.
- ¿ Qué tan bien se utilizan los recursos para satisfacer los requerimientos de los clientes?. Es decir, ¿ cómo se mide su estructura de costos, la cantidad óptima de personal, el tiempo de ciclo, la energía, etc. ?.

Un proceso es eficiente cuando produce productos y/o resultados con óptima utilización de los recursos.

El énfasis de estos indicadores está en la forma en que se utilizan los recursos durante la conversión o mientras se agrega el valor esperado.

Entenderemos por NIVEL, el posicionamiento en el que se encuentra el desempeño de una organización con relación a un indicador específico, en un momento determinado. Los niveles requieren de referencias para poder calificarse.

Las referencias se refieren a la manera cómo podemos comparar lo que estamos haciendo ( producto final o intermedio productos y/o servicios), con respecto a otros proveedores competidores. *El tema de la Referencia (Benchmarking), ya lo hemos tratado en el capítulo # 2 de esta tesis.*

Entenderemos por TENDENCIAS, a la trayectoria histórica que ha seguido el desempeño de una organización con relación a un indicador específico, en el transcurso del tiempo. O bien, también se puede referir a un proceso, un servicio o un producto en particular.

### 5.2.3. Indicadores de efectividad:

Son aquellos que miden el propósito o razón de ser del proyecto, del programa, o los objetivos mismos. Es decir, si un área de finanzas, tiene como principal objetivo reducir los costos de operación en un 10% e incrementar las utilidades netas en un 5 %, en un lapso determinado, al término del mismo, se mide y si cumple cabalmente estas metas, entonces se dice que en esta área hubo efectividad.

Otros ejemplos de efectividad; serian los siguientes:

- El cumplimiento del Plan Integral Anual de Capacitación y Desarrollo del Personal.
- El lograr los aprendizajes planeados, después de haber sido administrada la capacitación.
- El aplicar en forma planeada y adecuada el presupuesto por cada programa o el del Plan General de Capacitación.
- El resolver ciertos problemas identificados en la DNC (diagnóstico), después de haber aplicado ciertos principios resolutivos con la capacitación. Aquí se aplica aquel viejo principio: *“Una enseñanza específica para una necesidad específica”*.

Aquí cabe mencionar el *“Principio de Pareto”* 80-20 ( economista genovés), del siglo antepasado, quién nos dice que; Cuando aplicamos solo el 20% de recursos e insumos y obtenemos el 80% de resultados, utilidades o rendimientos, entonces estamos siendo productivos, pero si aplicamos los mismos porcentajes, pero al revés, entonces se dice que no estamos siendo productivos.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

*Es la medida del cumplimiento del estándar en un periodo; proporcionan información sobre la efectividad de la dependencia.  
(Desempeño Real / Estándar) X 100 = I.D.*

### *Ejemplos:*

- Nivel de cumplimiento del estándar; ejemplo: 80% de los trámites se resuelven antes de 3 días.
- 50% de los trámites no contienen errores.
- 70% de los trámites o servicios se resuelven en tiempo.
- 90% de los clientes no acuden a las oficinas
- 100% de los trámites se realizan con sólo 2 documentos de requisito.

## INDICADOR DE SATISFACCIÓN

*Es la medida que determina el nivel de satisfacción percibida por los clientes inmediatos respecto al servicio que reciben de toda la dependencia.*

• Muy bien	5%
• Bien	15%
• Mal	50%
• Muy mal	30%
Total	100%

#### 5.2.4. Indicadores de valor creado y de proceso:

Se refieren a la medición de los grados de madurez de los procesos, y de su capacidad para procesar los productos y/o servicios, en el menor tiempo, con los menores insumos y con la máxima satisfacción del cliente; interno o externo.



#### 5.2.5. Tipos de indicadores de gestión de recursos humanos y capacitación

Para medir y evaluar el comportamiento de la gestión de los recursos humanos, deben elaborarse indicadores de gestión que permitan conocer el grado de cumplimiento de la misión, los objetivos y metas estratégicas en un periodo determinado:

Siguiendo el proceso natural de un trabajador en la organización (Ver el capítulo 1, el ciclo del trabajador...), podemos *identificar "indicadores clave"*, de algunos procesos de administración y gestión de los recursos humanos: Ejm.

- A.- De reclutamiento y selección
- B.- De adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal
- C.- De administración de la remuneración(sueldos y salarios)
- D.- De otorgamiento de prestaciones y beneficios:
  - Sociales
  - Económicos y
  - Culturales.
- E. Accidentes de trabajo
- F. Enfermedades

- G. Jubilaciones y pensiones
- H. Ceses, renunciaciones voluntarias.
- I. Muerte e incapacidades parciales y totales.

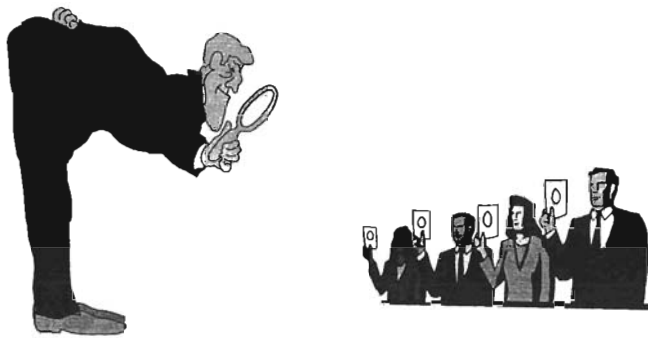
En cuanto a Indicadores de capacitación, podemos mencionar los siguientes:

- A. Total de horas de capacitación impartidas en un lapso determinado; Uno, Tres o cinco años.
- B. Total de horas promedio per capita de capacitación.
- C. Total de gastos directos e indirectos: por períodos, por programas, por persona.
- D. Problemas concretos resueltos por medio de la capacitación.
- E. Incremento de productividad; por trabajador, por área, por proceso, etc
- F. Reducción de quejas. Por proceso, por línea de producción, etc.
- G. Costo de ausencia del trabajador en su área de trabajo, por asistir a programas de capacitación.
- H. Otros más.

#### **5.2.6. Tasa de Retorno de la Inversión de la capacitación.**

Este es un tema de reciente aparición, su origen e de aplicación en los negocios. Hace apenas unos pocos años que se viene adaptando a la evaluación de programas de capacitación. Es un tema muy difícil y escabroso, para los capacitadores, e implica un despliegue es esfuerzos sistemáticos y efectivos para demostrar el Retorno de la Inversión de la Capacitación, en lugar de un gasto, como ha sido tradicional en las últimas décadas. Este tema ensimismo podría justificar una investigación, que arrojaría datos muy impactante para todos los agentes que intervenimos en los procesos de la gestión de la capacitación en las organizaciones.

## 6. NUEVO PARADIGMA; NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES



## **6. NUEVO PARADIGMA; NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

### **6.1. introducción**

A medida que los procesos de globalización de las economías se van extendiendo e imponiendo, el cambiante mundo de la economía y el trabajo pone énfasis en controlar y elevar la calidad de la producción y de las mercancías, lo cual requiere a la vez aumentar la productividad de los recursos humanos involucrados. Una consecuencia de lo anterior ha sido el debate acerca de los mecanismos en que las instituciones educativas forman los recursos, y la necesidad de plantear modificaciones en su organización, en los contenidos y en los métodos de enseñanza.

En este contexto global, México se incorpora y forma parte de los grandes bloques económicos internacionales. La necesidad de relacionar de una manera más efectiva la educación con el mundo del trabajo conduce al sector oficial a promover la implementación de las opciones educativas basadas en los denominados modelos por competencias. La política oficial se concreta en 1993 al crearse el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, sistemas derivados del proyecto general sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación.

El proyecto fue realizado conjuntamente por la Secretaría de Educación Pública y por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Originalmente fue propuesto principalmente por el Dr. Ernesto Zedillo (en ese entonces secretario de Educación Pública) como parte de la Reforma Integral de la Educación. Entre sus planteamientos se establecía que "con la reforma del sistema de formación y capacitación se pretende que el país cuente con recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales" (Ibarra, 1996).

Los trabajos de planeación duraron dos años. En ese lapso se consultaron los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se analizaron experiencias internacionales de sistemas similares; finalmente, se decidió que, ya que se trataba de una propuesta de educación técnica y capacitación, podría implementarse en el Sistema de Educación Tecnológica, específicamente en el CONALEP y en el Instituto Politécnico Nacional (IPN).

Con estos antecedentes, el propósito de la primera experiencia de educación basada en competencias del CONALEP fue ofrecer mayores y más amplias oportunidades para adquirir conocimientos o perfeccionar los que se tenían, sin importar la forma en que se hubiesen adquirido (Argüelles, 1996), proyecto que se basaba en una "perspectiva humanista" y proponía el uso de metodologías más flexibles.



Por otra parte, el propósito de la educación basada en normas de competencia es proporcionar educación técnica y capacitación a los trabajadores, así como combinar la educación y el trabajo (Limón, 1996). Este tipo de educación, además de reconocer el resultado de los procesos escolares formales, también reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos fuera de las aulas. Sin embargo, este modelo educativo cuestiona la suficiencia de los títulos universitarios y plantea como más importante poseer competencias para la solución de problemas específicos que tener una preparación en lo abstracto sin la posibilidad de contar con expectativas para solucionarlos.

En el Centro Universitario de Ciencias de la Salud de la Universidad de Guadalajara (cucs) desde hace año y medio se viene trabajando en la transformación de los procesos para la formación de profesionistas. Los cambios incorporan aspectos innovadores con respecto a la elaboración de los planes y programas de estudio desde la lógica de las competencias profesionales integrales. Con esta perspectiva se pretende, entre otras cosas, vincular más y mejor la escuela con el entorno.

Sin embargo las reformas educativas, para que puedan considerarse como tales, requieren no sólo de cambios estructurales, sino también modificaciones en las prácticas educativas. Lograr que maestros y alumnos participen de una manera más comprometida durante el proceso de enseñanza aprendizaje, será posible en la medida en que conozcan, interpreten y hagan suyas las nuevas propuestas curriculares enmarcadas en el modelo de las competencias profesionales integrales.

El fenómeno de la globalización es un hecho que no se puede negar; como contexto general se impone en todos los ámbitos de la sociedad, y el educativo no es la excepción. Actualmente, la educación por competencias es claramente una tendencia en nuestro país, la cual se extiende a la mayoría de los centros educativos. Su presencia dentro del panorama educativo requiere ser estudiada, para conocerla y comprenderla, además de identificar las opciones que hay para su implementación y para elegir la que pueda adecuarse a las características e historia de la institución.

El modelo educativo por competencias profesionales integradas para la educación superior es una opción que busca generar procesos formativos de mayor calidad, pero sin perder de vista las necesidades de la sociedad, de la profesión, del desarrollo disciplinar y del trabajo académico. Asumir esta responsabilidad implica que la institución educativa promueva de manera congruente acciones en los ámbitos pedagógico y didáctico que se traduzcan en reales modificaciones de las prácticas docentes; de ahí la importancia de que el maestro también participe de manera continua en las acciones de formación y capacitación que le permitan desarrollar competencias similares a aquellas que se busca formar en los alumnos.

**Fuentes:**

**Gonczi, Andrew, "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia", en**

*Argüelles, A. (comp.), Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, Limusa-sep-cncci-conalep, México, 1996. pp. 265-288.*

*Hager, Paul y David Becket, "Bases filosóficas del concepto integrado de competencias", en Argüelles, A., op. cit., pp. 289-318.*

*Ibarra, Agustín, "El sistema normalizado de competencia laboral", en Argüelles, A., op. cit., pp. 25-66.*

*Malpica, María del Carmen, "El punto de vista pedagógico", en Argüelles, A., op. cit., pp. 123 -140.*

## **6.2. Congreso Mundial de Normalización y Certificación de Competencias Técnicas. Guanajuato, GTO. 2000**

Considero importante compartir con el lector, los trabajos que se presentaron en el año 2000 en el Estado de Guanajuato, con relación al tema de las competencias laborales.

En el año 2000, el Estado de Guanajuato, organizó un Foro Internacional sobre este tema. En este foro se analizaron varios enfoques de las competencias que operan en el mundo, incluyendo el de México. ( para los interesados en conocer con mayor detalle, podrán consultar la pág. Web del Estado de Guanajuato, o bien solicitar al tesista ).

## **6.3. Que es CONOCER**

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral tiene la finalidad de lograr autodesarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia certificada. Con ello, se busca que la capacitación ofrezca de la fuerza laboral, ganando pertinencia respecto a las necesidades tanto de los trabajadores como de la planta productiva nacional. Su constitución fue el en el año 1996

La normalización de Competencia Laboral se refiere a la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), las cuales son instrumentos que definen el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función productiva. Si con base a lo anterior, el trabajador cumple con las condiciones que se solicitan en la norma, puede obtener un Certificado de Competencia Laboral. En este sentido el sistema de Certificación se encarga de la función operativa para la acreditación e instalación de organismos certificadores de competencia laboral y centros de evaluación que permiten certificar los conocimientos y capacidades de las personas.

### **6.3.1. A quiénes beneficia:**

En este contexto, la Normalización y Certificación de Competencia Laboral, beneficia a los empresarios y a los trabajadores. A los primeros

les asegura que el personal que contratan cumple cabalmente con las necesidades productivas de su negocio. El CCL, le asegura un nivel de calidad, de conocimiento y de habilidad para desempeñar un trabajo específico; por ello, de antemano tiene una garantía de que la persona que ofrece sus servicios cumple con la competencia necesaria para desempeñarse en una función determinada exitosamente. Ello ahorra, tiempo y recursos a la empresa, pues por un lado, no es preciso adiestrar al empleado en conocimientos elementales para ejecutar sus trabajos, y por otro, es más probable que el trabajador que desempeñe correctamente en su empleo pues está comprobado que tiene competencia para ello.

A los trabajadores les permite demostrar sus aptitudes, independientemente de cómo lo hayan adquirido, ya sea en el trabajo, en la escuela o mediante métodos autodidactas. También les permite identificar las oportunidades de ocupación más convenientes a sus habilidades, o bien, seleccionar alternativas de capacitación y de acuerdo con su vocación y capacidad, que además respondan a los requerimientos de calificación que son demandadas en el mercado laboral. Lo anterior, significa contar con ventajas competitivas para mejorar su calidad de vida. Todo ello, con base en la NTCL, la cual al ser utilizada para desarrollar programas de formación y capacitación por la oferta educativa, abre la posibilidad de certificar la competencia de las personas que cursan estudios.

### **6.3.2. Cómo se obtiene la Certificación de Competencia Laboral**

El aspirante debe cumplir con la evaluación, la cual se determina a través de la Norma Técnica de Competencia Laboral ( NTCL). Es decir, la persona que quiere obtener su certificado debe demostrar que reúne los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo.

### **6.3.3. Aplicación en el ámbito nacional**

La NTCL son de carácter nacional, pueden ser aplicables a todas las empresas de un mismo sector productivo. El sistema Normalizado de Competencia Laboral general, aplica y actualiza NTCL a través de Comités de normalización, los cuales están integrados por; trabajadores y empleadores por rama, industria o área ocupacional. Dichos Comités determinan, de acuerdo con las prioridades del sector, cuáles son las funciones productivas que se normalizarán.

El Sistema de Certificación y Normalización Laboral determina los criterios para otorgar el Certificado de Competencia Laboral: este régimen de certificación es aplicable a toda la República Mexicana y gracias al cual es posible acreditar conocimientos, habilidades y destrezas, sin importar la forma en que hayan sido adquiridos.

#### **6.3.4.Principales sectores de Competencia Laboral:**

- Educación
- Restaurantes y hoteles
- Servicios comunales
- Servicios sociales y personales
- Servicios de alquiler de bienes y muebles y reparación

En la actualidad existen alrededor de 300 normas vigentes. Otras, Además de estas normas el CONOCER, ha emitido otras importantes que no solamente se refieren a puestos operativos. Tal es el caso de las normas técnicas: para administrar a los recursos humanos en el sector gubernamental, la de Administrador de capacitación, y la de Impartición de cursos de capacitación. En este capítulo, trataré más ampliamente estas normas.

#### **Fuentes:**

- *“Diagnóstico y Perspectiva de la Formación de Recursos humanos”.*  
Editores: CONOCER Y Limusa Noriega Editores.  
Edición: Primera 2000.
- [Cedoc@conocer.org.mx](mailto:Cedoc@conocer.org.mx)
- [info@conocer.org.mx](mailto:info@conocer.org.mx)
- [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx)

#### **6.3.5.Características de la Certificación de Competencia Laboral**

##### **Es voluntaria:**

Cada persona decide el momento en que le sea certificada su competencia laboral y no es una exigencia del ámbito educativo ni laboral.

##### **De tercera parte:**

Es realizada por órganos especializados que actúan sin interés de parte, denominado ORGANOS CERTIFICADORES DE COMPETENCIA LABORAL, los cuales deben ser reconocidos por los sectores laboral y productivo, así como ser reconocidos por los sectores laboral y productivo así como estar acreditado por CONOCER.

##### **Formato único:**

Se utiliza un formato único que permite su integración en un sistema de información sobre la competencia laboral de los individuos que apoye el funcionamiento del mercado de trabajo y su reconocimiento a nivel nacional.

##### **Transparencia:**

Los interesados en la Certificación tienen acceso al conocimiento de las Normas Técnicas de Competencia Laboral y a las formas en que se lleven a cabo los procedimientos de evaluación, verificación y certificación.

**Libre acceso:**

No se requieren requisitos de entrada como estudios formales, edad, condición social o económica. La certificación de Competencia Laboral plantea que se aprende durante toda la vida, de manera que cualquier persona o candidato a obtener su certificado si demuestra que es competente frente a una Norma Técnica de Competencia Laboral

El desarrollar Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral en nuestro país no hubiera sido posible sin un conocimiento de las características y mecanismos de funcionamiento de los mercados laborales, ya que esto permite identificar los espacios ocupacionales en los que los trabajo de normalización y certificación son más necesarios y, en consecuencia, más demandados.

**Fuente:**

*Diagnóstico y Perspectiva de la Formación de Recursos Humanos*  
Editorial: Limusa, Noriega Editores. y CONOCER.  
Edición: Primera. 2000

## **6.8.NORMAS TÉCNICAS DE LA CAPACITACIÓN**

### **6.8.1.Norma Técnica de la Administración de la Capacitación**

#### **Introducción:**

Esta norma (NTCL CRCHO386.01 “ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN”, fue aprobada y emitida por CONOCER, el 8 de agosto del año 2000)(*El contenido y características generales y específicas, se encuentran localizadas en las respectivas Normas emitidas por CONOCERE Es un documento bastante amplio por ello no lo anexé a esta tesis.*).

Sin embargo, me permito resaltar algunas de sus características:

#### **Grado de complejidad:**

Esta norma contiene **CUATRO UNIDADES** que a su vez tienen **NUEVE ELEMENTOS**:

#### **UNIDAD:**

1.Planear la capacitación y desarrollo de personal:

#### **ELEMENTOS:**

- 1.1.Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal
- 1.2.Elaborar planes / programas de capacitación y desarrollo de personal

#### **UNIDAD:**

2.Proveer los recursos para la capacitación de personal:

#### **ELEMENTOS:**

- 2.1.Obtener los recursos materiales para la Impartición de los cursos.
- 2.2.Proveer los cursos para los planes/ programas de capacitación
- 2.3.Seleccionara los instructores para los cursos de capacitación

#### **UNIDAD:**

3.Evaluar los resultados de la función de capacitación

#### **ELEMENTOS:**

- 3.1.Elaborar el plan de evaluación de la función
- 3.1.Obtener la información para la evaluación de la función
- 3.2.Determinar las causas de las desviaciones de los resultados de capacitación
- 3.4.Determinar las acciones correctivas y preventivas en la capacitación.

Esta norma está clasificada en el nivel cuatro(4), de acuerdo con la Normatividad, responsabilidad y autonomía y criterio que exige para su realización. Los niveles se clasifican del 1 al 5, de menor a mayor, de tal

suerte que considero que esta norma tiene un alto grado de exigencia, y demanda profesionalismo Y dedicación.

También es importante señalar que tiene sobre todo, evidencia de producto. De las 67 evidencias solicitadas, 62 son de producto, 3 de desempeño y 2 de conocimiento, lo que nos hace concluir que es una norma evidentemente práctica, la cual se nutre muchísimo de la experiencia y del hacer cotidianamente. También requiere estar atento a los detalles, a la reunión de evidencias y a la verificación de fechas y otros aspectos de este tipo.

#### **6.8.2. Norma Técnica para la Impartición de cursos de capacitación (Instructores)**

Esta norma fue aprobada y emitida por CONOCER, en el año 2000 *(Su contenido y características generales y específicas, se encuentran localizadas en la sección de anexos de este mismo capítulo. Anexo # 18).*

#### **6.8.3. Análisis y comentarios de estas normas**

Con toda sinceridad y honestidad, quiero expresar al lector de esta tesis y en particular de este capítulo, que el contenido de la Norma Técnica para el Administrador de Capacitación, no tiene nada nuevo, con relación a lo que el tesista ha experimentado con relación a la Administración o Gestión de los Procesos de Capacitación, dentro de las organizaciones, de la Banca de Desarrollo de México. (Banobras, Nafin y Bancomext), así como de la norma para impartir cursos de capacitación.

No obstante esto, tengo que reconocer que para CONOCER fue muy importante Normar y Certificar a las personas que se ostenten con estas características, para promover la Profesionalización de estas dos actividades: la de Administrar la función de Capacitación y la de impartir cursos de capacitación..

Estas normas han tenido, por ahora, en el ámbito de las organizaciones privadas y gubernamentales mexicanas, poca comprensión y aceptación, ya que lo que más importa a estas organizaciones, es que las personas que desarrollan estas funciones y responsabilidades, den los resultados que requiere su empresa o institución.

Cabe comentar que recién elevada a rango de constitucional el derecho de que los trabajadores reciban la capacitación por parte de los patrones. ( 1978 ), se estableció la norma en la STPS, de que los instructores obtuvieran su registro de Agente Capacitador Externo. A poco más de 20 años de esta disposición, fueron muy pocos los instructores ( personas físicas y morales), que obtuvieron este citado registro, digamos los menos. Esta reflexión la hago, a propósito de la emisión de estas dos nuevas normas, ya comentadas. ¿Cuál será el resultado que veremos en esta materia en los próximos años?.

Por otra parte, también comento que en algunos países centroamericanos tales como: Guatemala, Costa Rica, Panamá, Venezuela y República Dominicana, solicitan y algunos hasta EXIGEN que los instructores que importan de México, estén certificados con esta norma mexicana. Es verdaderamente sorprendente este hecho, pero es una realidad. El tesista, por el momento no tiene esta certificación, y no me pueden contratar en Panamá y R. Dominicana para impartir algunos cursos, cuando que por varios años, he tenido la oportunidad de hacerlo sin este requisito. Pero si estas son las exigencias de estos países, y si quiero seguir sirviéndoles, ni modo, tendré que certificarme. Por que, ele mercado es el que manda.

También quiero mencionar que en la actualidad no existen todas las normas que requieren las organizaciones, sobre todo e nivel directivo, gerencia y de supervisor, por lo que las organizaciones privadas y gubernamentales tienen que desarrollarlas de acuerdo a sus propios criterios, como fue el caso de un Programa de Desarrollo Gerencial que desarrollé en Bancomext, mismo que explico en el siguiente tema de este capítulo.



**8. EXPERIENCIA CONCRETA EN BANCOMEXT,  
DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE  
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GERENCIAL Y  
MANDOS MEDIOS CON ENFOQUE A  
COMPETENCIAS TÉCNICAS**



## **8. EXPERIENCIA CONCRETA EN BANCOMEXT, DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS CON ENFOQUE A COMPETENCIAS TÉCNICAS**

### **8.1. Antecedentes**

En Bancomext siempre se ha tenido la necesidad, como en cualquier otra organización, de planear y formar profesionalmente a los directores, gerentes y mandos medios, ya que en estos cuadros recae una grave responsabilidad para cumplir con la misión y objetivos estratégicos de cualquier organización.

Hasta el año 1998, en Bancomext, veníamos ofreciendo diversos cursos y seminarios para adquirir y actualizar conocimientos sobre temas gerenciales y directivos, e incluso, otorgábamos becas para realizar estudios con validez oficial en escuelas, institutos y universidades de enseñanza superior, tanto en el país como en extranjero, hasta que decidimos llevar a cabo un programa más serio e integral y permanente que nos permitiera aplicar el concepto de Normalización y Certificación de Competencias Gerenciales.

Cabe aclarar que al consultar a CONOCER, respecto a que si existiera una norma técnica para gerentes de instituciones de Banca de Desarrollo, nos dijeron que no la tenían, por ello, nosotros nos dimos a la tarea de desarrollar nuestra propia norma.

Nosotros seleccionados a 14 competencias gerenciales de tipo institucional, lo que ahora se le conoce como “competencias blandas o corporativas”. Y con base en ellas, llevamos a cabo durante los años; 1998 al 2002 un interesante Programa de Evaluación y Capacitación del Potencia Gerencial de Bancomext.

### **8.2. Contenido y alcance del programa**

Este programa tiene cuatro etapas:

#### **La primera etapa: Planear y organizar el programa:**

- Consistió en elegir al grupo consultor y facilitador de los centros de evaluación.
- Se determinó el tipo de competencias gerenciales que deberían dominar los funcionarios que desempeñaban estos cargos. Se seleccionaron las siguientes 14 competencias gerenciales:

1. Iniciativa
2. Tolerancia a la presión
3. Comunicación escrita
4. Comunicación oral
5. Presentación oral

- 6.Habilidad para escuchar
- 7.Sensibilidad
- 8.Persuasividad
- 9.Planeación y organización
- 10.Uso de la delegación
- 11.Seguimiento y control
- 12.Análisis de problemas
13. Juicio
14. Toma de decisiones

- Selección del grupo consultor y facilitador de los centros de evaluación.  
"Correr los Centros de Evaluación", = instrumentarlos de acuerdo con la metodología descrita en el punto anterior.
- Se seleccionaron los ejercicios y casos pertinentes para evaluar las competencias seleccionadas.
- Se elaboró un calendario para programar los talleres de evaluación. Grupos no mayores a 7 personas.
- Se elaboró la convocatoria ( folleto especial)
- Se hicieron presentaciones previas a los Directores Generales Adjuntos y de Rea, para darles a conocer el plan de trabajo (objetivos, contenido y alcances).

#### **La segunda etapa: Evaluación del potencial ejecutivo.**

- "*Correr los Centros de Evaluación*", = instrumentarlos de acuerdo con la metodología descrita en el punto anterior.
- Esta etapa es la más difícil, ya que implica administrar los Assessment Center de acuerdo a una metodología delicada que implica ciertos grados de dificultad, y para lo cual contratamos los servicios profesionales de un despacho calificado con probada experiencia en esta especialidad.
- *Comentario: No describo al detalle esta metodología, porque no es el objeto principal de la tesis, sin embargo si el lector está interesado en conocer mayor detalle, el tesista está en la mejor disposición de compartir esta experiencia).*

#### **Tercera etapa: Elaboración y entrega de reportes a los gerentes.**

Con base en un formato especialmente diseñado, se hizo entrega a todos y cada uno de los gerentes evaluados, los resultados de su evaluación.

El criterio de evaluación de cada competencia se hizo sobre un continuo de 7 puntos, donde:

- Los puntajes de: 1 a 3 son bajos y los identificamos con el color ROJO.
- Los puntajes de: 4 a 5 son regulares y los identificamos con el color AMARILLO.
- Los puntajes de: 6 a 7 son altos y los identificamos con el color VERDE.

De acuerdo con estos criterios de calificación, se obtuvieron promedios: generales, promedios particulares sobre: cada centro de trabajo o sucursal, por género masculino o femenino, por edades, etc.

#### **Cuarta etapa: Capacitación**

Esta etapa consistió en ofrecer a todos los gerentes un programa de talleres prácticos en todas y cada una de las competencias, con varias opciones de horarios y fechas, con el objeto de elegir y participar en aquellos talleres de la(s) competencia(s), en las cuales hubieren calificado en ROJO (que representan cierta debilidad de acuerdo al promedio general del grupo gerencial).

Con el propósito de facilitar el control y seguimiento de este plan de capacitación y desarrollo gerencial, diseñamos el “*Carnet de Desarrollo Gerencial de Bancomext*”, como si fuera una especie de “cartilla de vacunación”, que permitiera al propio gerente tomar conciencia de sus áreas de oportunidad (Competencias evaluadas con ROJO), y gradualmente ir mejorándolas, no solo con el apoyo de los talleres prácticos, sino con el apoyo de sus respectivos jefes bajo el concepto de: Liderazgo Coaching. Así como otras medidas emprendidas por cada gerente.

Para apoyar la oferta de talleres de capacitación elaboramos un folleto muy completo incluyendo el calendario de los talleres que se ofrecerían durante los años 2001 y 2002.

*(Dado que el material que se generó en este Programa resultó abundante, no fue posible incluirlo como anexos de esta tesis, pero si el lector tiene interés de conocer mayores detalles del contenido y resultados, así como el folleto y el Carnet Gerencial, el autor con mucho gusto lo puede facilitar.)*

**9.EXPERIENCIAS DE GESTIÓN  
ESTRATEGICA DE CAPACITACIÓN EN LA  
BANCA DE DESARROLLO MEXICANA:  
PROGRAMAS, PROCESOS Y RESULTADOS  
OBTENIDOS**



## **9. EXPERIENCIAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CAPACITACIÓN EN LA BANCA DE DESARROLLO MEXICANA: PROGRAMAS, PROCESOS Y RESULTADOS OBTENIDOS**

### **9.1. Experiencia en Banobras**

El período que abarca mi permanencia en esta institución data, del mes de septiembre de 1971 al mes de septiembre de 1979 (primer período) y del mes de marzo de 1982 a noviembre de 1989 (segundo período).

- Diseño ( base 0), de Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo del Personal.
- Se creó el Centro de Capacitación “Benito Juárez”, para impartir los diversos cursos, talleres, y conferencias para todo el personal.
- Se combinó con la capacitación, las actividades culturales, recreativas, y deportivas.
- Se integró y capacitó al Primer Grupo de Damas- Promotoras Voluntarias de Banobras.
- Se elaboró y difundió el primer documento normativo para que el personal del Banco, tuviera acceso a los servicios de capacitación y desarrollo.
- Tuvo la oportunidad de representar a la institución en foros nacionales e internacionales, exponiendo la experiencia de Banobras, en la promoción e implementación de planes y programas de capacitación: entre estas menciono las siguientes:
- Primer Congreso Internacional de Capacitación y Desarrollo, promovido por la ASTD (American Society for Training and Development), con sede en Ginebra, Suiza,( Oct. 1972 ).
- Tercer congreso Internacional de Capacitación y Desarrollo, promovido por la ASTD (American Society for Training and Development), con sede en Ginebra, Suiza,( Oct. 1972 ).
- Congresos Nacionales de Capacitación y Desarrollo, promovidos y auspiciados por la AMECAP ( Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C.).
- En el marco de un programa de colaboración interinstitucional, de instituciones de Banca de Desarrollo, apoyé al Sistema Nacional de Crédito Rural (CENCA), impartiendo numerosos y variados cursos, seminarios y conferencias. Al igual que al Banco de México. El FIRA y otros fideicomisos más del gobierno federal.

### **5.2. Experiencia en Nacional Financiera**

El período que abarca mi permanencia en esta institución es; del mes de septiembre de 1979 al mes de marzo de 1982

- Diseño ( base 0), de Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo del Personal para todo el personal de la institución.
- Diseñamos el Primer Reglamento de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación de Nafinsa

- Se creó el Centro de Capacitación de Nafin ( Uruguay # 19, Col. Centro) para impartir los diversos cursos, talleres, y conferencias para todo el personal.
- Se combinó con la capacitación, el otorgamiento de becas para realizar estudios con validez oficial en territorio nacional como en el extranjero.
- Se integró y capacitó al Primer Grupo de Damas- Promotoras Voluntarias de Nafinsa
- Se elaboró y difundió el primer documento normativo para que el personal de Nafinsa, tuviera acceso a los servicios de capacitación y desarrollo.
- Tuve la oportunidad de representar a la institución en foros nacionales e internacionales, exponiendo la experiencia de NAFIN, en la promoción e implementación de planes y programas de capacitación: entre estas menciono las siguientes:
- Tercer Congreso Internacional de Capacitación y Desarrollo, promovido por la ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo), con sede en Bogotá, Colombia, (Oct. 1981). Pongo a la disposición del lector la memoria de la ponencia que presenté.
- Congresos Nacionales de Capacitación y Desarrollo, promovidos y auspiciados por la AMECAP ( Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C.).
- Cuarto Congreso Internacional de Capacitación en Banca de Desarrollo, auspiciado por el Banco Mundial, a través del IDE ( Instituto del Desarrollo Económico)

## 9.2.Experiencia en Bancomext

El período que abarca mi permanencia en esta institución es; del mes de noviembre de 1989 al mes de diciembre de 2003

- Colaboré en el Diseño (base 0), del IFE ( Instituto de Formación Técnica, para el Desarrollo del Comercio Exterior).
- Diseñamos el marco normativo y regulatorio para el otorgamiento de los Crédito-Beca para los empleados de este banco.
- Diseñamos las instalaciones del Centro de capacitación, para impartir los cursos tanto al personal interno como al sector empresarial.
- Elaboramos los Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo del Personal del Banco, así como el Programa de Formación de Exportadores (con más de 30 especialidades)
- Diseñamos el Primer Reglamento de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación de Bancomext, revisiones posteriores.
- Diseñamos e impartimos un Programa ( Único en México, no ha habido otro similar), para la Formación de Consultores en Comercio Exterior. Dos generaciones que ahora están insertados en la red de exportadores directos e indirectos de México, o bien como hombres de negocios.

- Diseñamos e impartimos varios Programas ( Únicos en México), para la Formación de Instructores en temas de Comercio Exterior. De este programa han egresado más de medio millar de especialistas.
- Concertamos alianzas estratégicas con más de 100 universidades e instituciones de enseñanza superior en México, a través de convenios de colaboración técnica.
- En 1981 diseñamos y promovimos conjuntamente con el ITESM, el primer Diplomado en Comercio Exterior en México, a través del AVE (Aula Virtual Empresarial), por telecomunicaciones, (Satélite Morelos I y II y luego el Solidaridad) para difundirlo a toda la República Mexicana, e incluso lo exportamos a algunos países latinoamericanos durante los años; 1992-1995
- Conjuntamente con el ITESM y MVS, implantamos en el Bancomext, una red privada de T/V, para producir y difundir cursos, seminarios, diplomados y conferencias para todo el personal del banco, y para el sector empresarial.
- Para el personal del Banco, se combinó con la capacitación, las actividades culturales, recreativas, y deportivas. Cabe mencionar que Bancomext, ha sido un contingente destacado en los Juegos Deportivos Bancarios, dejando huella en cuanto a sus resultados, medallas ganadas y lugares ocupados, así como por la gallardía de su contingente deportivo.
- Diseñamos promovimos y llevamos a cabo conjuntamente con el SADE de la ESCA (Escuela Superior de Comercio y Administración) del IPN. Dos generaciones de Licenciados en Comercio Internacional, durante la década de 1990 al 2000
- Se elaboró y difundió el primer documento normativo para que el personal del Banco, tuviera acceso a los servicios de capacitación y desarrollo.
- Tuve la oportunidad de representar a la institución en foros nacionales e internacionales, exponiendo la experiencia de Bancomext, en la promoción e implementación de planes y programas de capacitación: entre estas menciono las siguientes:
- Tercer Congreso Internacional de Capacitación y Desarrollo, promovido por la ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo), con sede en:
  - Lima, Perú (1994)
  - Tegucigalpa, Honduras (1995 y 1997)

Nota: Tengo una memoria de la ponencia que presenté, la cual está a la disposición del lector en caso de tener interés de conocerla.
- Congresos Nacionales de Capacitación y Desarrollo, promovidos y auspiciados por la AMECAP ( Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C.). Años: 1993. 94.
- Representé a Bancomext en Reuniones y Congresos sobre temas de capacitación y desarrollo de personal en:
  - Chile: 1991
  - Guatemala: 1992



## **10. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN, COMO PUNTO DE PARTIDA PARA ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS**



## **10. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

### **10.1. Introducción**

Sin duda esta es la principal función de cualquier organización, ya sea privada o gubernamental. Se dice que si no realizan con visión y profesionalismo el planear estratégicamente, el negocio corre el riesgo de perder el rumbo y la visión, así como los objetivos y metas a alcanzar en el corto, medio y largos plazos.

Generalmente, este ejercicio debe iniciar con la visión que los altos directivos y funcionarios, tengan del negocio en el corto, medio y largo plazos: De la visión de corto, medio y largo plazos. se redacta la misión del negocio o la organización, y de la misión se derivan los objetivos estratégicos, y cada uno de estos tendrán metas que cumplir, a través de acciones estratégicas y tácticas.

Las organizaciones exitosas saben y están convencidos de que la planeación estratégica es un ejercicio importante y trascendente que deben realizar, con todos los actores de los procesos clave: Finanzas, Producción, Comercialización, Administración, Contraloría, Recursos humanos y otros más.

*(En los capítulos 3 y 4 de esta tesis, se anexa el modelo de planeación estratégica).*

### **10.2. Sistema de planeación de la gestión de la capacitación y desarrollo del recurso humano**

Como ya lo analizamos en el tercer capítulo; La Gestión de los Recursos Humanos deriva del modelo de planeación estratégica del negocio, ya que es el punto de partida para desarrollar las estrategias relacionadas con la planeación y el desarrollo del potencial humano.

Esto implica, un serio ejercicio de visualización estratégica de los recursos humanos, en todos los sentidos: cuantitativo y cualitativo. Es decir cuántos se requieren y de que perfil cualitativo para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades del entorno y con ello; generar riqueza en la organización empresarial y cumplir con la misión social en las instituciones y dependencias gubernamentales de cara a la sociedad.

### **10.3. Criterios Generales para la planeación y operación del Plan Anual de Capacitación.**

Entre los temas que se describen como “reglas del Juego”, en este documento, se comenta los siguientes aspectos:

## **DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)**

Esta acción, detectar las necesidades de capacitación y desarrollo de las personas, pero para evitar “dar palos a ciegas”, o realizar programas poco efectivos, se requiere dar respuesta a las siguientes preguntas;

- Qué necesita la organización y/o institución
- Para qué lo necesita
- A qué personas (trabajadores, supervisores, gerentes y mandos medios), se requiere capacitar o desarrollar
- En qué temas y nivel de profundidad se les debe capacitar
- Qué competencias se requieren desarrollar o perfeccionar: duras y blandas
- En dónde debemos capacitarlos
- Para cuándo se requiere capacitarlos
- De qué recursos disponemos para capacitarlos: humanos, tecnológicos, administrativos, presupuestales y de tiempo.

El profundizar en este tema, no nos alcanzaría espacio, el tiempo, ni papel para describir los detalles de varios modelos, que he tenido la oportunidad de probar a lo largo de mi experiencia en la Banca de Desarrollo (Banobras, Nacional Financiera, y Bancomext), sin embargo quiero hacer énfasis que una buena y efectiva D.NC. debe tener las siguientes características:

- **Oportuna y breve:**  
En el momento adecuado; generalmente debe ser meses antes de dar inicio el ejercicio fiscal de cada organización o dependencia. (Septiembre a diciembre de cada año). Y no debe durar más allá de dos meses.
- **Confiable:**  
Que los resultados y el producto obtenido sea realista y lo más objetivo posible, para ello, se requieren insumos = datos duros, estadísticas, tendencia e indicadores de gestión confiables.
- **Involucrativa y participativa:** (Sindicato, supervisores, gerentes y trabajadores).
- **Flexible:**  
Contrario, a la rigidez, según los procesos o puestos de las personas que se investigan.
- **Validada por todos los involucrados:**  
Se debe compartir “la sintomatología o problemática identificada”.

## **Elaboración de planes y programas de capacitación.**

Con base en la DNC, se elaboran los programas específicos de capacitación: Finanzas, Ventas, Presupuesto, Mejora de Procesos. Calidad en el Servicio, desarrollo de habilidades directivas y gerenciales, etc.

La suma de todos estos programas por especialidad, o por grupo ocupacional; Vendedores, supervisores, secretarías, gerentes, etc., integran al Plan General de capacitación. Tanto los programas específicos y el Plan General, deberán ser presupuestados, y establecerse ciertos indicadores de gestión, para poder evaluar su impacto. *(Ver tema de evaluación en este mismo capítulo).*

Cada programa instruccional debe contar con ciertos estándares de calidad, para cumplir con su objetivo: Por ejm. Debe diseñarse los objetivos educativos, intermedios y terminales para cada curso, diplomado, seminario, o taller. *(Ver taxonomía de objetivos de Benjamin M. Bloom.).*

Asimismo, se deberán diseñar los contenidos temáticos, los reactivos de evaluación, la duración didáctica, así como las técnicas de instrucción pertinentes. Esta función es muy delicada, que implica un cuidadoso análisis y creatividad por parte de los pedagogos o diseñadores de programas, para cada segmento o grupo ocupacional.

*Comentario: Tan solo para este tema, bien podría justificarse una tesis en particular.*

- **Subsistema instruccional**

Este es otro de los subsistemas técnicos de la capacitación. Se refiere a lo que también identificamos como el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. (P.E.A.)

En ese proceso identificamos a la fuente emisora de mensajes, experiencias, conocimientos y valores, a través de la persona que desempeña el Rol de instructor, facilitador o maestro.

El receptor o participante, es la persona o grupo de personas que recibirán y aprenderán lo que se pretende enseñarles (conocimientos), o desarrollar o perfeccionar sus habilidades, o reflexionar sobre las actitudes en el trabajo y para el trabajo).

Mucho se ha dicho que el participante que no aprende, es por que el instructor o maestro, no le enseñó bien. Este tema, por si solo, podría ser objeto de una tesis completa.

- **Subsistema de evaluación**

Ya he comentado en el tema 5 de este capítulo, el tema de la evaluación.

- **Ejercicio del presupuesto.**

Sin duda este tema es de vital importancia, ya que precisa el monto total autorizado para ejercerlo.

**Fin**

**CAPÍTULO 5**  
**MODELO DE CONSULTORÍA INTERNA DE**  
**CAPACITACIÓN POR PROCESOS Y**  
**COMPETENCIAS LABORALES**

<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>Págs.</b>
<b>MODELO DE CONSULTORÍA INTERNA DE CAPACITACIÓN POR PROCESOS Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>1.CONCEPTO DE CONSULTORÍA</b>	<b>3-6</b>
<b>2.TIPOS DE CONSULTORÍA</b>	<b>7-9</b>
2.1. Modelo de adquisición de servicio experto	
2.2. Modelo Médico Paciente:	
2.3. Modelo de consultoría de procesos	
2.4. Definición de consultoría	
<b>3. ¿CUÁNDO DEBE UTILIZARSE LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR EXTERNO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?</b>	<b>10-11</b>
3.1. Ampliar las capacidades rápidamente	
3.2. Emplear a especialistas y expertos cuando sea necesario	
3.3. Asegurar la objetividad	
<b>4. ¿QUÉ HACEN LOS CONSULTORES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL?</b>	<b>12-16</b>
4.1. Focalización y alcances de los consultores externos de formación	
4.1.1. Funciones	
4.1.2. Focalización del problema(s)	
<b>5.GLOSARIO DE TERMINOS MÁS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE CONSULTORÍA.</b>	<b>17-22</b>
<b>6.MODELO DE CONSULTORÍA INTERNA DE CAPACITACIÓN POR PROCESOS Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>23-26</b>
6.1. Ubicación semántica	
6.2. Definición	
6.3. Modelo del sistema de consultoría interna de capacitación por área de responsabilidad.	
6.3.1. Misión del consultor interno	
6.3.2. Objetivos estratégico	
6.3.3. Funciones y responsabilidades (Ciclo de la Consultoría Interna de Capacitación)	

## **7. EXPERIENCIA CONCRETA EN: BANOBRAS Y BANCOMEXT**

27- 35

- 7.1. **Modelo de Consultoría interna de capacitación y formación, por área de Responsabilidad**
- 7.2. **Consultoría Interna por Area de Responsabilidad en Banobras**
- 7.3. **Consultoría Interna por Area de Responsabilidad en Bancomext**
- 7.3.1. **Capitalización de la experiencia, para madurar el modelo**
- 7.3.2. **Descripción del modelo:**
- 7.3.3. **Conclusiones**
- 7.4. **Consideraciones finales**

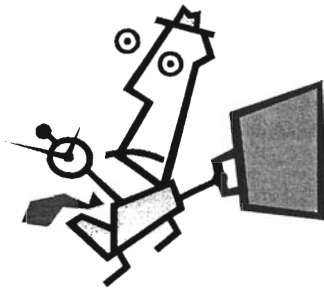
## **8. ROL DEL CONSULTOR INTERNO DE CAPACITACIÓN; MISIÓN, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Y PERFIL DE COMPETENCIAS**

36-45

- 8.1. **Misión, funciones y responsabilidades de un consultor**
- 8.2. **El consultor de procesos**
- 8.3. **Conducta éticas del consultor de procesos**
- 8.3.1. **Cualidades personales (Principios y valores):**
- 8.3.2. **Otras cualidades**
- 8.3.4. **Etica profesional**
- 8.3.5. **Necesidades del consultor, como persona y como profesional**
- 8.4. **De la formación, a la consultoría de rendimiento**
- 8.5. **Perfil de conocimientos y competencias del consultor interno**
- 8.5.1. **Conocimientos**
- 8.5.2. **Competencias**
- 8.5.3. **Actitudes**
- 8.5.4. **Formación Profesional**
- 8.5.5. **Vinculación profesional con organismos nacionales e internacionales**
- 8.5.6. **Participación en los siguientes eventos**
- 8.5.7. **Trabajos de investigación y publicación de artículos**
- 8.6. **El brinco de ser consultor interno a externo.**
- 8.7. **Lista de comprobación de doce puntos para relacionar a consultores profesionales.**



# 1.CONCEPTO DE CONSULTORÍA



## **1. CONCEPTO DE CONSULTORÍA**

Existen numerosas definiciones del término de consultoría y de su aplicación en situaciones y problemas empresariales. Si dejamos a un lado pequeñas diferencias semánticas y estilísticas, podemos enfocar a la consultoría en dos aspectos.

En el primer enfoque se adopta a una visión funcional amplia de la consultoría, que se refiere a cualquier forma de proporcionar ayuda sobre contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas, en las que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino más bien, ayuda a aquellas personas, que sí son responsables de la misma. Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución.

Cabe señalar que una gran parte de directores, gerentes y supervisores de las organizaciones, son realmente consultores, aunque ellos no se designen así, cuando tienen consciencia del aporte que hacen.

En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos diferentes. Un gerente o supervisor, pueden desempeñar consciente y deliberadamente un papel de consultor interno, en lugar de dar ordenes e instrucciones. En este sentido estaríamos hablando del ejercicio de un liderazgo con enfoque de Couch.

En el segundo enfoque se considera a la consultoría como un servicio de asesoramiento, contratado por y proporcionado a organizaciones, por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan el servicio de asistencia y asesoría técnica en forma objetiva e independiente a la organización-cliente, para poner al descubierto problemas de gestión, analizarlos y recomendar soluciones, y si se les solicita en intervenir en la solución misma del problema.

Al respecto, recomiendo tener cuidado de no confundir, esta servicio con otro llamado de "Outsourcing", que significa subcontratar la operación del servicio. Es decir, ejecutar la operación en sí misma de algún producto o servicio, alguna parte de él, o todo el proceso Ejm. Seleccionar a personal, colocar botones a una camisa, o bien confeccionarla completa, etc. etc.

De alguna manera. Es fácil asociar el primer enfoque con lo que se puede entender como consultoría interna y el segundo, con lo que entenderíamos consultoría externa.

Adicionalmente se puede entender a la consultoría como una forma de coadyuvar con las organizaciones - cliente y el personal, en el

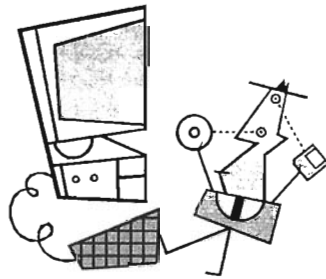
**mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, el diseño de sistemas, la elaboración y realización de ciertos proyectos. Etc.**

**Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de la consultoría y respetar las normas éticas fundamentales de un consultor profesional.**

**El capacitador puede convertirse en un consultor de empresas, después de haber acumulado un considerable y respetable acervo de conocimientos y prácticas operativas y técnicas, gracias al estudio o a su experiencia. Aunado a lo anterior, se requiere desarrollar una serie de competencias de procesos de consultoría, como lo que describo en párrafos posteriores.**

**En el segundo enfoque se considera a la consultoría como un servicio de asesoramiento, contratado por y proporcionado a organizaciones, por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan el servicio de asistencia y asesoría técnica.**

## **2.TIPOS DE CONSULTORÍA ( CARACTERÍSTICAS Y RESPONSABILIDADES DE LA CONSULTORÍA)**



## **2. TIPOS DE CONSULTORÍA**

### **( CARACTERÍSTICAS Y RESPONSABILIDADES DE LA CONSULTORÍA)**

De acuerdo a **Edward Shein**, la consultoría se basa en tres tipos de modelo:

#### **2.1. Modelo de adquisición de servicio experto:**

Es el método más común. La organización – gerente - cliente, define una necesidad y por falta de recursos económicos y de tiempo, busca un consultor que le proporcione la información o el servicio requerido. Por ejm. Un estudio sobre Clima Organizacional, Un estudio de Mercado, un Estudio de Benchmarking para conocer las mejores prácticas en determinado proceso.

En este caso, existe la suposición de que el cliente, realmente sabe que tipo de información o servicio: pero hay ciertas condiciones para que este modelo funcione:

- Que el cliente haya diagnosticado correctamente sus necesidades
- Que haya comunicado correctamente este, a su consultor
- Que haya evaluado con precisión la capacidad del consultor
- Que haya pensado en las consecuencias de los cambios

#### **2.2. Modelo Médico Paciente:**

El cliente lleva a un consultor para que revise y/o descubra si hay alguna; área, proceso o persona, que no esté funcionando adecuadamente. Bajo ese modelo el consultor tiene mucho poder. La dificultad está en la creencia de que él, puede obtener información diagnóstica por si mismo y que el cliente no esté dispuesto a creer en el diagnóstico ni aceptar las recomendaciones y sugerencias que el consultor ofrezca. El éxito de este modelo depende de lo siguiente:

- Que el cliente haya identificado con precisión que parte del grupo no funciona adecuadamente
- Que se revele la información precisa, se acepta el diagnóstico y las sugerencias.

#### **2.3. Modelo de consultoría de procesos**

Es un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, a entender y actual sobre los hechos y resultados del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación.

Las características de este modelo son:

- El consultor dirige y estructura la relación, no el cliente
- El consultor ayuda a solucionar el problema, no hacerlo suyo

- El cliente participa en el proceso de diagnóstico y colabora en la búsqueda de soluciones
- El consultor debe ser un experto en relaciones interpersonales, no en el problema particular del cliente
- Su presencia constituye una intervención. Alguien ha detectado un problema
- 

#### **2.4. Definición de consultoría**

El Instituto de Consultores de empresas del Reino Unido, define así a la consultoría:

*“Es un servicio prestado por una persona independiente y calificada en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, procedimientos, organización y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.*

*“La consultoría no proporciona soluciones milagrosas”.*

La consultoría es un trabajo difícil, basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.

### **3. ¿CUÁNDO DEBE UTILIZARSE LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR?.**



### **3. ¿CUÁNDO DEBE UTILIZARSE LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR?**

Las tres razones principales para que las organizaciones decidan utilizar consultores externos de capacitación y formación, son las siguientes:

#### **3.1. Ampliar las capacidades rápidamente**

Quando el tiempo es muy limitado hay mucho en juego, como en un proyecto urgente. Aquellas organizaciones con departamentos de capacitación y formación, pueden contratar a consultores externos para diseñar e impartir cursos. El cliente espera que el consultor resuelva los problemas en un período de tiempo muy breve y con la menor interrupción o implicación posible para la plantilla interna.

#### **3.2. Emplear a especialistas y expertos cuando sea necesario**

Puede resultar mucho más económico contratar - pagando por proyecto- a profesionales externos con habilidades formativas especializadas o de diseño de instrumentos, que contratar, formar y tener una plantilla a estos expertos.

#### **3.3. Asegurar la objetividad**

La credibilidad, la neutralidad y también sus nuevas perspectivas sobre los problemas proporcionan a los consultores una ventaja política en las organizaciones. Estos consultores externos tienden a ser los más objetivos y neutrales posible; dos ventajas que atraen la atención de la alta dirección y que permiten obtener resultados. Esto no ocurre en el caso de consultores internos, ya que se da el fenómeno de que “nadie es profeta en su propia tierra”: ESTO LO VEREMOS CON MAYOR DETALLE EN LOS CAPÍTULOS SIGUIENTES.



#### 4. ¿QUÉ HACEN LOS CONSULTORES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL?



#### **4. ¿QUÉ HACEN LOS CONSULTORES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL?**

Pueden ser especialistas o generalistas con un amplio abanico de competencias. Los clientes deben tener una idea clara de lo que esperan del consultor, a fin de no elegir a una persona cuya cualificación sea igual o inferior a la de los formadores internos.

Si los formadores internos, sienten que tienen las mismas cualificaciones que los consultores, recelarán de ellos y considerarán injusta esta división de responsabilidades, y más aún, obstaculizarán su contratación.

##### **4.1. Focalización y alcances de los consultores externos de formación**

La siguiente lista de actividades le ayudará a determinar el alcance concreto de su intervención y los servicios que se esperarían de él.

###### **4.1.1. Funciones:**

###### **Primero.- Esclarecer y determinar las necesidades**

Durante esta fase, el consultor a través de entrevistas con el cliente, recoge información relacionada con su negocio; Visión, misión, objetivos estratégicos (Si los hubiere), “*sintomatología de problemas*”, es decir, conocer los motivos que llevaron al cliente a solicitar el apoyo externo. Una vez identificados los problemas típicos de capacitación y formación, el consultor profesional, suele solicitar principales indicadores de gestión, tales como;

- Antecedentes de capacitación y desarrollo
- Grupos ocupacionales a los cuales se ha favorecido más que a otros.
- Resultados obtenidos
  
- Perfiles de los recursos humanos, por grupos ocupacionales vgs. Vendedores, secretarias, gerentes, directores, etc.
- Perfil de capital Intelectual:
  - Promedio de horas de entrenamiento per capita.
  - Promedio de escolaridad
  
- Otros perfiles:
  - Promedio de antigüedad en la organización
  - Promedio de edades
  - Géneros: Porcentaje de hombres y mujeres
  - Promedio de años en el puesto
  
- Existencia de programas institucionales:
  - Protección civil
  - Higiene y seguridad

- Educación para el trabajo
- Valores para otorgar el servicio: interno y externo, y otros más.

#### 4.1.2. Focalización de problema(s)

La gran mayoría de las veces, *“El cliente cree saber lo que le duele, y más aún tener el remedio para resolver su mal”*. Esta práctica es muy común en la cultura de la sociedad mexicana, y diría, en otras partes del mundo, cuando aún no se logra un grado de madurez adecuado para la comprensión y aceptación de los límites y fronteras de los servicios de los consultores externos.

Pero cuando el cliente *“Se deja, o se pone en las manos del consultor”*; sin prejuicio alguno, es cuanto se logran excelentes resultados de una intervención consultora.

Tengo la experiencia personal en Banobras (1971-78), que por instrucciones superiores, me impusieron a un Despacho Consultor de aquella época, muy afamado, por cierto, para apoyarme en la focalización e identificación de un problema estratégico de capacitación, al final de la entrevista la *“Bina de Consultores”* que me entrevistaron, me dijeron que todo estaba bien como yo le los había explicado; (Causas y efectos), y como ejemplo de un gesto de honradez, a veces poco usual en este tipo de procesos, me dijeron, que ellos no podían apoyarme en nada, que siguiera haciendo las cosas tal cual se los había descrito.

Al final, les agradecí mucho sus comentarios y resumen final, rogándoles que lo hicieran del conocimiento de mi jefe, ya que de esta forma, me harían un gran favor. Así sería, lo harían por escrito, pero aún así, mi jefe no quedó satisfecho de estos comentarios de los consultores externos.

Con base en esta experiencia, llegué a la conclusión, de que en la identificación de alguna problemática, la percepción, creencias y valores de las personas, juegan un papel muy importante, para bien o para mal, ya que: *“Nada es verdad, ni nada es mentira, todo es según el cristal con el que se le mira”*, y agregaría, con la intención con el que se le mira.

A diferencia de esta experiencia, podemos decir que la identificación de la problemática, es muy importante, es decir, analizar con cuidado las causas que están provocando determinados efectos.

Es muy común que ciertos consultores internos e incluso los externos, se equivoquen en el primer intento por focalizar el problema, ya que a gran parte de los problemas se les atribuyen causas con origen, de falta o incompleta capacitación a ciertos trabajadores. ( *Ver dibujo # 1 modelo simple de sistema de capacitación del capítulo 1* ).

## **Segundo: Validación de la información recibida por el cliente**

En independencia a la entrevista y a los procesos de observación natural que pudiera haber empleado el consultor, la información escrita que el cliente proporcione, será muy importante, para que el consultor la conozca, la analice y la interprete. Como ejemplo de ello, además de los perfiles ya mencionados en el primer párrafo, pueden ser los siguientes:

- Reportes de resultados
- Presupuestos ejercidos
- Costos promedio, “*per capita*” de asignación presupuestal
- Gacetas o revistas internas
- Reportes de auditorías
- Opiniones y quejas de los clientes

Asimismo la fuente de la representación sindical, puede constituir una fuente invaluable de datos y opiniones.

Cuando el consultor, descubre que muchos de los problemas que se dicen que son, pero que en la realidad no lo son, es cuando el cliente se percata de que el consultor aplica otra óptica distinta de los supuestos problemas existentes.

Un ejemplo de ello, pudieran ser, algunas políticas poco adecuadas para realizar ciertas funciones u operar un proceso de trabajo. O simplemente que las condiciones físicas nos son las adecuadas, al igual que las herramientas para el trabajo. Resultando así, que no necesariamente, las causas pueden ser resueltas con acciones de capacitación o de formación del personal. Un caso, así es como si le dijéramos a una persona, “*Tómate esta aspirina para quitar tu dolor de cabeza*”, cuando que en el fondo, requiere de un TE, para aliviar un dolor estomacal, que le está provocando el “*Efecto del dolor de cabeza*”. En la práctica este ejemplo, sucede mucho con ciertos médicos, mecánicos y cualquier otro especialista o consultor de empresas.

Otros consultores, más orientados a intervenir los procesos; los observan y los analizan acuciosamente, a través de técnicas, más complicadas e incluso solicitan la opinión de otros especialistas para asegurarse del diagnóstico que deberán entregar a su cliente. Este el caso de muchos médicos profesionales, que solicitan opinión a otros galenos, para asegurarse el diagnóstico del paciente.

## **Tercero: Diseño de programas y/o acciones de capacitación y formación**

Cuando las dos primeras fases se realizan muy bien, resultará clara la propuesta del consultor, para sugerir medidas de acción concretas, tendientes a dar soluciones a los “*problemas = causas*”. Y solo por esta manera de focalizar el modelo de consultoría, es cuando el consultor

merece ser reconocido y pagado con gusto, sus honorarios profesionales.

Ya que en otras ocasiones, las menos por cierto, y por fortuna, algunos consultores le dicen a su cliente (verbal y por escrito), lo que estos quieren ver y oír. Dicho en otras palabras, cuando hay consciencia de los consultores, *“Se presta, a aseverar lo que el cliente quiere, ya que para ello le pagan”*, y en otras ocasiones, algunos consultores no son conscientes de lo que dicen y hacen, pero a final de cuentas, le *“Caen bien al cliente y además le pagan”*, pero sin aportar una solución efectiva de tipo profesional.

Con el ejemplo anterior se podría concluir que algunos clientes, les pagan honorarios a algunos consultores para que estos, *“oigan y validen lo que el cliente quiere”*, y lo más grave en ocasiones, es que ellos mismos tienen la solución de sus problemas, es decir *“La medicina”*, para resolver sus males.

## **5.GLOSARIO DE TERMINOS MÁS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE CONSULTORÍA.**



## **5.GLOSARIO DE TERMINOS MÁS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE CONSULTORÍA.**

Los procesos de consultoría dieron su origen con el llamado Desarrollo Organizacional ( D.O), desde la década de los 60's, desde entonces a la fecha conserva su vocabulario técnico, mismo que se sigue aplicando en todo tipo de consultoría de procesos internos, con el apoyo de los externos.

Toda vez que la consultoría interna de capacitación, aplica gran parte de los conceptos del D.O., considero importante incorporarlos a este capítulo, para que el lector se familiarice con ellos.

### **ALLÁ Y ENTONCES:**

Estos vocablos se emplean cuando se quiere desviar la atención de un grupo hacia un momento de su existencia distinto al *"Aquí y ahora "*.

### **AMBIENTE:**

Se refiere al medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en él.

### **AQUI Y AHORA:**

Se utilizan estos vocablos en la consultoría de procesos para hacer énfasis en el análisis por parte del grupo de sus sentimientos y emociones en una situación presente.

### **ARREGLO:**

Sistema por el cual un consultor diagnostica e interviene dentro de un grupo u organización.

### **AREA DE CONTACTO:**

Se refiere al punto de unión entre toda una gama de situaciones entre personas, grupos y organizaciones.

### **CICLO ADAPTATIVO:**

Período durante el cual una persona, un grupo o una organización se adapta al cambio.

### **COMPARTIR:**

Acto de compartir elementos de tarea y mantenimiento sobre el proceso realizado por un grupo.

### **COMPETENCIA:**

Situación entre dos personas o dos grupos que tiende a disminuir o eliminar la colaboración.

### **COMPETENCIA GANAR-PERDER:**

Tipo de competencia extrema en el cual uno de los dos bandos cede totalmente al otro.

**COMPROMISO:**

Propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con tareas u objetivos determinados.

**CONDICIONES DIMENSIONALES:**

Se refiere al tamaño o volumen del ambiente en que opera una organización.

**CONSULTOR:**

Profesional mediador que interviene en una reunión de dos o más personas, actúa sobre el proceso de un grupo, organización o sistema y proporciona retroalimentación a los participantes sobre dicho proceso.

**CONSULTORIA DE PROCESOS:**

Metodología para observar cómo funciona un individuo, un grupo o una organización, y para dar retroinformación acerca de la situación dada.

**CUADRO GERENCIAL GRID:**

Nombre patentado por Blake y Mouton. Traducción del Management Grid. Modelo que constituye un instrumento para analizar y estudiar relaciones entre el administrador y su organización.

**CULTURA:**

Dentro de una organización se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella.

**DESARREGLO:**

Sistema por el cual un consultor sale de un grupo o de una organización.

**DESARROLLO DE EQUIPOS ( GRUPOS):**

Se emplea específicamente para indicar toda una serie de tecnologías que tiendan a hacer efectivo el grupo.

**DIAGNÓSTICO:**

Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.

**EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN:**

Se refiere a la habilidad de la organización para producir resultados externos de la misma.

**EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN:**

Se refiere a la forma cómo se desarrollan las labores de la organización.

**ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN:**

Tipo de aprendizaje basado en la experiencia. Como parte del diseño de un laboratorio mayor de entrenamiento, los participantes adquieren conocimientos, mediante el análisis de sus propias experiencias



incluyendo sentimientos, reacciones, percepciones y comportamiento. La base del entrenamiento es el “Grupo T”.

**EVALUACIÓN:**

Cualquier procedimiento que tienda a medir resultados del trabajo de un individuo, o de un grupo, en forma crítica, descriptiva y no etiquetada.

**FIJACIÓN DE OBJETIVOS:**

Todo tipo de metodologías que tiendan a clarificar los objetivos de la organización y de cada uno de los individuos que la integran.

**GRUPO T:**

Una reunión o grupo de aprendizaje que tiene por finalidad crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores con el objeto de permitir que los asistentes capten mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

**IDENTIDAD:**

Se refiere a los valores, normas y criterios que definen a un individuo, grupo u organización.

**INSTRUCTOR:**

La persona que guía el proceso de enseñanza-aprendizaje o de sensibilización para un grupo de personas.

**INSTRUMENTOS:**

Técnicas de la consultoría que utilizan toda una gama de formularios y metodologías en su intervención.

**LINEA Y STAFF:**

Se dice de una organización “Linea”, cuando hay un grupo de personas que dependen unas de otras para la realización de sus funciones y “Staff”, cuando hay un número de personas que operan fundamentalmente como consejeros internos de las tareas.

**MATRIZ:**

Forma de organización en la cual los grupos se forman de acuerdo con las necesidades de las tareas.

**NECESIDADES PERSONALES:**

Se emplea para describir y aceptar la presencia de deseos individuales por parte de los integrantes de un grupo.

**NO VERBAL:**

Se aplica para expresar que la comunicación de los grupos es diversa a la hablada; ( como gestos, ademanes, miradas, contactos, etc. ).

**ORGANIZACIÓN GLOBAL:**

Terminología empleada para indicar que se está de toda la organización.

**ORIENTADO HACIA LA TAREA:**

Se refiere a un administrador que en sus relaciones con el conjunto de la organización tiene como objetivo primordial más que el cumplimiento de tareas concretas que considerar el proceso que se efectúa.

**PENETRAR:**

Se refiere al momento o circunstancia de entrada de un consultor a un grupo u organización.

**PERCEPCIÓN:**

Impresión que nos formamos de las personas, las ideas y a las cosas, la cual dirige nuestras reacciones e influye en nuestro comportamiento interpersonal.

**PROCESO:**

Es aquella parte de un diálogo de un grupo que analiza "El cómo" trabaja el grupo y al aspecto emocional del mismo.

**PROFESIONAL:**

Se refiere a aquella persona que actúa normalmente como consultor externo o interno, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento.

**REARREGLO:**

El acto por el cual un consultor vuelve a entrar en un sistema u organización del cual había salido.

**RELACIÓN DE AYUDA:**

Relación fructífera entre el consultor en procesos y su cliente. Se basa en la interdependencia más que en la dependencia.

**RELACIONES INTERGRUPALES:**

Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos grupos.

**RETROINFORMACIÓN:**

Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización (llámase también feed-Back).

**REUNIÓN DE CONFRONTACIÓN:**

Metodología específica dentro de la consultoría de procesos diseñada por Richard Beckard.

**SINERGIAS:**

Es la suma de energía que pueda ofrecer un grupo cualquiera. Se dice, que uno más uno, no son dos, sino tres o más.

**SISTEMA- CLIENTE:**

Desde el punto de vista de un consultor externo, se refiere al grupo u organización al cual presta sus servicios.

**SISTEMA GLOBAL:**

Terminología empleada para indicar que se está hablando de toda la organización.

**SISTEMAS ESTABLES:**

Se refiere al grupo que tiene definidas sus posiciones en forma permanente,

**SISTEMAS TEMPORALES:**

Asociación de individuos reunidos, durante un determinado tiempo, con el fin de realizar una tarea u objetivo específico.

**SOLUCIÓN INTERMEDIA:**

Se refiere a la posición que adopta un grupo para acogerse a la mayoría de las opiniones de sus integrantes.

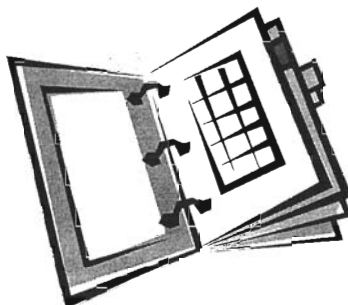
**VERBAL:**

Se aplica para expresar que la comunicación de los grupos es hablada. }

*Fuente: Programa de Desarrollo para Consultores en Desarrollo Organizacional organizado por INDHUCE ( Instituto del Desarrollo Humano y la Comunicación Educativa, en colaboración con la Universidad de Palo Alto California. EU)..*

*Primera generación de consultores en D.O. de la cual formé parte, 1973-74*

## **6. MODELO DE CONSULTORÍA INTERNA DE CAPACITACIÓN POR AREA DE RESPONSABILIDAD**



## **6. MODELO DE CONSULTORÍA INTERNA DE CAPACITACIÓN POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD**

### **6.1. Ubicación semántica:**

En los capítulos anteriores ya hemos analizado los conceptos siguientes:

- Sistemas Organizaciones
- Cultura de calidad
- Productividad
- Competitividad
- Servicio
- Calidad
- Innovación
- Modelo de gestión por calidad
- Modelo Intragob
- Procesos
- Competencias
- Capacitación por área de responsabilidad
- Indicadores de gestión y otros más.
- Clientes internos y externos, y otros más.

Pues bien, creo que ya estamos en posibilidad de comprender el **MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE CAPACITACIÓN, POR AREA DE RESPONSABILIDAD**

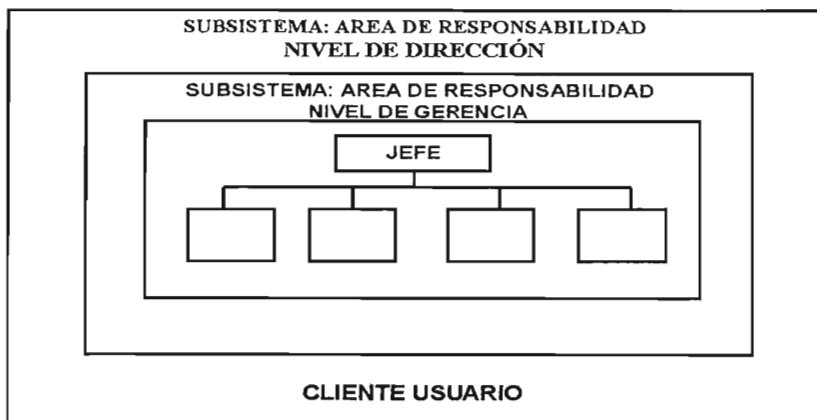
### **6.2. Definición:**

Entenderemos a esta declaración como:

*“La intervención del consultor interno de capacitación, a toda la organización para dar soporte técnico en la mejora de procesos y el desarrollo y/o perfeccionamiento de las competencias que requiere el grupo de trabajadores para darle valor agregado buscando la satisfacción total del cliente interno como externo”. (Definición propia)*

### **6.3. Modelo del sistema de consultoría interna de capacitación por área de responsabilidad.**

A continuación describiré este sistema y para ello me apoyaré en los **siguientes dibujos:**



En este dibujo se observan:

- El sistema organizacional ( empresa o institución gubernamental)
- El subsistema AREA DE RESPONSABILIDAD
- La composición de la estructura y personas que la representan.

#### **6.3.1. Misión del consultor interno:**

El consultor interno de capacitación tiene como misión fundamental apoyar a la organización para identificar problemas y generar alternativas de solución a través de acciones de capacitación, para coadyuvar a que las áreas, centros de trabajo y toda la organización en su conjunto cumpla con su misión y objetivos estratégicos para satisfacer las necesidades y demandas de su mercado, y obtener la rentabilidad proyectada.

#### **6.3.2. Objetivos estratégicos:**

- Apoyar a la organización para que funcione en su totalidad y que optimice sus recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Desarrollar un ambiente de trabajo basado en la confianza, la apertura y respeto a todos los miembros de la organización
- Propiciar un clima de trabajo interdisciplinario e interáreas

- Desempeñarse bajo principios de ética profesional, espíritu de servicio y trabajo en equipo

### **6.3.3. Enfoque sistémico de la consultoría:**

En el *dibujo # 2 de* este capítulo, el lector podrá identificar cómo se aplica el enfoque sistémico al implementar el proceso de consultoría interna de capacitación. Este modelo lo desarrollé por primera vez en Banobras

En este modelo podemos identificar:

- El sistema organizacional, que para este caso fue Banobras.
- El subsistema de Capacitación; que para este caso, se trata del área de capacitación que yo administraba.
- El tercer subsistema; se refiere ensimismo al subsistema de consultoría. Al lado derecho de este gráfico, dentro del sistema organizacional=Banobras aparecen otros subsistemas organizacionales( áreas de r esponsabilidad ).que en e stricto sentido se refieren a los clientes internos, se podrá identificar los roles: A-B-C... que representan a los técnicos de capacitación, que se desempeñaban como consultores.
- Al lado izquierdo de este gráfico, identificamos a otros sistemas externos, que para este caso, eran los proveedores de tecnología ( Personas físicas o morales, como despachos o institutos especializados), que proveían el conocimiento especializado (Jurídico, Fideicomiso, Finanzas, Mercadotecnia. C alidad, Recursos Humanos, etc. ).

Dentro del subsistema de capacitación, podemos identificar a las siguientes 5 fases:

**Primera:** Desarrollo de instrumentos y medios para la D.N.C. (Detección de Necesidades de capacitación).

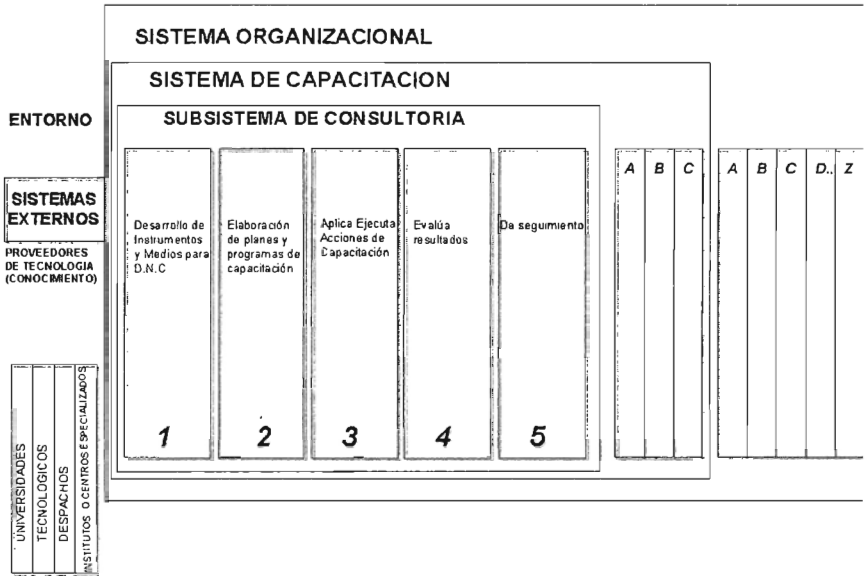
**Segunda:** Elaboración de planes y programas de capacitación

**Tercera:** Aplicación y ejecución de acciones de capacitación.

**Cuarta:** Evalúa resultados

**Quinta:** Da seguimiento

ENTORNO





## **7. EXPERIENCIA CONCRETA EN: BANOBRAS Y BANCOMEXT**

### **7.1. Modelo Funcional de Consultoría interna de capacitación y formación, por Área de Responsabilidad**

En los párrafos anteriores, hemos analizado el concepto, tipo y alcances de servicios de consultoría externa, pero también es importante mencionar que el suscrito, diseñó e implantó en Banobras y Bancomext, una estrategia y programa interno para resolver problemas de capacitación y formación de esta organización. A este programa le llamé: **"Consultoría Interna de Capacitación por Área de Responsabilidad"**. Para lo cual analizaré los siguientes conceptos:

- **Consultoría interna:**

Le llamé así, a todo el proceso que aplica el especialista de capacitación y formación para facilitar y apoyar a su(s) cliente(s) internos, a escuchar sus necesidades y expectativas, así como a esclarecer e identificar las causas que determinan alguna problemática, y que pudieran ser resueltas por la vía de la capacitación y la formación del recurso humano

- **Área de responsabilidad:**

Les llamo así, a todas las unidades administrativas y de negocios, corporativas y funcionales, que existen en toda la organización, ya sea que esté centralizada o descentralizada vgs. Direcciones de Área, Gerencia de Área, oficinas, Agencias, Sucursales, Delegaciones o Consejerías Comerciales.

- **Consultor Interno:**

Le llamo así, a todo aquel personal adscrito formalmente a la Unidad de capacitación y Desarrollo, cuya misión y responsabilidad está orientada a brindar "atención personalizada e integral", a sus clientes = Áreas de Responsabilidad".

### **7.2. Consultoría Interna por Área de Responsabilidad en Banobras**

En Banobras diseñé, por primera vez este modelo, allá por los años 1983, 84 y 85 cuando tuve la necesidad de optimizar los recursos humanos asignados a mi área y *"Atender de manera más eficiente, efectiva y cercana a nuestros clientes internos"*.

Esta forma de trabajo (paradigma) cambió en forma significativa la forma de administrar los procesos de capacitación y formación del personal de esta institución. Ya que en la primera etapa de mi intervención profesional en Banobras, el enfoque organizacional para proporcionar los servicios, estaba más bien orientado a funciones especializadas y por línea de productos y servicios.

Este cambio tecnológico representó mejoras importantes para proporcionar a nuestros clientes internos, los servicios, y productos de capacitación. Ciertamente no fue fácil, toda esta nueva estrategia de servicio representó un reto, pero también muchos beneficios y crecimiento personal para todos los que tuvimos oportunidad de participar en el mismo. Por un lado, para mis colaboradores, que en ese entonces éramos un total de 35 personas, y por otra parte, para toda la organización en su conjunto, con énfasis especial en la red de Delegaciones Regionales, quienes fueron atendidas en forma más directa, aunque geográficamente distantes.

- **Tipo de Organizacional Matricial:**

Una de las características más significativas fue la aplicación del “*Modelo de Organizacional Matricial*”, que permitió sin duda alguna, facilitar nuestra misión de proporcionar servicios, con excelentes grados de eficiencia, eficacia y productividad, acompañado de altos niveles de satisfacción de nuestros clientes internos.

Este tipo de organizaciones matriciales, son muy comunes en los países sajones, particularmente en los EUA y EUROPA.

Consiste en que cada grupo de directivos y ejecutivos de una oficina ubicada fuera del territorio de la casa matriz, “Deberá reportar directamente al área corporativa matriz”, así el área de Finanzas, deberá reportar directamente al área de Finanzas de la casa matriz, esto sin importar la existencia de un director general en la oficina desconcentrada.

Aplicado este modelo al caso particular de la capacitación, me permitió organizar de mejor manera al equipo de colaboradores, incrementando significativamente la eficiencia la productividad y la calidad de los servicios a nuestras usuarias de la organización.

Por ejemplo:

En el eje vertical de la matriz, ubicaba a los coordinadores líderes de programas.

En el eje horizontal asignaba a los programas de capacitación: horizontales, es decir los que eran orientados y dirigidos a segmentos de trabajadores llamados “Grupos Ocupacionales”, ejm. Vendedores, secretarias, gerentes, o directores.

Y tratándose de los programas por cada área de responsabilidad, listábamos los nombres de todas las áreas, o centros de trabajo de la organización; ejm.

#### **Areas:**

- Fiduciaria
- Jurídica
- Financiera
- Crédito
- Contraloría
- Coordinación de Delegaciones Regionales
- Administración: (Control presupuestal, recursos materiales o recursos humanos). Etc. etc.

### **7.3. Modelo funcional de consultoría interna por área de responsabilidad en BANCOMEXT.**

#### **7.3.1. Capitalización de la experiencia, para madurar el modelo:**

Por los buenos resultados logrados en la aplicación de esta metodología de trabajo en Banobras, tuve la oportunidad de transferir esta experiencia, diez años después, en Bancomext. Claro está, con ciertos ajustes y adaptaciones al tipo de organización y al perfil de los clientes internos (Jefes = Directores, Gerentes y Supervisores).

Es por esta razón que es un tanto cuanto distinto al primer modelo analizado en el tema anterior, no obstante, tienen en común, los principios de los sistemas (ya analizado en el primer capítulos de esta tesis), así como de algunas actividades más profundas, para entender mejor las necesidades de los clientes internos, con el enfoque de negocio, a la calidad y a las competencias.

En esta ocasión el equipo de colaboradores con los que tuve la oportunidad de aplicarlo, fue mucho menos que el de Banobras, era tan solo de 20 personas, y el tamaño de la organización, más o menos similar (alrededor de 2,200 trabajadores de nivel nacional), con la diferencia de que en Bancomext, contaba con más de cuarenta consejerías comerciales distribuidas en cuatro continentes: Norteamérica, Canadá y EUA, Europa, Asia y América. Para estas consejerías, aunque tenían poco personal (Desde tres personas hasta un total de diez, las más grandes).

Y tratándose de los programas por cada área de responsabilidad, en BANCOMEXT, listábamos los nombres de todas las áreas, o centros de trabajo de la organización; ejm.

#### **Areas:**

- Servicios jurídicos y Fiduciarios
- Finanzas Internacionales
- Crédito
- Mercadotecnia
- Contraloría

- Promoción Externa
- Coordinación de Centros de Negocios Regionales
- Administración: (Control presupuestal, recursos materiales o recursos humanos). Etc. etc.

Este modelo ya mejorado, tiene las siguientes fases:

### **7.3.2. Descripción del modelo:**

#### **FASE PRIMERA: INVESTIGA**

- Visión, Misión, Objetivos y metas
- Políticas operativas
- Estructura de organización
- Procesos
- Funciones
- Productos entregables a: clientes internos y externos
- Programas y estrategias de trabajo del área
- Total de trabajadores
- Antecedentes del área
- Evaluación de desempeño aplicadas con anterioridad
- D.N.C. Practicadas con anterioridad
- Cursos realizados
- Cursos programados en el año en curso
- Nuevas necesidades
- Clima laboral
- Potencial de liderazgo
- Estilo de liderazgo
- Disponibilidad presupuestal

#### **FASE SEGUNDA: PLANEA**

- Estructura de servicio
- Plan estratégico del servicio
- Políticas de servicio ( reglas de interrelación).
- Tácticas para obtener información
- La acción sensibilizadora
- Visualiza Funciones y Responsabilidades del servicio

#### **FASE TERCERA: ENTREVISTA**

A:

- Trabajadores operativos
- Funcionarios
- Supervisores
- Gerentes
- Clientes externos
- Proveedores Con fines de:

- Sensibilizar
- Explorar necesidades preliminares( sintomatología gruesa)
- Dar a conocer al cliente, la Metodología, limitaciones y alcances de la D.N.C ( Detección de Necesidades de Capacitación). Total. de trabajadores
- Conocer programas y estrategias de trabajo del área
- Conocer expectativas del cliente ( área de responsabilidad)Antecedentes del área

#### **FASE CUARTA: ANALIZA**

- La información básica del área(misión, objetivos, programas de trabajo, estructura, etc.)
- Resultados de evaluación del desempeño ( por lo menos las dos últimas).
- Resultados de la gestión) por lo menos el último año).
- Clima laboral del área
- DNC anteriores ( por lo menos las últimas dos ),
- D.N.C. practicada en este momento
- Cursos y acciones de capacitación programados: realizados y resultados
- Evaluación de los cursos impartidos

#### **FASE QUINTA: DIAGNOSTICA**

- Clima laboral
- Expectativas del cliente
- Parámetros de la evaluación del desempeño
- Indicadores de gestión del área
- Sintomatología general: para definir si los problemas se deben a falta de capacitación o a otras causas. (Muy importante)
- Estrategia de intervención; ( fechas, roles recursos, ext. )
- D.N.C. practicada en este momento:
  - Agrupa necesidades por procesos
  - Agrupa necesidades por funciones
  - Agrupa necesidades de carácter general
  - Agrupa necesidades de carácter particular
  - Agrupa necesidades de tipo: ( Humanístico, técnico y administrativo).

#### **FASE SEXTA: REALIZA PROYECTO DE CAPACITACIÓN**

- Con base a los resultados de la D.N.C, las expectativas y las prioridades del cliente,( Area de responsabilidad ), integrar el Plan de Capacitación, con etapas de corto, medio y largo plazos). Generalmente la visión era a dos años.
- Integración del PLAN DE CAPACITACIÓN
  - Redacta objetivo general
  - Redacta objetivos particulares

- **Elabora** : cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc.
- **Calendariza** cursos prioritarios: a 6, 12 18 y 24 meses
- **Elabora** presupuesto por cada programa y del Plan General
- **Sugiere** instructores internos y externos.
- **Sugiere** instrumentos y metodología de evaluación
- **Propone** estrategias para informar a todos los trabajadores del área.

#### **FASE SEPTIMA: INFORMA Y NEGOCIA PROYECTO DE CAPACITACIÓN CON EL CLIENTE**

- **Establece** contactos con clientes del A.R. (funcionarios, supervisores y gerentes), para concertar cita la reunión de trabajo.
- **Presenta** Plan General de Capacitación ( Todo el contenido del la fase sexta).
- **Escucha**: dudas, sugerencias, ideas, reacciones de satisfacción e insatisfacción).
- **Aclara** dudas, **Amplia** Enfoque; focaliza el contenido, objetivos y alcances del Plan general de capacitación o de cada programa específico).
- **En su caso** se hacen las modificaciones pertinentes. Nota. Puede ser en esta misma reunión, o en su caso, se acuerda tener una segunda reunión.
- **Define** roles del proveedor interno( en este caso el consultor del área de capacitación, así como de los gerentes, directores y trabajadores).
- **Negocia** y acuerda compromisos
- **Resume** dudas, sugerencias, acuerdos y compromisos.
- **Levanta** acta para elaborar minuta de acuerdos.
- **Se toman** las primeras decisiones.

#### **FASE OCTAVA: PROGRAMACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN**

- **Una vez** definidos los programas específicos( cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc. ), **Evaluación** de desempeño aplicadas con anterioridad, el consultor interno de capacitación, realiza una labor de planeación didáctica en su puesto de trabajo: este trabajo consiste en:
- **Redactar** objetivos educativos por cada programa
- **Estructurar** los contenidos temáticos
- **Organizar** los temas por módulos
- **Definir** tiempos didácticos
- **Elaborar** las cartas didácticas por cada programa.
- **Elaborar** el material de apoyo didáctico para los participantes ( lo que se va enseñar).
- **Diseñar** los instrumentos de evaluación ( reactivos, cuestionarios, exámenes, ejercicios, etc. ).
- **Contacta**, **sugiere**, **selecciona** ( a veces se hace conjuntamente con el cliente), y se contrata a los agentes capacitadores; internos y externos(, personas físicas y/o morales).

- Se Calendariza cada programa ; ( fecha de inicio y terminación).
- Se definen horarios, y días en que se impartirá la capacitación
- Se asigna a un coordinador de cursos: puede ser una persona del área del cliente usuarios o bien alguien del área de capacitación).
- Se establece coordinación con los responsables de las salas y auditorio instalaciones de capacitación). Con la finalidad de reservar salas en las fechas, horarios requeridos).
- 
- ( *En el capítulo 4, de esta tesis, comento la importancia de contar con una guía general de coordinación de cursos* ).
- Se realizan los trámites pertinentes para que el área de finanzas o quién fuere, para que autorice el presupuesto de gasto corriente para dar soporte a cada Plan de Capacitación por Area de Responsabilidad.

#### **FASE NOVENA: EJECUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN (PUESTA EN MARCHA).**

Reflexión. Un buen ejercicio de planeación estratégica y didáctica, siempre tendrá un alto grado de confiabilidad y consistencia. No obstante esto, el consultor de capacitación, siempre debe estar atento a cualquier cambio o prioridad tanto de la organización, como de sus clientes usuarios de capacitación, para “Reelaborar” un nuevo Plan o modificar el que ya se había negociado y concertado. Recuerde el lector que un plan Integral generalmente se realiza de uno a dos años). Y en este intermedio, puede haber modificaciones sustanciales al programa original, e incluso cambiarlo en forma integral. Esto habla del gran dinamismo de algunas organizaciones y de las áreas en particular.

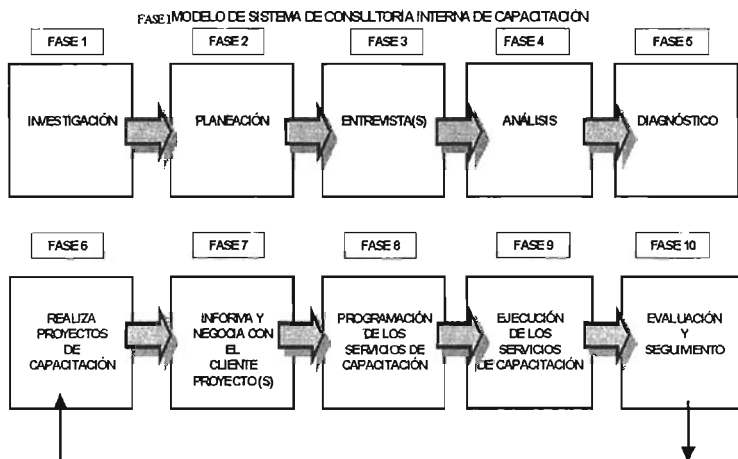
Con base en la calendarización de los programas de capacitación (cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc. ). El consultor Interno de capacitación (CICAR), debe prever las siguientes acciones:

- Coordina instalaciones ( salas, equipos, auditorios, etc. )
- Tener listos los “Kits Didácticos”, de capacitación para cada curso y participante.
- Concerta y formaliza la contratación del o los instructores.
- Establece comunicación permanente con los instructores, para todos los efectos: Técnicos, Administrativos y Psicosociales).
- Coordina y supervisa el cumplimiento de las cartas didácticas.
- Coordina control de asistencia de los participantes y servicios.
- En ocasiones inaugura el curso en nombre y representación tanto del Area usuaria como de la de capacitación.
- Aplica evaluación de reacción al final de cada curso o módulo.
- Informa y aclara dudas a los participantes.
- En ocasiones clausura el curso en nombre y representación tanto del Area usuaria como de la de capacitación.

## FASE DECIMA: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

- Tabula y elabora informe de resultados de la Evaluación de Reacción, o algunas otras que se hayan establecido para cada programa en particular.
- Elabora informe final para el área cliente- usuario.-
- Concerta cita con su cliente usuario interno, para entregar informe de resultados de cada programa.
- Se comentan incidentes y resultados de cada programa.
- Se acuerdan las medidas correctivas y preventivas pertinentes.
- Se acuerdan tácticas y estrategias para evaluar el impacto de los resultados de la capacitación en los procesos y funciones, para verificar el grado de efectividad de las acciones de capacitación Vs. Problemas, o acciones de mejora.
- Se monitorea constantemente el Plan General de Capacitación para cada Area en particular, se incorporan mejoras y se le da seguimiento hasta su terminación.

ESTE CICLO SE REPITE EN FORMA DINÁMICA Y FLEXIBLE CADA 12 O 24 MESES., HASTA LOGRAR UN PROCESO CONTINUO Y PERMANENTE CON CADA ÁREA DE RESPONSABILIDAD ( FINANZAS, PRODUCCIÓN, CRÉDITO, CONTRALORIA, RECURSOS HUMANOS, ETC. ). HASTA LOGRAR UNA FORMA DE SER Y HACER LA CAPACITACIÓN. **"SIEMPRE ESTANDO CERCA DEL CLIENTE, PARA ESCUCHARLO Y APOYARLO EN TODO AQUELLO QUE POR LA VIA DE LA CAPACITACIÓN SE LE PUEDA APOYAR".**





#### **7.4. Conclusiones**

Considero que este modelo de consultoría por área de responsabilidad, fue muy original y efectivo cuando lo instrumenté primeramente en Banobras durante el periodo: 1982 a 1985, justamente cuando nos sorprendieron los sismos de los días 19 y 20 de septiembre del año 1985, y como consecuencia de estos, perdieron la vida 6 compañeros que ese momento se encontraban recibiendo cursos de capacitación, asimismo, perdimos todo el acervo documental y todas nuestras instalaciones (1000 mts. 2 de 8 salas de capacitación, una aula vestibular, sala de equipo didáctico, biblioteca, taller de encuadernado y copiado, una recepción y oficinas administrativas). Este Centro de capacitación se ubicada en las calles de Lafragua # 4, Col. La Tabacalera. Este fue un verdadero reto para reconstruir la moral y nuestras instalaciones para retomar el ritmo y productividad de trabajo que teníamos. Este tema fue verdaderamente dramático, que podría ser comentado en forma más descriptiva, pero no es el objeto principal de esta tesis.

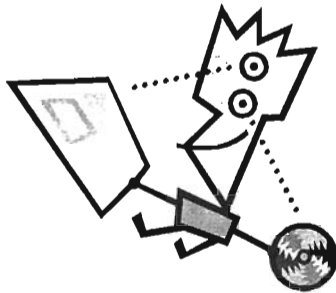
Esta experiencia la mejoré en forma significativa. de haberla aplicado por primera vez en B ANOBRAS durante el periodo; 1982-1989. y volverla a aplicar en Bancomext de 1989 al año de 2003 en total 21 años. En este último periodo; de 89 a 98 ( diez años lo apliqué el Instituto de Formación Técnica para el Comercio exterior, del cual fui Director, y del año 1999 al 2003, en Recursos Humanos, a través de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal.

En ambas instituciones tuve la oportunidad de seleccionar potencial para desempeñar este Rol de Consultor Interno de Capacitación por Area de Responsabilidad. Hoy en día, me siento orgulloso de haber formado a no menos de 80 personas con esta metodología. Actualmente, esta forma de trabajar los servicios de capacitación, en Bancomext, sigue siendo la misma.

Estoy plenamente convencido de que en los próximos años, esta será una tendencia para que en las organizaciones, se implante esta forma de trabajo.

Carlos Castilla Abeyro

## 8. ROL DEL CONSULTOR INTERNO DE CAPACITACIÓN: MISIÓN, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y PERFIL DE COMPETENCIAS



## **8. ROL DEL CONSULTOR INTERNO DE CAPACITACIÓN: MISIÓN, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y PERFIL DE COMPETENCIAS:**

### **8.1. Misión, funciones y responsabilidades de un consultor:**

A continuación describo una serie de características que debe poseer un consultor en general.

- **Misión:**

Apoyar a su cliente (interno o externo), en la identificación y solución de problemas técnicos, administrativos y humanísticos, generando soluciones eficientes y efectivas, para lograr su satisfacción, en un marco de ética profesional.

- **Funciones:**

- Esclarecer e identificar problemas: Reales y potenciales, así como la causalidad de los efectos
- Escuchar las expectativas, temores, preocupaciones y necesidades del cliente
- Presentar al cliente, sus conclusiones y diagnóstico
- Negociar con el cliente, las siguientes etapas de implementación
- Sugerir o en su caso, implementar con el cliente, las acciones y medidas pertinentes para dar solución a los problemas detectados
- Entregar reportes; Avances de resultados y reporte final al cliente.

- **Responsabilidades:**

- Lograr la satisfacción total del cliente.
- Establecer relaciones de largo plazo. “Ganar-Ganar”.
- Ofrecer servicio “Post Venta”, o de seguimiento.

**Fuentes:**

*Scott B. Barry y John R. Ribbing: Training and Development Handbook; A Guide to Human Resource Development.*

*Blake & Mouton. Consultation.*

### **8.2. El consultor de procesos**

El consultor de procesos promueve acciones de desarrollo y cambio en beneficio de los grupos de interés de las organizaciones: Accionistas, trabajadores sindicalizados, ejecutivos y funcionarios y de la sociedad en su conjunto. Esto lo hace a través del establecimiento de una relación profesional de ayuda que facilite a estos grupos, a nuevas circunstancias.

Los consultores de procesos ayudan a los individuos a percibir su situación laboral y de negocios, en un claro sentido de realidad,

auxiliándose no solo en “el trabajar duro”, sino en “trabajar mejor”, gracias al enriquecimiento de la tarea y los procesos con elementos que superen la calidad de vida y respondan a las aspiraciones individuales de auto realización y trascendencia.

En el caso de los grupos, el consultor de procesos actúa como un catalizador para el aprovechamiento de los recursos, la superación de las diferencias individuales y la negociación del conflicto, con el propósito de convertir al grupo, gradual y paulatinamente como un verdadero equipo de trabajo, con una visión muy clara de la calidad y la innovación. Sugiero al lector, revisar el capítulo 3 “Calidad e Innovación”.

Al interactuar con la organización, con sus grupos y con sus integrantes, el consultor busca hacer comprender la adaptación como un proceso creativo, semejante a un proceso mecanismo biológico de adaptación de los seres vivos a las transformaciones del entorno. Entorno debe ser una estrategia de manipulación social.

En este contexto el consultor de procesos debe observar lo que está sucediendo entre los individuos del equipo mientras realizan las funciones y tareas del proceso, hacer ver el comportamiento del equipo con el fin de que sus miembros tengan una misma visión y percepción respecto a su proceso operativo, vgs. Crédito, mercadotecnia, costos, presupuestos, etc. Para de esta forma ayudar al equipo a identificar lo más pronto y claro posible, los errores y desviaciones de su proceso, así como la percepción que sobre él, tienen los clientes internos y externos.

Durante este proceso de interacción con el grupo “Dueño del proceso”, el consultor sin darse cuenta, puede usurpar el papel de líder formal que le corresponde a la gente interna. Por ello, debe tener cuidado en no involucrarse demasiado en los sentimientos y afectos de los miembros del equipo. (Recomiendo revisar los aspectos éticos del consultor de procesos, en este mismo capítulo).

### **8.3. Conducta éticas del consultor de procesos**

En el capítulo 6 de este trabajo, menciono el “Código de Ética del Psicólogo”, elaborado por la Sociedad Mexicana de Psicología del Trabajo.

*(Fuente: Mtro. Jaime Grados Espinoza. Presidente y Fundador de la Sociedad).*

No obstante que este código, es de aplicación general a todo profesional del campo de la psicología del trabajo. Me permito proponer las siguientes normas de conducta del consultor de procesos, toda vez que el aspecto toral de mi tesis se refiere a un Modelo de Capacitación con enfoque de calidad y a competencias.

**Considero importante y conveniente proponer y observar las siguientes conductas y recomendaciones para la Gestión Profesional del Consultor de Procesos Internos y Externos de Capacitación.**

#### **8.3.1.Cualidades personales (Principios y valores):**

- Digno de confianza
- Objetivo
- Creativo
- Saber afrontar nuevas situaciones
- Tener buen juicio
- Con iniciativa
- Disciplinado
- Saber escuchar y observar
- Puntual en sus citas y compromisos
- Responsable
- Visionario
- Paciente; se trata de apoyar y servir en intervención de procesos
- Concentrarse en el proceso los objetivos y resultados
- Mente abierta y sincero
- Enérgico y entusiasta; dependiendo de las circunstancias

#### **8.3.2.Otras cualidades:**

- Salud: Física y mental
- Auto control de su conducta:
  - Evitar críticas infundadas al cliente y a los miembros del proceso
  - Evitar confrontaciones con el cliente y los miembros del proceso
  - Manejo de frustración
  - Sentido y manejo del Proceso: (Manejo temporal); Antes, durante y después de su intervención de consultoría

#### **8.3.3.Etica profesional:**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Confidencialidad y anonimato de la información y el estado que guarda el proyecto o intervención
- Evitar generar falsas expectativas: Resultados parciales y finales
- Subcontratar el servicio sin consentimiento del cliente

**(NOTA: En el capítulo 6 se verá más ampliamente este tema.)**

Las personas que actúan como consultores, para proporcionar ayuda eficaz a los demás, deben estar dispuestas a revisar periódicamente su persona y su Rol de Consultor, bajo las siguientes consideraciones o premisas.

- Profundizar en el conocimiento de sí mismo
- Relacionarse con los demás y comprender la situación de estos
- Saber dar y recibir retroalimentación (este aspecto, quizás es una de las competencias en las cuales, el consultor debe experimentar y perfeccionar cada vez)
- Saber manejar ambigüedades y frustraciones y conflicto de intereses

#### **8.4. De la formación, a la consultoría de rendimiento**

**Fuente:** *Fascículo Infoline, EPICE; Training Club y ASTD, Núm. 38/ Octubre de 2000.*

Para muchas personas, el cambio de la formación a la consultoría de rendimiento, significa aprender un lenguaje nuevo, Los participantes o alumnos pasan a ser empleados, Los capacitadores o formadores pasan a ser consultores de rendimiento. El departamento o Unidad de Capacitación Y formación, pasan a ser un departamento o área de mejora.

Las necesidades de la formación pasan a ser necesidades de rendimiento. Los problemas de la formación, problemas de rendimiento, y los objetivos de la formación, objetivos de rendimiento.

Sin embargo, intentar llevar a cabo este cambio en las organizaciones, implica un verdadero reto a la imaginación, a la creatividad y a la voluntad para hacerlo. Aquí no debemos equivocarnos: la transición de la capacitación y formación a la consultoría, de rendimiento es una tarea ambiciosa para cualquier organización. Lo que a primera vista pareciera un simple cambio de terminología y de cargos, puede requerir en realidad, una readaptación completa de la filosofía y objetivos del departamento o de la unidad de capacitación y formación.

*“En el campo de la formación se está produciendo un cambio paradigmático que requiere que los profesionales de la formación dejen de fijarse tanto en los factores que condicionan la formación tradicional – como las clases o número de horas- y pasen a fijarse en resultados, como por ejm. El rendimiento individual, de equipo y de la organización...El paso de la formación a la consultoría de rendimiento empieza a manifestarse en el cambio de los nombres de los cargos, las percepciones y las habilidades necesarias para los formadores”*

**Fuente:** *William J. Rothwell*

**Fuente:** *Fascículo Infoline, EPICE; Training Club y ASTD, Núm. 38/ Octubre de 2000.*

## **8.5. Perfil de capacitación**

### **8.5.1. Conocimientos:**

#### **A.- Del sistema organizacional y su entorno**

- Misión, visión, valores de la organización
- Accionistas
- Estructura de organización
- Antecedentes históricos
- Clima organizacional
- Políticas y procedimientos
- Productos y servicios
- Tecnologías básicas (Know How)
- Canales de distribución
- Fuentes de financiamiento
- Proveedores
- Clientes

#### **B. De recursos humanos**

- Teorías básicas de administración de recursos humanos
- Ciclo natural del trabajador dentro de la empresa
- Organización sindical
- Normatividad (políticas y procedimientos)
  - Ingreso
  - Mantenimiento (planes de carrera, prestaciones y servicios)
  - Egreso (plan de jubilaciones, ceses, etc.)
- Perfil de Capital humano de la organización
- Capacitación, educación y formación profesional
- Legislación laboral

#### **C. Otras disciplinas afines**

- Sociología laboral
- Higiene, seguridad y bienestar social
- Ergonomía
- Economía
- Informática
- Mercadotecnia de servicios
- Innovación y calidad
- Administración

### **8.5.2. Competencias**

- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Organización personal
- Saber escuchar
- Expresión oral y Persuasividad ( presentación de ideas y proyectos)
- Expresión escrita
- Trabajo en equipo
- Creativo
- Análisis de problemas y toma de decisiones de calidad
- Proactivo
- Dar resultados bajo situaciones de presión
- Negociador
- Manejo de paquetería básica de informática: ( procesador de textos, hoja de cálculo y Presentaciones Profesionales)

### **8.5.3. Actitudes**

- Orientado a metas y resultados
- Orientado a la calidad y al servicio
- Optimista
- Mente abierta
- Flexibilidad
- Amplia disponibilidad para escuchar
- Humildad vs. “torre de marfil”
- Sistemático
- Sensibilidad frente a los problemas de los demás
- Dar esfuerzo adicional

### **8.5.4 Formación Profesional:**

- Licenciatura en cualquiera de las siguientes disciplinas:
  - Psicología
  - Administración de negocios
  - Pedagogía
  - Economía
  - Mercadotecnia
  - Ingeniería
  - Sociología



- **Maestría o especialidad en:**
  - Recursos humanos (administración)
  - Capacitación y desarrollo del factor humano
  - Desarrollo Organizacional
  - Pedagogía (andragogía)
  - Innovación y Calidad
  - Administración del Capital Humano
  - Gestión del Conocimiento
  - Metrología
  
- **Entrenamiento especializado en:**
  - Planeación y organización de recursos
  - Planeación Estratégica
  - Innovación y Calidad
  - Productividad
  - Administración de sistemas integrales de capacitación
  - Elaboración de materiales didácticos
  - Administración didáctica:
    - Teorías del aprendizaje (adultos en el trabajo)
    - Técnicas y medios para detectar necesidades de capacitación
    - Diseño de objetivos educativos
    - Estructuración de contenidos temáticos
    - Técnicas didácticas
    - Diseño de instrumentos de medición del aprendizaje
    - Selección y contratación de instructores/o facilitadores adecuados
  - Manejo de equipos y medios para la instrucción:
    - Presencial
    - A distancia (Transmisión Satelital, por Internet y otros medios)
  
  - Organización y conducción de reuniones de trabajo
  - Paquetería de informática (procesador de textos, hoja de cálculo, Presentaciones Profesionales, bases de datos)
  - Contabilidad básica
  - Programación y Control Presupuestal
  - Mercadotecnia básica
  - Promoción y publicidad

### **8.5.5. Vinculación profesional con organismos nacionales e internacionales**

El profesional de la capacitación y desarrollo del factor humano, debe vincularse con varias Instituciones nacionales e internacionales relacionadas con la función:

- Asociaciones Profesionales
- Institutos
- Universidades
- Tecnológicos
- Sociedades de ex alumnos
- Sociedades de investigación

### **8.5.6. Participación en los siguientes eventos**

Eventos y reuniones convenientes y obligatorias para mantenerse vinculado y en vanguardia con tecnologías modernas de capacitación y educación:

- Seminarios
- Congresos nacionales e internacionales
- Cursos
- Talleres
- Conferencias
- Simposiums

### **8.5.7. Trabajos de investigación y publicación de artículos**

Es conveniente y necesario que el profesional de la capacitación y desarrollo dedique una parte de su tiempo y esfuerzo al desarrollo de investigaciones prácticas, orientadas a la detección y solución de casos prácticos dentro de las organizaciones.

Asimismo, deberá elaborar y divulgar artículos varios relacionados con su gestión profesional para aportar y enriquecer las técnicas y metodología de la administración de la capacitación y el desarrollo del factor humano.

**Fuente:** Carlos Castilla Abeyro  
Junio12/2001

### **8.6. El brinco de ser consultor interno a externo.**

Cuando se logra cierta experiencia como consultor interno de capacitación y desarrollo del talento humano, la persona tiene generalmente intereses y motivación suficiente para desempeñarse como

consultor externo. Esto ha sido muy común en México. Sin embargo, quiero también señalar que no siempre estas personas están lo suficientemente preparadas en los aspectos técnicos, humanísticos, mercadológicos y de otras competencias, para afrontar este tipo de retos y aprovechar estas oportunidades.

Por otra parte, observo que una gran mayoría de funcionarios públicos, al cumplir su ciclo laboral “compromiso con el equipo que le invitó a participar”, ponen su despacho para ofrecer servicios de consultoría en capacitación o en cualquier otra disciplina, y con cierto apoyo de imagen publicitaria, creyendo que son los factores de éxito, pero en ocasiones ocurre todo lo contrario

A continuación el **Galo Gravinski**, propone dar respuesta a las siguientes preguntas, antes de contratarlo.

1.-¿ Confía en el candidato y le inspira confianza?.

SI: ( )

NO: ( )

2.-¿Es el consultor al menos exitoso en su campo, como usted lo es en el suyo?.

SI: ( )

NO: ( )

3.-¿ Está el consultor o su organización creciendo con tanta ambición tanto como usted?.

SI: ( )

NO: ( )

4.- ¿ Aún está el consultor aprendiendo y dispuestos a cambiar?.

SI: ( )

NO: ( )

5.-¿Se sentirá usted orgulloso de que lo asocie a esta persona en presencia de los clientes, proveedores y otros contactos importantes?.

SI: ( )

NO: ( )

6.-¿ Quiere el consultor establecer una relación comercial con usted?.

SI: ( )

NO: ( )

7.-¿ Planea el consultor centrarse en el tipo de la empresa de usted y crecer con esos clientes ¿. o será usted un cliente secundario o adicional al mercado primario de él?.

SI: ( )

NO: ( )

8.- ¿ Cuenta el consultor con una buena combinación de clientes antiguos y nuevos?.

SI: ( )

NO: ( )

9.- ¿ Tiene el consultor experiencia con clientes cuya empresa familiar es al menos tan compleja como la de usted?.

SI: ( )

NO: ( )

10.- ¿ Tiene el consultor una base de clientes lo suficientemente amplia, de manera que la pérdida de un cliente no le cause una grave perjuicio?.

¿ O dependerá mucho de la relación con establezca con usted ?.

SI: ( )

NO: ( )

11.- ¿ Ofrece el consultor referencias entusiastas de empresas semejantes a la de usted?. ¿ Le han dado esas personas permiso para usar su nombre ?.

SI: ( )

NO: ( )

12.- ¿ Es el consultor idóneo para el papel que debe asignarle?.

SI: ( )

NO: ( )

*Fuente:*

*Libro: Empresas familiares:*

*Autor: Salo Gravinski*

### **8.7. Lista de comprobación de 12 puntos para seleccionar a consultores profesionales**

En independencia al papel de algunos consultores que ofrecen sus servicios a grandes organizaciones, e inclusive "Holdings" ( grupos de empresas de los mismos accionistas), en México se tiene un enorme potencial de Pymes (Pequeñas y medianas empresas), muchas de ellas de tipo familiar. Según el INEGI, en México existen no menos de 2 millones de ellas, y representan más del 90 % del potencial empresarial en México, y esto implica una gran oportunidad para consultores externos de varias especialidades, entre ellas la de capacitación y formación de recursos humanos.

A continuación describo 12 reflexiones a manera de preguntas, que recomienda el Sr. Salo Gravinski, para seleccionar a consultores profesionales para las PYMES, de tipo familiar.

- 1.Actualiza sus conocimientos técnicos y muestra gran interés y compromiso por su especialidad**
- 2.Se comunica frecuentemente y abiertamente en un lenguaje claro y simple, lo cual ayuda a educar a los miembros de la familia cuando conviene.**
- 3.Procura conocer a fondo a la familia y a la compañía**
- 4.Sabe cómo funciona la familia y cómo se relaciona ésta con el negocio.**
- 5.Da asesoría y orientación útiles tanto para la familia como para la organización.**
- 6.Promueve reuniones periódicas con el cliente para realizar actualizaciones y revisiones.**
- 7.Sabe tomarse la iniciativa a favor de los clientes, descubrir las oportunidades, compartir información y lograr contactos.**
- 8.Muestra empatía, paciencia y confiabilidad.**
- 9.Está dispuesto a trabajar con las generaciones de los sucesores.**
- 10.Plantea preguntas acerca del futuro.**
- 11.Favorece la colaboración entre los consultores.**
- 12.Da consejos objetivos aún cuando pueda poner en peligro su relación con el cliente.**

**FIN**

**CAPITULO 6**

**PAPEL DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO**



<b>INDICE</b>	<b>PAGS.</b>
<b>1. RETOS Y OPORTUNIDADES DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN (GESTIÓN) ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.</b>	3-8
1.1. La profesión de psicólogo	
1.2. Concepto de profesión	
1.3. La profesión psicológica	
1.4. Reconocimiento oficial de la carrera de Psicólogo	
1.5. Aceptación y reconocimiento del psicólogo del trabajo en el medio laboral mexicano.	
<b>2. PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	9-15
2.1. Conocimientos	
2.2. Competencias	
2.3. Actitudes	
2.4. Formación Profesional	
2.5. Vinculación profesional con organismos nacionales e internacionales	
2.6. Participación en los siguientes eventos	
2.7. Trabajos de investigación y publicación de artículos	
2.8. Vinculación con la esfera política del país	
<b>3. FUENTES Y MEDIOS DE ENTRENAMIENTO PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO, EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN (GESTIÓN), DE LA CAPACITACIÓN.</b>	16-21
3.1. Reflexiones	
3.2. Primeras instituciones serias que ofrecieron eventos de formación de administradores de la capacitación	
3.3. Instituciones actuales que ofrecen programas serios para formar administradores de la capacitación y disciplinas complementarias.	
3.4. Participación de la AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C).	
3.5. Participación de la Instituciones de Enseñanza Superior	
3.6. Instituciones extranjeras	
<b>4. ETICA PROFESIONAL; PRINCIPIOS Y VALORES. PROPUESTA DE CÓDIGO DE CONDUCTA DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN.</b>	22-30
4.1. Antecedentes y situación actual de la existencia de un código de ética en el ejercicio profesional del psicólogo	
4.2. Propuesta de un Código de Conducta para los Capacitadores	
4.3. El Decálogo del Desarrollo	
<b>5. NORMA TÉCNICA LABORAL PARA EL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.</b>	31-33
5.1. Antecedentes	
5.2. Contenido y formatos de la Norma Técnica de "Administración de la". Capacitación"	
5.3. Descripción del puesto de Gerente o Director de Capacitación	

**1.RETOS Y OPORTUNIDADES DEL  
PSICÓLOGO DEL TRABAJO EN LA  
ADMINISTRACIÓN  
(GESTIÓN) ESTRATÉGICA DE LA  
CAPACITACIÓN**





## **1. Retos y oportunidades del psicólogo del Trabajo en la Administración (Gestión) Estratégica de la Capacitación y la formación profesional en las organizaciones.**

### **1.1. La profesión de psicólogo**

La profesión del psicólogo en México es más joven que otras, tiene su reconocimiento oficial por parte de la SEP. En la década de los 70's se autorizó la creación de la Facultad de Psicología. En la actualidad dicha Facultad otorga los grados de licenciatura, maestría y doctorado.

El Psicólogo del Trabajo es una especialidad de la Psicología General para lo cual se creo la Coordinación de la Psicología del Trabajo

Los coordinadores de esta área han sido, varios destacados psicólogos que han colaborado para enriquecer los métodos de enseñanza, como los contenidos de las materias del plan de estudios, así como a asesorar y dirigir tesis cada vez más orientadas al papel del psicólogo en las organizaciones privadas y gubernamentales. Entre estos profesionales podemos mencionar a: los siguientes maestros y doctores: Alvaro Jiménez, Jaime Grados, Carlos Gómez Robleda, Graciela Sánchez Bedolla, Carlos Peniche, Irene Ruiz, y Mirna Valle.

Al igual que en la UNAM en otras entidades de la República Mexicana se promovió esta carrera, primeramente a través de Universidades Estatales, y posteriormente en Universidades particulares,

Dentro de las primeras, fundadas en la década de los 50's podemos mencionar a las siguientes:

- Universidad Iberoamericana, ( Depto. De Psicología). en el año de 1950
- Universidad de las Américas (Depto., de psicología), en el año de 1957
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, de Guadalajara, Jal. ( Escuela de Psicología), en el año 1958
- Universidad de las Américas, Cholula, Puebla / Depto. De Psicología), en el año 1957

En la década de los 60's podemos mencionar a las siguientes:

- Universidad Veracruzana ( Facultad de Psicología): en Jalapa, Ver, en el año 1963
- Universidad Anáhuac del Sur( Huixquilucan, México) (Escuela de Psicología) en el año de 1965
- Universidad Autónoma de Guadalajara, Guadalajara, Jal. (Escuela de Psicología), en el año de 1968
- Universidad Autónoma de Coahuila, en Saltillo, Coah., (Escuela de Psicología), en el año de 1965
- Universidad Autónoma de Querétaro( Facultad de Psicología), en el año 1967

- Universidad Autónoma de Nuevo León( Facultad de Psicología); en el año 1965

En la década de los 70's, nacieron más de 40 Facultades y Escuelas de Psicología en varias partes de la República Mexicana. Entre ellas;

La población estimada de estudiantes en Psicología General, era alrededor de: 50,330 en su gran mayoría de la zona Centro del D.F., Noroeste, Estado de Jalisco. Oriente; Puebla, y Veracruz.

Entre los ciclos escolares: 79-80 y 91-92 se obtuvo esta información por la Dra. Catalina Harrsch, autora del siguiente libro. ( 1 )

### 1.2. Concepto de profesión:

*“Una profesión autentica exige una etapa muy característica bien delineada de formación y otra de ejercicio, a la primera corresponde la necesidad de crear carrera profesional y a la segunda de estructurar cuerpos colegiados y actividades específicas que otorgan a quién las ejecuta derechos singulares y les exigen deberes especiales”.*

Continua diciendo el doctor. Curiel:

*“El primer rasgo muy claro de la actividad profesional es que implica siempre operaciones de tipo intelectual que por así decir iluminan y orientan las demás actividades del profesionista ”:*

*“En segundo término, es necesario advertir que esas cosas intelectuales son fruto de un sistema de conocimientos jerarquizados y adquiridos previamente...”.*

*“En tercer lugar la naturaleza de esos conocimientos no es del tipo solamente teóricos, sino más bien, teórico-prácticos, por lo que una verdadera carrera profesional debe estar dotada de cátedras teóricas y de cursos de índole práctica”.*

*“El cuarto aspecto es el dominio de una técnica susceptible de ser participada por todos los que han de ejercer la misma profesión. Por ello, es necesario que la carrera profesional, emplee medios y técnicas, y una terminología muy propia, que economice el esfuerzo y de mejore los resultados ”:*

*“ La quinta consideración relativa ya al ejercicio mismo de la profesión supone la idea de servicio social y personal como una de las metas que justifica tanto la preparación como el ejercicio profesional. Una profesión debe brindar un servicio que resuelva o contribuya a resolver un problema personal o una necesidad social”.*

*“En el sexto término, el profesionista debe poder vivir de su profesión. Los honorarios correspondientes a los servicios prestados deben satisfacer al menos las mínimas exigencias de una vida decorosa. La idea*

*de profesión libre o liberal históricamente está ligada al concepto de disposición del tiempo con cierta holgura para meditar y reeditar las razones y el conjunto de conocimientos científicos que deben presidir la decisión del profesional cuando aconseja, dirige o determina un tratamiento, un plan o la realización de cualquier empresa”.*

En séptimo lugar, es evidente que la profesión impone al profesional deberes y responsabilidades tan específicos como el ramo con el que se ha consagrado, por lo que no puedo concebir( continua diciendo el Dr. Curiel), la existencia de una profesión son la ética profesional correspondiente”.

En octavo término los miembros de un cuerpo profesional han aceptado implícita o explícitamente algunas obligaciones sociales que no podrían satisfacer de una manera individual. Por esta razón, sociológicamente hablando, la profesión ha consistido siempre en un grupo más o menos organizado y extendido que hoy todavía denominamos colegio”.

**Fuente:**

*Libro: El Psicólogo, vocación y formación universitaria.*

*Autor: Dr. José Luis Curiel Benfield*

*Editorial. Librería de Porrúa Hermanos y Cía. S.A.*

*Edición: Primera y única 1962*

**1.3.La profesión psicológica:**

Por considerar la importante contribución que hizo el Dr. José Luis Curiel, en su libro “El Psicólogo”, a continuación describo en forma literal lo siguiente:

“Siempre he pensado que no debe crearse una carrera profesional, si no existe una nueva necesidad que exija el servicio profesional correspondiente. Este es el criterio supremo que justifica instituir una nueva profesión y por tanto la carrera que debe preparar para ella”

“El profesionalista debe ser un servidor del hombre cuya responsabilidad se remonta a su preparación lejana y se manifiesta en la aplicación de una actividad intelectual organizada socialmente y regida por la ética y por técnicas apropiadas, para tratar de resolver una necesidad humana. Es evidente que el psicólogo no puede existir sin una actividad de tipo intelectual que es el resultado de las ciencias psicológica adquirida en sus inicios en la carrera universitaria y enriquecida con la experiencia y el ejercicio de la aplicación de su saber a los problemas personales e interpersonales. La ciencia psicológica es ya uno de los acontecimientos culturales más importantes de nuestro siglo ( El Dr. Curiel, se refiere al siglo XX ( en la década de los años 60`s ).

#### 1.4. Aceptación y reconocimiento del psicólogo del trabajo en el medio laboral mexicano.

En la década de los 50's, los primeros psicólogos generales que acreditó la entonces Facultad de Filosofía y Letras, eran de formación y tendencia clínica, por lo que su enfoque y contribución a las organizaciones que les dieron la oportunidad de incursionar en este oficio, se abocaron primeramente y por muchos años, a la selección del personal, usando muchos y variados instrumentos de evaluación psicológica que aprendieron en la Facultad.

Un instrumento, sin duda de mucha utilidad fue la teoría y técnica de la entrevista, que resultó ser "*El pan nuestro de cada día*", para que conjuntamente con los resultados de las pruebas aplicadas (psicométricas y proyectivas), elaborar y dictaminar el diagnóstico de la persona que pretendía ingresar a la organización, pero, lamentablemente, algunos de estos psicólogos, confundieron el escenario empresarial con el de un consultorio privado, y fueron muchas las quejas que generaron porque estos profesionales, daban enfoques muy clínicos de las personas, en lugar de orientar las baterías de pruebas y entrevista al perfil del puesto que se pretendía cubrir, con un enfoque más laboral para una mejor toma de decisiones de las personas en los puestos vacantes.

Por otra parte, hubo algunas de estas personas que proyectaron conductas no propias en estos escenarios (de los cuales, tengo conocimiento en el sector bancario), que perjudicó mucho la imagen del psicólogo del trabajo.

Poco a poco, estas generaciones de psicología, ya con la especialidad, fueron gradualmente ganando respeto y credibilidad en las organizaciones de servicios, de industria de la transformación, así como en instituciones bancarias y financieras. Esto se iniciaba en la década de los 70's.

A tres décadas de distancia, las presentes generaciones de psicólogos del trabajo egresan de la Facultad con una mejor preparación, deslindando lo mejor posible, aquellas técnicas y procedimientos orientados a la psicología aplicada en las organizaciones, desempeñando otras funciones y responsabilidades, ya no solamente la evaluación y entrevista de candidatos, sino aplicando y desarrollando teorías y técnicas, de adiestramientos, capacitación y desarrollo del talento humano, así como diseñar e implementar estrategias de gestión integral de los recursos humanos, diseñando programas de mejoramiento del medio ambiente, a través de diagnóstico de clima laboral, programas de fomento cultural, recreativo, deportivo e inclusivo artístico. En menos de los casos, encontramos a profesionales de la psicología del trabajo involucrado en programas de administración de la remuneración (sueldos y salarios, y evaluación del desempeño).

Como podemos observar, el campo de la psicología del trabajo, ha venido reclamando espacios dentro de las organizaciones empresariales como en las instituciones gubernamentales, y esto no ha sido por generación espontánea, sino más bien como el resultado y producto de la preparación que reciben, por una parte de la Facultad, y por otra parte, del Autoaprendizaje, con amplia visión y sentido de la responsabilidad.

Muchos de nosotros conocemos a colegas que han abierto estas "*Brechas de oportunidades*", que se han ganado con base a resultados, credibilidad y respeto de las organizaciones demandantes, a través de la aplicación de un liderazgo ejemplar.

## 2.PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES



## **2.PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES**

*Fuente: Castilla A. Carlos*

El profesional de la psicología del trabajo, requiere para aprovechar las oportunidades que ofrece hoy en día el entorno, y para afrontar con éxito los retos y desafíos, requiere de amplio repertorio de valores, conocimientos, habilidades y competencias. A continuación describo un Perfil Ideal, al cual podemos aspirar y lograr en el corto y mediano plazos, a cambio de una fuerte dedicación, estudio y entrega.

### **2.1. Conocimientos:**

#### **A.-Del sistema organizacional y su entorno**

- Misión, visión, valores de la organización
- Accionistas
- Estructura de la organización
- Antecedentes históricos
- Clima organizacional
- Políticas y procedimientos
- Productos y servicios
- Tecnologías básicas (Know How)
- Canales de distribución
- Fuentes de financiamiento
- Competidores
- Proveedores
- Clientes

#### **B. De recursos humanos**

- Teorías básicas de administración de recursos humanos
- Ciclo natural del trabajador dentro de la empresa
- Organización sindical
- Normatividad (políticas y procedimientos)
- Ingreso: Técnicas de reclutamiento y selección de personal
- Mantenimiento(planes de carrera, prestaciones y servicios)
- Egreso (plan de jubilaciones, ceses, etc.)
- Perfil de Capital humano de la organización
- Capacitación, educación y formación profesional
- Legislación laboral
- Evaluación del desempeño

#### **C. Otras disciplinas afines**

- Sociología laboral
- Higiene, seguridad y bienestar social
- Ergonomía
- Economía
- Informática

- Mercadotecnia de servicios
- Innovación y calidad
- Administración
- Andragogía

## **2.2.Competencias**

- Liderazgo
- Planeación Estratégica
- Organización personal: ( Administración del Tiempo).
- Saber escuchar
- Expresión oral y Persuasividad ( presentación de ideas y proyectos)
- Expresión escrita
- Trabajo en equipo
- Creativo
- Análisis de problemas y toma de decisiones de calidad
- Proactivo
- Dar resultados bajo situaciones de presión
- Negociador
- Manejo de paquetería básica de informática: ( procesador de textos, hoja de cálculo y Presentaciones Profesionales)

## **2.3.Actitudes**

- Orientado a metas y resultados
- Orientado a la calidad y al servicio
- Optimista
- Mente abierta
- Flexibilidad
- Amplia disponibilidad para escuchar
- Humildad vs. “torre de marfil”
- Sistemático y Metódico
- Sensibilidad ante a los problemas de los demás
- Dar esfuerzo adicional
- Tolerancia alta a la frustración

## **2.4 Formación Profesional**

Siempre he dicho a lo largo de mi carrera profesional, que la función de capacitación no es exclusiva del Psicólogo del Trabajo, que cualquier persona con otra formación profesional como las que enumero a continuación, también pueden ser dignos administradores y gestores de la capacitación en las organizaciones,( privadas o gubernamentales ), sin embargo, yo insisto que ésta actividad es muy afín al perfil de psicólogo, por ello, promuevo que este campo de trabajo, es un área de enormes oportunidades para nosotros, los Psicólogos del Trabajo.



- Licenciatura en cualquiera de las siguientes disciplinas:

- Psicología
- Administración de negocios
- Pedagogía
- Economía
- Mercadotecnia
- Ingeniería
- Sociología

Observación:

Dependiendo del giro o rama de la actividad económica de la organización o institución, a la que sirva el profesional, dependerá la formación y especialidad del administrador de la capacitación.

Por ejm: Si estamos hablando de una organización que otorga servicios hospitalarios y médicos, a la sociedad, entonces, no sería nada remoto que un Médico, jugara este Rol.

- Maestría o especialidad en:

- Recursos humanos (administración)
- Capacitación y desarrollo del factor humano
- Desarrollo Organizacional
- Pedagogía (andragogía)
- Innovación y Calidad
- Administración del Capital Humano
- Gestión del Conocimiento
- Metrología

- Entrenamiento especializado en:

- Planeación y organización de recursos
- Planeación Estratégica
- Innovación y Calidad
- Productividad
- Administración de sistemas integrales de capacitación
- Elaboración de materiales didácticos
- Administración didáctica:
- Teorías del aprendizaje (adultos en el trabajo)
- Técnicas y medios para detectar necesidades de capacitación
- Diseño de objetivos educativos
- Estructuración de contenidos temáticos
- Técnicas didácticas
- Diseño de instrumentos de medición del aprendizaje

- Selección y contratación de instructores/o facilitadores adecuados
- Manejo de equipos y medios para la instrucción:
- Presencial
- A distancia (Transmisión Satelital, por Internet y otros medios)
- Organización y conducción de reuniones de trabajo
- Paquetería de informática (procesador de textos, hoja de cálculo, Presentaciones Profesionales, bases de datos)
- Contabilidad básica
- Programación y Control Presupuestal
- Mercadotecnia básica
- Promoción y publicidad.

Después de analizar estas características que debemos dominar los expertos en capacitación, pareciera ser que es imposible alcanzar y poseer todas estas competencias en un 100%, pero en la práctica no es así, es altamente probable que tengamos algunas de estas competencias, digamos una docena; 6 de ellas en dominio completo y otras 4 con evaluación promedio, y tal vez dos con nulo o escaso dominio, para poder dar resultados a las organizaciones que nos han confiado la responsabilidad.

También es importante tomar en cuenta que los retos y desafíos que se tienen que afrontar, no son responsabilidad de un solo hombre, sino de un trabajo colaborativo y de equipos de alto desempeño. El administrador debe procurar que los miembros de su equipo deben reunir en su conjunto la mayor parte de todas estas características. A este tipo de Gestión le llamo: Liderazgo Compartido

## **2.5.Vinculación profesional con organismos nacionales e internacionales**

El profesional de la capacitación y desarrollo del factor humano, debe vincularse con varias Instituciones nacionales e internacionales relacionadas con la función:

- Asociaciones Profesionales
- Institutos
- Universidades
- Tecnológicos
- Sociedades de ex alumnos
- Sociedades de investigación

Con el objeto de crear y fortalecer redes de intercambio de conocimientos y experiencias para que todos los miembros se beneficien, técnica, social y profesionalmente.

En el campo de la Psicología del Trabajo, allá por la década de los 70's el Dr. Carlos Gómez Robleda, amigos y maestro personal de la facultad, creo la API ( Asociación de Psicólogos Industriales, A.C., con el objeto de agrupar a estos profesionales para intercambiar información y

experiencias, así como hacer un freno común en la sociedad mexicana, con el objeto de dignificar y profesionalizar la carrera.

Esta asociación después de varias Mesas Directivas, ha trabajado con esta misión, sobre todo en la época del Dr. Jaime Grados, pero lamentablemente en la actualidad no tiene presencia en la sociedad. Habría que reactivarla.

Cabe decir que esta Asociación, promovió por vez primera el Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, allá por el año 1973 impulsado por un grupo de profesionales coordinados por el Dr. Rubèn de los Ríos Garduño. Yo conservo esta memoria, que pongo a la disposición del lector, si interés de conocerla.

#### **2.6.Participación en los siguientes eventos**

Eventos y reuniones convenientes y obligatorias para mantenerse vinculado y en vanguardia con tecnologías modernas de capacitación y educación:

- Seminarios
- Congresos nacionales e internacionales
- Cursos
- Talleres
- Conferencias
- Simposiums

#### **2.7.Trabajos de investigación y publicación de artículos**

Es conveniente y necesario que el profesional de la capacitación y desarrollo dedique una parte de su tiempo y esfuerzo al desarrollo de investigaciones prácticas, orientadas a la detección y solución de casos prácticos dentro de las organizaciones.

Asimismo, deberá elaborar y divulgar artículos diversos relacionados con su gestión profesional para aportar y enriquecer las técnicas y metodología de la administración de la capacitación y el desarrollo del factor humano.

Intercambiar información con otras asociaciones para desarrollar grupos multidisciplinarios.

#### **2.8.Vinculación con la esfera política económica y social del país**

Aunque pareciera extraño, tomando en cuenta mi experiencia, considero importante que el Psicólogo del Trabajo, se interese y participe en la vida social económica y política del país, con la finalidad de involucrarse, tomando conciencia de los acontecimientos de la sociedad mexicana y de sus dirigentes, y de esta forma participar, no solamente, como observador, sino también como promotor y agente del cambio en las

organizaciones empresariales y las instituciones del sector gubernamental.

Tenemos muchos colegas en el campo de la Psicología General y del Trabajo, que han participado y trascendido en forma significativa como protagonistas de cambios que han beneficiado a la ciudadanía. Quién aspire a estas posiciones, debe desarrollar habilidades y competencias adicionales, para conocer y manejar la esfera del poder

**3.FUENTES Y MEDIOS DE  
ENTRENAMIENTO  
PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL  
PSICÓLOGO DEL TRABAJO, EN EL CAMPO  
DE LA ADMINISTRACIÓN (GESTIÓN),  
DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO  
DEL PERSONAL.**



**3. Fuentes y medios de entrenamiento para la formación profesional del psicólogo del trabajo, en el campo de la administración ( Gestión), de la capacitación y la formación del personal.**

### **3.1. Reflexiones**

Hace cuatro o cinco décadas resultaba difícil poder contestar la pregunta, ¿ En qué escuela(s) o universidades se podía aprender el arte y ciencia para Administrar o Gestionar la Función de Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos?, pero hoy en día, medio siglo después, ya no resulta difícil dar respuesta a esta pregunta.

Algunos de mis colegas y de otras disciplinas que se dedicaron y consagraron a esta función, hoy en día, son considerados, a algunos de ellos, "Gurús de la capacitación", que sobre la marcha adquirieron muchos y variados conocimientos, así mismo, desarrollaron y perfeccionaron habilidades y asimilaron en su yo interno, una escala de principios y valores que les permitieron obtener cierta competencias para afrontar los retos y aprovechar la oportunidades que les ofrecía el entorno, en su momento histórico. En suma podría aseverar que una gran parte de su bagaje de competencias lo logramos en forma pragmática, reforzado con algunos cursos, seminarios e incluso diplomados especializados que en aquellos años ya se ofrecían en el mercado.

**3.2. Primeras instituciones serias que ofrecieron eventos de formación de administradores de la capacitación y disciplinas complementarias.**

A riesgo de dejar en el olvido a algunas personalidades e instituciones que procuraron la Profesionalización de esta hermosa actividad; la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, me permito enlistar a algunos despachos e instituciones profesionales que contribuyeron a esta noble función: Capacitar a Capacitadores para que estos a su vez, capaciten y formen a gente de bien.

**Del sector privado** podemos mencionar a los siguientes:

#### **IACE-COMPARMEX**

Instituto de Administración Científica de las Empresas, dependiendo de la Confederación Patronal de la República Mexicana. Desde la década de los 60's, ya ofrecía al mercado diversos cursos sobre la administración de recursos humanos, administración por objetivos, liderazgo y otras disciplinas. Pero quién realmente se especializó, fue el siguiente despacho.

#### **CAPINTE( Capacitación Integral, S. A.):**

Con su director el Lic. Roberto Pinto, quién desde hace 25 años, se abocó a diseñar, promover e instrumentar el famoso FAC ( Programa para la Formación de Administradores de la Capacitación), en donde el tesista tuvo la oportunidad de capacitarse y además capacitar a otros muchos grupos. Por cierto, es con esta persona con la cual comparto la coautoría

para editar el libro: "Evolución y Futuro de la Capacitación en México"; Medio Siglo de Capacitación en México y su Tendencia, 1056-2005), que pretendemos lanzar al mercado a finales del presente año, o por tarde, el primer trimestre del año 2006.

Este despacho también se especializó en la formación de Instructores, a través del Programa FORI, el cual ha cubierto miles de necesidades, no solamente en el mercado mexicano, sino en el latinoamericano.

#### **AMA(American Management Association, S.A.),**

Despacho éste de origen estadounidense, que arribó a nuestro país, allá por la década de los 60's, y que en forma gradual pero sistemática y continua, vino a ofrecer al mercado mexicano diversos programas;(Cursos, talleres y seminarios especializados) en todas las disciplinas del quehacer organizacional: Administración, Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Ventas, Producción etc., y en las últimas dos décadas ofreció al mercado cursos especializados para la formación de Instructores, evaluación de personal, formación de instructores y otras especialidades.

#### **Del sector público:**

Como ya lo he mencionado en el capítulo cuarto de esta tesis, los siguientes despachos e instituciones, ofrecieron al mercado varios cursos, talleres, seminarios e incluso diplomados sobre la formación de instructores y gestores de la capacitación, y evaluación de la misma.

**CENAPRO( Centro Nacional de Productividad, A.C. ),** Fideicomiso del Gobierno Federal que a través de su fiduciario Banco de México, inicio sus trabajos al sector privado, para promover e incrementar la productividad, realizando estudios, diagnósticos, y eventos de capacitación para apoyar a las empresas a lograrlo.

Este Centro se creó allá por los años 60's. Y a finales de la década de los 80's (Carlos Salinas), en esta segunda etapa, bajo la coordinación y auspicios de la (STPS) Secretaría de Trabajo y Previsión Social, siendo secretario titular el Lic. Arsenio Farel Cubillas ), bajó su calidad de servicios y lo desaparecería más adelante, Pero mientras estuvo activo, allá por las décadas de los 60 y 70's, hizo aportaciones muy valiosas para las organizaciones del sector privado y gubernamental.

**ARMO ( Adiestramiento Rápido de la mano de Obra),** Fideicomiso del Gobierno Federal, cuya fiduciaria fue la STPS, para fomentar el adiestramiento operativo de la clase trabajadora de la industria de la transformación, e incrementar su eficiencia y productividad de los operadores fabriles. Este instituto dio inicio de sus nobles actividades allá por los inicios de la década de los 70's ( terminando el sexenio del Lic. José López Portillo, e inicios de Lic. Luis Echeverría).

Este instituto también ofreció cursos especializados para formar instructores de trabajo operativo. El suscrito tuvo la oportunidad de participar en uno de sus programas básico: (La Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación en el año 1971).

Este Fideicomiso al igual que el CENAPRO, corrió la misma suerte, es decir, fue cerrado a finales de la década de los 80's., cuando era Secretario del trabajo el Lic. Arsenio Farel Cubillas.

Estas dos experiencias, son una verdadera lástima, de instituciones con una clara misión y objetivos claros y concretos que no pudieron progresar y prolongar su vida en beneficio de las organizaciones empresariales. Este es un ejemplo más, de que el Gobierno Federal, no consolida algunas buenas ideas y proyectos y programas, que tienen algunos funcionarios en turno.

### **3.3. Instituciones actuales que ofrecen programas serios para formar administradores de la capacitación**

Sin duda, CAPINTE ha sido durante las últimas dos décadas quién se ha destacado, responsabilizado y comprometido para promover y llevar a cabo sus programas: FAC Y Diplomados para la Formación Profesional de Administradores de Capacitación, al igual que el FORI (Formación de Instructores). Estimo que son no menos de 10 mil egresados en cada programa.

Este Despacho ha sido un orgullo para México, ya que es uno de los pocos, si no es que el único, que ha exportado estos servicios a Latinoamérica.

### **3.4. Participación de la AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C).**

Es por demás triste mencionar que esta Asociación, con 38 años de existencia no ha predicado con el ejemplo, para promover en forma sistemática periódica y profesional la formación de especialistas de capacitación, cuando es parte de su misión y objetivos estratégicos. Lo ha hecho en forma aislada e intermitente durante cortos periodo dependiendo de los miembros de la Mesa Directiva en turno.

De las épocas que recuerdo en que esta asociación promovió y llevó a cabo diversos cursos e incluso diplomados fue en la década de los 80's recién elevado a rango de constitucional el derecho de los trabajadores a recibir capacitación por parte del patrón, y la obligación de estos a proporcionarla.



Uno de los males de esta Asociación, entre otros, es que la gran mayoría de los miembros de la mesa directiva tienen intereses personales y profesionales para ofertar servicios de capacitación a las organizaciones empresariales y gubernamentales, y al preparar a especialistas en este terreno, estos egresados, se convierten en sus competidores. Esto implica que cuando estos consultores e instructores dejan de ser miembros de la Mesa Directiva ( dos años después), dan seguimiento a todos aquellos socios (personas físicas y morales), para promover y vender sus servicios. Esta es una práctica común, por las casi cuatro décadas que tiene de vida esta asociación. En mi opinión requiere una revitalización y modernización, además de hacerla más visionaria y agresiva, ya que en la actualidad no está vinculada con la autoridad laboral, ni con representaciones empresariales ni sindicales. En suma, "Está en la lona".

### **3.5.Participación de la Instituciones de Enseñanza Superior**

No podemos dejar de mencionar a las instituciones de Enseñanza Superior de México, quienes también han tenido una importante y significativa participación en la oferta de servicios de capacitación, en la modalidad de cursos, seminarios, talleres e Incluso Diplomados, no solo en eventos abiertos, sino cerrados, es decir (exclusivos), para una organización en particular. Esta práctica la podemos identificar desde inicios de la década de los 80's.

Las instituciones que más han destacado en estos servicios por su calidad y diversidad son las siguientes:

**ITESM** ( la gran mayoría de sus campus, en especial, el de Monterrey Lago de Guadalupe en el Estado de México y el de la Ciudad de México).

**ITAM** ( Instituto Tecnológico Autónomo de México).

En menor proporción:

**U. ANÁHUAC** ( Zona norte y sur).

**UNAM** ( Facultad de Contaduría y Administración, y la Facultad de Psicología)..

**INP(ESCA)**, Escuela Superior de Comercio y Administración).

Cabe mencionar a la **Universidad de Valle de México (Campus San Angel)**, en el año del 2001 lanzó por primera vez al mercado el Posgrado Nivel Maestría de "Administración de la Capacitación del Talento Humano" El suscrito tuvo la oportunidad de participar en esta maestría como alumno, y me encuentro en este año del 2005 por concluirla. En mi opinión, es el primer esfuerzo que emprende una Universidad en ofrecer a la comunidad estudiantil, un Plan de Estudios de esta Especialidad, que dicho sea de paso, es más que esto, el beneficio que se obtiene al participar en ella.

### **3.6. Instituciones extranjeras.**

Son pocas las organizaciones extranjeras ubicadas, que ofrezcan programas de alto nivel para profesionalizar a los mexicanos. Entre los más destacadas tenemos a las siguientes:

#### **ASTD ( American Societe for Training and Development).**

Que desde hace más de 40 años ha organizado diversos eventos; entre ellos; Congresos Internacionales y locales en los EUA, para dar a conocer, e intercambiar experiencias, tecnologías probadas, conocimientos y nuevos paradigmas para promover e instrumentar procesos de capacitación de los adultos en el trabajo.

Asimismo, desarrolla y edita diversos estudios de campo y de gabinete para mejorar las tecnologías para la formación de personas en las organizaciones.

Esta organización tiene sucursales o filiales en los cinco continentes del globo terráqueo. Es una de las instituciones que agrupa a la mayor población de capacitadores del mundo.

**EPICE(Barcelona España)**, desde la década de los 80's y principios de los 90's, en México, ofrece diversos servicios de capacitación a capacitadores ( dicen ellos, formadores), para el sector bancario fundamentalmente:

#### **Anécdota:**

Representantes de esta institución me visitaron a principios de los 90'cuando yo desempeñaba el cargo de Director del Instituto de Formación Técnica de Bancomext, para ofrecerme su catálogo de servicios de capacitación en temas bancarios y financieros. En ese entonces me vanaglorié de rechazar sus servicios, por que nosotros nos sentíamos orgullosos de tener fortalezas en la materia, asimismo, en el sector bancario y financiero mexicano. Destacaba con muy orgullo, la infraestructura tecnológica y administrativa que en ese entonces tenía los prestigiados bancos: Bancomer, Banamex, Serfin y otros.

Pero diez años después tendría que reconocer que aquella madurez y avances tecnológicos que habían logrado estas grandes instituciones bancarias privadas, habían decrecido y reducido su calidad y volumen de cursos y seminarios para sus respectivos trabajadores. Además, como todos sabemos hoy en día la Gran Banca Privada, está en manos de extranjeros, siendo la excepción el Banorte, y consecuentemente esta organización EPICE de origen español, es el principal proveedor de servicios de capacitación de: BBV Argentaria Bancomer,(Bilbao Vizcaya), y del Banamex/ fusionado con el City Bank Corp. (de origen estadounidense), y otros más.

**4.ETICA PROFESIONAL;  
PRINCIPIOS Y VALORES. .PROPUESTA DE  
CÓDIGO DE CONDUCTA DEL  
ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN.**



#### 4. ETICA PROFESIONAL; PRINCIPIOS Y VALORES PROPUESTA DE CÓDIGO DE CONDUCTA DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN.

##### 4.1. Antecedentes y situación actual de la existencia de un código de ética en el ejercicio profesional del psicólogo.

Resulta claro que el psicólogo, amén de conocer los campos en los que se aplicará su bagaje de conocimientos teóricos, debe estar consciente de sus recursos y limitaciones: De los principios de ética que gobiernan el ejercicio de su profesión así como de la necesidad de un continuo proceso de capacitación y formación profesional que la ciencia de la psicología le demande.

De aquí se desprende la necesidad de plantearse una serie de cuestionamientos éticos y filosóficos, pues de la actitud que suma el psicólogo frente a su responsabilidad social, dependerá su eficiencia profesional y realización personal. Entre estos cuestionamientos hacemos mención de los siguientes:

- 1.- ¿Cuál es mi concepción de hombre?.
- 2.- ¿Cuál es mi concepción del mundo?.
- 3.- ¿Cuál es mi concepción de la sociedad?.
- 4.- ¿Cuáles son mis principios y mis valores?.

Estas preguntas se plantean para que el psicólogo tome consciencia de una serie de premisas, ideas, prejuicios, opiniones y actitudes que posee y al responderlas le permitirá actuar de manera más honesta, auténtica y congruente. Se considera también que independientemente del campo de aplicación al que se dedique, debe contar con la capacidad para establecer relaciones afectivas profundas que promuevan el desarrollo individual y social (Harrsch 1979). A este respecto es importante que se hagan las siguientes consideraciones en el proceso de relación interpersonal (Siguiendo las tres dimensiones que señalan Berman y Lief, 1975).

1. Poder.- ¿Puedo compartir con el otro?. ¿Prefiero tener el control de la relación?.
2. Intimidad.- ¿Qué tan cerca de la persona puedo trabajar? ¿Cuál es la distancia afectiva en donde me siento a gusto?.
3. Inclusión y exclusión.- ¿Quién o quiénes más pueden o quieren participar en esta relación? ¿Puedo o quiero participar en esta relación?. Y en otras dimensiones que señala (Lartigue 1980).
4. ¿Qué tan capaz soy de soltar, o retener, de permitir que el otro siga su propio camino?.
5. ¿Qué tanto dolor, angustia, alegría y gozo puedo tolerar y acompañar?.
6. ¿Qué tanto conozco y acepto mi patología?, ¿Cuáles son mis limitaciones y áreas de conflicto?.
7. ¿Qué recursos tengo disponibles? ¿En qué etapa de mi desarrollo estoy?.

## 8.¿Cómo influye mi estilo de intervención y de liderazgo en las respuestas de otros?

**(Biró1979)**, señala que cuando el psicólogo no tolera sus afectos, los maneja mediante identificaciones proyectivas en sus clientes, dando lugar a un manejo sádico de la profesión, por lo que se debe preguntar qué tan satisfechas están sus necesidades básicas, ya que en el ejercicio de su profesión corre el peligro de usar al otro para ocultar, tapar, y/o negar sus carencias internas. Debe preguntarse también con qué sentido de honestidad, consciencia y responsabilidad maneja el poder que le da la información que posee de sus clientes, en tanto que es una herramienta con la que se puede destruir o construir. Buscar las respuestas, es una responsabilidad del profesional de psicología.

Varios autores han cuestionado el tema de los valores éticos del ejercicio profesional del psicólogo. Destacamos los siguientes:

**(Rodríguez 1979)**, señala que todo quehacer está influido por la filosofía particular con respecto a la naturaleza del hombre y la postura que adopta frente al mismo, depende, en gran medida, del modo de ver y valorar las cosas de la posición ideológica y del modelo conceptual con el que se identifique.

**(Lafarga1979)**, señala que los psicólogos, en cualquier sociedad, por la naturaleza misma de su profesión, son modelos de Rol; Son modelaciones de conductas, no tanto por lo que dicen y pretenden hacer, sino por lo que realmente hacen y son, como hombre y como profesionales.

Su comportamiento ejerce una profunda influencia en todas sus actividades que puede ser benéfica o nociva dependiendo del grado de congruencia entre los valores explícitos en su práctica y las motivaciones que orientan en su práctica y las motivaciones que orientan su comportamiento como profesional depende tanto de la calidad científica y técnica como de la correspondencia entre los valores y motivaciones que rigen su actividad.

Se entiende aquí como valor, la definición que da **(Lafarga 1979, pág.370)**. "Cualquier tipo de motivación o reforzador consciente que de alguna forma mueva a actuar a la persona para satisfacer necesidades de tipo individual o de tipo social. Las motivaciones internas o los reforzadores externos que no son conscientes, aunque de hecho mueven a la conducta, no son valores en cuanto que no son conscientemente percibidos, como motores del comportamiento.

**(Bonner 1970)**, citado por **(Rodríguez 1979)**, da la siguiente definición: "Los valores son al mismo tiempo preferencias o actitudes personales y normas e imperativos culturales. Como preferencias personales o actitudes se encuentran profundamente enraizadas en las necesidades del individuo. Como imperativos culturales se refieren a las presiones y

normas que hacen que la vida diaria del hombre sea eficiente y satisfactoria, si han sido adecuadamente asimiladas e internalizadas”.

Hasta 1988 en que se reinstauró el Colegio Nacional de Psicólogos, no existía en México ningún organismo que intentara regir y sancionar la actividad profesional de la psicología. Por consiguiente como señala (Rodríguez 1979), el psicólogo se había visto obligado a ejercer su criterio de acuerdo con un código de ética personal lo que por desgracia ha dado lugar a la charlatanería y abuso de status profesional. En consecuencia, es necesario que el psicólogo mexicano cuente con un sistema de valores claro y explícito, no solo personal, sino también como profesional.

Para el de 1984, la Sociedad Mexicana de Psicología, publicó la primera versión del Código de Ética del Psicólogo. Si bien su formulación requirió de planteamientos iniciales sobre la necesidad de disponer de un Código de Ética Mexicano que norme la Ética Profesional del Psicólogo, y que sirviera de base a un organismo que vigilara el cumplimiento de dicha norma, planteamientos a los que se hace referencia en tres trabajos de autores mexicanos que se han abocado a clarificar el problema.

(Herrera y Lichtsajn 1979), toman en modelo existente sobre normas éticas de los psicólogos publicadas por la American Psychological Association en 1967, con el fin de discutir algunos casos concretos de violaciones a dicho modelo, que comprenden 19 áreas, de las cuales se presenta un breve resumen:

**1. Responsabilidad.-**

Incurrir en ella, el psicólogo que trata de modificar el comportamiento de un cliente de una manera distinta de lo que piensa o lo que desea.

**2. Competencia.-**

No seguir estudiando, no actualizarse particularmente respecto a tendencias psicológicas a las cuales no se les tiene simpatía.

**3. Normas morales y legales.-**

El psicólogo que prescribe o expresa opinión en contra o abiertamente en pro de alguna norma sostenida por un credo religioso, de una ley civil o penal.

**4. Tergiversación de la información sobre sí misma.-**

Los psicólogos que anotan en su curriculum vitae. Doctor, sin haber obtenido el grado. Profesionales o instituciones universitarias que otorgan grado a alumnos que padecen obvios trastornos psicológicos.

**5. Declaraciones públicas. –**

Expresar actitudes y opiniones destructivas ante corrientes que se consideran antagónicas a la propia.

**6. Confidencialidad.-**

Psicólogos y catedráticos que presentan caso en el salón de clases, sin cuidar la identidad ni el respeto por el cliente. En reuniones sociales, el psicólogo que habla de sus clientes.

**7. Intereses de clientes.-**

Un psicólogo del trabajo, sabe por el propio candidato algo que puede impedirle el ingreso a una organización y lo informa porque tiene instrucciones del patrón, de comunicarle toda clase de información.

**8. Relaciones con clientes.-**

Un psicólogo mantiene una relación muy íntima con sus clientes en tratamiento, fuera del consultorio.

**9. Servicios impersonales.-** Un psicólogo contesta a en periódicos de gente que le consulta sus problemas.

**10. Publicidad sobre servicios.-**

Un psicólogo se anuncia en el periódico, listando todo lo que cura.

**11. Relaciones interpersonales.-**

Un psicólogo acepta tratar a una persona que actualmente está en tratamiento con otro colega, sin comunicarse con él. Un psicólogo habla del paciente sobre la calidad del trabajo de otros colegas en términos derogatorios y de calumnia.

**12. Honorarios.-**

Un psicólogo sugiere a las personas que atienda en una institución donde presta sus servicios, que lo vean en lo privado, cobrándoles por este servicio.

**13. Protección de los tests.-**

Una empresa que vende tests en forma indiscriminada. El psicólogo hace del conocimiento del público el contenido de los tests psicológicos.

**14. Interpretación de los tests.-**

Un psicólogo hace estudios psicológicos sin conocer ni la confiabilidad ni la validez de sus instrumentos.

**15. Publicación de los tests.-**

El psicólogo publica una prueba sin especificar su diseño, población a la va dirigida, limitaciones, etc.

**16. Precauciones en la investigación.-**

Los sujetos no son respetados, al grado de abusar de ellos en investigaciones de laboratorio; el uso de drogas aún con las debidas precauciones.

**17. Créditos en las publicaciones.-**

Un investigador publica resultados de sus trabajos, sin mencionar a sus colaboradores. Publica como propios datos de otros investigadores.

**18. Responsabilidad hacia la organización.-**

Un catedrático que se ostenta como tal sin cumplir con la institución para la que trabaja y hace uso de su cargo para fines personales.

**19. Actividades promocionales.-**

El catedrático asigna y obliga al alumno a comprar el libro del cual es autor, con fines de lucro.

(Lafarga 1979), consideró algunas sugerencias ideales para la formulación de un código de ética del psicólogo mexicano del profesional de psicología.

**4.2. Propuesta de un Código de Conducta para los Capacitadores.**

Hemos analizado en el tema anterior, los antecedentes en México, y de la necesidad de contar con un Código de Ética para el ejercicio profesional del psicólogo en general, tal cual lo decía el DR. José Luis Curiel, en su libro "El Psicólogo",

Podemos asegurar que desde hace poco más de dos décadas, ya existe en México, un Código de Ética para el Psicólogo General, pero es evidente que en el campo de la psicología del trabajo, además de observar este Código de Ética, los psicólogos que se aboquen a la Administración y Gestión de Procesos de Capacitación y Desarrollo de las personas en las organizaciones ya sean éstas privadas o gubernamentales, requieren de un Código de Ética Especial.

Cabe mencionar que el tesista, elaboró y propuso en el año de 1984 a la AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación, A.C.), un proyecto de Código de Ética, mismo que presenté en el XV Congreso Nacional de Capacitación, en la Ciudad de Toluca, Estado de México. Posteriormente en ese mismo año, lo aprobó en sesión extraordinaria el Consejo Directivo quién lo dio a conocer en el marco del Primer Encuentro Panamericano y II Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo, en la Ciudad de México. D.F.

**Fuente:** Gaceta Mexicana de Capacitación. Números Especiales (Nov. 1989), y

(Enero de 1990). Editó: AMECAP. Si el lector tiene interés de conocer estos documentos con mucho gusto los puedo facilitar).



#### **4.3.El Decálogo del Desarrollo**

La cultura de Calidad Personal deberá ir estrechamente relacionada con la práctica de una vida normalmente equilibrada. A continuación describo la aportación de **Octavio Mavila, del Perú** quien después de un viaje por países desarrollados observó que las personas tienen en común ciertos hábitos que son clave para el desarrollo económico y social de los pueblos.

Mavila identifica 10 principios aplicados a la vida personal, permiten un mejor desarrollo. A estos valores les llamó *“Decálogo del Desarrollo”*, ya que representan un *“Código de Valores”* fundamental para el desarrollo de una cultura de calidad.

Dado que mi tesis tiene el enfoque de innovación y calidad para Administrar y Gestionar la Capacitación y el Desarrollo del Personal, decidí insertar este Decálogo para incentivar en al Psicólogo del Trabajo, una cultura de valores para la calidad, empezando por su propia persona.

##### **1.Orden**

Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, en el hogar, etc. Teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación de cada una de ellas.

##### **2.Limpieza**

La ausencia de suciedad, de polvo y materiales ajenos, que en su momento dado, pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor importante que afecta profundamente la imagen de un lugar, de una oficina o de un hogar.

##### **3.Puntualidad**

La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de manera que la productividad se pueda elevar, así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdos previos entre individuos. En este punto se involucra la puntualidad del individuo.

El respeto por el tiempo de los demás, así como la estima del propio, lleva a la puntualidad.

##### **4.Responsabilidad**

El hecho de que todas las tareas sean ejecutadas por alguien, significa que existe quien realiza la acción que dio lugar a ellas. Por ejemplo, que un automóvil circule por la calle, es porque hay alguien quién lo está dirigiendo. Este hecho indica claramente que la responsabilidad de un

acto reside en quien lo ejecuta, y que es a la vez fuente de orgullo y de superación.

#### **5. Deseo de superación**

El aprendizaje, poder enfrentar los retos que se presentan en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida, son todos factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo está en sus manos, es decir, que su aprendizaje, está en función de lo que él desee. El anhelo de ser mejor, de ser mañana un poco más de lo que se fue ayer, transforma a las personas en creadores del futuro, en vez de recopiladores del pasado.

#### **6. Honradez**

El bien y el mal, como un elemento a decidir continuamente en el estilo de vida propio, causa que el comportamiento ético resida en la decisión personal del individuo. El respeto por el bien ajeno, por la verdad, así como por el testimonio y compromisos propios, implica un comportamiento, que a la larga permite que los individuos de una organización o una comunidad puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo los Objetivos propios y comunes.

#### **7. Respeto a los derechos de la demás**

La convivencia entre personas implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda interferir con los deseos de otras personas, y aún más, que estos deseos estén basados en las cualidades fundamentales que todo individuo posee, independientemente de la sociedad a la que pertenezca. Por ésta razón, y para lograr una convivencia ordenada, es requisito comprender la diversidad de las personas que pueblan un país, para así construir una convivencia pacífica y benéfica para todos.

#### **8. Respeto a la ley y a los reglamentos**

En toda comunidad existen acuerdos sobre ciertas formas de actuar y de proceder en diversos ámbitos. Desde el tráfico, hasta el respeto por monumentos públicos o la forma en que se pesca en ríos y mares, están normados por acuerdos que buscan el bien común. El respeto que los individuos de un país tienen por sus reglamentos, indica hasta qué momento podrán ponerse de acuerdo sobre lo que desean para su bien común y lo que desean evitar.

#### **9. Gusto por el trabajo**

El gusto y el significado sobre la razón de ser del trabajo y el oficio personal, es la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo percibe como un oficio personal, el cual realiza para vivir pero por gusto, por lo mismo, es un poco su propia

recompensa. Mientras mayor aprecio se tenga por la profesión personal, mejor se desempeñará ésta.

#### **10. Afán por el ahorro y la inversión**

La posibilidad de que los gastos superen a los ingresos siempre será mayor en éstos tiempos. Es por ello, que el ahorro, como una forma personal de control y medida, siempre tendrá mayores recompensas que el desempeño en los gastos personales. Lo anterior se aplica por igual en tiempos de crisis, cuando es necesario medir el gasto con cuidado, que en los tiempos de abundancia.

#### **Fuente:**

*Libro: Desarrollo de una Cultura de Calidad. Autor.*

*Autor: Humberto Cantù Delgado.*

*Editorial: Mc Graw Hill*

## **5.NORMA TÉCNICA LABORAL PARA EL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.**



## 5. Norma Técnica laboral para el Administrador de la Capacitación en México.

### 5.1. Antecedentes

Ya hemos mencionado en el capítulo cuatro de ésta tesis, que la función de capacitación y formación de recursos humanos, en México, tiene más de medio siglo de existencia, y que ha habido una gran cantidad de personas de distintas profesiones a nivel universitario, o de enseñanza media superior inclusive, que se han desempeñado tanto en el sector privado como en el gubernamental, como administradores o gestores de la capacitación, y que nunca se les exigió estar Certificados con la Norma Técnica de Administradores de la Capacitación, ya que ésta, apenas fue autorizada por el CONOCER, en el año 2000

Cabe mencionar que en el año de 1978, cuando se elevó a rango constitucional el derecho de que los trabajadores recibieran capacitación por parte de su patrón, y de estos, la obligación de otorgarla, se estableció en el artículo 153 de la Ley Federal del trabajo, (fracciones C y P) la obligación de que los instructores externos (Proveedores de servicios de capacitación a las organizaciones; Personas físicas y morales), deberían tener su *Registro de Agente Capacitador Experto*, en determinada(s) especialidad(es), el cual les era otorgado por la entonces UCECA (Unidad del Empleo y la Capacitación), dependiente de la STPS. Previamente deberían entregar sus constancias y certificados de estudios con validez oficial, así como la capacitación y entrenamiento recibido, que les acreditaba como especialista en determinada(s) materia(s) o especialidad(es), además de una entrevista.

Aún con toda esta Normatividad oficial para impartir capacitación a las organizaciones privadas y gubernamentales, muchos instructores eran contratados para proporcionar sus servicios. Por supuesto que era más difícil acreditar especialidades de los despachos o institutos como agente capacitador externo, que una persona física. Lo que quiero decir con esto, es que algunas disposiciones y normas legales como fue ésta, no se respetaban lo suficiente; primeramente por la organización-cliente (quién en todo caso, debería exigir el Registro de Instructor Autorizado), ni tampoco por algunos instructores, que en la realidad, no lo necesitaban, ya que “conquistaban o enamoraban a sus clientes” con el dominio de ciertas exposiciones, con un estilo muy personal, ganando aplausos y respeto de sus auditorios. Esta práctica duró poco más de una década. La autoridad en este caso (STPS), llegó a tener un Listado de aprox. 4 mil instructores (Personas físicas y morales).

Pero evidentemente todo cambia y se va transformando, de tal manera que esta obligación fue decayendo gradualmente, en el sector empresarial, más no así en el sector Financiero y Bancario, ya que el organismo vigilante de esta norma, ha estado a cargo de las Comisiones Nacionales Bancarias, de Valores y de Seguros, quienes a la fecha continúan exigiendo el Registro a aquellos instructores que proporcionan

servicios de Impartición de cursos, seminarios e incluso diplomados a las instituciones financieras y bancarias, e instituciones de valores y se seguros del sector público, (como ya lo aclaré en los capítulos anteriores).

No obstante lo anterior, es de reconocer a la autoridad, en este caso la STPS, y los sectores empresarial y sindical, quiénes acordaron y decidieron crear el CONOCER (Fideicomiso; Consejo Nacional de Normalización y Certificación), el esfuerzo que emprendieron a partir del año 1996 siendo presidente en ese entonces el Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, con el objeto de modernizar el sistema de gestión de recursos humanos, a partir de los procesos de Normalización y Certificación, con énfasis en los puestos operativos de los sectores más prioritarios y representativos del sector productivo del país, han venido a crear un **NUEVO PARADIGMA** y una **NUEVA CULTURA** en este tema.

Es verdaderamente lamentable que a casi diez años de estar operando el CONOCER, se encuentre paralizado en este momento ( Medios del 2004 hasta el momento de estar escribiendo estas líneas). Se comenta que dicho organismo, se encuentra en proceso de revisión de su marco jurídico y administrativo, mientras tanto, se desconoce cómo va a quedar finalmente.

*(Este tema ya ha sido tratado en forma más amplia en los capítulos 3 y 4 de esta tesis).*

## **5.2. Contenido y formatos de la Norma Técnica de Capacitación**

En el capítulo cuatro de esta tesis, podrá usted localizar esta información.

## **5.3. Descripción del puesto de Gerente o Director de Capacitación**

Al final de este capítulo, anexo dos descripciones de puestos; Sea de Gerente o Director de Areas de Capacitación. Con la finalidad de que el lector, se familiarice con el Perfil de Funciones y Responsabilidades. (Ver **anexos # 1 y 2**).

**Fin**

## **CONCLUSIONES Y RESULTADOS ESPERADOS:**

El producto final, de mi tesis es un trabajo útil y práctico basado en las experiencias y casos reales, que espero aportar a mis colegas, presentes y futuros profesionales de la Psicología del Trabajo con preferencia en el diseño, negociación, promoción e instrumentación de planes y programas de capacitación y desarrollo de personal en las organizaciones tanto del sector privado como públicas, bajo los estándares de calidad en la materia, a partir del diseño de la Planeación Estratégica del Negocio de la organización. y con enfoque a calidad e innovación y a competencias técnicas laborales.

Pretendo sensibilizar al colega para convertirse en más que un administrador del presupuesto para la capacitación, en un verdadero:

### **LIDER Y GESTOR DEL CONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES, PARA LOGRAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

Asimismo, pretendo aportar a mis colegas una propuesta de *“Código de Ética Profesional para el Psicólogo enfocado a la Gestión Integral de Programas de Capacitación y Desarrollo”* en nuestro país, para profesionalizar esta noble misión de capacitar y formar a las personas de las organizaciones mexicanas.

Por otra parte, espero en lo personal, seguir aportando experiencias y conocimientos para beneficiar cada vez más, tanto a las organizaciones (Empresas e instituciones) de México, así como a los directivos, gerentes mandos medios y trabajadores en general para mejorar sus niveles de eficiencia y productividad para beneficio personal, familiar, empresarial y del país en general.

#### **14. ANEXOS Y APÉNDICES**

En casi todos los capítulos, inserté dibujos para ilustrar algunos conceptos y modelos teóricos. Por otra parte, aclaro que decidí no incluir todos los anexos que se relacionan con la tesis, por resultar muy voluminosos, No obstante, pongo a la disponibilidad de lector, los anexos de los que hago alusión.

Las viñetas y dibujos de cada capítulo, así como de algunas viñetas, insertadas en algunos capítulos, son propiedad de Microsoft Office

#### **15. BIBLIOGRAFIA:**

Al final de esta tesis, incluyo la bibliografía básica y secundaria que consulté ( libros, revistas, artículos de periódico y algunas páginas Web para el desarrollo de la misma, aclarando que una gran parte del contenido, es información que ha sido generada por el autor a lo largo de mi experiencia. Una vez concluida y aprobada la tesis, tengo el propósito de editar un Libro o Manual Práctico para la *“Gestión y Administración de Programas de Capacitación con enfoque a Calidad y a Competencias Laborales”*.



## **16. GLOSARIO**

**En los capítulos 2 y 5, incluyo un glosario de términos básicos con el propósito de aclarar conceptos técnicos. Asimismo, aclaro que en el contenido de todos y cada uno de los capítulos, describo algunas definiciones de conceptos para facilitar al lector su comprensión.**

**CARLOS CASTILLA ABEYRO**

**01/09/05**

**BIBLIOGRAFIA:**  
**CAPITULO 1**

Fuentes de consulta por orden de aparición de los temas de este capítulo:

1.Libro: **Administración de las Organizaciones  
(Un enfoque de sistemas)**

Autores; Fremoint E. Kast y James E. Rosenzweig  
Editorial: Mc. Grew-Hill  
Edición: 1979. México

2.Libro: **Derechos de los usuarios de la Banca.**

Autora: Lic. Elvia Arcelia Quintana Adriano.  
Edita: Cámara de Diputados, LVIII legislatura y la UNAM  
Edición.: Segunda, 2001

3.-Libro: **Cultura organizacional: "Percepción común mantenida por los miembros de la organización; Sistema de significado compartido"**

Autor: (Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional.  
Editorial. Aditorial: Prentice Hall).Páginas 592, 593 y 594. 95, 96, 97,98, 99 y de la 601 a la 605

4.Fuente: **Ref. Ver "Construyendo un Programa de Integridad; El Papel de los Códigos de Conducta". (Programa gubernamental; Combate Frontal a la Corrupción).**

**5.Páginas web:**

[www.secodam.gob.mx](http://www.secodam.gob.mx)  
[www.00corrupción.gob.mx](http://www.00corrupción.gob.mx)

6.Fuente:

Capítulo; **Modelo de campo de fuerzas y el diagnóstico, págs. 82-92 del  
Libro, "La planificación del cambio".**

Autores: Pierre Collettere y Gilles Delisle.  
Editorial: Trillas.

7.Revista: **Fortune.** Ken Blanchard y Michael O`Connor,

8.Libro: **Administración por valores.**

Autores: Ken Blanchard y O`Connor.  
Editorial: Norma  
Edición: Español 2000

9.Libro: **Desarrollo de una Cultura de Calidad.**

Autor: Humberto Cantú Delgado  
Editorial: Panorama.  
Edición: Segunda en español

**10.Ley:** Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.  
**Fuente:** Diario Oficial de la Federación.  
**Fecha:** Abril 15 2004.

**11.Libro:** Dirección de Mercadotecnia  
**Autor:** Phillip Kotler  
**Editorial:** Prentice Hall  
**Edición:** Octava en español

**12. Págs. WEB:**

[http://www.zac.itesm.mx/subportada/DiplomadosCursosyTalleres/cursos\\_organizacion\\_alto\\_desempeno.htm](http://www.zac.itesm.mx/subportada/DiplomadosCursosyTalleres/cursos_organizacion_alto_desempeno.htm)

[http://www.mexicografico.com/articulos/nota\\_chavarria.htm](http://www.mexicografico.com/articulos/nota_chavarria.htm)

**13.Libro:** La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.  
**Editorial:** Granica Vergara. Barcelona España. 1992. Pag. 492.  
**Autor:** Peter M. Senge

**14. Pág. WEB**

[http://www.ith.mx/revista\\_espacio\\_ith/numero\\_2/r02\\_disciplinas.htm](http://www.ith.mx/revista_espacio_ith/numero_2/r02_disciplinas.htm)

**15. Libro:** " 50 caminos hacia la organización que aprende".  
**Autor:** Andrew Forrest  
**Editorial:** Panorama  
**Edición:** Primera edición en español 2001

**16.Pág. WEB**

[http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_aprendizajeorganizativo.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm)

**17. ASTD:** (American Societe For Training and Development).

**18 Libro:** Visión, Valores y Misión Organizacionales (construyendo la organización del mañana)  
**Autor:** Cynthia D. Scott.. D. Dennis T. Jaffe y Glenn R. Robe  
**Editorial:** Grupo Editorial Iberoamericano  
**Edición:** 1998

**19. Libro:** Comportamiento Organizacional  
**Autor:** Stephen P. Robbins  
**Editorial:** Prentice Hall  
**Edición:** Octava

**22.Libro:** Caminos Hacia la Organización que Aprende  
**Autor:** Andrews Forrest  
**Editorial:** Panorama  
**Edición:** Primera impresión en español, 2001

**BIBLIOGRAFIA**  
**CAPITULO 2 CALIDAD , INNOVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD:**

Fuentes de consulta por orden de aparición de los temas de este capítulo:

**1.Pág.WEB:**

<http://www.sc.ehu.es/svwkalit/DefinicionGestionCalidad/castellano/contenido/definicion-c.htm>

[www.asispain.com/Servicios/Auditorias/Auditorias.htm](http://www.asispain.com/Servicios/Auditorias/Auditorias.htm)

**2.TEXTO: Fuente: Libropedia**  
Kiosco de Libros Digitales

**3.Pág.WEB:**

<http://www.asesores.8k.com/apuntescalidad.htm>

<http://www.iaf.es/prima/articulo/cap9.htm>

**4.Artículo: "Los 6 Mitos de la creatividad":**  
Fuente: Revista Inversionista. No. 210 Marzo 2005  
Autor: Sasha Dai ( traducción: Edgar Apanco).

**5.Fuente: Banco Mundial: IMD World Competitiveness Scoreboard 2002**

**6.Fuente: Reporte de Transparencia Internacional 2002.**  
Gobierno Federal Mexicano

**7.-DIVERSAS FUENTES DE DEFINICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD:**

**Autor: Hernández Laos E.**  
**Libro: Evolución de la productividad de los factores en México.**  
**Ediciones: Productividad, México 1973**

**Autor: Martínez M. Rafael.**  
**Fuente: Productividad, Dirección General de Capacitación y Productividad.**  
**Fecha: México 1984**

**Fuente: Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).**  
**Gerentes Generales: productividad, Dirección General de Capacitación y Productividad.**  
**Fecha: México, 1984**

**CENAPRO-ARMO X Memoria. Un Decenio en la Productividad y el Desarrollo (1965-1975). México, 1976.**

**Fuente:** Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).  
**Libro:** Sinopsis sobre productividad.  
**Editorial:** Popular de los Trabajadores.  
**Fecha:** Agosto 1980

**Autor:** Correa, Héctor.  
**Libro:** Productividad y Desarrollo.  
**Fuente:** INAPRO (Instituto Nacional de Productividad),  
**Fecha:** México, 1973

**Autor:** Ainar Prints, Moe.  
**Fuente:** Análisis de la Productividad total  
Ponencia presentada en el Congreso de Oslo, Noruega, 1984

**8.-Fuente:** Periódico: " El Reforma " / Sección negocios/  
13 de agosto 2004).

**Autor:** Artículo escrito por: ( Laura Carrillo y Arturo Rivero).

**9.Libro:** Desarrollo de una cultura de calidad.  
**Autor:** Humberto Cantú Delgado.  
**Editorial:** Mc Graw Hill  
**Edición:** Segunda 2001 México.

**10.Libro:** Pasión por el Buen Gobierno.  
**Autor:** Ramón Muñoz.  
**Editorial:** Grijalbo  
**Edición:** Cuarta 2003:

**11.** Ley Federal del Servicio profesional de Carrera de la  
Administración Pública Federal.  
**Edita:** Diario Oficial de la Federación 3 de abril de 2003

**12.** Memorias. Profesionalización del Sector Público, hacia la  
Innovación y la Democracia. Universidad Iberoamericana.  
Marzo 2003

**13.- Pág. Web:**

Oficina del Premio Nacional de Calidad  
Secretaría de Economía)

**14.- Pág. Web:**

Oficina del Premio Nacional de Exportación  
(Secretaría de Economía)

**15.- Libro:** Criterios sobre Capacitación y Productividad  
**Autor:** Comisión de Capacitación de Coparmex  
**Editorial:** COMPARMEX  
**Edición:** 1982

**BIBLIOGRAFIA**  
**3ER. CAPITULO**

Fuentes de consulta por orden de aparición de los temas de este capítulo:

1. Artículo:

Periódico: "El Reforma" / Sección Capital Humano/ 1 de agosto 2004.

Autor: Ricardo Altamirano

2. Libro:

Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Autora: Martha A. Alles.

Editorial: Granica

Edición:

3. Artículo:

"Solo el 10 % de las organizaciones lleva a cabo una estrategia a la acción".

Periódico: "Reforma", Sección Empresas y negocios.

Fecha: 10 de agosto de 2004

Autor: Miguel Angel Anza

4. Libro:

Balanced Scorecard Capítulo modelo de planeación  
estratégica del negocio

Autores: Northon & Kaplan

5. Libro:

Administración Estratégica

Autor: Thompson Strickland

Editorial: Irvin Mc Graw Hill

Edición: 11ª.

6. Libro:

Manual de Capacitación

Autor.: Jaime Grados Espinoza

Editorial: CECSA

Edición: Primera

## **BIBLIOGRAFIA**

### **CAPITULO 4**

**Observación:** Estas fuentes de consulta se enlistan según el orden de presentación de los temas.

**Fuente:**

**Libro:** Dirección Estratégica de Recursos Humanos.  
Ref.: Capítulo 8 capacitación y entrenamiento.

**Autora:** Martha A. Alles

**Editorial:** Granica

**Edición:**

**2.**

**Libro:** Evaluation Training Programs

**Autor:** Dr. Donald Kirkpatrick

**Editorial:** ASTD ( Association Societe for Training and Development)

**Edición:** Primera y única 1976

**3.**

**Libro:** "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia", en Argüelles, A. (comp.), Competencia laboral y educación basada en normas de competencia

**Autor:** Gonczi, Andrew,

**Editorial:** Limusa-sep-cncci-conalep.

**Edición:** México, 1996. pp. 265-288.

**4.**

**Autores:** Hager, Paul y David Becket,

**Libro:** "Bases filosóficas del concepto integrado de competencias", en Argüelles, A., op. cit., pp. 289-318.

**Libro:** "El sistema normalizado de competencia laboral", en Argüelles, A., op. cit., pp. 25-66.

**Autor:** Ibarra, Agustín,

**5.**

**Libro:** "El punto de vista pedagógico", en Argüelles, A., op. cit., pp. 123 -140.

**Autores:** Malpica, María del Carmen

**6.**

**Fuente:** Congreso Mundial de Normalización y Certificación de Competencias Técnicas. Guanajuato, GTO. 2000



7.

Fuentes:

Libro: "Diagnóstico y Perspectiva de la Formación de Recursos humanos"

Editores: CONOCER Y Limusa Noriega Editores.

Edición: Primera 2000.

8.

Páginas Web

- [Cedoc@conocer.org.mx](mailto:Cedoc@conocer.org.mx)
- [info@conocer.org.mx](mailto:info@conocer.org.mx)
- [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx)

9.

Libro: Diagnóstico y Perspectiva de la Formación de Recursos Humanos

Editorial: Limusa, Noriega Editores. y CONOCER.

Edición: Primera. 2000

10.

Libro: Cómo educar a adultos

Autor: Rafael Llanas LC

Editorial: Escuela de la fe

Edición: Unica 1989

11.

Libro: Planeación de Vida y carrera

Autores: David Casares Arrangoiz y Alfonso Siliceo Aguilar

Editorial: Limusa

Edición: Primera edición 1982

12.

Libro: Saber enseñar

Autor: Lic. Roberto Pinto Villatoro

Editorial: CECSA

Edición: Primera 1992

13.

Libro: Aprender a aprender

Autor: Guillermo Michel

Editorial: Trillas

Edición: 5ta. 1979

**BIBLIOGRAFIA**  
**CAPITULO 5**

1.  
Fuente: Programa de Desarrollo para Consultores en Desarrollo Organizacional organizado por INDHUCE (Instituto del Desarrollo Humano y la Comunicación Educativa, en colaboración con la Universidad de Palo Alto California. EU)..  
Primera generación de consultores en D.O. de la cual formé parte, 1973-74
  
2.  
Libro: Training and Depelopmen Handdbook; A Guide to Human Resource Development.  
Autores: Blake & Mouton. Consultation
  
3.  
Fuente: Fascículo Infoline, EPICE; Training Club y ASTD, Núm. 38/ Octubre de 2000.  
Autores: William J. Rothwell
  
4.  
Libro: Empresas familiares:  
Autor: Salo Gravinski

**BIBLIOGRAFÍA**  
**CAPITULO 6**

**Observación:** Estas fuentes de consulta se enlistan según el orden de presentación de los temas.

1.

**Libro:** **Identidad del Psicólogo**  
**Autor:** Catalina Harrsch  
**Editorial:** Pearson Educación  
**Edición:** 2da. Reimpresión de la tercera edición 1994 México.

2.

**Libro:** **El Psicólogo**  
**Autor:** Dr. José Luis Curiel  
**Editorial:** Librería Porrúa Hnos y Cía. S.A.  
**Edición:** Primera y única 1962

3.

**Libro:** **Cómo se llega a ser psicólogo**  
**Autor:** Theodor Reik  
**Editorial:** Horme. Psicología de hoy  
**Edición:** Distribuidor exclusivo Paidós. Buenos Aires En español

4.

**Libro:** **La formación profesional y el curriculum universitario**  
**Autora:** Dora Elena Marín Méndez  
**Editorial:** Diana  
**Edición:** Primera 1973

5.

**Libro:** **Código Etico del Psicólogo**  
**Autor:** Sociedad Mexicana de Psicología  
**Editorial:** Trillas  
**Edición:** Tercera 2000