



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

“DESARROLLO DE UN MANUAL DE COMPETENCIA EN BASE A
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA BUENAS
PRÁCTICAS DE FABRICACIÓN DE LA INDUSTRIA”

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
“INGENIERO QUÍMICO”

PRESENTA
“DAVID ANDRÉS VALENCIA REYES”

MÉXICO D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE: LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA

VOCAL: EDUARDO MORALES VILLAVICENCIO

SECRETARIA: GLORIA MARRUENDA Y VALLE

1er SUPLENTE: ESTEBAN HERNÁNDEZ TREJO

2do SUPLENTE: JORGE RAFAEL MARTÍNEZ PENICHE

FACULTAD DE QUÍMICA

ASESOR: ING. LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA _____

SUSTENTANTE: DAVID ANDRÉS VALENCIA REYES _____

AGRADECIMIENTOS

Agradezco antes que nada a Dios todo poderoso, por permitirme tener la vida y energía para admirar a su divina creación en todo su esplendor, por permitirme nacer y crecer en esta bella ciudad “en el ombligo de la Luna” y permitirme hacer algo para esta nación bendita llamada México, gracias.

Agradezco a mi familia por poderme acoger todo el tiempo que he tenido con ellos, a Pedro por haberme dado esa formación de un padre y casa y ahora me cuida en el cielo; a Carmen por sustentarme y orientarme en la forma que solo ella sabe hacer; a Sotero por aprender que nunca se es suficientemente tarde; a Esther por darme cuanto necesitaba a pesar de las circunstancias y siempre brindarme ese apoyo y amor que nadie más hubiese logrado dar a mi persona, cobijarme cuando tengo frío y sonreír cuando también lo hago yo; y a todas mis bellas Pirras que desde la tierra o en el cielo me han enseñado el valor que tiene vivir, aprender que nunca hay que darse por vencido y ayudarme a conocer el paraíso en la tierra, gracias.

A Rafael, Victoria, Christian, Horacio, Jerónimo, Jorge, Luis, Antonio, Jerónimo, Mauro y Marie, por enseñarme que se puede tener más de una familia que te apoye en todo momento, gracias.

Y por último a esta magnánima universidad que fundada hace más de 450 años acoge a una excelsa facultad, donde enseñan que aunque la materia y energía son una sola, no solo de ellas está hecho el ser humano, gracias.

Y nuevamente agradezco a Dios y a todos los antes mencionados por permitirme vivir esta etapa en mi vida terrenal como una vez soñé para poder servir a todo cuanto quiero, muchas gracias.

“Por mi raza hablará el espíritu”

Facultad de Química; C.U., México 2009.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. CONCEPTOS BASE

2.1. Norma Internacional ISO 9001:2008 apartado 6.2.2. Competencia, Formación y Toma de Conciencia

2.2. NOM-059-SSA1-1993

2.3. Planes y Programas de Capacitación

2.4. Competencia

2.5. Manual de Competencia

2.6. Programación Neurolingüística

2.7. Niveles Lógicos

2.8. Creencias

2.9. Metaprogramas

2.10. Operadores Modales

3. CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

3.1. Curriculum Vitae

3.2. Solicitud de Empleo

3.3. Perfiles de Puesto

3.4. Planes y Programas de Capacitación

3.5. Detección de Necesidades de Capacitación

3.6. Registros de Capacitación

3.7. Pruebas de Desempeño

4. DESARROLLO DEL MANUAL DE COMPETENCIA

4.1. Detección de Creencias del Capacitado

4.2. Detección de Necesidades de Capacitación en base al Modelo Puesto Ocupante

4.3. Aplicación de Metaprogramas para Corrección de Creencias
Limitantes y Limitaciones

4.4. Evaluación de la Competencia

4.5. Planeación y Mejora de la Competencia

5. GESTIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIA

5.1. Planeación y Mejora del Manual de Competencia

5.2. Vinculación con la NOM-059-SSA1-1993

5.3. Vinculación con el apartado 6.2.2. de la Norma ISO 9001:2008

6. DISCUSIÓN

7. CONCLUSIONES

8. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos y la capacitación de éstos han sido un tema crucial desde que se introdujo y desarrolló la calidad en las organizaciones, tal es el caso que la Norma Internacional ISO 9001:2008 contempla un apartado entero (numeral 6. Recursos Humanos) dedicado a ello, e incluso instancias gubernamentales como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)¹ y las Buenas Prácticas de Fabricación de la Secretaría de Salud² promueven en sus legislación la capacitación con el fin de mejorar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador.

En procura de mejorar la productividad y las aptitudes del trabajador, la Norma ISO 9001:2008 contempla la evaluación y formación constante del personal que afecte la calidad, incluso menciona la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas de formación del personal.

Muchas de las formas de evaluaciones de la eficacia de la formación son: el Perfil de Puesto, la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), el Reporte de Necesidades de Capacitación y los Registros de Capacitación, pero ninguna de ellas contempla de manera formal la Evaluación de la Competencia desarrollada a través de la capacitación recibida por el personal.

¹ Ley Federal del Trabajo, Título IV Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones, Capítulo III bis De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

² Numeral 6.2 de la NOM-059-SSA1-1993 "Buenas prácticas de fabricación para establecimientos de la industria químico farmacéutica dedicados a la fabricación de medicamentos".

La importancia de la Evaluación de la Competencia radica en que se evalúa la pericia, aptitud e idoneidad del personal para hacer la labor que afecte la calidad, no que tantas veces ha recibido la capacitación detectada, esto implica que la competencia es una cuestión de estructura personal más que una estructura organizacional, y por ello la estructura de un Programa o un Manual de Competencia necesita de un enfoque de tipo personal, un enfoque psicológico tal como lo es la Programación Neurolingüística.

Esta escuela psicológica plantea las herramientas necesarias (metaprogramas) para poder detectar y controlar los factores cruciales de la conducta del personal, lo cual ayuda a orientar y formar herramientas para la procura de competencias en el personal de manera conjunta con los programas de capacitación, garantizando la competencia del personal en las labores que afecten la calidad, en este caso en labores que afecten la calidad en el Procedimiento Normalizado de Operación (PNO) y el Manual de Calidad.

Por ello, el objetivo de esta tesina es el desarrollo de un modelo de Manual de Competencia basado en Programación Neurolingüística compatible con un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 y con las buenas prácticas de fabricación de la NOM-059-SSA1-1993 adaptándose tanto a empresas del ramo Industria Químico Farmacéutica como a las de Industria Química.

2. CONCEPTOS BASE

2.1. Norma Internacional ISO 9001:2008

En el apartado 6.2.2 de esta Norma “Competencia, formación y toma de conciencia”; menciona en su inciso “a”, que *“la organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto”*. y en el inciso “c”, que *“la organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas”*. Por tanto la intención de esta Norma Internacional apoya la evaluación de la competencia laboral y su implementación y mejora, permitiendo así la existencia de un Manual de Competencia.

2.2. NOM-059-SSA1-1993

Es la Norma Oficial Mexicana sobre “Buenas prácticas de fabricación para establecimientos de la industria químico farmacéutica dedicados a la fabricación de medicamentos”. En el apartado 6 de esta norma “Personal” el numeral 6.2 establece, que *“debe existir un programa documentado para la capacitación y entrenamiento del personal en las funciones que le sean asignadas y en lo referente a PNO’s. (Procedimientos Normalizados de Operación). Este programa debe indicar como mínimo: contenido, participantes, frecuencia y constancia de realización”*. Por tanto, establece que debe existir evidencia de capacitación y por ello competencia en poder desempeñar las labores establecidas en los PNO's. Es un documento que contiene las instrucciones necesarias para llevar a cabo de manera reproducible una operación, un procedimiento de uso normal y continuo

en las organizaciones farmacéuticas que establecen operaciones, procesos, actividades y responsables, asegurando así la calidad.

2.3. Planes y Programas de Capacitación

Son los documentos propios de las organizaciones que contienen el organigrama de la organización, los perfiles de puesto, programas de capacitación, los registros de capacitación del personal, los planes de capacitación y los resultados de la capacitación tal como Pruebas de Desempeño o Detectores de Necesidades de Capacitación (DNC).

2.4. Competencia

La competencia es definida en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como *Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*. Es decir una competencia se refiere a la aptitud y pericia tanto mental y como física para realizar una labor determinada de manera idónea, adecuada y con cierta calidad determinada. Aplicada en el sentido laboral es la idoneidad del personal en una organización para poder realizar sus labores de manera adecuada, con un alto grado de pericia que les permita tener una calidad específica y además pueda aplicar su creatividad y pericia con base en conocimientos adquiridos para la resolución de las problemáticas laborales que puedan presentarse. Algunas definiciones de expertos pueden dar una óptica más amplia de lo que es la competencia laboral:

“Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.”³

“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.”⁴

2.5. Manual de Competencia

Es un documento auxiliar que contiene los lineamientos para la planeación y mejora de la competencia laboral; contiene lo siguiente

- Registros de Capacitación del Personal
- Detección de las Necesidades de Capacitación
- Evaluación de la Competencia
- Planeación y Mejora de la Competencia.

2.6. Programación Neurolingüística (PNL)

Es un modelo psicológico resultado del estudio de dos investigadores Richard Bandler y John Grinder. En 1973 Richard Bandler lo propuso en su tesis doctoral, sobre por qué las terapias de los terapeutas Virginia Satir, Milton Erickson y Fritz

³ Agudelo Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

⁴ Ducci María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

Perls eran más efectivas que las del resto de sus colegas. Los resultados concluyeron que los procedimientos que empleaban con excelentes resultados eran la utilización de un patrón de comunicación muy particular, a partir de ahí concretaron que la mente y el lenguaje se pueden programar de tal forma que actúen sobre el cuerpo y la conducta del individuo.

Existen las Presuposiciones de la PNL⁵ que son definiciones que se consideran como los axiomas base de este modelo:

- “El mapa no es el territorio”, es decir que el lenguaje es quién constituye el mapa, usado para representar la realidad que se percibe de un entorno existente definido como territorio (un entorno físico real y tangible).
- Vida y mente son procesos sistemáticos.
- Mente y cuerpo son parte del mismo sistema.
- Todo comportamiento tiene una intención positiva, toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio,
- Todo comportamiento es útil en determinado contexto.
- Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos para cambiar y para actuar eficientemente.
- El significado de la comunicación se encuentra en la respuesta que se obtiene.
- Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma.

⁵ Presuposiciones de la PNL, http://www.deeprancenow.com/hipnosis_pnl_pres.htm, consultado el día 20 de Marzo de 2009, 13:00hrs.

- No existen fallas en comunicación, solo retroalimentaciones.
- Si es posible para alguien, es posible para la persona.
- La realidad se procesa a través del cuerpo-mente y por lo tanto son los individuos los que crean sus experiencias y son los responsables por lo que esas experiencias provocan en ellos.
- Si algo no funciona, se debe hacer otra cosa.

También se establecieron las reglas por las cuales la mente trabaja en la PNL⁶.

- a. En lo concerniente a la mente inconsciente y sus funciones a mayor esfuerzo consciente menor es la respuesta inconsciente.
- b. Cada cambio de idea llevado a la práctica disminuye la resistencia en los cambios sucesivos
- c. Un síntoma inducido emocionalmente, si persiste lo suficiente tiende a generar cambios orgánicos.
- d. Una vez que cualquier idea ha sido aceptada por la mente inconsciente permanece hasta que otra idea nueva la reemplaza.
- e. Todo pensamiento o idea causa una reacción física.
- f. Lo que se espera tiende a hacerse realidad
- g. Al tratar con la mente o con la de otros, la imaginación es más poderosa que el conocimiento o la información.

⁶ Serrat Albert, Programación Neurolingüística para Docentes Mejora tu conocimiento y relaciones, 2º Edición, Barcelona 2005, Ed. GRAÓ d IRIF, S.L.

- h. La mente no puede mantener indefinidamente dos ideas opuestas o contradictorias sin generar un conflicto.

2.7. Niveles Lógicos

Robert Dilts⁷ propuso una pirámide de niveles lógicos de organización y pensamiento que hace comprensible lo que llevamos a cabo en el 90% de nuestras actividades relacionado principalmente al aprendizaje, el cambio en el individuo y a su comunicación. Estos niveles son jerárquicos (en este caso se mencionan de menor a mayor) y por tanto presentan reglas de jerarquía las cuales son las siguientes:

- a. Cada nivel organiza la información del nivel inmediatamente inferior
- b. Las reglas de cambio son distintas para cada nivel.
- c. Un cambio en un nivel inferior no tiene por qué cambiar al superior.
- d. Un nivel inferior mal estructurado no sirve de soporte al nivel superior.
- e. La solución de un problema siempre se encuentra en un nivel superior del que se presenta dicho problema.

⁷ Robert Dilts, nacido en 1955 en Estados Unidos, ha sido autor de numerosos textos sobre PNL y un gran consultor en esta área, sus contribuciones personales al campo de la PNL es mucho del trabajo original de las técnicas de PNL sobre estrategias y sistemas de creencias y el desarrollo de lo que se conoce como sistemática en este campo.

Los siete niveles⁸ se enumeran y describen brevemente, acompañados cada uno de una palabra clave que permite su entendimiento:

A. Entornos.- son los espacios físicos y personas que rodean al individuo, lo clave en este nivel son las reacciones.

B. Conductas.- son las acciones que se llevan a cabo en el entorno donde se encuentra un individuo, y son válidas únicamente en un entorno determinado, lo clave en este nivel son las acciones; cuando determinada conducta se manifiesta constantemente en situaciones diversas con el paso del tiempo se denomina actitud, la cuales pueden ser de 5 tipos básicos:

- i. Proactiva.- persona altamente motivada, contagia entusiasmo, orienta sus capacidades hacia ello, y aplica estrategias de solución.
- ii. Colaboradora.- persona que ayuda y está motivada, mas el liderazgo no es lo suyo.
- iii. Reactiva.- se limitará a cumplir instrucciones, su máxima aspiración es ser útil.
- iv. Pasiva.-aplica la ley del mínimo esfuerzo, y espera que otros lleven a cabo las tareas.
- v. Negativa.- siempre encuentra defectos a todo lo que se hace y se mantiene contraria a cualquier cambio o innovación.

C. Capacidades.-aptitud o habilidad para hacer alguna cosa, llevar a cabo determinada conducta durante largo tiempo alcanzando una habilidad

⁸ Serrat Albert, Programación Neurolingüística para Docentes Mejora tu conocimiento y relaciones, 2º Edición, Barcelona 2005, Ed. GRAÓ d IRIF, S.L.

destacada para llevarla a cabo, lo clave en este nivel es la dirección. En estas capacidades se tienen etapas de competencia que se escalan desde el desconocimiento total a la maestría total de una acción.

- i. Incompetencia inconsciente.- en esta etapa el individuo no conoce ni posee las habilidades necesarias para llevar a cabo una actividad, es decir es inconsciente de la existencia de dicha habilidad y no posee las facultades para llevarla a cabo, es el nivel más bajo de competencia.
- ii. Incompetencia consciente.- en esta etapa el individuo se da cuenta de que la actividad existe pero no posee las facultades adecuadas para llevarla a cabo, ha llegado al nivel de conciencia de la actividad mas no puede realizarla, en este nivel sigue siendo incompetente pero ha empezado su aprendizaje en dicha actividad.
- iii. Competencia consciente.- en esta etapa el individuo conoce la actividad y adquiere las facultades para llevarla a cabo, sin embargo no domina estas actividades y tiene sumo cuidado en realizar la actividad, es muy susceptible a presentar errores al realizar la actividad pues está en el nivel intermedio de aprendizaje.
- iv. Competencia inconsciente.- el individuo en esta etapa conoce su actividad y domina las facultades para llevarla a cabo, por ello este aprendizaje de facultades lo lleva al plano inconsciente, es decir ya no se preocupa por realizar la actividad pues ya fueron adquiridas dichas facultades. Este es el último nivel de aprendizaje y puede

llevar a que el individuo eleve el grado de complejidad de dicha actividad o se preocupe por adquirir otras actividades.

- D. Valores.- generalizaciones sobre conceptos que se consideran importantes en la vida y suponen guías que orientan la vida de cada persona, lo clave en este nivel es la motivación del individuo.
- E. Creencias.- son afirmaciones sobre la interpretación del mundo y sobre la persona, lo clave en este nivel es el permiso en la creencia. Los valores y creencias son impulsores básicos para la motivación y son capaces de activar toda la capacidad y recursos para la acción.
- F. Identidad.- es lo que caracteriza el “quien se es”, explica porque se reacciona de cierta forma, que se piensa y como es la persona descrita y como se describe a ella misma, caracterizando de manera única a un individuo. Tiene mucho que ver con los valores y que creencias se alberga. Lo clave en este nivel es la misión del individuo.
- G. Trans-personalidad.- es la respuesta a la pregunta ¿Qué o quién hay mas con la persona o por encima de ella, que es más importante que el individuo? Es el entorno social donde el ser forma parte de un colectivo y por tanto el individuo debe ser congruente en su identidad con la del grupo, como lo es el grupo familiar, el grupo sociedad, y también su congruencia con los seres supremos como Dios.

2.8. Creencias

Las creencias suponen afirmaciones sobre las representaciones internas⁹, es decir cómo se interpreta el mundo, las creencias pueden ser por:

- Causa.- como una persona que asegura que dará enfisema pulmonar por fumar.
- Sobre Significado.- como una persona que considera que todo hurto es hecho por un ladrón.
- Sobre la Identidad.- como una persona de bachillerato que aspira a llegar a la universidad para ser una persona exitosa.
- Creencias Limitadoras.- aquellas que obstaculizan o coartan capacidades y el crecimiento, como una persona que cree que al no hablar inglés está totalmente incapacitado para ascender de puesto.
- Creencias Potenciadoras.- aquellas que alcanzan capacidades para conseguir objetivos, como una persona que confía en que tendrá un ascenso por tener varios premios ganados en su trabajo.

Las creencias son formadas a partir de las experiencias vividas, y cuando se han tenido resultados similares en experiencias se han conformado y reforzado después la creencia correspondiente. También la generación de creencias puede ser por repetición prolongada de la experiencia o por un impacto significativo.

⁹ Serrat Albert, Programación Neurolingüística para Docentes Mejora tu conocimiento y relaciones, 2º Edición, Barcelona 2005, Ed. GRAÓ d IRIF, S.L.

Las creencias no tienen ninguna relación con la lógica y por ello es inútil tratar de cambiar las creencias en base a argumentos lógicos cuando las creencias son inconscientes. Para lograr cualquier cambio en las creencias, primero se debe hacer conscientes a las creencias y motivar al individuo a cambiarlas por sí mismo, dándole hasta que sean conscientes argumentos lógicos.

También existen las llamadas Metacreencias que son creencias que pueden estar más allá del alcance de ser identificadas en una primera exploración de creencias, pero influyen en los procesos de inferencia para producir otras creencias en el individuo. Identificar por medio de preguntas cuales son las metacreencias existentes permite explorar las necesidades inconscientes de las personas antes de que la persona se meta en caminos difíciles para orientar o cambiar sus creencias.

Las creencias cambian a medida que éstas son válidas o no para el individuo, porque en teoría estas son ilimitadamente flexibles, sin embargo algunas permanecen debido a que se vinculan a la identidad, son cómodas o dan protección. Puede darse el caso que el mundo exterior modifique las creencias en el mundo interno, para así lograr una mejor adaptación al medio ambiente, por tanto las ideas prevalecen hasta que son válidas o convienen según sean las metacreencias.

2.9. Metaprogramas

Son procesos inconscientes que se utilizan para organizar y estructurar la información proveniente del mundo exterior, dan la congruencia entre la información recibida y los valores y creencias del individuo. Pueden organizarse de la siguiente forma:¹⁰

Metaprogramas de Percepción de la Información

- a) Selección primaria.-centrar la interpretación de información basada en centrarse en la persona, las actividades realizadas, las informaciones, el tiempo o en el lugar.
- b) Encuadre.- dependiendo la capacidad flexible de orientarse en la lógica o la intuición.
- c) Sistema VACO (visual-auditivo-cinestésico-olfativo),.- dependiendo de si la persona capta mayoritariamente información por medio auditivo, visual o kinestésico, u olfativamente. El sistema VACO se refiere a cuál de los 5 sentidos sensoriales tiene el individuo más desarrollado para tener contacto con el mundo exterior y cual usa primordialmente para relacionarse con los demás individuos; el desarrollar más alguno de los sentidos hace que el individuo se comporte de cierta manera y que reciba información mayoritariamente por dicho sentido.
- d) Orientación hacia lo que hay o lo que falta

¹⁰ Serrat Albert, Programación Neurolingüística para Docentes Mejora tu conocimiento y relaciones, 2º Edición, Barcelona 2005, Ed. GRAÓ d IRIF, S.L.

Metaprogramas de Tratamiento de Información

- e) Representaciones internas del Sistema VACO.
- f) Cuadro de Referencia Interna o Externa.- cuando en la toma de decisiones el individuo tiene que consultar a los demás sobre un tema es referencia externa, es decir toma opiniones de los demás para encontrar la solución, y en caso contrario, si el individuo no necesita de tener opiniones de otros y solo él se consulta para encontrar la solución es un cuadro de referencia interna.
- g) Marco Temporal.- o perspectiva de las conductas de manera temporal (estar en el pasado, presente o futuro).
- h) Motivación Alejarse de o Acercarse a.- alejarse del dolor o acercarse al placer.

Metaprogramas de Actitud ante una Situación

- i) Asociado o disociado.- si entra en revivir una vivencia de manera emocional, sintiendo y recordando en viva experiencia o si uno la vive como si fuera otra persona, y por tanto cambia el nivel de empatía.
- j) Comparación de semejanza o diferencia
- k) Actitud proactiva, colaboradora, reactiva, pasiva o negativa.
- l) Grado de Flexibilidad.- estrategia definida y alto grado de flexibilidad.

Metaprogramas de Filtro de Procesamiento en el Tiempo

- m) En el tiempo.- se refiere a que el individuo tiene una concepción asociada a su entorno, es decir que el individuo está viviendo la actividad que realiza y presenta sentimientos y emociones mientras la realiza.

- n) A través del tiempo.- el individuo tiene una concepción disociada de su entorno, es decir que las actividades que realiza las lleva a cabo sin experimentar emociones y sentimientos.
- o) Entre tiempos.- en este procesamiento del tiempo la persona tiene una concepción combinada de su entorno entre asociada y disociada del mismo, pasa continuamente de un estado a otro mientras realiza una actividad.

2.10. Operadores Modales

Consisten en una afirmación que está definiendo un límite aseverando sobre la posibilidad o necesidad de algo¹¹. Cada vez que una persona enuncia un operador modal es importante prestar atención, pues está a punto de contar una de las Creencias que sostienen su Identidad.

Hay dos tipos de operadores modales: los de posibilidad y los de necesidad¹⁷:

- Posibilidad.- Estos son los operadores más fuertes, ya que definen, en el mapa de quien habla, qué es lo que considera posible. Evidentemente existen las reglas de la Naturaleza que no pueden ser mutables sin embargo, los límites puestos por las creencias de una persona son muy diferentes. Es positivo que una persona crea que tiene ciertas capacidades (a menos que sea mentira o que desafíe a la naturaleza). Es el “No se

¹¹ Capacitación en Empresas a través de Juegos <http://www.capacitacion-juegos.com.ar/artdetcreencias.htm> , consultado el 16 de Marzo de 2009, 20:00hrs.

puede" el que limita. Cuando la persona dice "No puedo" se percibe a sí mismo en un estado de incompetencia absoluta y sin posibilidad de cambio.

- Necesidad.- Estos operadores incluyen una obligación en el mapa de quien habla. Da por sentado que existen reglas de conducta, pero no están explícitas.

3. CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

La Capacitación como es definida en la Ley Federal del Trabajo¹² sirve para permitir elevar su nivel de vida y productividad, por ello necesita de documentos base y procesos para llevarla a cabo de manera adecuada, tal es el caso de procesos y documentos como los mencionados a continuación.

3.1. CURRICULUM VITAE

Es un documento que emite una persona que busca empleo como una presentación personal del perfil y estilo profesional de la persona para la oportunidad laboral presentada. La forma y estilo de este documento es libre y depende de lo que la persona desea proyectar de su estilo profesional; contiene generalmente datos tales como¹³ :

- Datos Generales y de Contacto
- Objetivo Profesional
- Áreas de Interés Laboral
- Formación Académica
- Cursos y Diplomados
- Conocimientos Técnicos Profesionales
- Experiencia Profesional (Puesto, Descripción de Actividades y Logros)
- Actividades extracurriculares

¹² Ley Federal del Trabajo, Título IV Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones, Capítulo III bis De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

¹³ Bolsa Universitaria de Trabajo, Formato para elaborar tu curriculum, <http://www.dgose.unam.mx/but/formatoc.htm> , consultado el 9 de Marzo de 2009, 19:00hrs.

La intención al redactar este documento es impresionar al reclutador para que la persona sea seleccionada para la vacante de empleo presentada.

Es importante que el reclutador analice si el contenido del curriculum es adecuada a la solicitud de empleo y perfil de puesto que se desea tener y que demuestre documentalmente tener el perfil y la preparación laboral necesaria para completar dicha vacante de empleo ofertada.

3.2. SOLICITUD DE EMPLEO

Es una declaración de oferta presentada por una organización para llenar una vacante de empleo presentada. La solicitud de empleo generalmente es presentada en medios públicos de difusión masiva (periódicos, internet, carteles, bolsas de trabajo, etc.) para que sea captada por la mayor cantidad de candidatos posibles. Esta debe de ser redactada de manera que ajuste con el perfil de puesto requerido por la organización, debe contener idealmente la definición de la vacante, la forma de contacto con la organización, la experiencia profesional requerida, la escolaridad necesaria, las capacidades (actitud y aptitud) necesarias para el puesto y otros requisitos adicionales que sean necesarios.

Es indispensable que la organización sea congruente con la solicitud de empleo que elabora para que los candidatos que se presenten cumplan adecuadamente con lo solicitado por esta.

3.3. PERFIL DE PUESTO

Es la declaración de la organización sobre las condiciones de trabajo, capacidades, responsabilidades, actividades, funciones labores y perfil personal que deben tenerse en un cierto puesto de la organización¹⁴. Lo ideal es que las organizaciones definan su perfil de puesto desde que se define el organigrama y que en base a este desarrollen la evaluación al candidato a través de la compatibilidad de su curriculum vitae con el perfil de puesto.

3.4. PROGRAMAS Y PLANES DE CAPACITACIÓN

Para llevar a cabo la capacitación en la organización tienen que elaborar programas y planes de capacitación.

Los Programas de Capacitación estructuran las bases de cómo se llevará a cabo la capacitación en la organización, básicamente se estructuran con lo siguiente¹⁵:

- a) Análisis de Necesidades.- se determinan las limitantes o carencias del personal para poder hacer el buen desempeño de sus labores.
- b) Diseño del Programa de Capacitación.- lo ideal es que quien estructure el diseño tenga contacto directo con el personal o en su caso sean expertos en las áreas de incumbencia de capacitación, se elabora por medio de los:

¹⁴ Como realizamos un perfil de puesto solicitado , <http://www.albureau.com.ar/comolohacemos.html> , consultado el 9 de Marzo de 2009, 19:00hrs.

¹⁵ Mercado Gabriel, Artículo de Programa de Capacitación: Guía para su Diseño http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/programa_de_capacitacion.html . consultado el 10 de Marzo de 2009, 13:00hrs.

- **Objetivos Generales.**- lo que se desea que el personal realice al terminar el curso.
- **Objetivos Particulares.**- que se espera que el personal pueda realizar en específico.

También se desarrolla el Contenido del Programa de Capacitación por medio del despliegue del temario de los cursos que se vayan a dar e informar de quienes serán los instructores y responsables así como de la programación de lugares y tiempos destinados.

- c) **Seguimiento.**- consiste en que los instructores evalúan si los contenidos son adecuados y si no se procede a modificar los contenidos buscando ajustes y mejoras.

Su diseño e implantación debe estar estipulada de manera periódica (bimestral, semestral, anual, etc.) para que sean efectivos.

Los Planes de Capacitación¹⁶ aterrizan la implantación de los programas de capacitación por medio del desarrollo de las etapas cuando se aplica la capacitación, como los datos de la empresa, los datos del beneficiario de la capacitación, objetivos del plan, actividades, competencias específicas (de labores) y competencias genéricas (de relación con el personal), la duración de la capacitación, el contexto formativo y el monitoreo y evaluación. La diferencia con

¹⁶ Modelo de Plan de Capacitación,

http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/formativoLaborales/RM_069_6.pdf , consultado el 10 de Marzo de 2009, 15:00hrs.

los programas es que los planes se elaboran una vez que arranca el proceso de la capacitación y los programas son calendarizaciones de las capacitaciones que se tiene programadas.

3.5. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Es una herramienta que permite obtener información sobre las áreas de oportunidad en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades del personal de la organización, la información tanto cuantitativa y cualitativa obtenida es la base para la toma de decisiones de las líneas de acción de los programas de capacitación.

Una metodología para desarrollar la DNC es el “Modelo Puesto Ocupante” que permite hacer la comparación entre el puesto de trabajo y la persona que lo ocupa, es decir por cada situación idónea se tendrá un puesto y por cada situación real pueden tenerse dos o más personas que ocupan el puesto, este método surge de cuatro etapas¹⁷:

- a) Definición de la Situación Idónea.- define el rendimiento idóneo del puesto, definiendo un estándar de calidad dirigido hacia logros obtenidos.
- b) Determinación de la Situación Real.- se realiza un cuestionario donde se solicitan los datos generales del personal, una encuesta educativa

¹⁷ Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación 2008, <http://www.conanp.gob.mx/spc/capacitacion/DNC.pdf> , consultado 10 de Marzo de 2009, 13:00hrs.

orientada al conocimiento del grado de educación del servidor público y la detección a través de:

- i. Capacitación previa del personal
 - ii. Capacitación orientada a funciones
 - iii. Capacitación orientada al desarrollo de habilidades
- c) Comparación entre ambas situaciones.- comparando el deber ser con el es, identificando las necesidades de capacitación.
- d) Toma de Decisiones.- donde se elabora una matriz de las necesidades de capacitación y se plantean los cursos en cantidad y descripción para el mejora del desempeño de las funciones además de contar así con un instrumento de monitoreo y evaluación.

3.6. REGISTROS DE CAPACITACIÓN

Son los registros personales o grupales de que la capacitación fue impartida, estos conviene que sean adecuadamente archivados e identificados para que se tenga continuidad en cuanto a la evaluación y monitoreo de que cursos se han impartido.

3.7. PRUEBAS DE DESEMPEÑO

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto de desempeño de una labor.

Las personas que evalúen el desempeño deben juzgar el producto final de una prueba de desempeño, otras veces, ellos deben observar el proceso completo ya que la forma en que se hace la acción es tan importante como el resultado¹⁸.

¹⁸ Glosario de Términos de Evaluación,

<http://www.ets.org/portal/site/ets/menuitem.c988ba0e5dd572bada20bc47c3921509/?vgnextoid=ff740862c8fc5010VgnVCM10000022f95190RCRD&vgnnextchannel=81d793a29ded5010VgnVCM10000022f95190RCRD#PerformanceTests>, consultado el 10 de Marzo de 2009, 15:00hrs.

4. DESARROLLO DEL MANUAL DE COMPETENCIA

El enfoque de la NOM-059-SSA1-1993 y la Norma ISO 9001:2008 dice que se tiene que contar con un documento referente a la capacitación y entrenamiento en lo referente a sus funciones, determinar la competencia necesaria y evaluar las acciones tomadas para dichas acciones. Por ello para que el Manual de Competencia trabaje correctamente tiene que cubrir con esos aspectos; se incluyen aspectos clásicos de la capacitación en las empresas y las bases de la PNL para darle un enfoque deseado de acuerdo a un Plan de Capacitación y Programa de Capacitación establecido y por ello se propone una metodología siguiente para dicho Manual:

1. Detección de Creencias del Capacitado
2. Detección de Necesidades de Capacitación en base al Modelo Puesto Ocupante
3. Aplicación de Metaprogramas para Corrección de Creencias Limitantes y Limitaciones
4. Evaluación de la Competencia
5. Planeación y Mejora de la Competencia

4.1. Detección de Creencias del Capacitado

Basándose en las evidencias de creencias en el Curriculum Vitae (que puede rastrearse en el Objetivo Profesional, y en la Experiencia Profesional en las actividades y logros alcanzados) del postulante a un puesto y el uso de Operadores Modales de posibilidad y necesidad que el ocupante utilice se

detectan limitaciones en el capacitado con un cuestionario que permita ver limitaciones en la calidad de los recursos humanos en tres aspectos Aptitud, Actitud y Relación con el Medio Laboral

Por ejemplo el cuestionario será aplicado a un trabajador de producción farmacéutica, se pueden hacer las preguntas siguientes para detectar limitaciones y creencias limitantes en tres aspectos:

- a) *¿Qué es lo que considera más difícil/complejo de su trabajo?* – mide Aptitud (capacidad y buena disposición para realizar una función o trabajo).
- b) *¿Qué obstáculos son los más frecuentes que encuentra en su trabajo?* – mide Actitud (manifiesta la disposición del ánimo laboral).
- c) *¿Qué considera complicado al relacionarse con sus compañeros y/o jefe?* – mide Relación con el Medio Laboral

Se desarrolla para cada una de las preguntas anteriores una la serie de preguntas siguientes para seguir con el sondeo de identificación de limitaciones en el personal.

- I. *¿Porqué?* → – si se presenta una limitación se prosigue de este modo, sino se pasa a la sección de deber ser o no deber ser-
- II. *¿Qué te lo impide?*
- III. *¿Qué pasaría si lo hicieras?*
- IV. *¿Cómo te lo estás impidiendo a ti mismo?*

V. *¿Qué te detiene?*

VI. *¿Qué sucedería si pudieras?*

Si no se presenta una limitación en el punto I, pero hay situaciones de deber o no deber se procede con las siguientes preguntas:

I. Hay que o debo à *¿Qué pasaría si no lo hicieras?*

II. No hay que o no debo à *¿Qué sucedería si lo hicieras?*

En base a las respuestas mostradas del cuestionario anterior se apuntan una o varias limitaciones identificadas y se procede a clasificar el origen de estas creencias limitantes, es decir clasificarlas en base al nivel lógico del cual puede surgir la creencia limitante.

Puede ser plasmada la información en una Matriz de Limitaciones (Tabla 1) como la siguiente; cabe mencionar que este documento y las entrevistas son documentos que se generan de manera individual para cada personal que vaya a ser capacitado, es decir es un Registro Individual.

Tabla 1- MATRIZ DE LIMITACIONES

PERSONAL A CAPACITAR:		ENTREVISTADOR:	
ORIGEN DE LIMITACIÓN	APTITUD	ACTITUD	RELACIÓN CON EL MEDIO LABORAL
ENTORNO	<i>Número de limitaciones encontradas</i>
CONDUCTAS
CAPACIDAD
VALORES / CREENCIAS
IDENTIDAD
TOTAL	<i>Suma de limitaciones encontradas</i>
LIMITACIÓN CRÍTICA	<i>El número mayor de limitaciones encontradas</i>		

FUENTE: Elaboración propia

En base a esta matriz se puede identificar el aspecto que más creencias limitantes tiene y así encaminar la capacitación a eliminar la mayor cantidad de creencias limitantes que se presenten; se le dará más peso a la mayor suma de limitaciones encontradas para contrarrestar estas primeramente, y así subsecuentemente.

4.2. Detección de las Necesidades de Capacitación en base al Modelo Puesto

Ocupante

Basándose en este modelo se define en el Perfil de Puesto de cada ocupación en la organización la situación idónea de aptitudes, actitudes y relación con el medio laboral y se compara con la situación real que se obtiene de la Matriz de Limitaciones (Tabla 1, pág.30), y en base a la comparación de estas situaciones

se plantea que tipo de capacitación es requerida en el trabajador. Para seleccionar que tipo de capacitación debe ser impartida al trabajador se sugiere basarse en el aspecto que más limitaciones presenta para ser el Aspecto a Mejorar y para seleccionar el Tipo de Capacitación que debe recibir dicho personal. Este documento es generado como único y parte del manual y por tanto su uso y descripción debe estar documentado en un Procedimiento, y es importante resaltar que debe tanto la Orientación y el Medio deben ser codificados para facilitar el manejo de datos (en este caso se codificó con letras) como se muestra en la Tabla Aspecto Mejora (Tabla 2).

Tabla 2 - TABLA ASPECTO - MEJORA

ASPECTO A MEJORAR	TIPO DE CAPACITACIÓN A RECIBIR
APTITUD	<p><u>A- Orientación:</u> capacitación en detalles técnicos operativos, uso de equipos y/o maquinaria, manejo de situaciones críticas, toma de conciencia de proceso y operación.</p> <p><u>B- Medio:</u> uso de metaprogramas de orientación hacia lo que falta, alto grado de flexibilidad, y enseñanza de cursos técnicos que presenten deficiencia.</p>
ACTITUD	<p><u>C- Orientación:</u> motivación y a creación de creencias potenciadoras.</p> <p><u>D- Medio:</u> uso de metaprogramas de flexibilidad de cuadro de referencia interna y externa, y motivación acercarse al placer.</p>
RELACIÓN CON EL MEDIO LABORAL	<p><u>E- Orientación:</u> actitud proactiva y colaboradora, motivación, identidad y trans-personalidad.</p> <p><u>F- Medio:</u> uso de metaprogramas: asociado - disociado, y motivación acercarse a o alejarse de.</p>

FUENTE: Elaboración propia

Para llevar a cabo la toma de decisiones de que capacitaciones deben ser impartidas se elabora una Matriz de las Necesidades de Capacitación (Tabla 3), donde se plantea el Número de Cursos que se van a impartir, que personal va a ser capacitado, el Tipo de Capacitación que va a recibir en base a la Tabla de Aspecto – Capacitación así como el objetivo de la capacitación para poder medir la efectividad del curso y el tiempo en que se lleve a cabo dicho curso, para dimensionar en el tiempo los cursos y capacitaciones. La generación de este documento es un Registro Colectivo sobre el personal a capacitar en una temporada.

Tabla 3 - MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

No. DE CURSO	PERSONAL A CAPACITAR	CÓDIGO DE ORIENTACIÓN	CÓDIGO DE TIPO DE CAPACITACIÓN (MEDIO)	OBJETIVO	TIEMPO
...
...
...
...
No. TOTAL DE CURSOS		CÓDIGO MAS FRECUENTE	CÓDIGO MAS FRECUENTE:	TIEMPO TOTAL:	

FUENTE: Elaboración propia

En base a la Orientación y el Tipo de Capacitación de la Matriz de Necesidades de Capacitación se aplican ciertos metaprogramas para que el capacitado reciba sus cursos de acuerdo a ello.

Los parámetros de Número Total de Cursos, Código más Frecuente, y Tiempo Total son datos que nos permiten monitorear el proceso de Capacitación en el marco temporal.

4.3. Aplicación de Metaprogramas para Corrección de Creencias Limitantes y Limitaciones

En base a los metaprogramas descritos en la sección de Tabla Aspecto Mejora (Tabla 2, pág.31) se describe el Metaprograma Medio y aplican Técnicas y el Medio de Evaluación para ver que los metaprogramas han sido efectivos en su aplicación; también tiene que definirse la persona que capacita para tener el control de quién imparte los cursos para futuros fines de evaluación. Esto es descrito en la Tabla Aplicación de Metaprogramas (Tabla 4).

Tabla 4 - TABLA DE APLICACIÓN DE METAPROGRAMAS

METAPROGRAMA MEDIO	TÉCNICA	MEDIO DE EVALUACIÓN / CALIFICACIÓN	CAPACITADOR
1.Orientación hacia lo que falta	Se da orientación a que el personal encuentre que elementos faltan en una serie de secuencias lógicas por medio de ejercicios con gráficos, ejercicios de frases incompletas y finalmente con documentos similares a los de su trabajo.	1. Se evalúa la cantidad de elementos faltantes que puede identificar el capacitado. 2. Se evalúa que procede para solucionar el faltante. Calificación: la calificación es	Nombre, formación académica del capacitador.

		<p>definida de acuerdo a que el 80% de los participantes aprueben la capacitación con el 80% de retención de la capacitación.</p> <p>Nota: Si los contenidos fueron bien planteados así será; si fuesen mal planteados o están por arriba de las capacidades de los participantes el porcentaje será inferior y se replantea la técnica empleada.</p>	
2.Alto grado de flexibilidad	<p>Se da orientación a que el personal pueda generar opiniones de maneras diversas sobre problemas y que las soluciones diversas se ajusten al problema planteado por medio de ejercicios de opinión en forma de cuestionarios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se evalúa el número de opiniones y soluciones distintas. 2. Se evalúa la efectividad de estas comparand o con patrones de respuestas establecidos. <p>Calificación: la calificación es definida de acuerdo a que el 80% de los participantes aprueben la capacitación con el 80% de retención de la</p>	<p>Nombre, formación académica del capacitador.</p>

		capacitación.	
3.Flexibilidad de Cuadro de Referencia Interna o Externa	<p>Se orienta en una sesión de grupo con personal del mismo puesto que en base a un problema planteado relacionado a su área se encuentre una solución de manera libre y se monitorea</p> <p>a) Si el personal pide opinión a los demás o la busca por su propia cuenta Si tiende a actuar en referencia interna se le fomenta a que pida opiniones a sus compañeros.</p> <p>b) Si el personal tiende a actuar en referencia externa se le fomenta a que lo intente por cuenta propia.</p>	<p>1. Se evalúa el número de capacitados que recurren a cambiar su cuadro de referencia.</p> <p>Calificación: la calificación es definida de acuerdo a que el 80% de los participantes aprueben la capacitación con el 80% de retención de la capacitación.</p>	Nombre, formación académica del capacitador.
4.Motivación Acercarse al placer	Se orienta al personal que la mejor manera de motivarse es por medio de motivación acercarse al placer; esto se hace por medio de ejercicios grupales en los cuales participa el capacitador, se les	1. Se compara el número de capacitados que dieron respuesta alejarse del dolor antes de la mesa redonda y el número	Nombre, formación académica del capacitador.

	<p>pide que en algún proceso se le haga alguna modificación, y en el momento de ver los resultados expliquen porque lo hicieron de esa forma, al final el capacitador expone su solución y explica que lo hizo acercándose al placer de tener reconocimiento por la participación en el trabajo.</p> <p>Al final se da una mesa redonda para intercambiar los puntos de vista de cómo hacer modificaciones acercándose al placer.</p>	<p>de capacitados que dieron respuesta alejarse del dolor después de la mesa redonda.</p> <p>Calificación: la calificación es definida de acuerdo a que el 80% de los participantes aprueben la capacitación con el 80% de retención de la capacitación.</p>	
5.Actitud Proactiva y Colaboradora	<p>Se orienta al personal a que las actitudes de trabajo que tengan sea activa y colaboradora por medio de dinámicas grupales en los que se organicen de manera libre y realicen las actividades siguientes:</p> <p>a) Ejercicios relacionados con la mejora de los espacios físicos de sus áreas de trabajo.</p> <p>b) Juegos de mesa en los</p>	<p>1. Se evalúa la respuesta natural de las personas a ser proactivas antes y después de cada sesión por medio del número de personas proactivas identificadas.</p> <p>2. Se evalúa la cantidad de personas poco colaboradoras antes y</p>	Nombre, formación académica del capacitador.

	<p>que el personal requiera de actuar de manera proactiva y colaboradora para ganar.</p> <p>c) Ejercicios de armado de un mueble grande y pesado que fomente esta actitud.</p> <p>Tras realizar la dinámica de cada inciso se le induce al personal que sea más participativo para la dinámica siguiente motivándose por medio de un premio de al equipo ganador.</p>	<p>después de cada sesión.</p> <p>Calificación: la calificación es definida de acuerdo a que el 80% de los participantes aprueben la capacitación con el 80% de retención de la capacitación.</p>	
6.Asociado Disociado	<p>Se fomenta que el personal pueda ser mas empático con sus compañeros por medio de dinámica de parejas en las cuales discutan una vivencia crítica (puede ser una vivencia dolorosa con una conclusión favorable) y le emitan una opinión al personal. Esta dinámica de pareja tiene que realizarse 3 veces cambiando las parejas designadas. Al final de cada sesión cada uno de los miembros</p>	<p>1. Se evalúa la afinidad que vaya adquiriendo el personal tras cada sesión.</p> <p>Calificación: la calificación es definida de acuerdo a que el 80% de los participantes aprueben la capacitación con el 80% de retención de la capacitación.</p>	<p>Nombre, formación académica del capacitador.</p>

	de las parejas formadas tiene que evaluar que tan comprensivos fueron sus parejas emitiendo su opinión al capacitador.		
--	--	--	--

FUENTE: Elaboración propia

Las calificaciones deben ser definidas por la organización para sus mejores fines, y en base a esta tabla se definen los distintos Registros de Capacitación (en total 6) y se documentan las calificaciones arrojadas por los distintos indicadores para su tratamiento posterior.

Los criterios de aprobación son sugeridos en base a grupos de 20 personas máximo¹⁹, esto es por el aspecto de que se tiene que llevar un control en el grupo de capacitados y permite al capacitador evaluar los resultados de manera objetiva y precisa.

Para los casos de capacitación en detalles técnicos se puede proceder de manera tradicional, es decir, sin la aplicación estricta de metaprogramas aunque se da énfasis a la capacitación técnica en base a la identificación del sistema VACO que presente el personal, es decir:

¹⁹ Capacitación en Empresas a través de Juegos <http://www.capacitacion-juegos.com.ar/artdetcreencias.htm> , consultado el 16 de Marzo de 2009, 20:00hrs.

- a) Si es más presente la representación visual se sugiere la utilización de diagramas de flujo, diagramas lógicos, esquemas y diagramas, y tarjetas gráficas de operación de equipos por ejemplo.
- b) Si es más presente la representación auditiva se sugiere la capacitación por medio de exposiciones orales y discusión de problemas y casos por ejemplo.
- c) Si es más presente la representación kinestésica en los capacitados se sugiere que realicen pruebas en campo para la utilización de equipos, resolución de problemas y ajustes, por ejemplo.

Es conveniente combinar los tres tipos de enfoque del sistema VACO en la capacitación técnica, teniendo en consideración que algunas de las formas serán captadas por el capacitado, debido a las diferencias individuales.

4.4. Evaluación de la Competencia

La evaluación de la competencia se pretende que se realice en una Tabla de Competencia en la Capacitación (Tabla 5, pág. 40) que pueda programarse en base a capacitación recibida y respuesta, es decir en base a la cantidad de cursos que el capacitado haya recibido y las evaluaciones que haya tenido progresivamente. Este instrumento permite monitorear y modificar la capacitación que se instruye para mejorar las aptitudes, actitudes y la relación con el medio laboral para definir qué tan competente es el personal.

Tabla 5 - TABLA DE COMPETENCIA EN LA CAPACITACIÓN

PERSONAL A CAPACITAR:				
No. TOTAL DE CURSOS	CÓDIGO DE TIPO DE CAPACITACIÓN (MEDIO)	OBJETIVO	CALIFICACIÓN	PROGRESO
...	...	Número bruto definido como objetivo	Número bruto definido como calificación	Diferencia entre objetivo y calificación
...
...

FUENTE: Elaboración propia

Si el personal presenta progreso la diferencia será menor, la meta es que sea cero dicho número para definir que el personal es competente en la capacitación. La tabla debe ser definida igualmente con un Gráfico de Monitoreo de la Competencia que muestre el progreso del capacitado, en este gráfico se observa como eje X el número de capacitaciones que recibe el personal y el eje Y el crecimiento en la competencia que presente, que puede ser medido en productividad (Gráfico 1, ver pág. 41) o en disminución de errores (Gráfico 2, ver pág. 41).

En ambos gráficos se puede observar para el personal capacitado se presenta la condición de competencia que en el caso del Gráfico 1 sea referido al aumento de la productividad del personal, y en el caso del Gráfico 2 a la disminución del número de errores presentados. Estos gráficos deben mantenerse como Registros individuales para el personal que se capacite.

GRÁFICOS DE MONITOREO DE LA COMPETENCIA

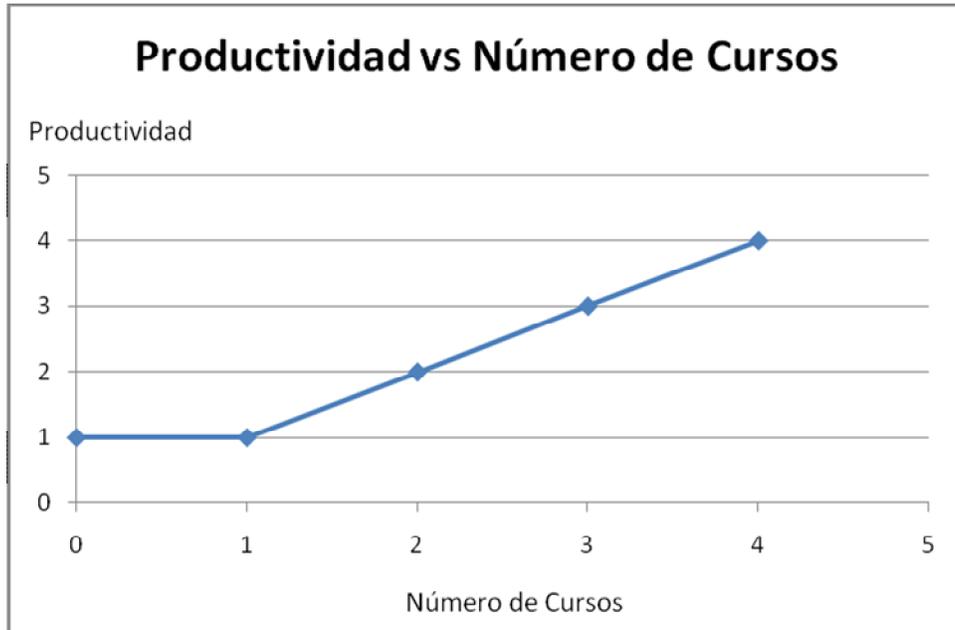


GRÁFICO 1 – FUENTE: Elaboración propia

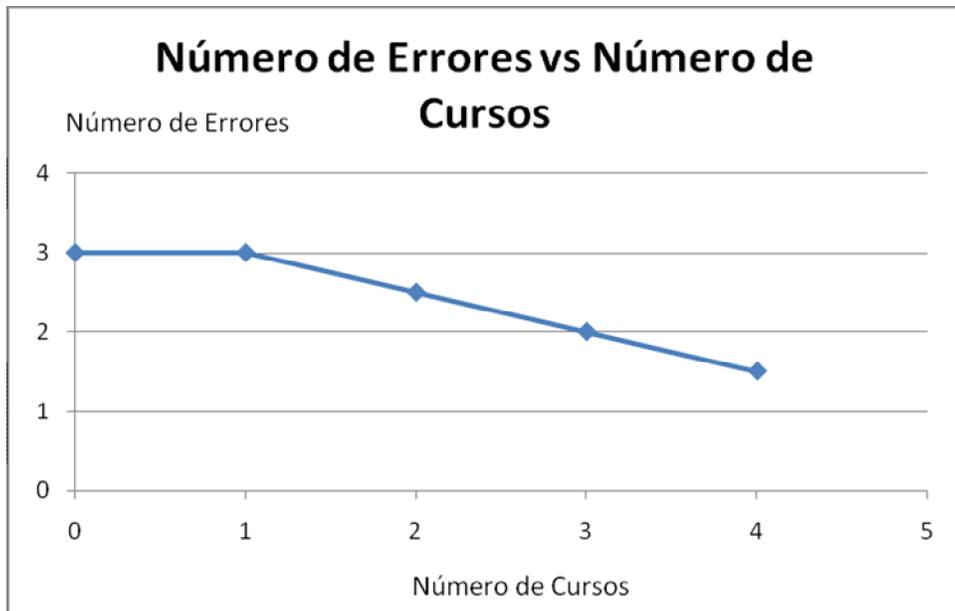


GRÁFICO 2 – FUENTE: Elaboración propia

4.5. Planeación y Mejora de la Competencia

Para la planeación y mejora de la Competencia Laboral debe de tenerse en cuenta los registros de:

- a. Cuestionario de Detección de Creencias del Capacitado
- b. Matriz de Limitaciones
- c. Matriz de Necesidades de Capacitación
- d. Calificación de Aplicación de Metaprogramas
- e. Tabla de Competencia en la Capacitación
- f. Gráficos de Monitoreo de la Competencia

Donde en caso de que los registros “e” y “f” no reflejen un progreso en la competencia del personal, debe aplicarse nuevamente desde el registro “b” para detectar que fallas presenta el personal. En caso de que los registros “e” y “f” reflejen un cambio en la competencia deben seguirse aplicando como se tiene programado en los Procedimientos de Capacitación Definidos dentro de la Organización.

Cabe resaltar que para que se pueda tener una mejora de la competencia, esta debe como mínimo ser evaluada tras dos periodos de cursos impartidos, para que los resultados que proporcionan los registros puedan ser correctamente evaluados y mejorados.

5.. GESTIÓN DEL MANUAL DE COMPETENCIA

Dado que el Manual de Competencia está diseñado para ser compatible con la ISO 9001:2008 y con las necesidades de Capacitación por ejemplo dadas en la NOM-059-SSA1-1993 tiene que contar con gestión, la cual es requisito de la Norma ISO 9001:2008 y es compatible con el espíritu de las Buenas Prácticas de Fabricación. Para ello se deben incluir la gestión dentro del Manual de Competencia, por medio de lo que la Norma ISO 9001:2008 nos indica y su vinculación con las Buenas Prácticas de Fabricación.

5.1. Planeación y Mejora del Manual de Competencia

En el contenido de la Norma Internacional ISO 9001:2008 existen los aspectos de Planeación y Mejora, por ello para tener un Manual de Competencia compatible con la Norma Internacional ISO 9001:2008 se requiere que el manual y todo el proceso de competencia sea auditable, por ello requiere que el Manual de Competencia se tenga documentado, alineado a la pirámide del modelo documental ISO y que sea auditable, es decir que del manual se puedan extraer evidencias en base a un proceso sistemático, independiente y documentado, dichas evidencias se evalúan de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios acordados.

Para poder auditar el Manual de Competencia se requiere de que los documentos siguientes cuenten con los requisitos básicos de la documentación de un sistema de gestión de calidad como son: que se asegure de que se identifican los cambios, asegurarse que los documentos de trabajo se encuentren disponibles en los

puntos de uso, que los documentos sean legibles e identificables, controlar los documentos de origen externo al sistema de gestión y controlar la distribución de los documentos previniendo que se usen versiones no autorizadas u obsoletas y también en esta intención por los requisitos de la NOM-059-SSA1-1993 que se cumpla con lo dispuesto en el apartado relacionado con la capacitación del personal.

Los documentos que deben ser auditados son los siguientes:

1. Manual de Calidad
2. Manual de Procedimientos Maestros
3. PNO de Auditoría Interna
4. PNO de Capacitación
5. PNO de Evaluación de la Competencia
6. Registros diversos como:
 - a) Programa de Capacitación
 - b) Programa de Auditoría de Capacitación
 - c) Cuestionario de Detección de Creencias del Capacitado
 - d) Matriz de Limitaciones
 - e) Matriz de Necesidades de Capacitación
 - f) Calificación de Aplicación de Metaprogramas
 - g) Tabla de Competencia en la Capacitación
 - h) Gráficos de Monitoreo de la Competencia
7. Copia Autorizada de la NOM-059-SSA1-1993

8. Manuales de Operación de Equipos diversos
9. Fichas de Seguridad de Sustancias Químicas (si la planta está diseñada para ello).

En la auditoría se buscan evidencias de que se cumple con los requisitos dispuestos por la Norma ISO 9001:2008 y la NOM-059-SSA1-1993; esto ayuda a que el Manual de Competencia trabaje según los estándares de calidad compatibles con ambas normas.

La planeación y mejora del Manual de Competencia dependen de que este genere documentación que sea objetiva y cuantificable de acuerdo a un objetivo particular de la Capacitación y Competencia Laboral, es decir que se haya diseñado de tal forma que pueda ser flexible si se presentan cambios en la operación de los procesos y que haya una planeación formal de calidad en la organización, esto último puede ser logrado por medio de metodologías de planeación estratégica como el “Seis Sigma” o “Balanced Scorecard” que estén presentes en la alta dirección de la organización, si esto no es implementado el Manual de Competencia no generara una competencia que tenga un rumbo definido y por ello no desarrollar competencia efectiva en el personal de la organización.

5.2. Vinculación con la NOM-059-SSA1-1993

El Manual de Competencia presenta la vinculación con esta Norma pues presenta programas formales de capacitación y entrenamiento del personal en sus funciones descritas en los PNO's. Permite que el personal tome conciencia de su

participación en la Industria Químico Farmacéutica desde la concepción de su motivación y participación en la misma, así mismo asegura que el personal recibe el entrenamiento técnico más adecuada para el mismo en base a la persona y no solo en base a requisitos legales de documentación.

5.3. Vinculación con el Apartado 6.2.2. de la Norma ISO 9001:2008

En este aspecto el Manual de Competencia permite asegurar que al personal se le determina su competencia innata y desarrolla programas y cursos que permiten proporcionar formación y competencia, asegurándose de forma paralela que se evalúa la eficacia de las acciones tomadas, permitiendo así la planeación, monitoreo, trazabilidad y mejora de la competencia laboral.

6. DISCUSIÓN

De acuerdo al desarrolló del Manual de Calidad propuesto en base a un modelo psicológico como lo es la PNL permite evaluar la competencia innata del personal y en base a ello darle formación necesaria para que adquiriera competencia laboral.

Esta competencia se desarrolló en base a modelos de Detección de Necesidades de Capacitación y de Detección de Limitaciones en el individuo, lo que permite rastrear las deficiencias y limitaciones tanto en aspectos técnicos como en aspectos personales y así darles solución por medio de aplicación de programas de capacitación que se orienten en aspectos técnicos y aspectos humanos al desarrollo profesional de la competencia.

Cabe resaltar que el modelo seleccionado de la PNL fue implementado puesto que se necesita resolver desde el nivel inconsciente en el personal las deficiencias que este posea, este modelo permite la adquisición de formación técnica de manera más directa pues aprovecha las aptitudes innatas de aprendizaje del individuo determinadas en su sistema VACO permitiendo que tenga la mejor captación de conocimientos; igualmente con aspectos relacionados a su formación humana permite que las aptitudes del individuo se puedan alinear con los objetivos de la organización tanto de manera individual como en la colectividad de la sociedad de trabajo, todo esto aprovechando los procesos mentales inconscientes del personal.

El acoplar esta forma de capacitación y desarrollo de competencia con un instrumento de gestión de calidad como lo es la Norma ISO 9001:2008 permite hacer la mejora continua en la capacitación del personal donde la organización puede encontrar sus debilidades en recursos humanos, promoviendo de esta forma la productividad de la organización, y sobre todo poderlo hacer un modelo flexible para organizaciones que puedan implementar este modelo.

Se pensó en aplicar este Manual en las Buenas Prácticas de Fabricación de la Industria Químico Farmacéutica como un fuerte elemento de apoyo a la organización para que el personal pueda crecer profesionalmente no solo de la mano de cumplimiento y aplicación de procedimientos, sino por la adquisición de la conciencia de su papel de estas organizaciones que son de los principales motores económicos de México, se requiere que el personal lleve a cabo procesos con rigurosa calidad que debe ser implementada en los aspectos técnicos de aprendizaje y en aspectos de desarrollo humano que permitan incrementar su eficiencia laboral.

A pesar de las grandes ventajas que presenta este Manual de Competencia requiere, para ser efectivo que la organización esté comprometida con la calidad, es decir que presente un modelo de planeación estratégica formal además de un modelo ISO, pues el monitoreo, evaluación, y toma de decisiones de la capacitación requieren una ruta hacia donde caminar, no solo que se cumpla con requisitos obligados por Normas o Leyes Federales, por ello para que este Manual de Calidad pueda ser implementado se necesita contar con el elemento de

planeación estratégica formal por parte de la dirección y revisión por parte de auditores del sistema de gestión de calidad del establecimiento de Industria Químico Farmacéutica.

7. CONCLUSIÓN

La competencia laboral y la capacitación del personal son factores que permiten que las organizaciones puedan elevar su eficacia debido a que el personal que labora en ellas posee las capacidades necesarias para poder realizar todas sus funciones de manera óptima, y asegura que la enseñanza que se da al personal de la organización sea captada y aplicada adecuadamente, dando por consecuencia incremento en productividad y reducción de errores; inclusive la competencia laboral y la capacitación son de los grandes temas en el desarrollo de sistemas de calidad como lo es la ISO 9001:2008 u otros sistemas similares, donde la organización gestiona su calidad hacia la mejora continua.

La implementación de la competencia laboral en una organización requiere de la guía de un Manual de Competencia que debe poseer enfoques adecuados que permitan que el personal pueda desarrollarse desde el individuo y expandirse a la organización entera, de tal forma que la competencia pueda ser detectada y sea sujeto de gestión y mejora continua.

La Programación Neurolingüística posee el uso de técnicas y métodos de enseñanza que permiten desarrollar capacidades aprovechando y modelando las capacidad inicial del individuo a partir de programar el lenguaje y la comunicación para modelar la conducta del personal y encaminarlas hacia los objetivos que se plantean en capacidades y competencia en el personal; estas técnicas permiten incluso modelar la capacitación tradicional y fortalecerla con las ventajas que ofrece la PNL; permite explorar las creencias de los individuos y convertir

creencias limitantes y limitaciones en oportunidades de desarrollo de habilidades y competencias, permite detectar los sistemas de percepción sensorial VACO (visual, auditivo, kinestésico) del individuo y encaminar una capacitación en base a estos sistemas de percepción del medio para fortalecer la captación de información de la capacitación tradicional, inclusive permite desarrollar las habilidades sociales en los individuos para que interactúen eficientemente en los procesos de la organización tomando conciencia de sus papeles individuales y como un colectivo laboral, promoviendo niveles de satisfacción laboral más altos en el personal y la mejora de la productividad y del clima laboral.

El desarrollo de un Manual de Competencia en base a Programación Neurolingüística para buenas Prácticas de Fabricación de la Industria es una herramienta compatible con la Norma ISO 9001:2008 y la NOM-059-SSA1-1993 vigente que permite evaluar las limitaciones iniciales del personal en una organización para poder aplicar capacitación y desarrollar competencia con base a la aplicación de metaprogramas de aprendizaje orientados a formar, evaluar, trazar, monitorear y dar mejora continua a la competencia laboral del personal permitiendo de esta forma elevar la productividad y disminuir errores de operación en los procesos de estas industrias, siendo un modelo que puede implementarse en empresas de este ramo o en empresas que aseguren la calidad en base a la Norma ISO 9001:2008 o normas compatibles con esta.

8. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Agudelo Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.
- Bolsa Universitaria de Trabajo, Formato para elaborar tu curriculum, <http://www.dgose.unam.mx/but/formatoc.htm> , consultado el 9 de Marzo de 2009, 19:00hrs.
- Capacitación en Empresas a través de Juegos <http://www.capacitacion-juegos.com.ar/artdetcreencias.htm> , consultado el 16 de Marzo de 2009, 20:00hrs.
- Como realizamos un perfil de puesto solicitado , <http://www.albureau.com.ar/comolohacemos.html> , consultado el 9 de Marzo de 2009, 19:00hrs.
- CONALEP Cuautla Cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación, <http://www.conalep.edu.mx/work/resources/LocalContent/2430/1/17-173-FOFI04.PDF> , consultado el 10 de Marzo de 2009, 10:00hrs.
- Ducci María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- Gabriel Mercado, Artículo de Programa de Capacitación: Guía para su Diseño http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/programa_de_capacitacion.html . consultado el 10 de Marzo de 2009, 13:00hrs.
- Glosario de Términos de Evaluación, <http://www.ets.org/portal/site/ets/menuitem.c988ba0e5dd572bada20bc47c3921509/?vqnextoid=ff740862c8fc5010VqnVCM10000022f95190RCRD&vqnextchannel=81d793a29ded5010VqnVCM10000022f95190RCRD#PerformanceTests>, consultado el 10 de Marzo de 2009, 15:00hrs.

- Ley Federal del Trabajo, Título IV Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones, Capítulo III bis De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.
- Manual de Calidad de Degremont Detección de Necesidades de Capacitación,
<http://www.degremontmexico.com.mx/calidad/PROCEDIMIENTOS/RECURSOS%20HUMANOS/IGERH-02%20rev.1.pdf> , consultado el 10 de Marzo de 2009, 13:00hrs.
- Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación 2008,
<http://www.conanp.gob.mx/spc/capacitacion/DNC.pdf> , consultado 10 de Marzo de 2009, 13:00hrs.
- Modelo de Plan de Capacitación ,
http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/formativoLaborales/RM_069_6.pdf , consultado el 10 de Marzo de 2009, 15:00hrs.
- Norma Internacional ISO 9001:2008 numeral 6.2.2.
- Numeral 6.2 de la NOM-059-SSA1-1993 “Buenas prácticas de fabricación para establecimientos de la industria químico farmacéutica dedicados a la fabricación de medicamentos”.
- Presuposiciones de la PNL,
http://www.deeprancenow.com/hipnosis_pnl_pres.htm, consultado el día 20 de Marzo de 2009, 13:00hrs.
- Procedimiento para la Detección de Necesidades de Capacitación en el InDRE , http://www.cenavece.salud.gob.mx/indre/descargas/pdf/6_dnc.pdf , consultado el día 10 de Marzo de 2008, 10:00hrs.
- Sabát Rafael, Cambio de Creencias, <http://www.pnlnet.com/chasq/a/600> , consultado el 3 de Marzo de 2009, 13:00hrs.
- Serrat Albert, Programación Neurolingüística para Docentes Mejora tu conocimiento y relaciones, 2º Edición, Barcelona 2005, Ed. GRAÓ d IRIF, S.L.