



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Análisis de la detección de las necesidades de capacitación
en un centro de investigación

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta

Claudia Angélica Barrientos Villalobos

Santiago de Querétaro, Qro. Febrero de 2012.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contabilidad y Administración
Maestría en Administración

ANÁLISIS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Claudia Angélica Barrientos Villalobos

Dirigido por:

Dra. Patricia Luna Vilchis

SINODALES

Dra. Patricia Luna Vilchis
Presidente

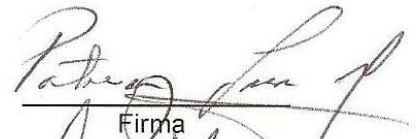
Dra. Graciela Lara Gómez
Secretario

M. en A. Alejandro Montes Bravo
Vocal

M. en A. Guillermina Velázquez García
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

M. en I. Héctor Fernández Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

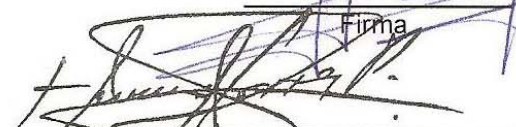

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Febrero 2012
México

RESUMEN

Uno de los principales propósitos de la capacitación es contribuir al desarrollo de un individuo para el mejor desempeño de una actividad y, con ello, incrementar la productividad en una organización. La primera etapa del proceso, la detección de las necesidades de capacitación (DNC), es de primera importancia, ya que sustenta la ejecución de las siguientes etapas. A menudo, una detección inadecuada afecta la productividad, siendo importantes los criterios de detección aplicados por el personal responsable de ejecutar esa etapa, acordes con las políticas organizacionales. De particular interés es la aplicación de la DNC en un centro de investigación (CI), cuyos productos no representan características medibles con facilidad, uniformes y específicas, que evidencien la efectividad de la capacitación. Este estudio, desarrollado como investigación cualitativa, analiza los criterios que aplican y las decisiones que toman algunos directivos y líderes de grupo para llevar a cabo la DNC en las diversas áreas de un CI que presenta carencias en la efectividad del proceso de capacitación. Lo anterior, bajo la hipótesis de que los líderes apliquen criterios basados en su propia visión y experiencia personal, independientemente de la política institucional. La metodología consistió en el desarrollo de entrevistas semiestructuradas como técnica exploratoria de recolección de información, aplicadas al personal con autoridad y facultad de tomar decisiones en el proceso inicial de capacitación. Como ejes de análisis se consideraron las políticas institucionales, el proceso de capacitación y el liderazgo ejercido en los grupos de investigadores respecto a la DNC. Los resultados mostraron variabilidad tanto en los criterios aplicados por los líderes como en sus rasgos de liderazgo, en ocasiones con desconocimiento de las políticas dictadas por el CI y con ideas no claras del proceso de capacitación. No obstante reconocen la importancia de la capacitación como medio para mejorar el desempeño de los investigadores, participan únicamente en las etapas inicial y final del proceso, mostrando poco interés en las etapas intermedias. Esto se refleja en el bajo cumplimiento de los programas de capacitación y, por tanto, en la dificultad para evaluar objetivamente la efectividad del proceso en la productividad.

(Palabras clave: Centro de Investigación, Capacitación, Liderazgo, Criterios de Detección)

SUMMARY

One of the main purposes of training is to contribute to the development of an individual to achieve the best performance in an activity and thus increase an organization's productivity. The first stage of the process, detection of training needs (DNC, from its initials in Spanish), is of the utmost importance since it is the basis for carrying out the following stages. Frequently an inappropriate detection affects productivity. The detection criteria applied by the personnel responsible for this stage are important, in accordance with the organization policies. Of particular interest is the application of the DNC in a research center (RC) whose products do not represent characteristics that are easily measurable, uniform and specific, which show the effectiveness of training. This study, developed as a qualitative research work, analyzes the criteria that are applied and the decision made by some executives and group leaders in order to carry out the DNC in different areas of a RC that has deficiencies in the effectiveness of the training process. This is in accordance with the hypothesis that the leaders apply criteria based on their own vision and personal experience, independent of institutional policy. Methodology consists of semi-structured interviews as an exploratory technique for information gathering; these interviews were carried out with personnel having the authority and the ability to make decisions during the initial training process. The main points for analysis were the institutional policies, training process and the leadership shown in the groups of researches regarding the DNC. Results showed variability in the criteria applied by leaders, as well as in their leadership characteristics. They were occasionally unaware of the policies dictated by the RC and had unclear ideas regarding the training process. Nevertheless, they recognized the importance of training as a means to improving the performance of the researchers. They participate only in the initial and final stages of the process and showed little interest in the intermediate stages. This is reflected in low compliance with the training programs and therefore in difficulty in objectively evaluating the effectiveness of the productivity process.

(Key words: Research center, training, leadership, detection criteria)

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos,
Por su amor, ayuda e impulso en todo momento.

A mi Abuela,
Por ser el amor de vida.

A los Hermanos,
Por ser la luz de mi vida.

A Manuel,
Por ser mi guía. Limbus...

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a todos los que colaboraron para llevar cabo este trabajo de investigación, en especial a la Dra. Patricia Luna Vilchis por su valiosa asesoría durante este periodo de realización.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática	4
1.2. Justificación	5
1.3. Objetivos	6
1.4. Pregunta de investigación	7
1.5. Proposición	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la capacitación en México	9
2.2. Proceso de capacitación	12
2.2.1. Importancia de la capacitación	12
2.2.2. Etapas de la capacitación	13
2.3. Liderazgo	17
2.3.1. Concepto	17
2.3.2. Rasgos característicos	19
2.3.3. Tipos de liderazgo	20

2.3.4. Evolución del líder	24
2.3.5. Toma de decisiones	25
3. METODOLOGÍA	26
3.1. Tipo de investigación	26
3.2. Diseño de la Investigación	27
3.3. Población de estudio	27
3.4. Método de recolección de datos	28
3.5. Ejes de análisis y resultados	29
4. GENERALIDADES DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN (CI)	30
4.1. Descripción general	30
4.2. Desarrollo de la capacitación en el CI	32
4.2.1. Proceso de capacitación vigente	33
4.2.2. Gestión de la capacitación	35
4.3. Desviaciones en la capacitación	35
5. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	38
5.1. Revisión documental	38
5.1.1. Aspectos legislativos	39
5.1.2. Normatividad de la Secretaría de la Función Pública	40
5.1.3. Sistema de Gestión de la Calidad	41
5.1.4. Documentos de referencia de capacitación del personal del CI	42
5.2. Preparación de entrevistas	42
5.2.1. Entrevista piloto	42
5.2.2. Estructura guía	43
5.3. Información de entrevistas	44

5.3.1. Generalidades de los entrevistados	44
5.3.2. Información obtenida	45
5.4. Análisis y discusión	52
CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS	58
APÉNDICES	62
A1. Transcripción de la entrevista piloto	63
A2. Extracto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	65
A3. Extracto de la Ley Federal del Trabajo	69
A4. Extracto de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal	75

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
2.1. Modelos cambiantes de liderazgo, (Madrigal, 2004)	24
5.1. Resumen del personal entrevistado	45
5.2. Resultados de entrevistas. Aspectos sobre políticas	46
5.3. Resultados de entrevistas. Aspectos sobre capacitación	47
5.4. Resultados de entrevistas. Aspectos sobre liderazgo	48
5.5. Percepciones del tipo de liderazgo ejercido	52

INDICE DE FIGURAS

Figura	Página
4.1. Organigrama esquemático del CI de referencia.	32

1. INTRODUCCIÓN

Una de las metas importantes de toda empresa que ofrece a la sociedad bienes o servicios, es mantener e incrementar los niveles de producción de una manera eficaz, eficientando sus operaciones, equipamiento e instalaciones. A medida que van surgiendo las necesidades de una mayor productividad, se proyectan entonces, diversas acciones que permitan incluir mejoras constantes en sus recursos humanos, financieros y en sus recursos materiales.

La introducción e implementación de los cada vez más utilizados sistemas de gestión de calidad, van principalmente encaminados a la mejora continua de los procesos, facilitando la identificación de las interacciones de múltiples actividades que sustentan su producción. Uno de estos procesos está fuertemente ligado a la preparación, formación y desarrollo de los recursos humanos que, una vez dentro de las responsabilidades de la organización, el personal se sujeta a ser capacitado como una actividad de mejora.

En general, la capacitación es el proceso por el cual se adquieren conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, con el propósito de contribuir al desarrollo de un individuo para el desempeño de una actividad. Esta capacitación se respalda en función del cumplimiento del perfil del puesto respecto a sus competencias, además de la necesidad de adecuarse a los cambios o innovaciones en un esquema de producción e incluso como parte del desarrollo personal de un individuo.

Básicamente, las etapas sustantivas de un proceso de capacitación en una empresa o institución, comprenden la detección de las necesidades, la selección de los medios para proveerla, la ejecución, la evaluación de los resultados y su impacto en la productividad.

En estas etapas, la primera, de detección, es tal vez la más importante, puesto que es la base para la ejecución de las siguientes fases del proceso mismo.

A menudo, una detección inadecuada conduce a una afectación de una o varias partes del proceso de capacitación, así como del proceso productivo. En este sentido, es importante ejecutar de manera adecuada cada una de las etapas de la capacitación para el logro de los objetivos de la institución. Para facilitar el proceso, se dictan políticas y esquemas de capacitación gubernamentales e institucionales, que dan pauta a la generación de instrumentos o procedimientos que respondan a las necesidades estratégicas del servicio. Desafortunadamente, con frecuencia los lineamientos no resultan seguidos por los directivos y líderes, de manera coordinada y congruente, aplicándose criterios de detección distintos a los establecidos, ya sea por desconocimiento, por desviaciones en la interpretación o por subestimar tales políticas.

Tanto los aciertos como las desviaciones se pueden evidenciar ante revisiones estrictas del proceso y los resultados del mismo, ayudando a precisar las situaciones y posibles problemas que en apariencia no existen. De la revisión del estado del proceso de capacitación y del efecto que tiene sobre el desempeño en la productividad, se pueden identificar las etapas críticas y analizar la forma de ejecución. Como resultado, se pueden proponer acciones que conduzcan a la corrección y mejora de esas etapas, contribuyendo positivamente al logro de los objetivos institucionales referentes a la formación y preparación de sus recursos humanos.

La evaluación del impacto de la capacitación sobre la productividad no es una tarea trivial en las organizaciones. Tal es el caso de aquéllas dedicadas al desarrollo de investigación, cuyos resultados no son un producto tangible con características medibles con facilidad, uniformes y específicas. Entendiendo la importancia que tiene la

capacitación del personal en el desarrollo de las actividades sustantivas de un Centro de Investigación (CI), como primera parte de un estudio de mayor alcance, se realizó el presente trabajo de investigación. Atendiendo la etapa inicial del proceso de capacitación, aquí se analizan los criterios que se aplican y las decisiones que se toman para llevar a cabo la detección de las necesidades de capacitación en las diversas áreas del CI de referencia. Por ello, se da la tarea de investigar y analizar los criterios particulares que siguen de manera personal los distintos directivos y líderes de grupo encargados de detectar esas necesidades. Estos criterios se comparan contra los enunciados en las políticas institucionales, proponiéndose un esquema de homologación de criterios a partir de los resultados que se obtengan.

La realización de este estudio fue por medio del esquema de una investigación cualitativa, con base en el desarrollo de entrevistas semiestructuradas como técnica exploratoria de recolección de información. Las entrevistas fueron aplicadas al personal con autoridad y la facultad de tomar decisiones en el proceso inicial de capacitación, la etapa de detección de necesidades. Como ejes de análisis se consideraron las políticas institucionales, el proceso de capacitación y el liderazgo en los grupos de investigación. En general, el estudio mostró variabilidad tanto en los criterios aplicados por los líderes como en sus rasgos, en ocasiones con desconocimiento de las políticas dictadas por el CI y con ideas no claras del proceso de capacitación. No obstante, todos los líderes mostraron conciencia de la importancia del proceso para mejorar el desempeño del personal a su cargo.

La presentación del escrito se organiza en seis capítulos. El primero, de carácter introductorio, presenta además la problemática de la capacitación, la justificación del estudio, el objetivo y las hipótesis principales. El segundo capítulo describe el marco

teórico, que incluye temas de referencia sobre el proceso general de capacitación, aspectos normativos, de liderazgo y toma de decisiones. El tercero muestra una descripción de las características del CI de interés y el entorno del problema; el cuarto, la metodología utilizada (investigación cualitativa) y sus fundamentos; el quinto, aspectos generales de la recolección de información y su análisis y, en el sexto y último, los resultados y conclusiones.

1.1. Problemática

La capacitación es la vía para armonizar las necesidades de la institución con las competencias de su personal. Por consiguiente, la ejecución inadecuada de alguna de sus etapas se refleja en el deficiente logro de los objetivos institucionales. Tal es el caso de un CI dependiente de una Secretaría de Estado orientado como una institución para realizar investigación de apoyo técnico-científico requerido en el sector transporte. Evaluaciones del desempeño de este CI han resultado en observaciones e inconformidades reiteradas respecto al manejo y aprovechamiento global de la capacitación. Esto cobra mayor relevancia debido a la diversidad de las líneas de investigación rectoras del CI, además de la variabilidad de los estudios requeridos por las cambiantes necesidades del sector. Así, se ha evidenciado carencias en la etapa de detección de necesidades de capacitación aplicada en todas sus áreas de investigación, por lo que se ha priorizado la necesidad de identificar los aspectos que afectan el buen logro y efectividad del proceso.

Como primera etapa del proceso y de acuerdo al esquema organizacional de la institución, la responsabilidad de la detección de las necesidades de capacitación del personal operativo y administrativo se asigna a líderes de grupo y puestos de mando medios y superiores. Como parte de los resultados de las evaluaciones realizados por

organismos externos para continuar con el cumplimiento de los estándares de las normas de calidad, se ha señalado una detección deficiente de las necesidades, por lo que se ha sugerido que se analice la forma en que se aplica la detección. Lo anterior, con base en la sospecha de que los encargados de la detección seguían criterios basados en su propia visión y experiencia, generando una diversidad de criterios alejados de las necesidades reales de la capacitación y de las políticas institucionales. Aunque las etapas subsiguientes en el proceso de capacitación pueden presentar también defectos en su aplicación, como primer paso para solucionar el problema se atiende en este estudio el análisis de la etapa de detección.

1.2. Justificación

La formación de recursos humanos juega un papel importante en la aportación de valor de una organización, ya que es la gente quien está al frente. La capacidad de un individuo es un aspecto vital y un importante factor de desarrollo si se le dirige adecuada y estratégicamente. En este sentido, los líderes juegan un rol importante en la identificación y atención de cada una de las necesidades que se presenten, tanto institucionales como las del personal. Lo anterior facilita a la institución su entrada y permanencia en niveles altos de la calidad, conforme a las exigencias del entorno.

Común a todas las organizaciones, cualquier acción formativa que se realice debe ser precisa en su detección, con el fin de lograr los objetivos propuestos. En diversas ocasiones las acciones de capacitación que se llevan a cabo no son las que se requieren de acuerdo al perfil de puesto y las nuevas necesidades para mejorar en el desempeño de sus funciones, así como para el desarrollo a nivel personal. Lo anterior provoca que la capacitación que recibe el personal no sea detectada adecuadamente; incluso, existe el riesgo de sustitución de eventos de capacitación por otros diferentes a los inicialmente

propuestos, con lo que se afecta el propósito para los cuales han sido programadas las necesidades de capacitación.

La presente investigación se apoya en la importancia vital de realizar el análisis de los criterios que se toman para la identificación clara y precisa de las necesidades de capacitación que son detectadas por los líderes. Por tanto, es necesario contar con criterios definidos por parte de los directivos y los líderes, a fin de que estén homologados con las políticas y lineamientos que rigen el proceso de capacitación para la realización de las necesidades de capacitación del personal del CI en la etapa inicial del proceso de capacitación, situación que no se ha logrado hasta el momento.

1.3. Objetivos

De acuerdo a la problemática descrita en el trabajo y la importancia de entender las causas que la originan, se propuso el objetivo principal de identificar y analizar los criterios aplicados por los líderes en la etapa de detección de necesidades del proceso de capacitación, en diversas áreas operativas de un CI.

Con base en ese objetivo, el desarrollo del estudio se conformó respecto a tres ejes de análisis: El proceso de capacitación, las políticas institucionales y el liderazgo ejercido. Considerando estos aspectos, se proponen de manera complementaria, los objetivos secundarios siguientes:

1. Revisar documentalmente las políticas institucionales sobre capacitación, en relación con los criterios de detección.
2. Analizar la etapa de detección de necesidades de capacitación del proceso interno del CI, respecto a los criterios de decisión utilizados por los líderes.
3. Identificar los rasgos de liderazgo en los encargados de realizar la detección de necesidades de capacitación, que influyen en el proceso.

1.4. Pregunta de Investigación

Con base en los resultados de distintas evaluaciones en las que se identificó la problemática en torno al proceso de capacitación del personal operativo en el CI, se considera fundamental el primer paso del proceso, que sustenta los pasos subsiguientes. La detección realizada sobre los miembros de grupos de investigadores por los líderes respectivos en torno a sus necesidades de capacitación, permite plantear el cuestionamiento acerca de los criterios utilizados por ellos, considerando el conocimiento formal del proceso institucional de capacitación, las políticas dictadas sobre la misma y el ejercicio del liderazgo para la toma de decisiones. Lo anterior puede enunciarse de manera interrogativa de la manera siguiente:

¿Cuáles son los criterios utilizados por los líderes para detectar las necesidades de capacitación de los investigadores miembros de su grupo?

Esta pregunta inicial y principal puede apoyarse en los cuestionamientos secundarios siguientes:

- a) ¿El líder conoce el proceso de capacitación y su importancia?
- b) ¿El líder conoce y aplica las políticas institucionales?
- c) ¿Cómo se ejerce el liderazgo en torno a la decisión de las necesidades detectadas?

Se infirió que la respuesta a la pregunta principal y a las subsecuentes permite entender el problema en esta etapa de detección, dando una visión de mayor profundidad que sienten las bases para que, en su momento, conduzcan a esquemas y propuestas estratégicas de solución al problema y mejora del proceso global de capacitación.

1.5. Proposición

Como planteamiento principal para analizar los criterios y decisiones en las que se basan los líderes de grupo para determinar las necesidades de capacitación, se define la siguiente proposición:

Los líderes encargados de la detección de las necesidades de capacitación siguen criterios basados en su visión y experiencia personal, independientemente de la política institucional.

En contraposición, otra proposición se establece a continuación:

Los líderes encargados de la detección de las necesidades de capacitación aplican criterios referidos en la política institucional, independientes de su propia visión y experiencia personal.

2. MARCO TEÓRICO

Con el proceso de establecer bases que faciliten el análisis posterior, en este capítulo se describen brevemente algunos aspectos históricos sobre los cambios en el enfoque de la capacitación en México, incluyendo perspectivas de la influencia cultural. También se exponen el concepto general del proceso de capacitación, los tipos de liderazgo y su posible evolución, así como los pasos en la toma de decisiones.

2.1. Antecedentes de la capacitación en México

De acuerdo a Cantú (2009), en los últimos 25 años México ha experimentado grandes cambios en materia de la capacitación. En la década de los 70, las compañías mexicanas no tenían tanto interés en desarrollar a sus empleados debido a la economía cerrada y escasa competencia. Laboralmente, había pocos ascensos de personal, a menudo basados en la influencia de contactos más que en el desempeño. La forma usual de aprendizaje de un empleado recién ingresado era mediante la asignación de un mentor, constituido por un trabajador con antigüedad que, frecuentemente, no tenía idea de cómo transmitir el conocimiento. En 1978 el Presidente José López Portillo se dio cuenta de la necesidad de incrementar el nivel de productividad industrial del país, lo que llevó a la aprobación de varias leyes para la legislación laboral mexicana. Estas nuevas leyes, conocidas como "Ley Entrenamiento", establecían la obligación de cada empleador de proveer entrenamiento formal y adecuado para cada uno de sus trabajadores, con regulaciones para las necesidades de capacitación, planes de formación anuales, certificación de instructores, etc. Durante los 90's, con el explosivo crecimiento industrial e implementación del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de Norte América), la necesidad de capacitación profesional se volvió obligatoria, por lo que muchas fábricas empezaron el camino hacia la certificación ISO, buscando reconocimiento internacional.

El aumento de la inversión extranjera también provocó otros tipos de entrenamiento, como programas transculturales y modalidades de capacitación directiva.

Estos cambios evidenciaron la falta de una actitud objetiva en la capacitación para desarrollar un claro entendimiento de los objetivos, instrucciones escritas y pensamiento lógico como parte de la cultura mexicana. Esto se atribuye a la tendencia en la educación básica mexicana de tener un enfoque universal, orientado a adquirir conocimiento en lugar de desarrollar habilidades como la expresión oral, escrita, o la comprensión de lectura. Esto se ejemplificaba como el caso de que cualquier estudiante de 5° grado era capaz de saber la capital de cualquier país del mundo, pero no sabía encontrar la idea principal en una lectura.

Se suponía que la solución a esta situación era reconocer la necesidad de estructura, requiriendo los cursos formales de pensamiento objetivo, técnicas para escribir reportes y procedimientos, estructura de un problema-métodos de resolución, etc. Después de un gran esfuerzo en capacitación, a partir del 2000 se observó un cambio en el desempeño de la mayoría de los mexicanos, en el que muchas empresas empezaron a ser reconocidas internacionalmente como líderes en calidad y productividad. Durante el 2007, las presiones del mercado y la competencia internacional (India y China) demandaron altos niveles de aumento de la productividad, con entrenamiento en Six Sigma, Lean Manufacturing, Kaizen y otras técnicas, con el objeto de contar con un ambiente de calidad, cero defectos y menores costos. En 2009, los presupuestos en capacitación requirieron ajustarse por la crisis financiera internacional, por lo que las compañías redujeron gastos de entrenamiento, enfocándose más a instructores internos, además de que la globalización añadió otra tendencia a la escena mexicana, en que las compañías multinacionales debían adaptar localmente sus programas de capacitación.

Con respecto a lo anterior y en los años subsecuentes, en el país se continúan aplicando estructuras diversas para ejecutar el proceso de capacitación. Las grandes organizaciones empresariales han resaltado la importancia de la capacitación del personal, con el aspecto común de que cada una de ellas analiza y diseña sus propios subsistemas de capacitación. Aunque enfatiza a la capacitación como un factor sumamente importante para el desarrollo de las organizaciones, en muchas de ellas los ejecutivos de alto nivel y el personal en general comparten una visión de la misma como una disciplina con bajo nivel de importancia. Esto se debe, en parte, a una serie de creencias que con el paso del tiempo han llevado a minimizarla, siendo los resultados, además, difíciles de valorar, de comprender y, por lo mismo, de encontrarles un sentido práctico, (García, 2007). En consecuencia las organizaciones se han visto obligadas a cumplir con disposiciones legales orientadas a brindar capacitación a su personal.

No obstante, esta capacitación se sigue llevando a cabo conforme a los requerimientos externos, aplicando procedimientos diseñados de manera general para un conjunto de organizaciones, independientemente de su rubro y actividad. El Gobierno, por su parte, continúa con la tarea de sensibilizar a las organizaciones y trabajadores acerca del papel que desempeña la capacitación en el incremento de la productividad, definiendo a ésta no como tener que trabajar más sino el trabajar más inteligentemente, (Mendoza, 2005). No obstante, es común que cada entidad interprete y maneje su propio concepto de capacitación, proponiendo líneas de acción que pueden no coincidir con lo establecido gubernamentalmente. Aunque la línea básica es que los colaboradores tengan la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas, es necesario contar con recursos metodológicos concretos y efectivos.

2.2. Proceso de capacitación

La capacitación es considerada como una de las inversiones más redituables que una organización puede realizar, sin importar el rubro al que se dedique, (Infante, 2011). Por tanto, es un elemento clave para que una organización, institución o empresa logre su crecimiento y/o se ajuste a los cambios necesarios en sus esquemas de operación, siempre y cuando se aplique sabia y decididamente, (Clavelle, 2008).

2.2.1. Importancia de la capacitación

La búsqueda de la excelencia, dentro del ámbito de las organizaciones, empresas e instituciones, depende no sólo de buenas intenciones, sino de llevar a cabo planes y estrategias adecuados en cada una de las etapas de un proceso de capacitación. Es importante considerar que la capacitación es imprescindible como marco del cambio, de la formación, desarrollo profesional y humano de los individuos involucrados. El establecimiento de criterios para decidir las necesidades de capacitación de un individuo o un grupo de individuos, es el punto de partida para impulsar al logro de las metas establecidas en el desarrollo humano y, por ende, organizacional. La decisión de capacitar a un individuo puede ser tan efectiva como controversial, porque mientras más se le exige se debe tomar mayor conciencia en cada uno de los rubros que se deben cubrir para la formación del personal. Naturalmente, la formación alcanzada debe estar alineada con las expectativas del cargo que se pretende desempeñar. Si esta secuencia se logra, lo más probable es que al final del proceso de capacitación se obtengan mejores resultados. En el seguimiento del proceso, es importante resolver las necesidades que van surgiendo y actualizar los sistemas de capacitación para volverlos más efectivos en cada una de sus etapas. La capacitación es la única forma de lograr un cambio a beneficio de la organización, (Cedeño, 2007).

El término capacitación se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus empleados. Sin embargo, la capacitación tiende a considerarse de manera más estrecha, orientada a cuestiones de desempeño a corto plazo y de desarrollo que apunta más a la expansión de las habilidades de una persona, en función de las responsabilidades futuras. Por lo general, la tendencia de capacitar, conociendo las actividades a desempeñar en una organización, es elevar la base de habilidades de sus empleados que utilizan para la ejecución de esas actividades.

Por tanto, la razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de mejorar sus conocimientos y fortalecer sus habilidades. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y encaminar su preparación para desempeñarse en otros puestos, en otras áreas, o a niveles más elevados, (García, 2007).

2.2.2. Etapas de la capacitación

Sin importar la organización que asuma la aplicación de un esquema de capacitación, se indican algunos pasos para lograr una capacitación efectiva que pueden ser adaptados a sus propios esquemas. Los modelos del proceso de capacitación diferencian diversos pasos enunciados con algunas variantes, que consideran el logro de una capacitación efectiva y eficiente. La mayoría de los modelos de capacitación indican en general cinco pasos. Uno de ellos es el método denominado ADDIE, que por sus siglas en inglés, se refiere al análisis (*Analysis*), diseño (*Design*), desarrollo (*Development*), instrumentación (*Implementation*) y evaluación (*Evaluation*), (Clavelle, 2008; Burley, 2011; Ayers, s.f.).

Estos pasos se refieren, en general, al análisis de necesidades, en que se estudian las necesidades de la capacitación; a la definición de la planeación que da lugar al establecimiento de un programa de capacitación y su ejecución en el área requerida; así como a la evaluación para medir la efectividad del programa aplicado, de acuerdo a las metas alcanzadas.

No obstante (mismo espacio), conforme a algunas interpretaciones del proceso debido a la forma en que se desarrolla en la práctica, es común la consideración de sólo cuatro etapas generales, (Infante, s.f.; Clavelle, 2008; Burley, 2011; Ayers, s.f.). Atendiendo a lo anterior, el proceso de capacitación se puede resumir entonces en cuatro etapas principales empleadas frecuentemente, (Sherman et al., 1998; Rodríguez, 1999):

1. Detección de necesidades de capacitación (DNC)
2. Diseño del programa y desarrollo de materiales (Identificación de recursos y diseño del programa)
3. Ejecución del programa
4. Evaluación

La primera etapa (DNC), considerada la más importante, es el punto de partida de las acciones de capacitación. La determinación de las necesidades le da sentido a la dimensión del resto de las etapas del proceso, por lo que se debe realizar una investigación cuidadosa para decidir si lo procedente es capacitar al personal o establecer diferentes etapas hasta lograr la meta propuesta. Se toma en cuenta que el objetivo primario de toda capacitación es mejorar tanto el desempeño individual como el de la organización, por lo que es crucial identificar la información que debe ser dirigida y asimilada en el proceso. Una escrupulosa detección permite discernir las decisiones adecuadas cuando se involucran las aptitudes para aprender las tareas del puesto, para

definir la actitud o voluntad para lograr un rendimiento aceptable y para alcanzar el nivel de conocimiento del puesto. Cuando la DNC se realiza de manera sólida se identifican necesidades verdaderas, urgentes y estratégicas, lo cual evita atender demandas y deseos caprichosos que la capacitación seguramente no satisfaga, (Mendoza, 2005). En el análisis de detección de las necesidades de capacitación también se considera el establecimiento de métricas que ayuden a la organización a monitorear la efectividad del proceso. Por tanto, es recomendable que se le de la atención adecuada a los detalles para que al término del proceso no se considere una pérdida de tiempo y dinero, (Clavelle, 2008).

Respecto a la segunda etapa, la organización debe considerar estratégicamente el uso adecuado de los recursos y tomar conciencia en el diseño del programa. El éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar sus necesidades; se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel, (Sherman, 1998). En la etapa de diseño se ligan la evaluación de necesidades con los requerimientos y objetivos de cada programa, así como las decisiones administrativas que se deben hacer para soportar los programas de capacitación. Entre estas decisiones se debe considerar que los individuos sujetos a capacitación deberán dedicarse a la misma, por lo que las actividades que les correspondan deberán ser soportadas de otra manera, teniendo en cuenta de no ocupar todo el personal clave al mismo tiempo, (Clavelle, 2008). En algunos casos, será necesario preparar el material necesario para el programa diseñado, por lo que la información debe ser organizada, clara, concisa y fácil de identificar con los objetivos de la capacitación, (Infante, s.f.; Clavelle, 2008).

La tercera etapa, ejecución del programa, se selecciona el mejor método entre varios aplicables. Una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender, (Sherman, 1998). Debe asegurarse la disponibilidad del entrenador/capacitador, con la competencia para aplicar el método y curso de capacitación decidido. Para que la ejecución sea exitosa, el entrenador debe tener la conciencia de elementos esenciales, como un ambiente controlado, buena planeación, métodos alternativos de exposición, técnica adecuada de comunicación y de motivación para la participación de los sujetos a la capacitación, (Infante, s.f.).

Finalmente, la evaluación debe realizarse para determinar no solo la eficacia de la capacitación recibida, sino del proceso mismo. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Además, permite que se incluyan aspectos sobre los recursos monetarios destinados para la capacitación, particularmente estableciendo el beneficio en función de la inversión y no referirlo como un costo financiero, (Sherman, 1998). Hay razones evidentes para evaluar el programa de capacitación, desde la perspectiva del entrenador y de la organización. Una de ellas es respecto al desempeño del capacitador, permitiéndole aplicar mejoras en futuras participaciones. Otra, es la referente al costo-efectividad, para determinar la redituabilidad del proceso. Una más, es para referenciar la efectividad del programa global de capacitación tanto para el personal como para la organización, (Infante, s.f.). Es recomendable establecer un mecanismo sistemático de evaluación del proceso para resaltar el objetivo de la efectividad de la capacitación. Así mismo, considerando la efectividad en la organización, puede realizarse en dos etapas, una

inmediatamente después de la ejecución del programa, y otra en algún periodo posterior. La primera ofrece información para corregir aspectos urgentes del curso o entrenamiento aplicado, mientras que la segunda refuerza los indicadores de cambios en el desempeño del personal o de la institución, (Clavelle, 2008). Se sugiere que se utilicen indicadores para monitorear las mejoras de desempeño post-capacitación, que sustenten el análisis de cambios como rotación de personal, ausentismo, bajas de productividad y servicios de satisfacción al cliente.

2.3. Liderazgo

Por lo general, las organizaciones están dirigidas por individuos de diferentes características personales, que comprenden una amplia diversidad en los estilos de liderazgo y la toma de decisiones. El ejercicio de ese liderazgo puede llegar a afectar, a favor o en contra, el desarrollo de un grupo, el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Por tal motivo, es importante identificar los distintos tipos de personalidad y sus factores, que conducen a la toma de decisiones en cada uno de los líderes.

2.3.1 Concepto

Es frecuente que las personas agrupadas con una característica común tengan la representación y la dirección en una persona. Por subsistencia, coordinación de esfuerzos, ejecución de acciones hacia el progreso, productividad y bienestar, se debieron tomar decisiones ejercidas por esa persona. Dependiendo de la forma de la representación y del efecto e influencia que esta persona tenga sobre el grupo representado, se puede denominar como representante, jefe o líder. Dentro de las instituciones, empresas u organizaciones, los dos primeros, jefe o representante, resultan

normalmente por nombramiento del grupo o por asignación por alguien con mayor autoridad, mientras que un líder se da por medio del reconocimiento del grupo.

La palabra proviene del inglés “leader”, que significa guía. Es común confundir una autoridad o ejecutivo de alto nivel en una organización, con un líder. El líder crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar, consiguiendo a la vez que sus seguidores estén convencidos de la validez de sus ideas. Por tanto, el liderazgo se refiere a la actividad o proceso de influenciar a la gente para que trabaje voluntariamente, con convicción, empeño y entusiasmo en el logro de metas y objetivos, (Kotter, 1996). En una organización, al ejercer el liderazgo se requiere concebir una visión y generar las estrategias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

Un líder debe, por tanto, contar con habilidades que le permitan ejercer la guía y dirección apropiadas, identificando las fortalezas del grupo, generando relaciones con base en la confianza y el respeto, y aportando su creatividad para la resolución de problemas, (Cárdenas, s.f.). El verdadero reto para una organización es, entonces, combinar de manera equilibrada un fortalecido liderazgo con una dirección eficaz, como sistemas de acción complementarios.

Otras definiciones más generales se refieren al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad (Diccionario de la Lengua Española, 2001); o como cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos (Wolman, 1987). De manera general, un líder tiene la habilidad para influir en otros, cuyo liderazgo se refleja en su capacidad para encauzar un grupo hacia el logro de metas, (Robbins, 2000).

Algunos trabajos resumen que existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Esta definición tiene cuatro aspectos importantes (Stogdill, 1974). Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores (habilidades directivas) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo.

2.3.2. Rasgos característicos

Como parte de sus rasgos particulares, el líder posee una confianza en sus capacidades, con una visión hacia la mejora que utiliza como motivación, con la habilidad de comunicarse de modo eficaz con el grupo, que promueve una dinámica hacia el éxito. Tiene una conciencia objetiva de sus puntos fuertes y débiles como conocimiento de sí mismo, permitiendo la participación en el desarrollo de metas y en la formulación de estrategias, facilitando y celebrando el desarrollo personal de los integrantes del grupo y la satisfacción de los logros, (Cárdenas, s.f.). Por tanto, representan un aspecto crucial para tomar conciencia en la dirección de grupos y tener la facultad de contribuir con los objetivos dentro de las organizaciones.

El interés en la naturaleza del liderazgo ha estado presente desde el principio de la historia. Inicialmente se trató de identificar rasgos, como características físicas, intelectuales o de personalidad, que diferenciaban a los líderes de las personas comunes, así como a los exitosos de los no exitosos. Se incluyeron factores psicológicos y cognitivos, como la inteligencia, la ambición y la energía, así como características

físicas, como el peso, el tamaño, formas corporales y atractivo personal, que intervenían en la personalidad de un líder.

A través del tiempo han resaltado rasgos primarios importantes en el liderazgo como, un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad y la confianza en sí mismo. Rasgos de importancia secundaria son la capacidad cognitiva (analítica), el conocimiento del negocio, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal, No obstante, la posesión de estos rasgos no garantiza necesariamente un liderazgo exitoso, ya que las condiciones cambiantes del entorno pueden requerir de la aplicación de diversas modalidades de líder. Por tanto, excepcionalmente un liderazgo de mayor trascendencia debería tener la habilidad para ajustarse a la versatilidad de los entornos. (Ivancevich, 2005).

Los líderes deben cumplir con varias funciones para su ejercicio. Entre las principales están las de integrar, organizar, coordinar y representar. Estas funciones implican que deben hacer que las personas se sientan parte del grupo, cumpliendo sus promesas y compromisos; que evalúen y organicen acciones, que ejecuten esas funciones de manera ordenada y simultánea, así como en fungir como un vocero para presentar y defender puntos de vista del grupo u organización (Cárdenas , s.f.).

2.3.3. Tipos de liderazgo

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Es común la clasificación de los

estilos de liderazgo en tres grupos principales, describiendo tres estilos básicos: el líder autócrata (autoritario, directivo), el líder democrático (participativo) y el líder permisivo (liberal, “Laissez-Faire”), (IAAP, s.f.a). Una clasificación más detallada incluye al líder paternalista y, más reciente, al líder transaccional y al líder transformacional, (Cárdenas, s.f.).

Líder autocrático

El líder autocrático centraliza en sí mismo la toma de decisiones y asume la responsabilidad absoluta. No solicita opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar su ejecución. Este líder juzga que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, mientras que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos, quienes deben actuar con obediencia y adhesión a sus decisiones. Necesita observar a sus subalternos con la intención de que no se desvíen de sus directrices, por lo que inicia las acciones dirigiendo a sus seguidores, motivándolos y controlándolos. En determinadas circunstancias, puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Se considera un estilo adecuado cuando no existe tiempo disponible para explicar con detalle los asuntos y el líder ha generado un clima de confianza.

Ante los líderes autocráticos puede generarse mucha agresión contenida, con riesgos de reacciones negativas del grupo. Una se da de manera pasiva, en la que el grupo acepta las condiciones establecidas por el líder conteniendo su agresividad, con poca comunicación y con una productividad sólo en el nivel necesario. La segunda es la reacción agresiva, en la que es común el uso de víctimas expiatorias, con producción necesaria y descontinuado si el líder se ausenta. Estas reacciones se agudizan si el líder utiliza como armas el mandar, prohibir, amenazar, exigir y castigar.

Líder paternalista

El líder de este tipo sobreprotege a sus subordinados y con ello mantiene la dependencia del grupo; realiza todas las actividades que el grupo propone y asiste en extremo a las personas con las que trabaja. Aparenta una permanente disponibilidad para enseñar criticando las acciones realizadas por otros, menospreciando la iniciativa ajena y sobrevalorando la propia, creando con ello personas subordinadas indecisas e inseguras. Se presupone indispensable para la toma de decisiones, las cuales son siempre acertadas, mientras que las decisiones de otros frecuentemente las considera equivocadas.

Líder democrático

Este tipo de líderes valora la participación e iniciativa de los demás, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Coordina, anima y promueve la cooperación entre los miembros del grupo, favoreciendo la aparición de liderazgos para las distintas actividades, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales ni de instruir las directrices específicas. Insta a sus subalternos a asumir responsabilidades mayores para guiar sus propios esfuerzos e incrementar su capacidad de autocontrol.

Este estilo es recomendable cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión, o cuando los integrantes del grupo son personas de amplia experiencia. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha; no obstante, en algunos casos, la disposición a la consulta del grupo es interpretada como un signo de inseguridad.

Líder permisivo

En este estilo el líder delega autoridad para la toma de decisiones, ejerciendo poco control sobre los miembros del grupo y dejándolos hacer sin tener mucho contacto ni dar mucho apoyo, obligando con ello a un mayor compromiso. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y con riesgo de que el grupo quede a la deriva y con sensación de descontento. En este tipo de liderazgo el líder puede ser inseguro, justificando su estilo como un intento de ser democrático, promoviendo la participación de los integrantes de su grupo. Puede ser útil cuando el grupo es maduro, responsable y con un alto grado de motivación, o cuando tiene habilidades y talento muy desarrollados.

Líder transaccional

El líder con este estilo motiva a su equipo a trabajar hacia metas establecidas, aclarando la participación específica y las actividades de cada miembro. Bajo regímenes más estrictos, puede motivar por medio de recompensas o castigos, delineando todas las condiciones para lograr la meta, pero evidenciando lo que un miembro hace incorrectamente.

Líder transformacional

Este líder utiliza el reto de crecer individual y profesionalmente como un estímulo, realizando acciones para que sus seguidores se involucren de mejor manera en las metas a seguir con reforzamiento de los procesos de la organización. Es capaz de generar sinergia, motivar y emocionar (carisma) fijando metas y actividades por el bien grupal. El líder toma ventaja de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir un objetivo. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad,

mediocridad o desencanto, pero puede no ser positivo si los integrantes del grupo son inexpertos.

2.3.4. Evolución del líder

Además de esa clasificación de estilos, se pueden dividir de acuerdo al contexto situacional. Para ello se han desarrollado diversos modelos en los que se asocia el comportamiento de un líder y las circunstancias que considera para la toma de decisiones. Así, con respecto a la evolución en el tiempo, se pueden describir como se indica en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1.

Modelos cambiantes de liderazgo

	Antiguo	Tradicional	Moderno	Futuro
Idea de Liderazgo	Dominación	Influencia	Objetivos comunes	Relaciones recíprocas
Acción de Liderazgo	Mandar a Seguidores	Motivar a seguidores	Crear compromiso interno	Conseguir significado mutuo
Orientación en desarrollo del liderazgo	Poder del líder	Habilidades impersonales del líder	Autoconocimiento del líder	Interacción del grupo

Fuente: Adaptado de Cynthia D. McCauley, Manual de desarrollo de liderazgo (2003).

De acuerdo a las características distintivas, el líder evolucionaría desde estilos autocrático hacia un democrático con características transaccionales y transformacionales. Esto estaría asociado con la manera en que se dictan las decisiones, por lo que el líder asumiría un estilo de liderazgo dependiendo del análisis de la situación que enfrenta, como por ejemplo el modelo de Vroom-Jago, que supone que ningún estilo de liderazgo por sí solo es apropiado, (Ivancevich, 2005). Por tanto, analiza los aspectos objetivos de una decisión que influye en el desempeño de los subordinados aparte de cualquier efecto directo en la motivación, proveyendo normas o pautas de las que se pueden servir los líderes para tratar situaciones de toma de decisión.

2.3.5. Toma de decisiones

Una decisión es un juicio o selección entre dos o más opciones. Por tanto, la toma de decisiones se refiere al proceso de selección de un curso de acciones entre alternativas, (Koontz, 1999). Este proceso, de manera general, se puede enunciar en cuatro etapas:

1. Elaboración de premisas, referente a definir el propósito que identifica exactamente la necesidad de lo que se debe decidir;
2. Identificación de alternativas, que consiste en listar las opciones disponibles y alternativas posibles;
3. Evaluación de las alternativas, en función de las características a favor o en contra en términos de la meta que se desea alcanzar, y
4. Selección de una alternativa, considerando las opciones disponibles y las características de la mejor, traducida como tomar una decisión.

Seleccionar la opción deseada requiere convertirla en acción. La relación entre el liderazgo personal y la toma de decisiones está tan entremezclada, que es difícil saber si el mejorar la capacidad de decisión mejora el liderazgo o si el mejorar el liderazgo desarrolla la capacidad de decisión. Las personas que toman las mejores decisiones son aquellas que tienen una estructura interna muy sólida y estable; sus decisiones son fruto de sus convicciones, (Sánchez, 2004). Así, tomar decisiones, ya sea personales o grupales, se puede considerar como previsión del futuro sobre una situación que aún no ha pasado, en la que se puede conducir a una idea de los resultados posibles o deseados.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo propuesto, se estableció el seguimiento de un proceso de investigación con enfoque cualitativo. Por tanto, la metodología consistió en el planteamiento general de entender un problema, recolectando información con el propósito de analizarlos de manera reflexiva, sin medición numérica, afinando la concepción del problema y su interpretación inductiva. Aquí se describen sus principales características.

3.1. Tipo de investigación

La investigación realizada se fundamentó en un enfoque cualitativo, con recolección de información documental y de campo, además de la descripción de una situación particular sobre la primera etapa del proceso de capacitación (detección de necesidades de capacitación). La información de referencia se obtuvo de diversas fuentes, incluyendo leyes, reglamentos y políticas institucionales en materia de capacitación, ya que todas ellas regulan el cumplimiento y su operación. La información principal de análisis tiene su origen en entrevistas que fueron realizadas a directivos y líderes de grupo del Centro de Investigación.

Este tipo de investigación cualitativa se fundamenta, de acuerdo con Hernández Sampieri (2007), en que estos estudios se desarrollan bajo un proceso inductivo, al explorar, describir y generar perspectivas teóricas y conclusiones, de lo particular a lo general. Se considera interpretativa, ya que el investigador, como un observador no participante que lo posibilita para explorar los elementos sin que pueda interferir con las respuestas, describe el comportamiento de los datos e información bajo su propia perspectiva y valoración. La recolección de datos se obtiene aplicando técnicas como

observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, etc., sin pretender medir ni asociar las mediciones con números.

3.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación no aplica un diseño experimental y, por tanto, no se realiza la manipulación de variables para obtener diferentes resultados. Los datos e información colectada se obtienen de técnicas exploratorias, como revisión documental del proceso de capacitación y políticas referentes, así como de entrevistas directas.

Como punto de partida para el estudio y análisis, se planteó inicialmente el cuestionamiento sobre los criterios utilizados por los líderes de grupos de investigación para detectar las necesidades de capacitación de los miembros del grupo. Esta pregunta surge de la revisión del proceso de capacitación, identificando la primera etapa como una de las críticas.

Como marco de referencia se revisaron tanto el proceso de capacitación aplicado en el CI, las políticas institucionales y otros aspectos normativos aplicables. De esta revisión, de tipo documental, se identificaron criterios que permitieron establecer la situación actual de la etapa de detección y sus implicaciones en las etapas subsiguientes.

A partir de una serie de entrevistas, se obtuvo la información principal, registrando observaciones de vivencias de los entrevistados en el entorno laboral motivo del estudio, sus percepciones y actitudes. Lo anterior, con el propósito de profundizar en la información obtenida dentro del contexto del proceso de capacitación, describiendo y analizando la ejecución de la primera etapa.

3.3. Población de estudio

Para llevar a cabo la determinación de la población en estudio, se estimó incluir distintas áreas del CI. Considerando que para un estudio cualitativo el tamaño de muestra no es

trascendental desde una perspectiva estadística, pues no se requiere generalizar los resultados a una población más amplia (Hernández, 2007), para el presente estudio la muestra para recolectar datos no fue necesariamente representativa del universo de la población del CI. Así mismo, se mantuvo, en lo posible, como una muestra diversa con la máxima variación posible, por lo que en la selección de la muestra inicial se determinó incluir personal tanto de nivel directivo como de operativo, es decir, a puestos que involucran la coordinación de varias áreas y a líderes directamente encargados de un grupo de investigación.

En este sentido, la muestra se estimó de manera preliminar en al menos el 50% del personal con responsabilidad de tomar decisiones sobre el rumbo y prioridad de los proyectos, como participantes directos en la detección de necesidades de capacitación, de acuerdo a la estructura organizacional del CI. A solicitud de los participantes en el estudio, su identidad se reserva con carácter confidencial.

3.4. Método de recolección de datos

Como instrumento de la recolección de datos en campo para su posterior análisis, se llevó a cabo el modo de entrevistas semiestructuradas sobre el tema de investigación. Previamente, se recurrió a una prueba piloto con características de entrevista abierta, con una breve pregunta guía para facilitar el acercamiento y entendimiento de la reacción del entrevistado confrontando el motivo del entrevistador.

La entrevista cualitativa se trata como una reunión íntima, flexible y abierta, de intercambio de información. La entrevista semiestructurada se basa en una guía de preguntas con la libertad de que el entrevistador introduzca preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor detalle sobre puntos específicos, mientras que la abierta se desarrolla sobre una guía general de contenido completamente flexible y

adaptable por el entrevistador (Hernández, 2007). Con esta técnica, se pretendió que los entrevistados manifestaran abiertamente y de manera conveniente en forma de conversación, su conocimiento, opinión e información relevante sobre el tema de interés, manejando, a la vez, un ambiente ligero de improvisación. La duración de cada entrevista fue variable, desde 15 minutos hasta 40 minutos, siendo grabada en audio de manera electrónica con consentimiento de los entrevistados.

3.5. Ejes de análisis y resultados

Conforme a las características del estudio, se establecieron tres ejes de análisis, referentes al proceso de capacitación, a las políticas institucionales sobre capacitación y al liderazgo. Estos ejes fueron propuestos en función de los aspectos participativos en el tema de estudio, considerados relevantes en el marco de la capacitación en el CI, en los que de manera directa afectan las políticas y las decisiones de los líderes. Con base en estos ejes, se realiza la reflexión como resultado de la inmersión en los datos obtenidos de las entrevistas, conjugados con la revisión documental y la determinación de la congruencia entre la praxis y las políticas institucionales.

4. GENERALIDADES DEL CENTRO INVESTIGACIÓN (CI)

Para establecer el marco particular motivo del estudio, en este capítulo se presentan las características generales del Centro de Investigación de referencia, considerando las premisas administrativas de su creación y operación. Además, se describe el proceso de capacitación vigente al momento del estudio, con enfoque a la etapa de detección de las necesidades de capacitación, los apoyos técnicos para realizarla y las posibles desviaciones que afectan su efectividad.

4.1. Descripción general

El centro de investigación de referencia corresponde a un órgano federal desconcentrado; es decir, tiene la figura de una organización que, para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, pertenece a una Secretaría de Estado. Por tanto, no tiene personalidad jurídica ni patrimonio propio, por lo que no formula su propio presupuesto, estando jerárquicamente subordinado a la dependencia de la entidad central a la que pertenece. Como organismo desconcentrado tiene cierta autonomía técnica, con el otorgamiento de facultades de decisión limitadas y cierta autonomía financiera presupuestaria (Ley Orgánica de la Administración Pública, 2009).

El CI fue creado por acuerdo presidencial a finales de la década de los 80's, con el fin de realizar investigación científica y tecnológica con aplicación al sector transporte, en sus ámbitos público y privado. Además de investigación, comparte en su misión desarrollar tecnologías, innovación tecnológica y normas técnicas para modernizar la infraestructura, optimizar la operación, mejorar la seguridad, en consideración con los impactos en la sociedad y el medio ambiente. Adicionalmente, contribuye en la

formación y capacitación posprofesional de recursos humanos para coadyuvar en el desarrollo integral del Sector.

En su visión se establece la excelencia en el desarrollo de investigación aplicada al sector, que lo acredite como brazo científico y tecnológico, basándose en una estrecha vinculación e interacción técnica para que sus proyectos de investigación y normalización sean útiles y trascendentes. Se fortalece con el reconocimiento nacional e internacional, en virtud de contar con personal altamente calificado y con laboratorios reconocidos técnicamente y equipos especializados de alta tecnología, así como con programas de formación y capacitación de recursos humanos para el desarrollo del sector transporte.

Sus instalaciones consisten de un edificio de oficinas gerenciales y administrativas, de diversos edificios modulares de alojamiento de investigadores, tres grandes laboratorios de pruebas, una biblioteca, un centro de recursos informáticos y un área de almacenes. Para apoyo a divulgación y capacitación, cuenta con un auditorio y dos aulas de usos múltiples. Todas estas edificaciones están enclavadas en un terreno de alrededor de 30 ha.

Como parte de la estrategia gubernamental para el desarrollo de actividades de calidad, el CI implantó un sistema de calidad en sus laboratorios y procesos de ensayo con el cual logró la acreditación de pruebas y laboratorios de ensayo bajo la norma NMX-EC-17025-INMC-2006. Posteriormente se hizo necesario que se extendieran los alcances del sistema de calidad hacia procesos sustantivos del CI, logrando su certificación de acuerdo a la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008 equivalente a la ISO 9001. Con esta acreditación y certificación se ofrece una mayor confiabilidad en sus productos y servicios ofrecidos al gobierno federal y a los clientes de la iniciativa

privada. De esta manera se combina con su política de calidad, orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente en el área de investigación sobre transporte.

Actualmente, el CI cuenta con aproximadamente 170 empleados, con personal científico de alrededor de 120 y el resto de personal de apoyo administrativo. De acuerdo a las áreas de investigación, el CI se divide en 8 departamentos gerenciales que, algunas a su vez, se dividen en áreas y unidades o grupos de investigación específicos, complementadas con una gerencia administrativa. Esto se representa en el organigrama esquemático de la Figura 4.1.

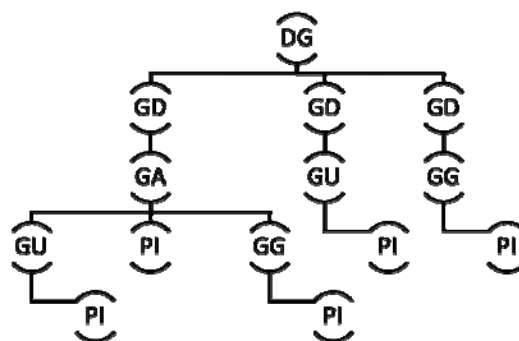


Figura 4.1. Organigrama esquemático del CI de referencia. Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el esquema, verticalmente un grupo de investigadores (GG), que constituyen la parte operativa, puede estar subordinado a una gerencia de unidad (GU), a una gerencia de área (GA) o directamente a una gerencia de departamento (GD), dependiendo de la organización técnica y administrativa del departamento. Así mismo, una GU puede constituir por sí misma un equipo operativo de investigadores.

4.2. Desarrollo de la capacitación en el CI

La capacitación al personal en el CI se fundamenta en un proceso de cuatro etapas generales. Una vez detectadas las necesidades, se responsabiliza de su monitoreo a una sección del departamento de recursos humanos. Esta oficina da seguimiento al proceso

generado y, además, funge de nexo con los departamentos centrales de la administración de la Secretaría de Estado de la cual depende el CI.

4.2.1. Proceso de capacitación vigente

El proceso de capacitación interna del CI se encuentra documentado como parte de un procedimiento general sobre desarrollo de recursos humanos. El procedimiento posee un apartado de Gestión de la Competencia, que dicta los lineamientos para diagnosticar, planear, operar y evaluar las actividades que conforman ese proceso, contribuyendo al desarrollo del personal y para dar cumplimiento a los objetivos institucionales. El proceso de capacitación consiste de cuatro etapas secuenciales: 1) Planeación de DNC, 2) Diseño y operación, 3) Evaluación y 4) Seguimiento.

La etapa de planeación de DNC tiene el propósito de identificar las necesidades institucionales e individuales sobre capacitación, considerando el origen de la necesidad, su análisis y diagnóstico. Entre las fuentes se incluyen las siguientes:

- Planeación estratégica de la Institución
- Resultados encuesta de clima
- Encuesta de servicio al cliente
- Retroalimentación de programas anteriores
- Cambios en los procesos
- Cambios en quipos y plataformas
- Evaluación del desempeño
- Resultados de Ingreso
- Perfil del Puesto
- Acciones de desarrollo
- Certificación

Planes de Estudio

Las dos últimas fuentes, certificación y planes de estudio, son atendidas únicamente para el personal sujeto al servicio profesional de carrera, de acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) de la Administración Pública Federal (APF).

La subetapa de análisis corresponde a la identificación de aquellas situaciones que se resuelven con capacitación, priorizando las necesidades pertinentes con base en las estrategias, objetivos, áreas de oportunidad y presupuesto asignado. La subetapa de diagnóstico determina las áreas en las que se necesita la capacitación, el personal que la requiere, por qué es necesaria, en qué periodo debe ser tomada y cuál sería el nivel pertinente.

La etapa de diseño y operación toma en cuenta los estándares para la capacitación, las modalidades y las acciones, como parte del diseño; mientras la operación se refiere a si es necesario realizar la capacitación por instructores internos o proveedores externos. Las acciones pueden orientarse a la inducción, al fortalecimiento del desempeño, a la actualización de conocimientos, a desarrollo de habilidades o, en el caso del personal sujeto a la LSPC, a la certificación de capacidades.

La etapa de evaluación, aplicado al proveedor de la capacitación, determina el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, la estructura del curso, materiales, instructores e instalaciones. Respecto al capacitando, valora los conocimientos, habilidades, aptitudes y, en su caso, actitudes que adquieren a través de las acciones de capacitación. Contempla, además, la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño de las funciones del personal del CI.

Como etapa final, el seguimiento se refiere a la medición, la definición y establecimiento de indicadores, el monitoreo y la retroalimentación. Con ello se pretende incluir a la capacitación en un proceso de mejora.

4.2.2. Gestión de la capacitación

El proceso de capacitación está a cargo del departamento de administración, a través de una oficina de capacitación, la cual es responsable de la gestión. Esta oficina concentra los documentos que respaldan la detección de las necesidades de capacitación del personal del CI en los periodos establecidos, normalmente anuales. Funge como el nexo entre el CI y la administración central de la Secretaría de Estado a la que pertenece el CI, la cual debe aprobar los programas anuales de capacitación. Una vez aprobado, informa del programa autorizado a la Secretaría de la Función Pública, a quien le reporta el seguimiento y operación de la capacitación en el periodo correspondiente.

Internamente, da seguimiento a los eventos de capacitación interna y supervisa el cumplimiento de las acciones de capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas y planes propuestos. Pone atención en el seguimiento para detectar las posibles desviaciones que se puedan presentar durante el ejercicio, haciendo de su conocimiento a los responsables para que se actúe conforme a lo establecido en los lineamientos de operación de la capacitación. Al finalizar el periodo, reporta a los departamentos el cumplimiento de los programas de capacitación, conforme a las metas que se establecen en cada departamento.

4.3. Desviaciones en la capacitación

Dentro del esquema de actividades de mejora continua implantadas con el sistema de gestión de calidad del CI, se realizan periódicamente una serie de auditorías aplicadas internamente y por organismos externos. Como parte de estas actividades, se examinan

los procesos sustantivos de desarrollo de investigaciones, así como procesos administrativos relativos a la revisión de actividades de capacitación para la formación y desarrollo de los recursos humanos. Esto último, para verificar el sustento de la competencia y preparación del personal para el desempeño de sus funciones.

La capacitación que se brinda al personal es sujeta a más de una actividad de revisión, conforme a la normatividad que la rige. En este sentido, está obligada a presentar y justificar las desviaciones que se realicen en torno a los programas de capacitación, así como actividades que den solución y que muestren acciones de mejora. De esa manera, los organismos revisores dan seguimiento y determinan periodos límites de resolución.

A pesar de la importancia que representa la capacitación en el CI, las revisiones no habían considerado a detalle la evaluación de su efectividad, teniendo alcances más limitados conforme al ejercicio de presupuestos a partir de programas de capacitación propuestos. Sin embargo, revisiones recientes en algunas áreas seleccionadas aleatoriamente evidenciaron inconsistencias y otras desviaciones importantes respecto al propósito de la capacitación. De esas revisiones se emitieron conclusiones en torno a la necesidad de revisar el proceso para establecer y verificar los hechos, actos u omisiones que patentizan el incumplimiento del proceso, afectando los resultados esperados al término del periodo.

Entre las desviaciones se encuentran la falta de seguimiento por parte de los líderes para el cumplimiento de las necesidades de capacitación que detectan a sus subordinados al inicio de año. Una más, es la integración de asistencias y participaciones en congresos y manera imprecisa de evaluarlos, ya que se considera más una forma de divulgación con tintes de actualización del conocimiento que de capacitación. Se cuestiona, además,

la forma de suministrar los recursos financieros, sugiriendo se coadyuve para obtener mayor equidad y que contribuyan a lograr el fin deseado. Lo anterior derivó en el interés institucional por determinar las causas que dan origen a esas desviaciones y, de manera fundamental, en la forma en que se ejecuta la detección de las necesidades.

5. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En este capítulo se presenta la información recabada sobre las políticas de capacitación aplicables al CI, así como la obtenida directamente de los responsables de la detección de las necesidades de capacitación, con base en la metodología planteada. La información documental de soporte se obtuvo de la revisión de documentos normativos de la Secretaría de la Función Pública, los lineamientos de las normas equivalentes mexicanas a las emitidas por ISO sobre calidad y las políticas institucionales del CI, como primeras fuentes. Esta información se enriqueció con la revisión del historial de capacitación del personal del CI, particularmente lo referente a la detección de competencia/necesidades de capacitación, como paso inicial en el proceso de capacitación del personal. Por otra parte y como aspecto primordial de la investigación, la información principal se obtuvo del desarrollo de entrevistas semiestructuradas directamente con algunos de los responsables de la detección. Previa a la planificación de la entrevista definitiva, se realizó una entrevista piloto que facilitó la conformación de una estructura guía. Una vez analizadas las entrevistas realizadas, se procedió al análisis e interpretación de datos, lo cual se llevó a cabo clasificando los criterios empleados para determinar las necesidades de capacitación y su conformidad con las políticas institucionales.

5.1. Revisión documental

Por sus características como órgano desconcentrado, el CI se rige por leyes, normas y reglamentos de distintos niveles, que regulan características esenciales de la capacitación a sus empleados. Desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, así como la Normatividad de la Secretaría de la Función Pública, tienen influencia desde el nivel federal, haciendo referencia a los derechos y

obligaciones de los trabajadores con respecto a la capacitación, donde se expresan recomendaciones de operación y uso, con carácter obligatorio y de observancia. Así mismo, de carácter interno, es sujeto a las condiciones que imponen las normas referentes al sistema de gestión de calidad, adoptado por decisión propia.

5.1.1. Aspectos legislativos

Desde el punto de vista organizacional, el sector público se ha dado a la tarea de adaptarse a las necesidades y demandas de los entornos económico, político, ideológico y social, tal y como lo ha hecho el sector privado. Esto se refiere a que ha adoptado en cierta medida el esquema de una organización considerada como sistema abierto, debido a su exposición a los constantes cambios derivados de influencias externas e internas, que le demanda esa adaptación permanente y la interacción contextual de ambos sectores. Por lo tanto, la capacitación ha sido la principal generadora y/o el medio para lograr dichos cambios, con el objeto de coadyuvar al incremento de la productividad y competitividad, respecto al mercado en el ámbito local como en el mundial.

Por lo anterior, es importante señalar que, por la naturaleza del CI como órgano desconcentrado de una Secretaría de Estado, trata de dar cumplimiento con apego a ciertas normas y lineamientos federales en materia de capacitación. En este sentido, a efecto de fortalecer el marco conceptual y operativo del mismo, se difunden las normas al interior del CI para orientar a los responsables de toma de decisiones y apoyar en la determinación de las necesidades de capacitación del personal a su cargo. Situando que por ley el CI está obligado a capacitar a sus empleados, es también cierto que ser capacitados es un derecho de éstos, existiendo una necesidad mutua que beneficia a ambas partes y, con mayor alcance, impacta en la sociedad en general. Esta obligación para la organización se establece en el Artículo 123, fracción XIII de la Constitución

Política de los Estados Unidos Mexicanos: “*Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo*”. (p. 95).

De manera consecuente, así se establece en el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”(p. 30-31).

5.1.2. Normatividad de la Secretaría de la Función Pública

A nivel federal, la Secretaría de la Función Pública (SFP) tiene como propósito coordinar, evaluar y vigilar el ejercicio público del gobierno. Por tanto, en estricto apego, el CI debe vigilar el cumplimiento de las normas que dicta la SFP y cuidar de su cumplimiento internamente. Así mismo, la SFP dirige, organiza y opera el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Por lo anterior, el Artículo 2 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) enuncia que:

“El sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad” (p. 2).

Así mismo, en el Artículo 13 se menciona acerca de la profesionalización de los servidores públicos, que comprende los modelos para adquirir los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora, la especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado; las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad; la posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia; las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas y las condiciones objetivas para propiciar igualdad de capacitación para mujeres y hombres.

En los artículos 46 y 47 de la LSPC se establecen los objetivos de la capacitación de los servidores públicos, en términos de los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos, o como preparación para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa.

5.1.3. Sistema de Gestión de la Calidad

La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización. Especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

La norma ISO 9001, en su versión equivalente mexicana, proporciona un marco de gestión de la calidad que aporta el control necesario para manejar los riesgos, así como para supervisar y medir el rendimiento de la empresa. Respecto al desarrollo de los recursos humanos de una empresa, establece la necesaria competencia del personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto. Esta competencia debe ser con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. Por tanto, la organización debe proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, cuando sea aplicable.

Indica, adicionalmente, que se debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas, asegurarse de que su personal es conciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y hacerles conciencia de su papel para contribuir al logro de los objetivos de la calidad. Recomienda mantener los registros apropiados de la educación, formación y, habilidades y experiencias de todo su personal.

5.1.4. Documentos de referencia de capacitación del personal del CI

La oficina de capacitación del CI cuenta con un archivo histórico (desde 2003) que constituye evidencia de las detecciones de necesidades a lo largo de un periodo aproximado de nueve años consecutivos. Estas detecciones se plasman en formatos de documentos denominados DNC, que trataron de cumplir con requerimientos de la normatividad interna y externa. A la vez, han sido utilizados para aplicar, operar y dar seguimiento al proceso de capacitación.

5.2. Preparación de entrevistas

Para obtener la información principal sobre las acciones de los líderes en la detección de las necesidades de capacitación, se realizaron entrevistas. Estas entrevistas tuvieron de preámbulo una entrevista piloto, que facilitó la definición de una estructura guía que ayudara a la obtención de la información requerida.

5.2.1. Entrevista piloto

Con el propósito de identificar los posibles lineamientos que facilitarían la obtención de información a través de la entrevista, a manera de prueba se realizó una primera con carácter meramente exploratorio. De esta manera se seleccionó, bajo el criterio principal de disponibilidad para atender la entrevista, a un líder de grupo. El líder seleccionado, con nivel académico de doctorado y cerca de 20 años de experiencia en el CI, tenía a su cargo la coordinación de proyectos y actividades de investigación de un grupo conformado por cuatro investigadores.

Como pregunta principal, se planteó el cuestionamiento general del proceso de capacitación, con especial énfasis sobre la forma en que este líder realizaba la detección de las necesidades de capacitación de los miembros del grupo. A partir de esa pregunta general, se permitió que el entrevistado expusiera de manera libre sus opiniones y

percepciones del proceso, indicándole de manera general algunos aspectos puntuales durante el desarrollo de la entrevista.

De la revisión y análisis del tipo de información suministrada por esa entrevista, se pudieron detectar tópicos que permitieron tener una mejor guía para el seguimiento de las entrevistas posteriores. Los aspectos generales derivados de esa revisión favorecieron la integración de una guía estructurada, identificando temas específicos que se pudieran abordar en las siguientes entrevistas, tales como:

- a) El conocimiento del proceso general de capacitación
- b) El conocimiento y aplicación de las políticas institucionales
- c) La intención de la capacitación en el CI
- d) La aplicación de criterios de referencia para la detección
- e) El uso de herramientas para facilitar la detección

Además de estas consideraciones del enfoque para tratar la temática particular, para favorecer el desarrollo de la entrevista y propiciar una mayor apertura de las opiniones de los entrevistados, se coincidió en que su identidad se tratara de manera confidencial y anónima. Tomando en cuenta ese breve análisis temático y la intención de la información que se colectara, se estableció la guía general de la entrevista. Esta guía favoreció la flexibilidad del tema, manteniendo el punto central sobre la detección de necesidades de capacitación, además de promover un ambiente de confianza para que el entrevistado vertiera con tranquilidad sus opiniones y juicios.

5.2.2. Estructura guía

Identificados los temas de interés que pudieran tratarse con libertad en las entrevistas, se formuló una guía general a manera de preguntas que facilitarían el seguimiento y brindarían la información buscada. Partiendo de la intención de favorecer los ejes de

análisis posteriores, referentes al proceso de capacitación, a las políticas institucionales y al liderazgo ejercido, se plantearon las preguntas detonantes del siguiente tipo:

- a) ¿Es importante la capacitación para su personal?
- b) ¿Cómo detecta la necesidad de capacitación?
- c) ¿Qué criterios son relevantes en la detección?
- d) ¿Aplica las políticas institucionales de capacitación?
- e) ¿Utiliza alguna herramienta que facilite la detección?
- f) ¿Considera efectiva la capacitación?

Como premisa para las entrevistas se estableció no hacer del conocimiento del entrevistado las preguntas guías. Estas fueron ideadas únicamente para dirigir el entrevistado sobre el tema central, pero sin el rigor que evitara la manifestación libre de sus ideas al respecto.

5.3. Información de entrevistas

Una vez realizadas las entrevistas, se analizó la información recabada. Las entrevistas se aplicaron a personal de diversos órdenes jerárquicos, pero con la autoridad y responsabilidad de realizar la detección de las necesidades de grupos de investigadores subordinados.

5.3.1. Generalidades de los entrevistados

Con el propósito de obtener percepciones que cubrieran todos los órdenes de mando del CI, se contempló un intervalo de puestos desde líderes directivos hasta líderes operativos. La selección de candidatos se estableció principalmente en términos de disponibilidad, tratando de cubrir también la mayor parte de las gerencias. Así, se pudieron realizar 10 entrevistas de 20 posibles, todas a personal masculino. Un resumen de esta información se presenta en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1.

Resumen del personal entrevistado.

Entrevistado	Puesto	Antigüedad (años)	Edad (años)	Nivel Académico
E01	GD	22	54	Doctorado
E02	GD	13	53	Maestría
E03	GA	22	50	Maestría
E04	GA	21	55	Doctorado
E05	GA	14	59	Doctorado
E06	GU	19	44	Licenciatura
E07	GG	11	48	Doctorado
E08	GG	19	46	Doctorado
E09	GG	6	35	Maestría
E10	GG	21	47	Licenciatura
Promedio		16.8	49	

GD, gerente departamental; GA, gerente de área;

GU, gerente de unidad; GG, gerente de grupo.

Fuente: elaboración propia.

La identificación genérica de los entrevistados se indica al pie de la tabla. La nomenclatura utilizada tuvo la intención de conservar el anonimato de los directivos y líderes entrevistados, requisito indispensable requerido por ellos para tener acceso a la información. Las entrevistas incluyeron a responsables en los distintos puestos jerárquicos que aplican la detección de necesidades de capacitación.

5.3.2. Información obtenida

De las entrevistas se extrajo información que se organizó de acuerdo a la percepción y conocimiento sobre políticas, proceso de capacitación y liderazgo. En el caso de las políticas, se representaron las percepciones conforme al conocimiento y aplicación de las mismas y su consideración al realizar la detección. Respecto al proceso, se orientó hacia el conocimiento de las etapas y el papel de la capacitación en el ámbito de las actividades de investigación, así como el apoyo en herramientas que faciliten la detección y la efectividad del proceso. En cuanto al liderazgo, se consideró la concepción de la capacitación y su relevancia para el desarrollo de los miembros de su grupo, identificando los criterios utilizados en la detección. Un resumen de los

comentarios expuestos por los entrevistados acerca de estos aspectos, se presenta en las tablas 5.2, 5.3 y 5.4.

Tabla 5.2.

Resultados de entrevistas. Aspectos sobre políticas.

Entrevistado	Públicas	Institucionales	Personales
E01-GD	Conoce la LSPC/SFP por ser personal de mando sujeto y está obligado a cumplir lo que indica la ley en materia de capacitación.	Expresa que se debe brindar capacitación al personal de forma anual.	Toma de base el modelo de la LSPC/SFP para orientar la capacitación de sus subordinados al aspecto gerencial (negociación, liderazgo, visión estratégica, orientación a resultados, trabajo en equipo). En cuanto al desarrollo técnico, se apega a los requerimientos del perfil de puesto.
E02-GD	Se sujeta a la LSPC/SFP, pero no considera su aplicación al personal que tiene a su cargo.	Dice desconocer políticas institucionales; sin embargo, menciona que aplica la detección de necesidades de capacitación de forma anual y que existe una evaluación al término del periodo para medir su efectividad.	Cree que el proceso de capacitación se rige de acuerdo a lo que piden internamente los estándares establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001 del CI). Exige que su personal entregue copia del material didáctico de los eventos de capacitación a los que acudió.
E03-GA	Tiene conocimiento de los requerimientos de la LSPC/SFP a los que él es sujeto, sin hacerlo extensivo al personal a su cargo.	Sostiene que se deben concluir las acciones de capacitación programadas al inicio del año. Se debe solicitar los recursos financieros para ejercer la capacitación. Se debe calificar la efectividad de la capacitación.	No comenta sobre políticas personales.
E04-GA	Conoce la LSPC/SFP pero no la aplica al personal a su cargo.	Arguye que no existen políticas institucionales. No obstante, dice que el personal debe tomar una acción de capacitación por año y que para lograr asistir a congresos se debe presentar un trabajo.	Selecciona las necesidades de capacitación en base a prioridades y presupuesto financiero, para que exista equidad.
E05-GA	Tiene conocimiento de la LSPC/ SFP como puesto de mando, pero no la aplica al personal que tiene a su cargo	Menciona que no hay políticas estructuradas y que es necesario que se definan.	La capacitación debe tener un enfoque orientado a competencias.
E06-GU	Conoce la LSPC/SFP y dice que no la aplica al personal a su cargo.	Dice conocerlas, pero sólo comenta que se debe tomar un diplomado cada dos años.	Dice priorizar las necesidades con respecto a los proyectos y con la disponibilidad de recursos financieros
E07-GG	Desconoce la LSPC/SPC, ya que él no es sujeto a esa ley.	Menciona que no hay políticas, que son ideas (costumbres) y que los investigadores titulares deben desarrollar un nivel académico de doctorado.	La capacitación debe ser acorde a las necesidades de los proyectos y las necesidades que demanda la secretaría del sector.
E08-GG	No conoce de manera detallada las políticas. También porque no es personal de mando	Expone que el personal debe ser sujeto de capacitación, al menos una vez al año y que la asistencia a congresos será autorizada sólo con presentación de artículos	Propuesta de la capacitación conforme a la disponibilidad de recursos financieros.
E09-GG	Tiene idea que la LSPC/SFP es una referencia que regula el proceso de capacitación.	Opina que las políticas de operación están definidas en los procesos internos, pero no las menciona.	Se debe identificar qué capacitación se puede aplicar al personal y cuál no, de acuerdo al perfil de puesto y su CV.
E10-GG	Conoce las leyes constitucionales y la LSPC/SFP. No las aplica como tal, porque no es personal sujeto a la ley.	Considera que se debe aplicar la LSPC/SFP al personal.	Aplicar lo indicado por las normas que sustentan el sistema de gestión de calidad institucional.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.3.

Resultados de entrevistas. Aspectos sobre capacitación.

Entrevistado	Conocimiento del proceso	Herramientas	Cumplimiento / Efectividad
E01-GD	Identifica las etapas inicial y final del proceso.	Utiliza el formato para la DNC, pero ha llegado a considerarlo estático e inefectivo como herramienta de evaluación.	El cumplimiento de los eventos programados es del 50% del programa. La evaluación del capacitado se realiza con base en percepción personal. Se observa al final si hay una mejora en el nivel de conocimientos y realización de actividades
E02-GD	Identifica las etapas inicial y final del proceso.	El formato para la DNC le es útil.	El cumplimiento del programa es del 30%, no tiene seguimiento por el líder ni por el subordinado. La evaluación que realizar el líder al personal es subjetiva pero trata de verificar su efectividad en el desempeño posterior al curso.
E03-GA	Identifica todas las etapas del proceso.	El formato de la DNC se considera guía fundamental	El cumplimiento del programa es del 30% La evaluación de la capacitación es subjetiva.
E04-GA	Identifica todas las etapas del proceso de capacitación.	El formato de la DNC no es útil para las personas que lo aplican, no hay interés por hacerlo y aplicarlo correctamente.	El cumplimiento del programa es del 60% Evaluación subjetiva; difícil evaluar porque la gente se tapa (complicidad), no hay funciones claras.
E05-GA	Identifica las etapas inicial y final del proceso.	El formato de la DNC es considerado como una herramienta útil	El cumplimiento del programa es del 90%, la efectividad es considerada subjetiva.
E06-GU	Identifica las etapas inicial y final de proceso.	El formato de la DNC facilita, está bien la herramienta	El cumplimiento es del 60% La evaluación de la capacitación es subjetiva.
E07-GG	Identifica las etapas inicial y final del proceso	El formato de la DNC es solo un requisito, no sirve, no tiene fondo aplicado	El cumplimiento del programa es de 30% No hay manera de medir la efectividad y la evaluación de la capacitación es subjetiva.
E08-GG	Identifica las etapas inicial y final de proceso	El formato de la DNC solo como una guía, algunos conceptos involucrados en el formato producen confusión, pero no deja de haber evolución del mismo.	El cumplimiento de la capacitación es del 60% La efectividad de la capacitación tienen indicadores subjetivos percibidos del capacitado, como disponibilidad, motivación, entusiasmo por el trabajo, sentido de pertenencia, lealtad institucional y con relación a la objetividad orientados hacia los resultados de estudios, servicios, proyectos, artículos y publicaciones técnicas.
E09-GG	Identifica cada una de las etapas del proceso	El formato de la DNC es útil y práctico pero es sujeto a cambios en su estructura en periodos cortos	El cumplimiento del programa es del 30% La evaluación que realiza el líder es subjetiva y el mismo líder trata de verificar su efectividad con la certificación de los cursos.
E10-GG	Identifica cada una de las etapas del procedimiento	El formato de la DNC es considerado como buena herramienta, facilita la operación, tienen elementos suficientes para evaluar la efectividad de la capacitación.	El cumplimiento del programa 80% y la evaluación se considera subjetiva.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.4.

Resultados de entrevistas. Aspectos sobre liderazgo.

Entrevistado	Concepción del proceso	Criterios de Detección
E01-GD	La capacitación es la manera de actualización de temas, metodologías y novedades en las áreas de trabajo. Es un medio para desarrollar habilidades gerenciales para sustentar aspiraciones de promoción. Es la forma de generar sinergia en el personal para lograr la integración y trabajo en equipo.	Analiza propuestas de las acciones de capacitación que propone el personal en función de prioridades, perfil del investigador (no necesariamente del puesto), líneas de investigación, proyectos a desarrollar; habilidades gerenciales.
E02-GD	La capacitación es importante ya que el entorno cambia constantemente. Ayuda a actualizar conocimientos e incrementar las competencias.	Pide al personal realice autodetección de sus necesidades de capacitación Las propuestas se deciden por negociación (líder-subordinado), de acuerdo a los requerimientos del puesto, al desempeño del trabajo y observación de los resultados posteriores a la capacitación recibida.
E03-GA	La capacitación es considerada como generador de nuevos conocimientos en base a sus funciones y para la actualización de los mismos.	La detección de necesidades es basada en el perfil del puesto establecido en el Manual de Organización del área a la que se pertenece. Se consideran las carencias que tiene el personal y se determina unilateralmente las necesidades sin considerar a la persona o si es lo adecuado, "pero no se da seguimiento para su cumplimiento de ambas partes"
E04-GA	La capacitación es importante para la actividad que se realiza en el centro, fomentar contacto con otros investigadores. Lo anterior retroalimenta y da proyección al centro de investigación.	La detección de necesidades se realiza en base al perfil de puesto, los proyectos (en puerta y futuros) líneas de investigación y la visión del área.
E05-GA	La capacitación es importante para la realización de sus actividades y funciones. En este sentido debe tenerse cuidado con su orientación	La detección de necesidades es basada en competencias requeridas por el puesto, área y líneas de investigación. Se busca capacitar para las competencias requeridas, así como el desarrollo de la inteligencia emocional a fin de que aprendan a trabajar bajo presión.
E06-GU	La capacitación es importante para actualización de conocimientos.	La detección de necesidades es basada en antecedentes. Se realiza directamente de funciones técnicas, líneas de investigación y proyectos. Se prioriza las necesidades y se lleva a cabo una negociación entre el líder y subordinado.
E07-GG	La capacitación es importante porque el proceso de mejora de distintas disciplinas es constante. Se deben adquirir y actualizar conocimientos. Para implementar nuevas prácticas.	La detección la realizan los subordinados (autodetección) y es basada en líneas de investigación. El líder autoriza siempre y cuando estén dentro de las necesidades reales.
E08-GG	La capacitación es importante porque permite incrementar las capacidades del personal, permitiendo que desempeñe de manera eficiente y efectiva las funciones y actividades laborales, además del propio beneficio personal del conocimiento y adiestramiento adquiridos.	La detección de necesidades se basa en los requerimientos del perfil de puesto, las necesidades del área de investigación, proyectos de investigación y características particulares del investigador (carácter, personalidad, disponibilidad, interés, motivación, etc). El criterio de asistencia a un congreso bajo el concepto de capacitación es que se debe tener participación en la publicación de un artículo técnico.
E09-GG	La capacitación es importante para asegurar que las personas tengan los conocimientos que van ligados a sus funciones, así mismo la actualización de conocimientos	La detección de necesidades se realiza en competencias y perfil de puesto definido en el manual de organización por área, así mismo se considera conforme el presupuesto. Se debe aprovechar al personal interno para que brinde capacitación al interior del centro.
E10-GG	La capacitación es importante para actualizar conocimiento en la parte de investigación, laboral y personal.	La detección de necesidades es basada en el perfil de puesto, en el análisis de las actividades específicas a desarrollar y en el desempeño laboral (conocimientos, habilidades, formación, actitudes). Así mismo, se busca coherencia entre la capacitación y los eventos que se autorizan. Se considera la capacidad de recursos financieros y se procura respetar los programas que se proponen.

Fuente: elaboración propia.

Además de lo indicado en estas tablas, los entrevistados emitieron algunas opiniones y observaciones generales adicionales. Sus comentarios incluyeron

concepciones y opiniones de otros aspectos que, a su juicio, tenían efecto en la concepción de la capacitación y en la detección de necesidades, bajo su perspectiva de liderazgo. Brevemente, se indican a continuación.

E01-GD

No realiza la detección de necesidades, solo recibe propuestas de sus subordinados, las cuales analiza y define prioridades. De acuerdo a su experiencia, propone transmitirla como servidor público sujeto a LSPC para desarrollar las habilidades gerenciales de sus subordinados, con mayor énfasis en que se desarrollen como personas para aspirar a puestos superiores. También muestra preocupación en la falta de integración para trabajo en equipo. Aunque no lo menciona, se deduce que también usa el criterio de la disponibilidad de recursos financieros.

E02-GD

Reflexiona y verifica cada una de las necesidades reales de capacitación y está atento a la oferta de cursos por parte de los proveedores, ya que considera que es una verdadera dificultad conocer los eventos de capacitación por anticipado. Menciona que la actitud del personal para conseguir su capacitación es arrogante, muestra desidia y apatía.

E03-GA

Detecta las necesidades y no las da a conocer a su personal y corre el riesgo de que no se cumpla la capacitación. Falta interactuar con el personal para que las necesidades sean mejor planteadas. Enfatiza su percepción de que las políticas no se siguen porque no están difundidas y, en general, los líderes las desconocen y no las respetan. Manifestó que se debería concientizar al personal sobre la importancia de realizar una buena DNC, con la necesidad de crear un organismo interno que regule y monitoree la selección y autorización de las necesidades. No existen políticas difundidas (contradice).

E04-GA

Expone que a veces se proponen cursos que no existen, mientras que otros proponen el evento por el lugar que desean visitar. Mostró molestia porque cree que a los jefes de grupo les da miedo confrontarse con sus investigadores y no muestran compromiso ni visión a largo plazo. Expone la comodidad de los líderes al preguntar a su subordinado “¿Qué quieres?” y su molestia en el cambio de eventos de capacitación sin justificación seriamente sustentada. El personal piensa que los recursos financieros son de su propiedad y les cuesta entender que no es así ni el significado de capacitación. Al haber una DNC a voluntad del investigador se vuelve poco seria y es difícil defenderla. En la parte de evaluación preferimos decir que fue bueno a decir no sirvió para nada; por tanto, debería existir una evaluación del desempeño.

E05-GA

Indica que la capacitación no es detectada en base a competencias, con un concepto equivocado de formación.

E06-GU

Se identifica también como un mando sujeto a capacitación, con necesidad de recibir cursos y diplomados, debido al cambio de las necesidades a lo largo del tiempo.

E07-GA

Se deberían definir las políticas a nivel institucional; al no existir una política institucional, el personal puede hacer lo que quiera. La política no es igual para todas las áreas, las personas toman la capacitación como más le guste y para aprovechar los paseos y las actividades extracurriculares del centro. Además, la formación debe ser a largo plazo. La disponibilidad de viáticos u otros recursos puede llegar a afectar la operación de la capacitación.

E08-GG

Una situación crítica es la detección al inicio de año. Un problema es la falta de concientización al realizar la detección. En ocasiones la experiencia que se adquiere permite posponer esquemas de capacitación, aunado a la dificultad financiera. Por el lado emotivo, la capacitación se aprovecha como motivación. Como sugerencia el proceso de ejecución debería ser más expedito, con mayor flexibilidad para aplicar la detección. Se debe promover una mayor conciencia en los líderes encargados de detectar necesidades de capacitación, para que se ajusten a criterios más claros y precisos, apoyados por políticas institucionales.

E09-GG

De acuerdo a su percepción, comenta que las personas deben capacitarse de acuerdo a sus requerimientos, no por capricho.

E10-GG

Deben respetar el programa de capacitación que se propone y que sea del ámbito del área. No planear capacitaciones que no tenga que ver con las actividades. Se debe buscar que exista coherencia y darle un seguimiento adecuado. No deben dejarse llevar por temas de modas o para beneficio del CV de las personas. En la actualidad la capacitación en el centro no es perfecta está en proceso de maduración.

Conforme al desarrollo de las entrevistas, se percibieron además algunos aspectos que permitieron asociar algunos rasgos definitorios del tipo de liderazgo ejercido por los entrevistados. La Tabla 5.5 indica el tipo de liderazgo detectado de acuerdo a lo observado, así como un aspecto relevante que conduce a esa clasificación.

Tabla 5.5.

Percepciones del tipo de liderazgo ejercido.

Entrevistado	Rasgo característico	Tipo de liderazgo
E01-GD	El líder delega en sus subordinados la realización de la DNC y los deja decidir sobre sus necesidades de capacitación, sin ejercer autoridad ni firmeza evidente. Muestra preocupación por ayudar a que su personal crezca individual y profesionalmente, ofreciéndolo como estímulo aunado al cumplimiento de metas del área e institucionales.	Combinación permisivo/transformacional
E02-GD	Aunque permite que sus subordinados hagan su propia detección de necesidades de capacitación, analiza y revisa las propuestas que se le presentan y de acuerdo a su criterio autoriza o no los eventos propuestos. Así mismo, da un seguimiento estricto de lo obtenido de la capacitación.	Rasgos opuestos en dualidad permisivo / autocrático
E03-GA	Aunque conoce a detalle la ley, realiza la detección como cumplimiento de un requisito. Toma las decisiones conforme lo que él considera, imponiendo eventos de capacitación unilateralmente. En casos especiales, da prioridad a eventos no programados que le son propuestos.	Autocrático, con rasgos de preferencia permisiva para algunos de sus subordinados.
E04-GA	Permite que le propongan necesidades de capacitación, pero centraliza en sí mismo la toma de decisiones con base en su propia visión y criterios.	Autocrático
E05-GA	El líder decide de acuerdo a sus propios criterios las necesidades de capacitación y los eventos que sus subordinados deben tomar, sin considerar opiniones de sus subordinados.	Autocrático
E06-GU	El líder permite que el personal proponga sus necesidades, participa en el análisis y autorización de las mismas. Es práctico y delega la responsabilidad para que el personal cumpla con la capacitación propuesta y al término revisa que se haya cumplido con el objetivo.	Democrático
E07-GG	Delega la detección de necesidades a sus subordinados dándoles completa libertad, pero mostrando alguna inconformidad por las propuestas y responsabilizándolos de sus elecciones. Dice preocuparse, pero muestra poco interés en todo el proceso.	Permisivo
E08-GG	Muestra interés y participación por el desarrollo de su personal. Trata de que todos participen en eventos, de acuerdo al presupuesto asignado al área. Propone eventos en base a sus criterios, pero también considera lo que necesite el grupo, buscando el crecimiento de las habilidades de su equipo.	Combinación democrático / transformacional
E09-GG	Decide unilateralmente sin solicitar opinión, asumiendo la responsabilidad completa. Sólo da instrucciones sobre la capacitación de los subordinados y los responsabiliza de los logros o del desinterés.	Combinación autocrático / transaccional
E10-GG	El líder propone los eventos de capacitación, considerando las mismas necesidades para todos desde su propia perspectiva, mostrando actitudes extremadamente suaves con los subordinados.	Permisivo

Fuente: elaboración propia

5.4. Análisis y discusión

De la información recabada, se observa que una parte de los líderes de mando superior (GD, GA, GU) se identifican con la LSPC para sí mismos, es decir, se ven evaluados con ella como persona, no como líderes, por lo que no consideran que deba ser aplicada al personal bajo su mando. Las políticas institucionales no son claras, apreciándose más bien como costumbres no declaradas. Toman la disponibilidad de recursos como política

de asignación de cursos. La equidad de los recursos financieros es considerada como una prioridad, antes que la necesidad de una capacitación. Además, se toma como política de capacitación la participación en eventos de divulgación, como es el caso de congresos científicos (que no necesariamente es capacitación), con la obligatoriedad de que deben presentarse trabajos en ellos.

En general, no se tiene una idea clara de los pasos que conforman el proceso de capacitación definido en la institución, aunque reconocen como primer paso la detección de las necesidades y creen identificar la etapa final (seguimiento), mostrando poco interés en las etapas intermedias (diseño y operación, evaluación). No obstante su identificación, existe confusión de esta última con respecto a la de evaluación. Por otro lado, aunque tienen conocimiento de un apoyo en la DNC a través de un formato preestablecido (y cambiante), parece no ser entendido ni usado adecuadamente, generando en algunos casos una actitud apática con respecto a uso como herramienta auxiliar. Esto tampoco les resulta útil para realizar evaluaciones o medición de la efectividad de la capacitación recibida durante el periodo en que es aplicado (normalmente de manera anual). En ese sentido, la percepción del cumplimiento de los programas es relativamente bajo, del orden del 50%.

Respecto a la concepción de la capacitación en el ámbito laboral, todos los entrevistados consideran que contribuye para mejorar el desempeño de los investigadores a través de la actualización y/o adquisición de nuevos conocimientos, incluso bajo la perspectiva de que brindan desarrollo personal. Existe cierta uniformidad en los enfoques base de la capacitación, abarcando el perfil de puestos, la afinidad con líneas y proyectos de investigación, así como la visión del área a la que pertenecen, con una sensación de limitación por los recursos disponibles, aunque los criterios utilizados

resultan heterogéneos. Algunos líderes recurren a la autodetección de las necesidades realizada por los subordinados, de acuerdo a su necesidad personal; sin embargo, esta forma incrementa el riesgo de inconformidad y de que haya poca efectividad en la capacitación por el sesgo con las necesidades reales, siendo el beneficio más con carácter curricular que de aplicación institucional. En la permisividad de esta autodetección, se genera también una apatía y falta de compromiso que se delega a los subordinados. En contraparte, se presenta una proporción significativa del 50% de líderes con rasgos combinados con predominancia de características autocráticas, lo que lleva a la imposición de los eventos de capacitación, con poca presencia de rasgos democráticos.

CONCLUSIONES

El trabajo descrito, bajo la modalidad de investigación cualitativa, utilizó principalmente la herramienta de entrevistas semiestructuradas aplicadas a diversos líderes en un Centro de Investigación. La información colectada por este medio se complementó con la obtenida de una revisión documental sobre las políticas aplicadas por el CI, referentes al proceso de capacitación, así como diversas observaciones percibidas durante el desarrollo de la investigación. La información fue analizada para determinar principalmente el papel de los líderes durante la detección de necesidades de capacitación de sus subordinados, en torno al conocimiento del proceso de capacitación, de las políticas institucionales y del ejercicio de su liderazgo.

Los resultados de las entrevistas evidenciaron que la capacitación se considera una actividad importante, ya que contribuye al mejoramiento del desempeño de los investigadores en sus funciones. Lo anterior incluye el desarrollo personal, la adquisición y reforzamiento de habilidades para investigación y actualización de conocimientos. No obstante, la mayoría de los líderes no conocen con precisión cuáles son las etapas que conforman el proceso de capacitación implantado en el CI, aunque identifican como primer paso la detección de las necesidades y, como último, la evaluación de la capacitación recibida por los investigadores.

En general, muy pocos líderes muestran interés por conocer e involucrarse en las etapas intermedias del proceso, al ser percibidas como responsabilidad directa de la administración de los recursos humanos y financieros. Esto contribuye al escaso seguimiento de la capacitación por parte del área responsable, reflejado en el bajo cumplimiento de los programas de capacitación y en la dificultad para evaluar objetivamente la efectividad del proceso en la productividad. Lo anterior, ha

incrementado la susceptibilidad para ser observados por los organismos que verifican el cumplimiento adecuado del proceso de capacitación en sus distintas etapas.

Existe una confusión generalizada de los líderes sobre las políticas institucionales referentes a la capacitación de su personal. Se observa una amplia variabilidad de criterios en la detección de necesidades de capacitación de sus subordinados, frecuentemente alejados de los criterios establecidos en las políticas. La mayoría utiliza criterios personales basados en su propia experiencia y visión, delegando algunos en sus subordinados la responsabilidad de la detección a sí mismos. Con ello se demuestra la proposición planteada en este trabajo.

Así mismo, aunque se dispone de una herramienta guía definida como formato DNC para apoyar en la detección de necesidades, no ha llegado a ser entendida y no se usa adecuadamente. Esa herramienta no es utilizada para facilitar la formulación de metas de capacitación a largo plazo, sino únicamente como un requerimiento de carácter anual. La percepción que se tiene como herramienta es que no resulta de utilidad y su uso genera confusión, limita la posterior evaluación de su efectividad. Incluye, por otro lado, la propuesta de asistencia a eventos de divulgación técnica que no corresponden a acciones de capacitación, como es el caso de participación en congresos y simposios.

La heterogeneidad de criterios de los líderes evidencia una asociación marcada con sus rasgos de liderazgo, prevaleciendo características de permisividad y de autocracia. Se exhiben situaciones extremas, en las que se promueve la libre autodetección de las necesidades de capacitación de los investigadores, por una parte, como el de completo desconocimiento de lo que el líder les detecta e impone como tareas de capacitación, por otra. Esto da lugar a la apatía y falta de compromiso con el cumplimiento de los

programas de capacitación, que en ocasiones lleva más al aprovechamiento del carácter curricular personal que al del beneficio en las tareas institucionales.

Cabe mencionar que en esta investigación únicamente se consideró el liderazgo ejercido respecto al proceso de capacitación. Por tanto, no brinda elementos para concluir el ejercicio del mismo en el desempeño global de actividades del líder ante los investigadores.

REFERENCIAS

- Anaya, M. L. (Junio, 2007). ¿Y el capital humano? *Revista Alto Nivel*. Año 20, No. 226, p. 75.
- Ayers, S. (s.f.). *Five steps of the design training process*. Obtenido en julio de 2011, desde http://www.eHow.com/about_5412764_five-steps-design-training-process.html
- Burley, K. (abril, 2011). *The five phases of training model*. Obtenido en julio de 2011, desde http://www.eHow.com/info_8302159_five-phases-training-model.html
- Cantú de la Torre, I., Cantú Licón, L. (February, 2009). Focus on Mexico. World View Section. *Training Magazine*, Volume 46, No. 2. p. 20. On-line in www.trainingmag.com
- Carapaica, L. M. (Julio, 2009). *John Kotter: Cambio y Liderazgo*. Pensamiento Imaginactivo. Citando la entrevista realizada a John Kotter por Patricia Delorme y Héctor Casinelli, para HSM Management en septiembre de 1997. Página web consultada en agosto de 2011, disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/590031/John-Kotter-Cambio-y-Liderazgo.html>
- Cárdenas Soto, Jorge Luis. (s.f.). Taller de liderazgo, Material de lectura. *Esutel, Proyecto Telecentros Rurales*. Excelencia Académica a tu Alcance. Perú. Consultada en agosto de 2011, desde http://telecentros.inictel.net/img_upload/584e44185c264959a8cedc7c93ec8a7c/Manual_de_Liderazgo.pdf

Cedeño, J. (Enero, 2007). Capacitación, atajo hacia la productividad. *Revista Alto Nivel*. Año 19, No. 221, Pp. 80-84.

Clavelle, J. (Abril, 2008). *Five steps to any training process*. Obtenido en julio de 2011, desde <http://www.articlesbase.com/training-articles/five-steps-to-any-training-process-389781.html>

García, C. (2007). *Desarrollo de un modelo de evaluación del impacto financiero en la capacitación*. Tesis de Maestría en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Gross, M. (Julio, 2008). *Cinco estilos de liderazgo*. Obtenido en agosto de 2011, desde <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/234835/Cinco-estilos-de-liderazgo.html>

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Infante, Al. (s.f.). *The four basic steps in the training process*. Obtenido en julio de 2011, desde <http://www.selfgrowth.com/articles/Infante4.html>

Instituto Argentino de Administración de Proyectos. *Tipos de líder*. Obtenido en agosto de 2011, desde <http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/iaap/2225-tipos-de-lider>

Ivancevich, M. J. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración una Perspectiva Global*. (11ª ed.). México: McGraw-Hill.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. USA: Harvard Business School Press.
- McCAuley, C. D. y Velsor, E. V. (2003). *Handbook of Leadership Development. The Center for Creative Leadership*. (2nd ed.). USA: Jossey-Bass.
- Mendoza, A. (2005). *Manual Para determinar necesidades de capacitación y Desarrollo*. México: Trillas.
- México. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, del 5 de febrero de 1917. *Diario Oficial de la Federación*. Texto vigente con última reforma publicada el 13 de octubre de 2011.
- México. Ley Federal del Trabajo, del 1 de abril de 1970. *Diario Oficial de la Federación*. Texto vigente con última reforma publicada el 17 de enero de 2006.
- México. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Decreto del 10 de abril de 2003. Secretaría de la Función Pública. *Diario Oficial de la Federación*. Texto con reformas publicadas el 9 de enero de 2006.
- México. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, del jueves 6 de septiembre de 2007. Segunda Sección del *Diario Oficial de la Federación*.
- Newstrom, W. J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. (2006). *Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración*. Norma Mexicana NMX-EC-17025-INMC-2006. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. (22ª ed.).
- Consultado en junio de 2011, on-line en <http://buscon.rae.es/draeI>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (1999). *Administración moderna de personal*. (4ª ed.). México: Ecafsa.
- Ruiz, G. (Febrero, 2010). *Tipos de liderazgo*. Obtenido en julio de 2011, desde <http://cangurorico.com/2009/02/tipos-de-liderazgo.html>
- Sánchez, J. I. (2004). *Toma de decisiones y solución de problemas*. Obtenido en agosto de 2011, desde <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo/toma-decision-solucion-problemas>
- Sherman, A., Boihlander, G. y Snell, S. (1998). *Administración de recursos humanos*. (11a. edición). México: Thomson.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. USA: Free Press.
- Tipos de liderazgo. (s.f.). *Psicología y empresa*. Obtenido en agosto de 2011, desde <http://psicologiayempresa.com/tipos-de-liderazgo.html>
- Wolman, B. (1987). *Diccionario de ciencias de la conducta*. México: Trillas.

APÉNDICES

A1. Transcripción de la entrevista piloto

Objetivo: Conocer cómo se detectan las necesidades de capacitación del personal en un grupo de trabajo e identificar los criterios de decisión que toman los líderes para la detección en su personal.

¿Es importante la capacitación para su personal? ¿Por qué?

Sí, es importante la capacitación. Porque permite incrementar las capacidades del personal para desempeñar de una manera más eficiente y efectiva las funciones y actividades laborales, además del propio beneficio personal del conocimiento y adiestramiento adquiridos.

¿Cómo detecta la necesidad de capacitación?

De acuerdo a tres enfoques principales: Perfil de puesto, necesidades del área o requerimientos de proyectos. En casos especiales, considero también las características particulares del investigador (carácter, personalidad, disponibilidad, interés, motivación, etc.).

¿Qué criterios son relevantes en la detección? ¿Cómo los aplica?

Relacionado con los enfoques anteriores, se consideran las características enunciadas para el perfil en el catálogo de puestos o el manual de organización, que se toman como referencia. Respecto al área, se parte de lo que pudiera requerirse para atender las líneas de investigación y la proyección futura del área (hacia dónde se ha querido dirigir). Respecto a los proyectos, se toma de referencia los posibles alcances de investigación para su desarrollo. En general, el perfil del puesto considera metas fijas y, en cierta manera, también las necesidades del área. Como ejercicio particular, intentamos primero exponer las capacidades individuales del personal y, de esa manera, dirigir con mayor precisión lo que se pudiera requerir para reforzar las capacidades como grupo integrado de trabajo.

Sin embargo, los proyectos demandan requerimientos cambiantes debido al dinamismo y versatilidad de los mismos. Debido a ese dinamismo, es difícil obtener una capacitación expedita para el caso de los proyectos, porque normalmente se exige atenderlos de manera inmediata, antes de lograr algún esquema de capacitación. El aprendizaje que dejan estas condiciones es que debe prepararse de manera anticipada para atender los futuros proyectos de la misma clase o similares. No obstante, en ocasiones la experiencia que se adquiere permite posponer esos esquemas de capacitación, aunado a las dificultades de distribución de recursos suficientes para continuar con un programa de capacitación que pudiera cubrirlos y que el Instituto pudiera ofrecer.

Debido a las condiciones de esta institución, como parte de la capacitación se incluyen las participaciones en congresos, lo cual estrictamente no es capacitación. En este caso, el criterio de asistencia a un congreso bajo el concepto de capacitación es que se debe tener participación en la publicación de un artículo técnico.

Por el lado emotivo, en ocasiones la capacitación se aprovecha también como un medio de motivación, para incrementar la autoestima como una mayor valoración de su persona y como manifestación de que se confía en sus capacidades. De manera particular se puede tomar como una oportunidad para que la persona sienta un apoyo y se incremente la sensación de buena respuesta de la institución y una mayor pertenencia a la misma. Como ejemplo, es que en un evento de capacitación se tenga la oportunidad de salir y visitar otros lugares en los que se pueda distraer de las labores y presiones cotidianas del trabajo.

¿Aplica las políticas institucionales de capacitación? ¿En qué forma?

No conozco de manera detallada esas políticas. Tal y como las entiendo, es que todo el personal debe ser sujeto de capacitación, siendo para el operativo al menos una vez al año.

¿Utiliza alguna herramienta que facilite la detección?

Sí. Me apoyo en el formato de detección de necesidades de capacitación (detección de competencias), aunque considero que sólo es una guía. Algunos de los conceptos involucrados en ese formato producen confusión, como la clasificación de necesidades, el nivel de conocimientos requeridos y la evaluación de la efectividad, entre otros. El formato ha ido evolucionando desde hace varios años y creo que seguirá en ese proceso de ajuste y adaptación como herramienta que facilite la detección.

Una de las desventajas es que la detección de las necesidades de capacitación es de carácter anual, que debe realizarse al inicio del año. Normalmente, los mayores requerimientos de capacitación están asociados con los proyectos a realizar, pero no todos los proyectos inician con el año, particularmente los solicitados por externos. Eso da lugar a detecciones extraordinarias por requerimiento de proyectos, que conducen a programaciones de ejecución inmediata que no es fácil de cumplir.

¿Se cumplen los programas de capacitación sugeridos? ¿Por qué?

Los programas se definen bajo diversas condiciones. Pudiera decirse que los programas se cumplen, pero tiene otras condicionantes. En nuestro caso, en algunas ocasiones el formato DNC no contempla todas las necesidades detectadas y se indican únicamente aquéllas que la experiencia y la intuición sugieren que pueden llevarse a cabo. Además, debido a que como parte de los recursos disponibles se considera la participación en eventos de divulgación, como es el caso de los congresos, entonces se prefiere asegurar este tipo de participaciones. No obstante, normalmente el requisito para que se cumpla la participación es que el artículo debe ser aceptado, por lo que aunque se proponga la participación en ese evento no está dentro del control del investigador.

Por otro lado, otro condicionamiento es la disponibilidad de recursos, que frecuentemente son muy limitados. Por tanto, se establecen prioridades en la ejecución de los cursos o eventos de capacitación.

Una condición más es que aquéllas necesidades que no se incluyen en la detección oficial, a pesar de ser necesarias para el desarrollo de las actividades de investigación, se trata de satisfacer a través de experiencias autodidactas, explorando por iniciativa propia las fuentes posibles de información directa. Por ejemplo, cuando se adquiere un programa de simulación, el cual es necesario conocer para ser utilizado. Aunque se solicite un curso, si es en el extranjero es difícil que se pueda llevar a cabo debido a los costos y las políticas de obtención de viáticos. La necesidad de aplicarlo de manera inmediata en los proyectos “obliga” a que se explore para conocerlo y poder emplearlo tan pronto como sea posible.

¿Cómo verifica si la capacitación aplicada ha sido efectiva?

Hay indicadores subjetivos y objetivos, pero en este caso no es tan fácil. Debido a las características del instituto como centro de investigación, los resultados no son como los productos industriales, en los que una manera directa pudiera ser el incremento de la producción o la mejora de la calidad del producto a través de una característica cuantificable, como mejora en la resistencia, en la calidad superficial, en ahorro de material, etc. La objetividad pudiera orientarse hacia los resultados de los estudios, de los servicios; a los proyectos realizados, a los artículos elaborados, a las publicaciones técnicas, etc. Como no es común que dos estudios sean iguales, que dos artículos tengan la misma calidad, que dos ensayos sean de la misma manera, que el tiempo requerido por cada uno de esos aspectos sea el mismo, no constituyen una referencia cómoda para evaluar la efectividad.

En ese sentido, retomo indicadores subjetivos, percibidos del capacitado, como disponibilidad, su motivación, su entusiasmo por el trabajo, su sentido de pertenencia, su lealtad institucional, etc. Ello conlleva a que se pueda “sentir” que le imprimen un mayor esfuerzo a sus actividades laborales, con una mayor armonía con los integrantes de equipo de trabajo.

Una de las confusiones actuales para verificar la efectividad de la capacitación y de la productividad en general, es la “punitis” que se genera por la calificación a programas de estímulos, que no han sido claros en su implementación. No se ha podido transmitir la idea de que es premio a la productividad y no una manera de “impartir” justicia respecto a los méritos como investigador, que comúnmente siente que merece más aunque no se preocupe de la manera en que se obtienen los recursos para esos estímulos.

¿Qué recomendaría para lograr una mejor efectividad?

Tener un proceso de ejecución más expedito, con mayor flexibilidad para aplicar la detección cuando así se requiera durante todo el año. Promover una mayor conciencia en los líderes encargados de detectar necesidades de capacitación, para que se ajusten a criterios más claros y precisos, apoyados por políticas institucionales. Enfatizar la importancia de los investigadores una vez capacitados, que incremente su percepción de ser mayormente valorados.

A2. Extracto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos



CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN
 Secretaría General
 Secretaría de Servicios Parlamentarios
 Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Últimas Reformas DOF 13-10-2011

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917

TEXTO VIGENTE

Última reforma publicada DOF 13-10-2011

El C. Primer Jefe del Ejército Constitucionalista, Encargado del Poder Ejecutivo de la Nación, con esta fecha se ha servido dirigirme el siguiente decreto:

VENUSTIANO CARRANZA, Primer Jefe del Ejército Constitucionalista, Encargado del Poder Ejecutivo de los Estados Unidos Mexicanos, hago saber:

Que el Congreso Constituyente reunido en esta ciudad el 1o. de diciembre de 1916, en virtud del decreto de convocatoria de 19 de septiembre del mismo año, expedido por la Primera Jefatura, de conformidad con lo prevenido en el artículo 4o. de las modificaciones que el 14 del citado mes se hicieron al decreto de 12 de diciembre de 1914, dado en la H. Veracruz, adicionando el Plan de Guadalupe, de 26 de marzo de 1913, ha tenido a bien expedir la siguiente:

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS QUE REFORMA LA DE 5 DE FEBRERO DE 1857

Título Primero

Capítulo I De los Derechos Humanos y sus Garantías

Artículo 1o. En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece.

Las normas relativas a los derechos humanos se interpretarán de conformidad con esta Constitución y con los tratados internacionales de la materia favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia.

Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley.

Está prohibida la esclavitud en los Estados Unidos Mexicanos. Los esclavos del extranjero que entren al territorio nacional alcanzarán, por este solo hecho, su libertad y la protección de las leyes.

Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

Artículo 2o. La Nación Mexicana es única e indivisible.



- H. Las prohibiciones y limitaciones que esta Constitución establece para los Estados se aplicarán para las autoridades del Distrito Federal.

Título Sexto **Del Trabajo y de la Previsión Social**

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas.

II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;

III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:



a) Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patronos y del Gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;

b) La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del País, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;

c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.

d) La Ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;

e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la Oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;

f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

XI. Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patronos, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.

Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos (*doscientos, sic DOF 09-01-1978*) habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.



Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario.

XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;

XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros.

XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del Gobierno.

XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del Gobierno.

XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará abligado (**obligado, sic DOF 21-11-1962**) a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo.

XXII. El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a

A3. Extracto de la Ley Federal del Trabajo



Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión
Secretaría General
Secretaría de Servicios Parlamentarios
Centro de Documentación, Información y Análisis

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Última Reforma DOF 17-01-2006

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1° de abril de 1970

TEXTO VIGENTE

Última reforma publicada DOF 17-01-2006

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-Presidencia de la República.

GUSTAVO DIAZ ORDAZ, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente

DECRETO:

El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos decreta:

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO PRIMERO Principios Generales

Artículo 1o.- La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.

Artículo 2o.- Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.

Artículo 3o.- El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 4o.- No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando se ataquen los derechos de tercero o se ofendan los de la sociedad:

I. Se atacan los derechos de tercero en los casos previstos en las leyes y en los siguientes:

a) Cuando se trate de substituir o se substituya definitivamente a un trabajador que haya sido separado sin haberse resuelto el caso por la Junta de Conciliación y Arbitraje.



Artículo 153.- Las empresas tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, las acciones que les correspondan en contra de los trabajadores por incumplimiento de las obligaciones que les impone este capítulo.

CAPITULO III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

Artículo 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C.- Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G.- Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.



Artículo 153-H.- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I.- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J.- Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.



Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P.- El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q.- Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,



VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el **Diario Oficial de la Federación**.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R.- Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S.- Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V.- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W.- Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.



Artículo 153-X.- Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

CAPITULO IV

Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso

Artículo 154.- Los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Si existe contrato colectivo y éste contiene cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical.

Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida.

Artículo 155.- Los trabajadores que se encuentren en los casos del artículo anterior y que aspiren a un puesto vacante o de nueva creación, deberán presentar una solicitud a la empresa o establecimiento indicando su domicilio y nacionalidad, si tienen a su cargo una familia y quienes dependen económicamente de ellos si prestaron servicio con anterioridad y por qué tiempo, la naturaleza del trabajo que desempeñaron y la denominación del sindicato a que pertenezcan, a fin de que sean llamados al ocurrir alguna vacante o crearse algún puesto nuevo; o presentarse a la empresa o establecimiento al momento de ocurrir la vacante o de crearse el puesto, comprobando la causa en que funden su solicitud.

Artículo 156.- De no existir contrato colectivo o no contener el celebrado la cláusula de admisión, serán aplicables las disposiciones contenidas en el primer párrafo del artículo 154, a los trabajadores que habitualmente, sin tener el carácter de trabajadores de planta, prestan servicios en una empresa o establecimiento, supliendo las vacantes transitorias o temporales y a los que desempeñen trabajos extraordinarios o para obra determinada, que no constituyan una actividad normal o permanente de la empresa.

Artículo 157.- El incumplimiento de las obligaciones contenidas en los artículos 154 y 156 da derecho al trabajador para solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le otorgue el puesto correspondiente o se le indemnice con el importe de tres meses de salario. Tendrá además derecho a que se le paguen los salarios a que se refiere el párrafo segundo del artículo 48.

Artículo 158.- Los trabajadores de planta y los mencionados en el artículo 156 tienen derecho en cada empresa o establecimiento a que se determine su antigüedad.

Una comisión integrada con representantes de los trabajadores y del patrón formulará el cuadro general de las antigüedades, distribuido por categorías de cada profesión u oficio y ordenará se le dé publicidad. Los trabajadores inconformes podrán formular objeciones ante la comisión y recurrir la resolución de ésta ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 159.- Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

A4. Extracto de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal

Secretaría de la Función Pública

VICENTE FOX QUESADA, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que el Honorable Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente

DECRETO

EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA:

LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL¹

TÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

Capítulo Único De la naturaleza y objeto de la Ley

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.

Las entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la presente Ley.

Artículo 2.- El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

El Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública.

Serán principios rectores de este Sistema: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley se entenderá por:

- I. Sistema: El Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada;
- II. Administración Pública: Administración Pública Federal Centralizada;
- III. Secretaría: Secretaría de la Función Pública;
- IV. Consejo: Consejo Consultivo del Sistema;
- V. Comités: Comités Técnicos de Profesionalización y Selección de cada dependencia;

¹ **Publicada:** El 10 de abril de 2003 en el Diario Oficial de la Federación. **Reformada:** Mediante Decreto por el que se reformó su artículo 8, publicado el 1 de septiembre de 2005 en el Diario Oficial de la Federación. Reformada y adicionada por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 2006.

**TÍTULO TERCERO
DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA
DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA**

**Capítulo Primero
Consideraciones Preliminares**

Artículo 13.- El Sistema comprende los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación, que se precisan a continuación:

- I. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones;
- II. Subsistema de Ingreso. Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema;
- III. Subsistema de Desarrollo Profesional. Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema;
- IV. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:
 - a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto;
 - b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado;
 - c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;
 - d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia;
 - e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas,
 - f) Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.
- V. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral;
- VI. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos, y
- VII. Subsistema de Control y Evaluación. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

El Reglamento determinará los órganos con que la Secretaría operará uno o más de los anteriores procesos.

Compete a las dependencias de la Administración Pública administrar el Sistema en la esfera de su competencia con base en la normatividad expedida por la Secretaría.

Capítulo Segundo De la Estructura Funcional

Sección Primera Del Subsistema de Planeación de los Recursos Humanos

Artículo 14.- La Secretaría establecerá un Subsistema de Planeación de Recursos Humanos para el eficiente ejercicio del Sistema.

A través de sus diversos procesos, el Subsistema:

- I. Registrará y procesará la información necesaria para la definición de los perfiles y requerimientos de los cargos incluidos en el Catálogo, en coordinación con las dependencias. La Secretaría no autorizará ningún cargo que no esté incluido y descrito en el Catálogo;
- II. Operará el Registro;
- III. Calculará las necesidades cuantitativas de personal, en coordinación con las dependencias y con base en el Registro, considerando los efectos de los cambios en las estructuras organizacionales, la rotación, retiro, y separación de los servidores públicos sujetos a esta Ley, con el fin de que la estructura de la Administración Pública tenga el número de servidores públicos adecuado para su buen funcionamiento y, acorde con los principios rectores de este Sistema, promueva y garantice la equidad de género y permita la movilidad de los miembros del Sistema;
- IV. Elaborará estudios prospectivos de los escenarios futuros de la Administración Pública para determinar las necesidades de formación que requerirá la misma en el corto y mediano plazos, con el fin de permitir a los miembros del Sistema cubrir los perfiles demandados por los diferentes cargos establecidos en el Catálogo;
- V. Analizará el desempeño y los resultados de los servidores públicos y las dependencias, emitiendo las conclusiones conducentes;
- VI. Revisará y tomará en cuenta para la planeación de los recursos humanos de la Administración Pública Federal los resultados de las evaluaciones sobre el Sistema;
- VII. Realizará los demás estudios, programas, acciones y trabajos que sean necesarios para el cumplimiento del objeto de la presente Ley, y
- VIII. Ejercerá las demás funciones que le señale esta Ley, su Reglamento y disposiciones relativas.

Sección Segunda Del Registro Único del Servicio Profesional de Carrera

Artículo 15.- El Registro Único del Servicio Público Profesional es un padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la Administración Pública y se establece con fines de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias.

- I. Vertical o trayectorias de especialidad que corresponden al perfil del cargo en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad, y
- II. Horizontal o trayectorias laterales, que son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación, e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. En este caso, los servidores públicos de carrera que ocupen cargos equiparables podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de cargos.

Artículo 40.- Cuando por razones de reestructuración de la Administración Pública, desaparezcan cargos del Catálogo de puestos y servidores públicos de carrera cesen en sus funciones, el Sistema procurará reubicarlos al interior de las dependencias o en cualquiera de las entidades con quienes mantenga convenios, otorgándoles prioridad en un proceso de selección.

Artículo 41.- Los servidores públicos de carrera, previa autorización de su superior jerárquico y de la Secretaría, podrán realizar el intercambio de sus respectivos cargos para reubicarse en otra ciudad o dependencia. Los cargos deberán ser del mismo nivel y perfil de acuerdo al Catálogo.

Artículo 42.- Los cargos deberán relacionarse en su conjunto con las categorías de sueldo que les correspondan, procurando que entre un cargo inferior y el inmediato superior, existan condiciones salariales proporcionales y equitativas.

Artículo 43.- Las dependencias, en apego a las disposiciones que al efecto emita la Secretaría, podrán celebrar convenios con autoridades federales, estatales, municipales y del Distrito Federal, y organismos públicos o privados para el intercambio de recursos humanos una vez cubiertos los perfiles requeridos, con el fin de fortalecer el proceso de desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera y de ampliar sus experiencias.

Capítulo Quinto **Del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades**

Artículo 44.- La Capacitación y la Certificación de Capacidades son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública. La Secretaría emitirá las normas que regularán este proceso en las dependencias.

Artículo 45.- Los Comités, con base en la detección de las necesidades de cada dependencia establecerán programas de capacitación para el puesto y en desarrollo administrativo y calidad, para los servidores públicos. Dichos programas podrán ser desarrollados por una o más dependencias en coordinación con la Secretaría y deberán contribuir a la mejoría en la calidad de los bienes o servicios que se presten. Los Comités deberán registrar sus planes anuales de capacitación ante la Secretaría, misma que podrá recomendar ajustes de acuerdo a las necesidades del Sistema.

El Reglamento establecerá los requisitos de calidad exigidos para impartir la capacitación y actualización.

Artículo 46.- La capacitación tendrá los siguientes objetivos:

- I. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos;
- II. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, y

III. Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades profesionales adquiridas.

Artículo 47.- El programa de capacitación tiene como propósito que los servidores públicos de carrera dominen los conocimientos y competencias necesarios para el desarrollo de sus funciones.

El programa de actualización se integra con cursos obligatorios y optativos según lo establezcan los Comités en coordinación con la Secretaría. Se otorgará un puntaje a los servidores públicos de carrera que los acrediten.

Artículo 48.- Los servidores públicos de carrera podrán solicitar su ingreso en distintos programas de capacitación con el fin de desarrollar su propio perfil profesional y alcanzar a futuro distintas posiciones dentro del Sistema o entidades públicas o privadas con las que se celebren convenios, siempre y cuando corresponda a su plan de carrera.

Artículo 49.- Las dependencias, en apego a las disposiciones que al efecto emita la Secretaría, podrán celebrar convenios con instituciones educativas, centros de investigación y organismos públicos o privados para que impartan cualquier modalidad de capacitación que coadyuve a cubrir las necesidades institucionales de formación de los servidores profesionales de carrera.

Artículo 50.- Los Comités en coordinación con la Secretaría, determinarán mediante la forma y términos en que se otorgará el apoyo institucional necesario para que los servidores profesionales de carrera tengan acceso o continúen con su educación formal, con base en sus evaluaciones y conforme a la disponibilidad presupuestal.

Artículo 51.- Al Servidor Público de Carrera que haya obtenido una beca para realizar estudios de capacitación especial o educación formal, se le otorgarán las facilidades necesarias para su aprovechamiento.

Si la beca es otorgada por la propia dependencia, el Servidor Público de Carrera quedará obligado a prestar sus servicios en ella por un periodo igual al de la duración de la beca o de los estudios financiados. En caso de separación, antes de cumplir con este periodo, deberá reintegrar en forma proporcional a los servicios prestados, los gastos erogados por ese concepto a la dependencia.

Artículo 52.- Los servidores profesionales de carrera deberán ser sometidos a una evaluación para certificar sus capacidades profesionales en los términos que determine la Secretaría por lo menos cada cinco años. Las evaluaciones deberán acreditar que el servidor público ha desarrollado y mantiene actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de su cargo.

Esta certificación será requisito indispensable para la permanencia de un Servidor Público de Carrera en el Sistema y en su cargo.

Artículo 53.- Cuando el resultado de la evaluación de capacitación de un Servidor Público de Carrera no sea aprobatorio deberá presentarla nuevamente. En ningún caso, ésta podrá realizarse en un periodo menor a 60 días naturales y superior a los 120 días transcurridos después de la notificación que se le haga de dicho resultado.

La dependencia a la que pertenezca el servidor público deberá proporcionarle la capacitación necesaria antes de la siguiente evaluación.

De no aprobar la evaluación, se procederá a la separación del Servidor Público de Carrera de la Administración Pública Federal y por consiguiente, causará baja del Registro.