Oportunidades De Ascenso:

Promociones: Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto.

Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral del empleado. Por lo general se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad:

• **Promociones basadas en el mérito:** Las promociones basadas en el mérito del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.

En los casos en que la promoción constituye primordialmente un “premio” suelen encontrarse dos dificultades.

- Un problema estriba en que las personas que toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas que han tenido un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que efectúa la decisión.

- Un segundo problema relacionado con las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado principio de Peter. Este principio afirma que las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, ésta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

• **Promociones basadas en la antigüedad:** en algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién es el indicado.

En parte, este enfoque se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción; por otra parte, los directivos se sienten más presionados para capacitar a su personal, ya que éste será promovido eventualmente.

Muchos expertos han expresado graves dudas respecto a éste método. En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y de talento es prácticamente bloqueado en sus posibilidades.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promoción, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

GLOSARIO

Actividad *outdoor*: Es un contexto formativo en el que, sostenido por una metodología de aprendizaje basada en observar, pensar, hacer y sentir cosas (aprendizaje *experiencial*), se adquieren conocimientos, se trabajan y desarrollan habilidades, o se movilizan actitudes y valores. Una de las ventajas más importantes del *Outdoor Training* es que tiene en cuenta los distintos estilos de aprendizaje de las personas, ya que combina un aprendizaje más vivencial (trabajado mediante actividades en contextos al aire libre, en la naturaleza) con un marco más teórico de aprendizaje.

Assessment center: El *Assessment Center* o Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (*tests* psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas.

Autodesarrollo: Término que hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma. Esto implica la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar los hábitos y las competencias personales.

Capacitando: Sujeto que recibe la capacitación

Capital intelectual: Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

CD-ROM: Un *CD-ROM* (siglas del inglés *Compact Disc - Read Only Memory*, "Disco Compacto - Memoria de Sólo Lectura"), es un disco compacto utilizado para almacenar información no volátil.

Coach: Persona que ayuda a aprender. Más que enseñar, un *coach* ayuda a aprender.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Cognoscitivo: La función cognoscitiva ha sido definida como el conjunto de aspectos relacionados con la percepción, el pensamiento y la capacidad de recordar y memorizar. Muchas subfunciones están incluidas como la correcta correlación sensorial y motora, la atención, diferentes tipos de memoria y realización de funciones, así como el lenguaje, el conocimiento y las funciones visuales-espaciales.

Competencia laboral: Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Costo-beneficio: Medida del costo con relación a un beneficio logrado (se expresa en dinero ahorrado).

Cualitativo: De la cualidad o relativo a ella.

Cuantitativo: De la cantidad o relativo a ella.

*Disertativo***:** En el ámbito de la evaluación, son aquellas pruebas que solicitan del alumno una respuesta elaborada, esto es, una respuesta en la cual debe recurrir a raciocinios más complejos, tales como: establecer relaciones, analizar ventajas y desventajas, justificar la razón de lo que se escogió y evaluar las mejores alternativas para los problemas planteados.

DNC: El Diagnóstico o determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Escala de Likert: Es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo es aún vigente y muy utilizada, consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Es decir, se presenta cada sentencia u oración (estimulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado

que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico. Así, la persona obtiene una puntuación con respecto a cada sentencia que contiene la escala y al final se obtiene su puntuación total, sumando los puntajes obtenidos en relación a todas las oraciones

Escalas: Sucesión ordenada de cosas distintas pero de la misma especie. Graduación que utilizan los diversos instrumentos de medición.

Evaluación: Valoración de los conocimientos obtenidos a través del programa.

Evidencia: Una evidencia (del latín, video, ver) es un conocimiento que se nos aparece intuitivamente de tal manera que podemos afirmar la validez de su contenido, como verdadero, con certeza, sin sombra de duda.

Formativo: Constitutivo, de base, esencial. La evaluación formativa, es aquella que se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros obtenidos, y eventualmente, advertir donde y en qué nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias educativas más exitosas. Aporta una retroalimentación permanente al desarrollo del programa educativo.

Gap: Se refiere a la diferencia de niveles en la comparación de dos magnitudes.

Gregario: Organismos que viven próximos entre sí y poco esparcidos en un área pequeña.

Impacto: Resultado de prácticas y acciones para mejorar situaciones.

Indicador: Representación cuantificable y observable relativa a una condición determinada.

Ingente: Adjetivo que hace referencia a algo que es muy grande, se usa en sentido real o figurado.

Ítem: Cada una de las separaciones de un capítulo, cuestionario, evaluación u otro escrito; Elemento perteneciente a un conjunto.

Kinestésico: etimológicamente significa sensación o percepción del movimiento.

Lúdico: Del juego o relativo a él.

Mentor: Una persona que comparte experiencias y conocimiento sobre un área o una actividad en particular

Modelo: Arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir.

On-line: En general, se dice que algo está en *línea*, *on-line* u *online* si está conectado a una red o sistema mayor (que es, implícitamente, la *línea*).

Psicomotriz: Relación entre la actividad psíquica y la función motriz del cuerpo humano.

Reactivo: Pregunta que forma parte de una prueba.

Relé: El relé o relevador, del francés *relais*, relevo, es un dispositivo electromecánico, que funciona como un interruptor controlado por un circuito eléctrico en el que, por medio de una bobina y un electroimán, se acciona un juego de uno o varios contactos que permiten abrir o cerrar otros circuitos eléctricos independientes-

Revoque: Capa exterior construida con base en mortero, y que se aplica en la superficie de un muro.

ROI: El ROI, retorno de la inversión (por sus siglas en inglés: *Return on investment*) es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar.

Semántico: Parte de la lingüística que estudia el significado de los signos lingüísticos y de sus combinaciones.

Sinergia: Efecto producido por la conjunción de dos o más causas, cuyo resultado es superior al que cada una de las partes hubiera producido de manera individual.

Stock: Cantidad de insumos existentes en una entidad.

Sumativo: La evaluación sumativa, es aquella que tiene la estructura de un balance, realizada después de un periodo de aprendizaje en la finalización de un programa o curso. Sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado a todos los niveles (alumnos, padres, institución, docentes, etc.).

Taxonomía: Clasificación en la que se ordena, jerarquiza y nombra a un grupo determinado de conceptos.

Test: Conjunto de pruebas y de técnicas que se aplican a un grupo de personas dentro de una investigación para conocer datos concretos.

Transferencia del conocimiento: Proceso por el que la innovación realizada en la investigación dentro de una institución de educación superior se traslada a la sociedad, en el caso de la capacitación de personal, se dice del traslado de nuevos conocimientos o innovaciones, al puesto o ámbito de trabajo de un empleado en particular.

Tutor: Profesional académico que, utilizando los elementos didáctico-pedagógicos y manejando las herramientas a su alcance es capaz de conocer a su asesorado de tal manera que puede identificar sus necesidades, guiar sus actividades, orientar su aprendizaje fomentando el autoaprendizaje y estimulando la actitud analítica crítica y constructiva.

Vitalicio: Que dura toda la vida.

ANEXO 1

NIVELES DE OBJETIVOS EN EL DOMINIO COGNOSCITIVO

I CONOCIMIENTO	II COMPRENSIÓN	III APLICACIÓN	IV ANÁLISIS	V SÍNTESIS	VI EVALUACIÓN
Definir	Interpretar	Aplicar	Distinguir	Planear	Juzgar
Describir	Traducir	Emplear	Analizar	Proponer	Evaluar
Identificar	Reafirmar	Utilizar	Diferenciar	Diseñar	Clasificar
Clasificar	Reconocer	Demostrar	Calcular	Formular	Estimar
Enumerar	Describir	Dramatizar	Experimentar	Construir	Valorar
Nombrar	Expresar	Practicar	Probar	Crear	Calificar
Reseñar	Ubicar	Ilustrar	Comparar	Reunir	Seleccionar
Reproducir	Informar	Programar	Contrastar	Establecer	Medir
Seleccionar	Revisar	Operar	Criticar	Organizar	Descubrir
Fijar	Identificar	Dibujar	Discutir	Dirigir	Justificar
	Ordenar	Esbozar	Diagramar	Preparar	Estructurar
	Seriar	Convertir	Inspeccionar	Deducir	Pronosticar
	Exponer	Transformar	Examinar	Elaborar	Predecir
		Producir	Catalogar	Explicar	Detectar
		Resolver	Inducir	Concluir	Descubrir
		Ejemplificar	Distinguir	Idear	Criticar
		Comprobar	Discriminar	Reconstruir	Argumentar
		Calcular	Inferir	Reorganizar	Cuestionar
		Manipular	Subdividir	Resumir	Debatir
			Desmenuzar	Generalizar	Emitir juicios
			Destacar	Definir	
				Reacomodar	
				Combinar	
				Compilar	
				Componer	
				Relacionar	

NIVELES DE OBJETIVOS EN EL DOMINIO PSICOMOTRIZ

I CONOCIMIENTO	II PREPARACIÓN	III EJECUCIÓN	IV AUTOMATIZACIÓN	V REORGANIZACIÓN
Repetir	Imitar gestos	Realizar movimientos	Dramatizar	Idear nuevos productos
Registrar	Repetir movimientos	Operar	Danzar	Inventar nuevos pasos
Memorizar	Reproducir trazos	Elaborar materiales	Cantar	Crear nuevas melodías
Nombrar	Imitar sonidos	Coordinar movimientos al ejecutar acciones	Declamar	Improvisar actuaciones
Relatar	Mover partes del cuerpo	Rectificar procesos	Manejar Herramientas	Idear nuevas técnicas prácticas
Subrayar	Manejar herramientas		Operar maquinaria	Solucionar problemas prácticos
Enumerar	Manejar instrumentos		Utilizar instrumentos	Diseñar herramienta o maquinaria
Enunciar	Interpretar secuencias		Leer en voz alta	
Recordar	Tararear		Realizar trazos	
Listar				
Reproducir				

NIVELES DE OBJETIVOS EN EL DOMINIO AFECTIVO

I TOMA DE CONCIENCIA/RECEPCIÓN	II RESPUESTA	III VALORACIÓN	IV ORGANIZACIÓN	V CARACTERIZACIÓN
Preguntar Describir Dar Seleccionar Usar Elegir Seguir Retener Replicar Señalar	Contestar Cumplir Discutir Actuar Informar Ayudar Conformar Leer Investigar	Explicar Invitar Justificar Adherir Iniciar Proponer Compartir Defender	Adherir Defender Elaborar Jerarquizar Integrar Combinar Ordenar Relacionar	Actuar Asumir Comprometerse Identificarse Cuestionar Proponer

ANEXO 2

Check list logística

1. Tamaño	
2. Iluminación	
3. Ventilación	
4. Mobiliario	
▪ Mesas.	
▪ Sillas.	
▪ Pizarrón o rotafolio.	
Materiales	
1. Lápices	
2. Plumones	
3. Hojas blancas	
4. Manuales	
5. Etiquetas	
6. Borrador	
7. Masking tape	
8. Cartulinas	
9.	

10.	
11.	
12.	
Equipo	
1. Proyector	
2. Extensión	
3. Bocinas	
4. Grabadora	
5. Reproductor de CD	
6.	
7.	
8.	

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Check list organización

1. Invitación	
2. Material del curso	
▪ Reproducción manuales.	
▪ Reproducción ejercicios.	
▪ Tarjetas personalizadas.	
3. Solicitud aula y equipo	
4. Servicio de cafetería y alimentos	
5. Elaboración de programa de inauguración	
6. Presupuesto	
▪ Honorarios instrucción.	
▪ Viáticos.	
▪ Hospedaje.	
▪ Gastos materiales.	
▪ Gastos local.	
7.	
8.	

ANEXO 3

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

EVENTO:
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:
FECHA:

INSTRUCCIONES:

Responda las siguientes preguntas, de acuerdo a la escala.

10 Excelente 9 Muy Bueno 8 Bueno 7 Regular 6 Malo 5 Pésimo

EVALUACION DEL INSTRUCTOR	10	9	8	7	6	5
Posee conocimiento del tema expuesto						
Expone claramente sus ideas						
Es accesible y claro al responder dudas						
Crea un ambiente para favorecer el aprendizaje						
Su manejo del grupo me parece						

TEMA EXPUESTO	10	9	8	7	6	5
El programa cumplió con mis expectativas						
Los contenidos están actualizados						
El programa me ayudará a mejorar mi desempeño en el trabajo						
Los ejemplos utilizados me ayudaron a						

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

clarificar el tema						
El tiempo asignado a los contenidos fueron los adecuados						

MATERIAL Y APOYOS DIDACTICOS	10	9	8	7	6	5
El manual y los materiales impresos son claros, prácticos y de apoyo al tema						
Los apoyos visuales (láminas, presentación, películas, etc.), son legibles y agradables a la vista.						
Los materiales son entregados oportunamente						
El equipo (videocasetera, televisión, cañón y proyector) fueron los adecuados y estuvieron en óptimas condiciones						

COORDINACION DEL EVENTO	10	9	8	7	6	5
Recibí información correcta y oportuna del evento						
El coordinador del evento estuvo pendiente de las necesidades del grupo						
Hubo una autoridad representante que apertura y clausurara el evento						
Las condiciones físicas de la sala (luz, aire, espacio y mobiliario) son satisfactorias						
El *coffee- break* fue oportuno						

Observaciones y Sugerencias

_____
_____
_____
_____
_____

ANEXO 4

Test para conocer el impacto de los programas de capacitación

1. Permanencia de la aplicación:

Los conocimientos y las habilidades adquiridas se podrán utilizar durante mucho tiempo en mi puesto de trabajo.

1	2	3	4	5

Los conocimientos y las habilidades transmitidas en el curso no cambian ni se modifican rápidamente debido a la tecnología o a mejoras en los procesos de trabajo

1	2	3	4	5

Los conocimientos y las habilidades adquiridas los podré poner de inmediato en práctica sin requerir autorización o modificaciones en procesos de trabajo.

1	2	3	4	5

2. Mejora en el desempeño

Los conocimientos y las habilidades adquiridas me serán útiles para mejorar en el desarrollo de las funciones propias de mi puesto (rapidez, calidad, exactitud, cantidad, etc.).

1	2	3	4	5

La aplicación que haga de lo aprendido en este seminario tendrá un efecto directo sobre los indicadores de productividad propios y de mi grupo de trabajo.

1	2	3	4	5

Este seminario me ayudará significativamente a eliminar fallas o errores que de manera eventual se cometen en mi área o departamento.

1	2	3	4	5

3. Trascendencia del puesto

Mis funciones son trascendentes para lograr los objetivos del departamento.

1	2	3	4	5

El desempeño eficiente de mis funciones tiene un impacto directo en el logro de los objetivos de otros departamentos o personas.

1	2	3	4	5

Las responsabilidades del puesto que desempeño son fundamentales para toda la compañía en su conjunto. La trascendencia del puesto es tanto interna como externa.

1	2	3	4	5

4. Aportes excepcionales

Los conocimientos y las habilidades adquiridas me permitirán hacer frente con éxito a las emergencias o problemas imprevistos que se presenten.

1	2	3	4	5

Con lo aprendido en este curso, podré desarrollar proyectos o programas de impacto en mi área o departamento y de mi grupo de trabajo.

1	2	3	4	5

Este curso me permitirá estar mejor preparado para hacer frente a los retos de mi puesto o de la organización y ser más competitivo individuamente.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1	2	3	4	5

5. Incremento del capital humano

Este curso o me permitirá incrementar el Capital Intelectual de la organización.

1	2	3	4	5

Desarrollar patentes, mejorar la calidad de nuestros productos o servicios, hacer mejoras a los procesos, etc.

1	2	3	4	5

Este curso me permitirá desarrollar técnicas para tener mayor y mejor información del mercado (competencia, productos, tendencias, áreas de oportunidad, etc.).

1	2	3	4	5

Este curso me permitirá desarrollar habilidades personales específicas importantes para la organización (personalidad ejecutiva, trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas, comunicación, transmisión de conocimientos, mejoramiento de la imagen, etc.).

1	2	3	4	5

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Contreras, R. D. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. *R. d. Contreras, Desarrollo del capital humano en las organizaciones*.

Sosa S. M. *Manual de administración de personal y de Recursos humanos*