

Administración y Habilidades Gerenciales

Tema I. Administración del Capital Intelectual y Fuerza de Trabajo

1.2. Formación, Capacitación y Adiestramiento

1.2.1. Normatividad Aplicable

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se señala al artículo 123, del Título Sexto, respecto del trabajo y de la previsión Social, que dice.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de empleos y la Organización Social para el trabajo conforme a la Ley.

En su artículo XIII dice: las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaría determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

En el capítulo III Bis señala: de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores:

El Artículo 153-A.- todo trabajador tiene el derecho 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 Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

El 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 estos 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 secretaria del Trabajo y previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

El Artículo 153-C.- las Instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la STyPS.

El 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.

El Artículo 153.E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el art. 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.

El 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.

El 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 esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

- ✓ Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- ✓ Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos, y
- ✓ Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

El 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.

El Artículo 153-J.- las autoridades laborales cuidaran 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.

El Artículo 153-K.- la STyPS 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 STyPS, 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 catalogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre 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.

El Artículo 153-L.- la STyPS 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.

El 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, cuenta en su caso, la cláusula de admisión.

El Artículo 153-N.- dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prorrogación del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la STyPS, 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.

El Artículo 153-O.- las empresas en que no rija contrato colectivo e trabajo, deberán someter a la aprobación de la STyPS, dentro de los primeros 60 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 sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

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

- ✓ COMPROBAR QUE QUIENES CAPACITARAN O ADIESTRARAN A LOS TRABAJADORES, ESTAN PREPARADOS PROFESIONALMENTE EN LA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD EN QUE IMPARTIRAN SUS CONOCIMIENTOS;
- ✓ ACREDITAR SATISFACTORIAMENTE, A JUICIO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, TENER CONOCIMIENTOS BASTANTES SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS TECNOLOGICOS PROPIOS DE LA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD EN LA QUE PRETENDAN IMPARTIR DICHA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO; Y

- ✓ NO ESTAR LIGADAS CON PERSONAS O INSTITUCIONES QUE PROPAGUEN ALGUN CREDO RELIGIOSO, EN LOS TERMINOS DE LA PROHIBICION ESTABLECIDA POR LA FRACCION IV DEL ARTICULO 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.

El Artículo 153-Q. los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir con los siguientes requisitos: REFERIRSE A PERIODOS NO MAYORES DE CUATRO AÑOS;

- I. COMPRENDER TODOS LOS PUESTOS Y NIVELES EXISTENTES EN LA EMPRESA;
- II. PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA;
- III. SEÑALAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION, A TRAVES DEL CUAL SE ESTABLECERA EL ORDEN EN QUE SERAN CAPACITADOS LOS TRABAJADORES DE UN MISMO PUESTO Y CATEGORIA;
- IV. ESPECIFICAR EL NOMBRE Y NUMERO DE REGISTRO EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DE LAS ENTIDADES INSTRUCTORAS; Y,
- V. AQUELLOS OTROS QUE ESTABLEZCAN LOS CRITERIOS GENERALES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL QUE SE PUBLIQUEN EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.

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

El Artículo 153-R.- dentro de los 60 días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la STyPS esta los aprobará o dispondrá que se les hagan 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.

El Artículo 153-S.- cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la STyPS 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 practica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los 2 casos, la propia STyPS adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

El 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 en instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento d la empresa, se harán del conocimiento de la STyPS por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaria 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.

El Artículo 153-U.- cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, 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, suficiencia que señale la STyPS., en este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

El 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 STyPS para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. 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 acreditara para cual de ellas es apto.

El Artículo 153-W.- los certificados, diplomas, títulos o Grados que expidan el estado, sus Organismos descentralizados o los particulares con reconocimientos 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 el.

El 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.

1.2.2. Programa Anual de Capacitación y Adiestramiento

Los Administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al

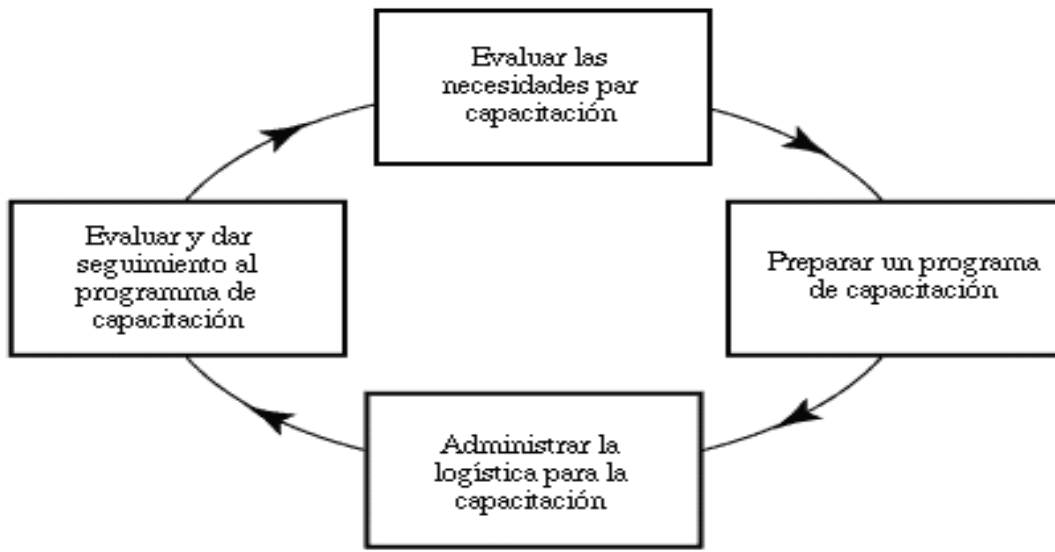
utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Se necesitan diferentes tipos de capacitación conforme se desarrolla el programa. Un programa de certificación tendrá diferentes necesidades de personal y por consiguiente distintos requerimientos de capacitación, dentro de sus niveles. A medida que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc.

Muchas instituciones certificadas tienen una unidad de capacitación. En otras, puede no existir un departamento dedicado a esta actividad, ni los recursos humanos con experiencia en capacitación. En este caso se podría contratar uno o varios especialistas para hacer el diseño, la planeación y la capacitación propiamente dicha. Aunque el director ejecutivo no esté comprometido directamente en su preparación, quizá sea el responsable de asegurar que la instrucción brinde los resultados deseados y esté bien organizada. El director ejecutivo debe tener un conocimiento adecuado para:

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado;
- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal;
- Apoyar la logística de la capacitación;
- Evaluar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.



Aunque el director ejecutivo no participe en el proceso de capacitación, debe apoyar las distintas actividades que ocurren durante cada paso del proceso, asegurarse que la capacitación de su personal sea lo más efectiva posible. Estos pasos se explicarán en detalle.

Evaluación de Necesidades de Capacitación

Como ya se mencionó, la capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación. Como siempre, debe tenerse en cuenta el hecho que la capacitación puede no resolver el problema. Por ejemplo, un empleado puede recibir capacitación pero el desempeño del programa puede no mejorar, porque el problema real es la falta de recursos, o porque hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación entre departamentos o por una supervisión inadecuada. También hay que considerar que el problema puede ser que el trabajador no tenga aptitudes para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

Etapas en la Preparación de un Programa de Capacitación

La dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación. Esta comprende componentes educativos, administrativos y clínicos:

1. Establecer objetivos generales del curso;
2. Desarrollar un plan general de capacitación;
3. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación;
4. Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación;
5. Desarrollar planes de sesiones de capacitación;
6. Determinar los requerimientos de recursos;

7. Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación;

A continuación todos estos pasos serán descritos en detalle:

1.- Establecer Objetivos Generales del Curso.- Seleccionar objetivos para el programa de capacitación. El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos orientan en la selección de:

El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);

El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.); Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

2.- Cómo Desarrollar un Plan General para la Capacitación.- Planeación del tipo de sesiones de Capacitación. Un análisis breve de los objetivos generales del programa de capacitación revela los temas y las áreas que se deben tratar. La instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. La capacitación para el desarrollo del personal debe organizarse en sesiones, cada una cubriendo una materia diferente. En temas clínicos, la formación comienza con las tareas básicas y va aumentando en complejidad. Para la capacitación clínica y administrativa, las sesiones deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente. Para organizar la capacitación en sesiones, resulta útil una educación en etapas. El programa de capacitación se divide en períodos alternados de capacitación formal y experiencias en el campo o en el cargo. Esta capacitación es particularmente apropiada cuando se desea adiestrar supervisores regionales o trabajadores comunitarios que son responsables de una variedad de tareas tales como ofrecer servicios e IEC (información, educación, comunicación), y administrar el programa y desarrollo de la comunidad. También es adecuada cuando se forman personas que no pueden ausentarse de su casa o trabajo por un largo tiempo.

3.- Cómo Delimitar Objetivos para cada Sesión de Capacitación.- Decisión sobre habilidades que deben aprender los Empleados. Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión. Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación definidos por la institución. Un ejemplo de un objetivo general puede ser: "Al final del programa de capacitación, los empleados son capaces de organizar un sistema de contabilidad para un nuevo proyecto". Los objetivos específicos se establecen para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender. Por ejemplo: "Al final de la sesión, el empleado es capaz de explicar la diferencia entre contabilidad de caja y contabilidad de causación". Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos. Toda capacitación debería conciliar de alguna forma las expectativas de la institución a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo

ideal sería que cada empleado fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación o al interior del grupo durante el primer día del curso. Es posible que se quiera discutir cómo las actitudes de las personas que prestan los servicios y su valoración sobre la certificación, los clientes y el equipo de trabajo, afectan la calidad de los servicios ofrecidos.

4.- Metodología y Técnicas de Capacitación

Capacitación Basada en la Competencia.- Los programas de capacitación cuyo propósito consiste en mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, deben basarse en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. En una capacitación que se base en la competencia. La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, deben elegirse capacitadores que utilicen la demostración y la práctica en vez de la charla o la conferencia. Estos educadores se basan en las experiencias de trabajo de los empleados y los comprometen activamente en el proceso de instrucción. El papel del capacitador, en este caso, consiste en ayudar a los empleados a dominar habilidades que les permitirán desempeñar sus trabajos de una manera más efectiva.

Métodos Tradicionales de Capacitación

Los conocimientos también pueden impartirse mediante métodos tradicionales tales como: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real. Con los métodos tradicionales la retención de la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones. Sin embargo, las habilidades sólo pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual. Las actitudes se enseñan mejor (o se crea conciencia) mediante discusiones de grupo, ejercicios de retroalimentación y prácticas seguidas de retroalimentación.

Los buenos capacitadores, seleccionan y utilizan una variedad de técnicas apropiadas para cada habilidad que los empleados deben dominar.

Esas técnicas los ayudan a adquirir conocimientos, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades y conocimientos.

5.- Cómo Desarrollar Planes de Capacitación Detallado. Cuando se planea una capacitación basada en la competencia, debe dedicarse más tiempo al aprendizaje de experiencias y a la práctica que a las charlas. Aproximadamente el 30% del tiempo debe ser para dar información y el 70% para utilizar la información y aplicar las nuevas habilidades. Cuando se desarrolla un plan detallado de capacitación, los instructores deben establecer las veces que deben practicarse las tareas claves para asegurar un nivel básico de competencia. Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir:

- Título de la sesión;
- Tiempo asignado;
- Descripción del contenido;
- Objetivos específicos de la sesión;

- Presentación del contenido que se va a cubrir;
- Materiales a utilizar;
- Métodos y técnicas de capacitación y tiempo requerido para cada uno;
- Procedimientos de evaluación

6.- Administrar la Logística del Programa.- Cómo asegurarse que el programa de capacitación se desarrolle sin obstáculos. El éxito de un programa de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística subyacente al programa. Los participantes necesitan estar cómodos, bien alimentados y disponer del transporte necesario. Si falta cualquiera de estos factores, los participantes tendrán problemas para concentrarse en su capacitación.

Para asegurar que las cosas se efectúan correctamente, el trabajo de los docentes debe ser coordinado con el personal administrativo y de logística. Las decisiones que tomen los instructores, tienen un impacto directo sobre el personal administrativo/logístico y requieren una buena comunicación, una retroalimentación y una coordinación efectiva. El responsable del programa de capacitación debe preparar un plan de trabajo que identifique:

- Todas las actividades que necesitan realizarse;
- Todos los materiales que se requieren para cada actividad;
- Los responsables de cada actividad;
- La fecha límite para terminar cada actividad.

Una vez que se tiene el plan de trabajo, debe asegurarse que cada quien tenga una copia. Debe utilizarse antes, durante y después del taller para comprobar que todo se realiza de acuerdo con el plan y el tiempo. Tener presente que siempre puede fallar algo hasta en un programa bien preparado. Como en todos los planes de trabajo, hay que ser flexible y estar listo para hacer ajustes cuando sea necesario.

Evaluar y hacer el Seguimiento del Programa de Capacitación.- La evaluación ocurre durante y después del adiestramiento. La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Al principio, es útil recolectar datos básicos de los participantes, tanto de su nivel de conocimientos y habilidades, como de sus expectativas respecto a la capacitación. Esto puede hacerse con un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Durante la capacitación, los docentes deben reunir información de los participantes para asegurar la relevancia del material presentado y la efectividad de las técnicas de capacitación utilizadas.

Puede ser útil elaborar un comité de evaluación de los alumnos con el que pueda reunirse el docente periódicamente.

Por último, debe evaluarse la capacitación tanto al final del curso como después de que los empleados regresen a sus trabajos.

Al final del curso, antes que regresen los participantes, el docente puede aplicarles la post-prueba, que puede ser igual a la pre-prueba. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitudes y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación. Siempre debe haber una oportunidad para los participantes de evaluar las habilidades del docente y la adecuación y efectividad de las metodologías utilizadas.

El seguimiento sistemático de los participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite al administrador evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo. Además, cuando los empleados saben que un supervisor efectuará visitas de seguimiento, estarán más motivados para aplicar las habilidades que acaban de aprender.

Las actividades de seguimiento son muy importantes y deben verse como una parte integral del programa de capacitación. Estas actividades han de planearse cuidadosamente por adelantado para asegurar los recursos suficientes en el presupuesto. Cuando lo permita la situación, el seguimiento puede llevarse a cabo como una rutina de la visita de supervisión.

Después de las visitas de seguimiento, es buena idea preparar un informe y enviarlo a los miembros del personal que se visitaron, a sus superiores y a los capacitadores.

Evaluación del Programa y del Docente

En las páginas siguientes se presenta una muestra de las formas de evaluación de un programa de capacitación. Para valorar el desempeño de los docentes y ayudarlos a satisfacer las necesidades de los participantes, es útil un formulario de evaluación a ser llenado por los estudiantes. Este formulario puede incluir áreas como el entusiasmo, el conocimiento del tema, las habilidades para explicar el tema, para facilitar discusiones, para resumir las ideas principales y para el uso de materiales audiovisuales de apoyo. Se puede preguntar si la metodología y técnicas de capacitación fueron apropiadas, y qué les gustó más y qué menos a los participantes sobre el estilo del docente y qué sugerencias tienen para mejorar en el futuro.

Preparar y Realizar una Visita de Seguimiento de Capacitación

Para preparar la visita:

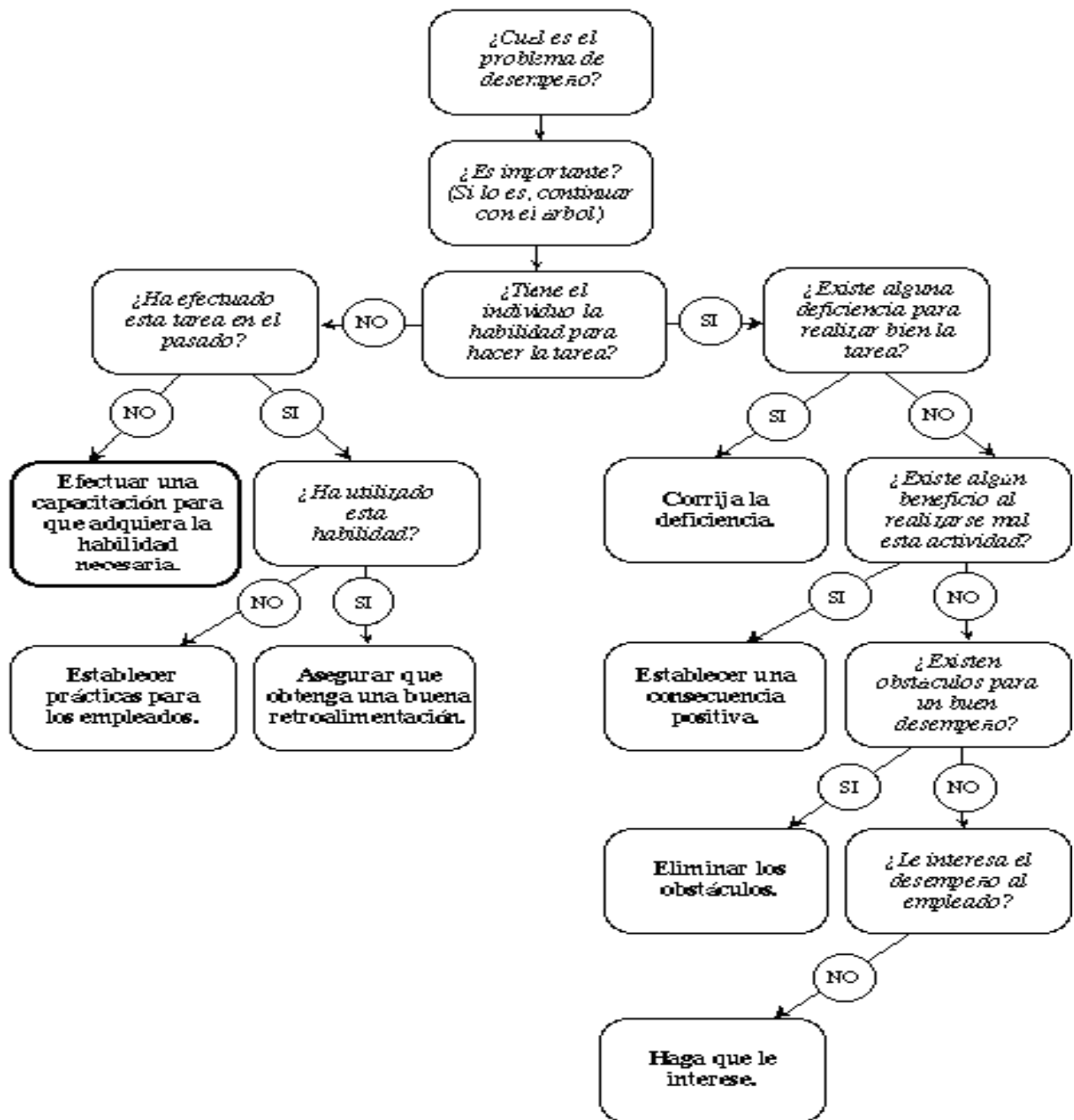
- Determinar los objetivos específicos.
- Obtener de los docentes una copia del contenido del programa de capacitación.
- Si es posible, invitar a los docentes a participar en la visita de seguimiento. De no ser posible, tratar de reunirse con ellos para discutir el programa. Verificar si tienen alguna pregunta adicional para incluir en el seguimiento.
- Identificar las habilidades nuevas que el personal capacitado debió aprender.

- Revisar las descripciones de los cargos de los empleados y según sea apropiado, incluir cualquier tarea nueva en las descripciones de las funciones actuales.
- Determinar cuántos empleados se visitarán, el tiempo de permanencia en cada lugar, e informarles por adelantado sobre los objetivos de la visita.
- Preparar un formato estandarizado para anotar los resultados de la visita.
- Indicar los lugares que se visitarán, la ruta que se tomará, el tiempo de viaje, los medios de transporte y hospedaje.

Durante la Visita de Seguimiento:

- Determinar si el personal capacitado tiene el apoyo suficiente o adecuado y los recursos necesarios para aplicar sus nuevas habilidades y conocimientos.
- Proveer capacitación adicional en el trabajo para fortalecer las habilidades principales aprendidas en el programa de capacitación.
- Ayudar al personal a superar cualquier resistencia de parte de otros profesionales o de la comunidad que le impida aplicar sus nuevas habilidades.

Herramientas y Técnicas: ***Árbol de Decisiones para la Capacitación***



Herramientas para Evaluar necesidades de Capacitación. Para determinar la cantidad y el tipo de capacitación que se requiere, debe evaluarse la situación actual, decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que le hacen falta al personal.

Hay dos tipos de necesidades de capacitación:

- Una para la capacitación básica del nuevo equipo y otra para fortalecer las habilidades de los empleados existentes.
- Para la primera, se debe utilizar la descripción del cargo o analizar las tareas para determinar los contenidos educativos correctos en la capacitación inicial.

- Para la segunda, hay que entrevistar a los trabajadores y si es posible, realizar encuestas a clientes para identificar las áreas que requieren incluirse en la capacitación.

Puede utilizarse una variedad de métodos en este análisis:

- Análisis de la Descripción del Cargo y Planes de Trabajo. Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún empleado no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.
- Análisis de Tareas. Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad. Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación (didácticos o prácticos).
- Supervisión y Observación en el Trabajo. Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.
- Encuestas al Personal. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.
- Encuestas a Clientes. Aun cuando el propósito de este tipo de encuestas no es el de identificar necesidades de capacitación, pueden aprovecharse para detectar situaciones susceptibles de mejorarse mediante la capacitación. El uso de técnicas cualitativas, tales como los grupos focales, ayudan también a dicho propósito.

7.- Guías para la Preparación de un Presupuesto.

- ✓ Facilitadores/Coordinadores (diseño del programa de capacitación)
- ✓ Salarios (tiempo completo): Número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- ✓ Honorarios (medio tiempo): Número de días, multiplicado por el honorario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- ✓ Viáticos: Número de días, multiplicado por el viático diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- ✓ Viajes: Número de viajes, multiplicado por la tarifa de viaje ida y vuelta, multiplicado por el número de coordinadores.
- ✓ Facilitadores/Coordinadores (ejecución del programa de capacitación, evaluación y elaboración de informes)

- ✓ Salarios (tiempo completo): Número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- ✓ Honorarios (medio tiempo): Número de días, multiplicado por el honorario, multiplicado por el número de coordinadores.
- ✓ Viáticos: Número de días, multiplicado por el salario diario, multiplicado por el número de coordinadores.
- ✓ Viajes: Número de viajes, multiplicado por la tarifa de viaje ida y vuelta, multiplicado por el número de coordinadores.
- ✓ Materiales, equipo e instalaciones
- ✓ Materiales de adiestramiento (órdenes): Número de paquetes, multiplicados por el precio unitario.
- ✓ Materiales de adiestramiento (costos de envío y de aduana).
- ✓ Materiales de capacitación (duplicación):
 - Papel.
 - Esténciles o fotocopias.
 - Costo de mano de obra.
- ✓ Suministros para el adiestramiento: Costo del artículo, multiplicado por el número de participantes.
- ✓ Alquiler de equipo: Precio de alquiler, multiplicado por el número de días.
- ✓ Local: Alquiler diario, multiplicado por el número de días.
- ✓ Participantes
- ✓ Viajes (ida y regreso del adiestramiento): Tarifa de viaje ida y regreso, multiplicada por el número de participantes.
- ✓ Viajes (relacionados con el adiestramiento): Tarifa de viaje ida y regreso, multiplicada por el número de participantes.
- ✓ Viáticos: Tarifa diaria (local), multiplicada por el número de participantes.
- ✓ Viáticos: Tarifa diaria (no local), multiplicada por el número de participantes.
- ✓ Secretariales y de oficina
- ✓ Secretarias.
- ✓ Suministros para secretaria.
- ✓ Personal de apoyo.
- ✓ Comunicaciones (cartas, llamadas por teléfono, fax, telegramas).
- ✓ Refrigerios.
- ✓ Eventos especiales de apertura y clausura.
- ✓ Actividades post-adiestramiento
- ✓ Copias del informe.
- ✓ Elaboración.
- ✓ Copias.
- ✓ Distribución.
- ✓ Seguimiento.
- ✓ Viajes
- ✓ Viáticos.
- ✓ Salario/honorarios.
- ✓ Preparación, duplicación y distribución de informes.
- ✓ Evaluación.
- ✓ Viajes.
- ✓ Viáticos.

- ✓ Salarios/honorarios.
- ✓ Preparación, duplicación y distribución de informes.

1.3. Programa de Desarrollo de Personal

1.3.1. Plan de Carrera

Wayne y Noé definen al "Plan de Carrera" como un *"Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos."*

Un Plan de Carrera *"es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos"*.

También un Plan de Carrera *"Es el marco de referencia que permite a los profesionales conocer de manera transparente su evolución previsible en la organización desde su acceso a hasta su promoción a la condición de socio. El sistema de promoción está basado en el desempeño y el compromiso con la misma y sus valores"*.

Corresponde al Departamento de Desarrollo Profesional velar por el cumplimiento del Plan de Carrera, en colaboración con el interés de los profesionales que juegan un papel activo en la aplicación del mismo en su desarrollo profesional.

- El plan de carrera no es un programa de formación en una sesión, o un seminario de planificación de la carrera.
- Es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para la organización.
- El plan de carrera es un documento dinámico que requiere un estricto compromiso de cumplir lo estipulado por parte de la organización.
- El profesional debe esforzarse al máximo para conseguir los objetivos que se establezcan tanto por la organización como individualmente.
- Ese esfuerzo debe ser recompensado siempre respetando la autonomía de la voluntad entre las partes en el marco descrito.

Por otra parte, una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del talento humano se hace con claras necesidades de la organización. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los Recursos Humanos, los individuos buscarán acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la organización.

Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo, con los de la organización. Y, por último, el plan de carrera como una herramienta competitiva es flexible y adaptable a las exigencias del mercado.

El Sistema de Planeación de Carreras deberá considerar adicionalmente que las necesidades de cada individuo así como las de la organización cambian permanentemente. Los primeros Planes de Carrera adoptados por las organizaciones estaban enfocados de manera rígida con **una orientación hacia las necesidades organizacionales**.

Ernesto Yturalde recomienda incorporar inclusive a la familia del colaborador, involucrándola directa e indirectamente el proceso para generar un mayor compromiso que permita a todas las partes, alcanzar metas superiores y mejor desempeño.

El primer paso del proceso de los Planes de Carrera, es hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuyen al beneficio de la sociedad.

Las evaluaciones de carrera al tener **dos caras**, deben considerar:

Para la Organización estar preparados para sostener:

- Centros de Evaluación – que desarrollen Facilitadores internos y que a través de ellos se contemplen entrevistas y juegos de negocios.
- Pruebas psicológicas – que orienten los intereses y competencias.
- Evaluaciones de Desempeño – idealmente con la Evaluación 360°
- Plan de Capacitación – para desarrollar sus competencias.
- Proyecciones de Ascensos – con la retroalimentación de sus superiores con relación a sus avances.
- Planificación del Reemplazo – considerando igualmente el desarrollo para cubrir las posiciones.

Para el Colaborador deberá Proveerse:

- Manuales con Descripción de Funciones – para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.
- Mapa de Carrera – que consideren las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalando que la antigüedad no avala los ascensos.
- Sesiones sobre Planificación de Carrera – que se canalicen mediante sesiones de consultoría / coaching / mentoring.

En específico, el Plan de Carrera apoya a cubrir las necesidades del tope de la pirámide, **Autoestima y Autorrealización**. Estas necesidades son las más difíciles de cubrir por la naturaleza que la conforman. El Plan de Carrera es una serie de documentos que el individuo elabora, primeramente, para tomar decisiones cada vez que se dé o se quiera realizar un paso en su carrera. El individuo al elaborar su Plan establece que es lo que le gusta, opciones de carrera, experiencia laboral, tiempos de desarrollo, etc. que le permiten evaluar las diferentes ofertas de trabajo. Estos lineamientos ayudan a la persona a enfocar sus energías a buscar un trabajo que cumpla con sus expectativas. Por otro lado, la **Organización** realiza los Planes de Carrera que seguirá dentro de la misma en un determinado puesto. Establece las características que deberá contar la persona que ocupará el puesto, que habilidades y competencias deberá desarrollar para seguir creciendo en la compañía, tiempos deseados,

evaluaciones, etc. Dicha información se le otorga de manera general al candidato durante las entrevistas, y el resto cuando ya se incorpora a las operaciones. El **Plan de Carrera** que desarrolla la Organización no es un proceso fácil, ya que se debe realizar un conjunto actividades y estudios a profundidad de lo que se espera que el puesto desarrolle en cada etapa del crecimiento. Este proceso deberá establecer sus objetivos basados en la estrategia del negocio, ya que con esto se determina el camino a seguir para alcanzar las metas establecidas. Después de establecer los objetivos es importante determinar cuáles serán las responsabilidades y habilidades a desarrollar en cada nivel para clasificarlas en un manual de competencias que otorgará una claridad en los indicadores a medir. Ya teniendo el Plan de Carrera, es importante desarrollar el **Método de Evaluación** que permitirá analizar el desarrollo de la persona vs. las características del puesto. Dicha evaluación se recomienda que sea realizada en 360°, en otras palabras que se involucre a su jefe, alternos y subalternos para obtener una visión más general del desempeño de la persona. Con ésta, se determinará cómo las características de la persona se van alineando con el desarrollo de la compañía y las características del puesto para dar seguimiento al Plan de Carrera establecido para ir avanzando dentro de la Organización. Estos Planes de Carrera, el personal y el de la Organización, son los que combina la persona al evaluar un puesto. Por esto, es importante que una Organización cuente con un Plan establecido de forma clara para obtener y retener siempre al mejor talento dentro del mercado. Al mismo tiempo, satisface las necesidades tope de la Pirámide de Maslow, las cuales son las más difíciles de lograr dentro de una organización.

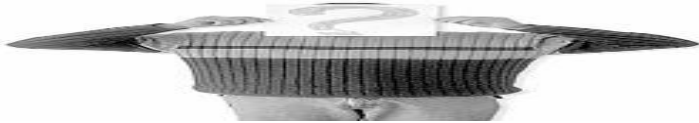


El Principio de Peter

Lawrence J. Peter y Raymond Hall, a fines de la década de los 60, propusieron el llamado Principio de Peter, que intenta lograr que se logre concienciación tanto en la importancia de la selección del recurso humano, como en la promoción jerárquica de los colaboradores dentro de la empresa. Los errores en el proceso de selección del personal son posibles y a veces frecuentes, no sólo en nuestro medio sino de manera general. De allí que para seleccionar a la persona azul para

el puesto azul o promover a alguien a un cargo superior, de acuerdo al Principio de Peter, se tenderá a promover a los colaboradores hasta el nivel de su incompetencia. Si el individuo tiene el éxito esperado, este mismo éxito puede llevarlo hacia una promoción jerárquica a un puesto aún superior que frecuentemente requiere de habilidades y destrezas que el individuo quizás no posee, ya que podría implicar trabajo que está por encima de las reales capacidades del colaborador. Si esto ocurre, será un ticket de una sola vía, un boleto sin retorno.

1.3.2. Plan de Vida



Cuando uno se pregunta:

- Tú ¿eres de aquellos que cada año hacen un buen propósito y al final no lo logran?
- ¿Este año, tu propósito va más allá de adelgazar y permanecer estéticamente agradable?... Si has querido responder la incógnita de:
- ¿qué quiero de mi vida?, y al hacerlo surge la nueva pregunta:
- ¿cómo lo voy a lograr?, pues se puede hacer lo siguiente:

Una útil Herramienta

Cuando queremos realizar un buen proyecto, generalmente se recomienda analizarlo y organizarlo a detalle, y claro, incluir la vida toda, pues ningún otro aspecto de ella debe quedar fuera. No sólo se trata de buenas intenciones, como por ejemplo, ordenar y asear tu cuarto por las mañanas, para que no se vea como un complicado cuadro de Picasso, sino que tu vida y la mía, deben ser debidamente organizadas en su totalidad: desde que nos levantamos hasta que el día termina.

Y para que más rápido que lo que corre un chisme de espectáculos, puedas lograr aquello que siempre has anhelado, debes contar con las herramientas que te faciliten el trabajo; una de las más eficaces es el plan de vida, **que sirve para clasificar, aclarar y visualizar a detalle nuestro futuro inmediato. Y lo que es mejor, si se realiza de la forma correcta, puede darnos muchos beneficios y satisfacciones que se verán reflejados, tanto en nosotros mismos, como en quienes nos rodean.**

Por dónde empezar.- Si estás dispuesto a que este año no sea uno más, sino el mejor de todos, considera la siguiente información:

- **Autoconocimiento:** Primero debemos reflexionar detalladamente algunos puntos: cómo somos y cuáles son nuestras virtudes y defectos; estas dos preguntas nos ayudarán a descubrir aquello que urge superar y también aquello que hemos dejado de hacer por temor a no lograrlo. Pero ¡ojo!, mucho ojo, no debemos caer en los extremos, ya sea de sentirnos el superhéroe que puede lograr lo extraordinario, o de creer que somos incapaces de obtener el más mínimo de los logros.

- **Enlistar:** Después podemos hacer un listado de aquellas cosas que queremos lograr; aquellos hábitos que deseamos adquirir o los que definitivamente queremos erradicar. Es recomendable que a un lado escribas aquellas cosas que te ayudarían a lograrlos y las que se convertirían en una dificultad para conseguir tales fines.

- **Cómo y cuándo:** Debemos determinar de forma clara los tiempos y las formas en que emprenderemos los retos. En esta parte, hay que especificar qué pasos vamos a seguir y el orden en que debemos hacerlo.

- **Poco a poco:** Hay que recordar que es más fácil partir de lo particular a lo general; por lo tanto, es recomendable que formules pequeños objetivos a corto plazo para que al lograrlos todos, veas realizado aquello que te forjaste como objetivo principal. Un ejemplo de ello es una escalera a la que no podrás subir sin hacerlo peldaño por peldaño.

- **Buscar apoyo:** Como en todos los caminos, no siempre está pareja la vereda; por ello se sugiere que busquemos el apoyo de un director espiritual, algún maestro o un amigo que nos pueda aconsejar y ayudar a no rendirnos en el camino, ya que cuando llegan los momentos difíciles, como dicen por ahí, tendemos a «tirar la toalla».

Como verás, no es tan difícil organizarnos. Sólo es necesario tener calma y un poco de fuerza de voluntad, pues definitivamente no siempre resulta fácil lograr nuestros objetivos, pero vale la pena luchar por aquello que pronto nos traerá satisfacciones y nos hará mejores personas. Manos a la obra

Etapas para un Plan de Vida:

- Sitúate en un ambiente de relajación para que despejes tus pensamientos y no tengas distracciones.

- Haz conciencia de que existen más cosas alrededor de ti de las que crees; algunas de ellas pueden dañar tu vida: Las malas amistades, la corrupción, o ese programa de televisión que tanto te gusta, pueden representar una amenaza. Piensa en, por lo menos, tres amenazas externas.

- No te preocupes, no todo es malo. Algunas cosas que están ahí, y que a veces no apreciamos, pueden ser una oportunidad para tu fortalecimiento emocional: Un guía intelectual, libros, y amigos te pueden ayudar a realizarte. Piensa, al menos, en tres de esas oportunidades externas.

- Es momento de hacer una pausa. Respira profundo y busca en tu interior; percibe todo lo que hay ahí adentro, tus debilidades y fortalezas, tus actitudes y aptitudes; todo lo que tiene que ver con tu plenitud racional e intelectual, y tenlo presente.

- En nosotros mismos siempre existen flaquezas y aspectos desagradables que nos estorban para crecer como personas: El odio, el egoísmo y la flojera, son sólo algunos ejemplos.

Piensa en, al menos, tres.

- De la misma forma en que, posiblemente, encuentres unas diez debilidades, puedes encontrar tu lado bueno: todas esas cosas que nunca crees cuando te las



dicen, pero que en el fondo sabes que ahí están: La valentía, el optimismo y la creatividad, son ejemplos de esas fortalezas que tienes. Trata de pensar en todas las cualidades que son tuyas.

- Relájate, ahora acércate a tus libros; ningún proyecto de vida está completo sin la presencia de la información, quien te guiará en la dirección que lleva al mejor objetivo.

- Observa las que señalaste como «amenazas y oportunidades externas»; identifica cada una de ellas, cuáles son las más importantes.

- De la misma forma, revisa las que apuntaste como «flaquezas y cualidades»; define cuáles son las principales.

- Ahora que sabes cuáles son tus oportunidades, amenazas, flaquezas y cualidades principales, llena el siguiente cuadro que te servirá como mapa para el año que está comenzando.

Recuerda: «El hombre es el arquitecto de su propio destino». Sólo tú sabes el tiempo y forma en que llevarás a cabo tus metas y tus sueños. Es importante que te marques plazos y que, con ayuda de este plan de vida, realices en este año los cambios necesarios para que en el próximo seas mejor. No olvides acudir a una persona de tu confianza para que te supervise en la realización de tu proyecto: Un Catedrático, un (a) Líder, o también un amigo, un hermano o tu mismo Padre.

Descubre el Plan de Vuelo de Tu Vida

La vida puede ser comparada con un vuelo con diferentes escalas que eventualmente te permitirán llegar al destino que todos queremos alcanzar. Cada persona en este mundo tiene diseñado un plan de vuelo personal con horarios particulares de despegue, aterrizaje, velocidades y niveles de altura específicos que debería seguir para lograr descubrir y alcanzar el propósito por el cual fuiste enviado a este mundo.

Sólo debes Planear

- El primer paso para emprender un vuelo exitoso es chequear el peso del equipaje. Para que el avión se eleve tiene que estar bajo un límite de carga. El avión está hecho para soportar cierta carga y recordando que nuestro vuelo es personal debemos ver muy bien lo que tenemos en nuestro equipaje. Tenemos ante todo que deshacernos de las cosas que son pesadas e inútiles en nuestro vuelo, cosas que llevamos de por vida: decepciones, tristezas, traiciones y llevar en nuestro vuelo lo que realmente necesitamos. Cuando llevamos exceso de equipaje tenemos que pagar de más, de igual forma cuando cargamos con cosas innecesarias en nuestro corazón. Lo más sabio en esta vida es cargar con un equipaje ligero. Llenar nuestro equipaje con las cosas importantes, las cosas más valiosas de la vida, los buenos recuerdos de nuestra vida, el aire que respiramos, nuestra familia, nuestra salud, los amigos, el trabajo entre tantas otras cosas que recibimos diariamente.
- El segundo paso para un vuelo seguro es realizar un control de seguridad. Definitivamente es muy incómodo pasar por los controles de seguridad pero igualmente esta es una de las estrategias más eficaces para poder sentirnos más seguros al viajar con personas confiables. De la misma

manera tú también debes realizar tu propio control de seguridad. Debes con mucho cuidado detectar las relaciones dañinas en tu vida y cuidarte de las influencias de personas que pueden secuestrar tu vuelo, desviarlo de su destino o lo que es peor destruirlo. El Sabio Salomón dijo "las malas compañías corrompen el carácter". Es por eso que debes establecer relaciones con personas en que puedas confiar, personas con un alto nivel de integridad y con virtudes que tu también quisieras imitar.

- El tercer paso para emprender un vuelo exitoso es reconocer al personal de tierra y tripulación. En la vida no podemos estar solos, necesitamos de otras personas para continuar y crecer en lo profesional y en lo personal. No es sólo el piloto sino también los mecánicos, las personas de seguridad, el personal de tierra, el personal de mantenimiento, los que trasladan el equipaje así como tantas otras personas quienes hacen posible que podamos despegar y tener un vuelo seguro. Es por eso que tienes que reconocer, agradecer y tratar con respeto y bondad a todas aquellas personas que de una u otra forma hacen posible tu vuelo en esta vida. Esto incluye a todas las personas en tu esfera de influencia quienes merecen un buen trato sin considerar su condición cultural o social.
- El cuarto paso para un despegue exitoso es conectarse con la torre de control. La torre de control representa la dependencia en alguien a quien debemos someternos. Debemos esperar nuestro turno en la pista de despegue y la autorización para poder despegar pues de lo contrario podríamos ocasionar un accidente y por ende un daño grave a otras personas. Esto no sólo aplica para el despegue de los aviones sino también para todas las circunstancias de nuestras vidas donde la mayoría de las veces no tenemos el control de lo que sucede. Es en esos momentos cuando nos damos cuenta de que dependemos de alguien o de algo más que nosotros mismos. Es precisamente allí cuando debes estar seguro en quien puedes confiar para darle el control del momento o el control de tu vida.
- El quinto paso para volar seguro es conocer los instrumentos de la cabina. Una vez que se logra despegar el avión, el piloto debe confiar en los instrumentos de vuelo. Estos instrumentos le indican la altura, velocidad, cantidad de combustible, así como información vital para un vuelo confiable. Igualmente en la vida existen instrumentos que te guían, te previenen de posibles dificultades y te advierten que estas enfrentando posibles peligros para que tomes decisiones apropiadas para corregir la situación y no perder tu rumbo. El escuchar también las voces sabias de consejos de personas que te aman son igualmente indicadores que te ayudan a determinar más claramente las condiciones en que estas volando. Estos instrumentos representan los principios de integridad, responsabilidad y ética tan esenciales a la hora de tomar decisiones en cualquier área de tu vida.
- El sexto paso para volar con tranquilidad es tener seguridad y confianza en el piloto automático. Una vez que el avión ha alzado el vuelo y se sigue las instrucciones de los instrumentos de la cabina, el piloto debe permanecer en calma y tomar un momento para refrescar su mente transfiriendo el control del vuelo confiando en el piloto automático. En medio de una vida

llena de demandas y enormes responsabilidades, debemos tomar el tiempo para descansar y ejercitar nuestra calma, prestando atención a nuestra parte racional, haciendo de esta un botón que pone en funcionamiento el piloto automático.

- El séptimo paso para aterrizar con seguridad consiste en fijar tus ojos en la pista y mantener tu comunicación con la torre de control. Como piloto de tu propio vuelo debes mantenerte siempre en contacto con la torre de control, chequear los instrumentos, fijar tus ojos en la pista, bajar el tren de aterrizaje y esperar nuevamente la autorización de la torre de control para aterrizar y llegar a tu destino. El secreto de un aterrizaje seguro es mantener tus ojos en la meta, sin olvidarte de chequear tus instrumentos de vuelo que son las herramientas que te aseguran que estas haciendo las cosas en paz con tu conciencia y manteniendo principalmente una comunicación constante con la torre de control que sin duda te guiara a un destino seguro.

En cada vuelo que he tomado y sigo tomando en mi vida, he seguido estos principios que me han ayudado a llegar con seguridad a mi destino a pesar de las turbulencias, peligros y amenazas que enfrento como cualquier piloto que surca los aires en busca de alcanzar sus sueños. Tú también puedes sacar tu avión del hangar y prepararte para la aventura que te espera volando a miles de pies de altura para alcanzar los sueños que palpitan muy dentro de tu corazón. Recuerda que hoy puedes comenzar a Elegir bien para Saber Vivir. ¡Buen viaje!