



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

**MODELO DE CAPACITACIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS EN UNA  
INDUSTRIA PETROQUÍMICA**

Tesis

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

Presenta

Norma Leticia Ruiz Ponce

Santiago de Querétaro, Febrero 2020



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

**MODELO DE CAPACITACIÓN CON BASE EN COMPETENCIAS EN UNA INDUSTRIA  
PETROQUÍMICA**

**TESIS**

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

**Presenta:**

Norma Leticia Ruiz Ponce

**Dirigido por:**

Dra. Josefina Morgan Beltrán

**SINODALES**

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Presidente

Dra. Elia Socorro Diaz Nieto  
Secretario

Dr. León Martín Cabello Cervantes  
Vocal

Dra. Rosa María Romero González  
Suplente

Mtro. Juan Antonio Martínez Ramírez  
Suplente

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Febrero 2020

**México**

**DEDICATORIAS**

A mis papas, por su amor y su apoyo sin límites.

A Antonio, por su confianza, motivación, comprensión y apoyo incondicional.

En ustedes se cimienta este paso en mi desarrollo personal y profesional.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco, en particular, a la Doctora Josefina Morgan Beltrán por su asesoría y apoyo, que fueron fundamentales en el desarrollo de esta tesis.

Agradezco también, al personal de la empresa donde laboro, por haberme compartido su experiencia y conocimientos, en especial a la Maestra Cecilia García Navarro.

A mis compañeros y maestros de la Facultad que compartieron sus experiencias y conocimiento, que fortalecieron las bases de esta tesis.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## **RESUMEN**

¿Cuál es la importancia de desarrollar un plan de capacitación con base en las competencias que la empresa requiere que el personal desarrolle?, esta pregunta da sentido a esta investigación, se abordan propuestas teóricas de gestión por competencias. Se privilegia la aportación de David McClelland en 1975, afirmando que para tener éxito en la contratación de una persona, no es suficiente con el título y el resultado de la aplicación de los tests psicológicos aplicados al candidato, McClelland (1975) decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, es decir, de sus competencias, de estas afirmaciones se derivaron investigaciones sobre la evaluación y desarrollo de competencias, una de las aportaciones la realiza Pinto (2000), al mencionar que los procesos de capacitación en las organizaciones deben estar orientados a la modificación de conductas concretas, buscando satisfacer necesidades identificadas, por lo que las personas no solo deben adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporarlos a su comportamiento y mejorar su desempeño. Esta investigación tiene por objetivo proponer un plan de capacitación con base en competencias para una Industria Petroquímica, lo cual es fundamental porque la empresa actualmente no establece los planes y programas de capacitación basando en la necesidad del desarrollo de competencias y tampoco tiene establecido un proceso de seguimiento de la eficiencia de la capacitación. En esta investigación se utiliza la metodología cualitativa utilizando el método de la fenomenología y el estudio de caso, aplicando las técnicas de la entrevista, la observación y análisis de documentos. La organización cuenta con una plantilla de 329 colaboradores distribuidos en 18 áreas, las entrevistas se realizaron a 50 colaboradores de las áreas administrativas y operativas, triangulando la información recabada con los jefes de área, directivos y personal de Recursos Humanos.

**(Palabras Clave:** Competencias, Capacitación y Eficiencia)

## **ADSTRACT**

“What is the importance of developing a training plan of competences in areas that the company needs have employees with that specific training? Basically this research is backed up by this last question, taken from theoretical proposals of management by competences. In 1975 David McClelland made a very important input derived from his investigations, He said that if you want to have a successful hiring process you shouldn't focus only in degrees or psychological tests, you must see beyond this topics.

He also said that if you want a really good performance on a new vacancy you need to see really close the characteristics of the candidate, you need to see their competences, after this theories and ideas, it derived in more investigations of the topic. One of these new investigations was made by Pinto, his theory basically was that the training programs should be orientated in order to fix or modified some conducts that will be critical for the company's operation. So people not only should receive knowledge or skills, they must apply them on their daily work conduct, this will result in an improvement of the performance of the employee.” The objective of this proposal is a training plan based in competences for a company that is involved in the Petrochemical Industry, this is fundamental because by making this program of training will be focused in critical aspects the employees need to develop in order to contribute in a more efficient way to achieve the goals of the corporation, maximizing your work force, increasing the moral, productive and intellectual skills of the employees. In the short term it seems like the only part that receives the benefit is the company, but in the long run the most benefited will be the employee, because his competences will increase making them more competitive in the working marketplace. On this research we are using qualitative methodology using phenomenology method and case study, applying interview techniques, observation and data analysis. The data obtained by interviewing our colleagues in the organization let us see that there is an important grade of consciousness when we asked what they thought about training programs, recognizing that is really important to develop this kind of programs in order to accomplish the productivity goals and adapting our reality in a world that is changing constantly, so is really important to train ourselves and other in the company to improve significantly the productivity.

**(Key Words:** Competencies, Training and Efficiency)

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS TEORICOS	5
2.1 Competencias laborales	8
2.1.1 Etimología	8
2.1.2 Evolución del concepto de competencias	10
2.1.3 Competencia Laboral	12
2.1.4 Evaluación de las competencias	21
2.2 Capacitación	25
2.2.1. Antecedentes	25
2.2.2. Conceptos y definiciones	29
2.2.3. Propósitos de la capacitación	32
2.2.4. Tipos, modalidades y niveles de capacitación	33
2.2.5. Proceso de capacitación	35
2.2.6. Capacitación y adiestramiento	43

2.2.7.	La capacitación como estrategia	43
2.3.	Eficiencia	45
2.3.1.	Conceptos y definiciones	45
2.3.2.	Diferencia entre efectividad y eficiencia	47
2.3.3.	Evaluación	50
3.	INVESTIGACIONES RELACIONADAS	53
4.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	58
4.1.	Planteamiento del problema	58
4.2.	Objetivo de la investigación	59
4.3.	Pregunta de investigación	59
4.4.	Proposiciones	59
4.5.	Variables	59
4.6.	Indicadores	60
4.7.	Objeto de estudio	60
5.	CASO DE ESTUDIO	61
5.1.	Objeto de estudio	61
6.	RESULTADOS	63
7.	PROPUESTA DE MODELO DE CAPACITACIÓN	71
7.1.	Competencias	71
7.2.	Modelo de capacitación	73
7.2.1.	Planeación	76
7.2.2.	Organización	79
7.2.3.	Ejecución	82

7.2.4. Control 82

7.2.5. Evaluación 83

8. REFLEXIONES FINALES

REFERENCIAS

APÉNDICES

Apéndice A: Abreviaturas

Apéndice B: Detección de necesidades de capacitación

Apéndice C: Diccionario de competencias

Apéndice D: Propuesta de perfil y descripción de puesto por competencias

Apéndice E: Entrevista semiestructurada

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
2.1	Significado de capital intelectual	6
2.2	Diferentes significados de competencias	9
2.3	Evolución de las competencias	11
2.4	Enfoques de las competencias	15
2.5	Elementos de las competencias	20
2.6	Diferentes teorías administrativas	30
2.7	Métodos de la DNC	39
2.8	Significado de eficiencia de acuerdo a la administración	46
2.9	Significado de eficiencia de acuerdo a la economía	47
7.1	Propuesta de evaluación en el proceso de capacitación	72
7.2	Proceso de detección de necesidades	76
7.3	Elementos del plan maestro de capacitación	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
2.1	Componentes de capital intelectual	7
2.2	Competencias y su evolución en el sector laboral	13
2.3	Clasificación competencias	18
2.4	Elementos de una competencia	19
2.5	Metodología de evaluación	23
2.6	Red de prestadores de servicios	25
2.7	Método de capacitación de los 4 pasos	28
2.8	Proceso administrativo de la capacitación	35
2.9	Proceso de aprendizaje	44
2.10	Indicadores de efectividad	50
2.11	Metodología para medir la efectividad	52
6.1	Indicadores de la investigación	64
7.1	Competencias visibles y no visibles	71
7.2	Modelo de capacitación propuesto	74
7.3	Etapas del plan maestro de capacitación	75
7.4	Elaboración planes y programas	78
7.5	Propuesta del procedimiento de selección de instructores	81
7.6	Ejecución del proceso	84

## **1. INTRODUCCIÓN**

En un sentido cada vez más amplio el término globalización se refiere a un conjunto de relaciones interdependientes entre las personas, las empresas y los países de todo el mundo. Algunas veces, el término se refiere a la integración de las economías del mundo por medio de la disminución de barreras que dieron paso al movimiento de la comercialización, capital, tecnología y personas. También es considerado como un proceso de integración que tiende a crear un solo mercado mundial en el que se comercian productos, producidos por empresas cuyo origen es difícil de determinar, ya que sus operaciones se distribuyen en todo el mundo, se pueden detectar diferentes aspectos de la globalización como el económico, financiero, político, cultural, tecnológico y ambiental.

El primer proceso de globalización del que se tiene antecedente se derivó primordialmente de razones económicas y ocurrió a finales del siglo XIX y principios del XX, los especialistas de hoy distinguen dos procesos de globalización: el primero abarcaría desde 1870 hasta 1914, coincidiendo con la revolución industrial y otro a partir de 1950 y que llegaría hasta la época actual. Lo que ocurrió en el primer proceso fue la desvalorización de los costos energéticos y del transporte. Esto provocó la expansión de las redes del ferrocarril entre 1820 y 1850, del desarrollo de las calderas de vapor en las industrias y de las mejoras en el transporte marítimo. (Suarez, 2013)

El segundo proceso de globalización comenzó en los años cincuenta y ha llegado hasta nuestros días, no se desarrolló con tanta rapidez como el primero pero ya ha durado más tiempo que su predecesor. También se ha visto frenado temporalmente por importantes crisis financieras como la de México en 1994 que acabó extendiéndose a toda Latinoamérica y la del sudeste asiático de 1998, que se inició en Tailandia y

terminó afectando a países como Rusia y América Latina. No obstante, la globalización económica actual ha venido superando hasta ahora todos los obstáculos con los que ha tropezado. La mayoría de los expertos cree que seguirá avanzando de manera imparable porque, a diferencia del proceso anterior, la globalización de hoy se apoya sobre fundamentos mucho más sólidos.

El primero de tales apoyos viene determinado por la movilidad que posee el capital en la actualidad, los adelantos de las telecomunicaciones permiten que la globalización de los mercados financieros sea casi completa, el segundo fundamento viene de la mano de los grandes organismos e inmensos bloques comerciales.

En la cede de los cambios surgidos al interior de la organización socioeconómica mundial se encuentra la estudio y expansión del conocimiento, el cual se constituye principalmente de las ventajas comparativas de los países, estas ventajas ya no se basan en la dotación de recursos naturales, la mano de obra barata o la ubicación geográfica, sino, en el progreso del talento humano, cuyos conocimientos y habilidades no solo hacen posible mejorar las ventajas competitivas en la economía mundial, sino también, encontrar alternativas de solución a los inconvenientes económicos y sociales de los entornos nacionales y locales (Romero, 1993)

El conocimiento ha representado la estructura fundamental del avance económico y social. A través de los grandes inventos dedicados al cambio tecnológico, el sistema productivo, las prácticas de consumo, las rutinas y las relaciones de producción, han evolucionado a lo largo de la historia. A medida que los cambios tecnológicos aumentan la productividad de los principales factores de producción, se tiene como consecuencia un mayor crecimiento de la economía, las corporaciones deben estar preparadas para

hacer frente a estos cambios tecnológicos y sociales con personal capacitado y competente que pueda hacer frente y resolver los retos que el mercado global exige.

Hoy en día, el libre flujo de información hace posible que las personas puedan acceder al conocimiento, casi al mismo tiempo en que este se produce, esta afirmación eleva considerablemente las posibilidades de que las empresas puedan aumentar su capacidad competitiva en los mercados internacionales, la creciente demanda del conocimiento constituye así en uno de los rasgos característicos de la sociedad mundial en la actualidad, el analista internacional Jorge Castro afirma que las empresas son el principal medio de difusión del conocimiento apoyadas por los avances tecnológicos,

Actualmente se presenta una preferencia estructural a la ampliación geográfica de las actividades de investigación y desarrollo de las organizaciones con presencia internacional. Se puede apreciar con mayor frecuencia la creación de tecnología originada por la combinación de las capacidades innovativas de las empresas con presencia mundial con las que se encuentran en vía de desarrollo. En la estricta medida en que se crean los escenarios integrales para aprovechar la inmensa oportunidad, que es la expansión en escala mundial de la investigación y desarrollo de las empresas transnacionales. (Castro, 1998)

Cada vez es más frecuente encontrar empresas que compran materia prima a e empresas extranjeras y que exportan productos y/o servicios, dejando de lado la idea de manejar círculos cerrados en los mercados. Se realiza un estudio de caso en la empresa A.S.C<sup>1</sup>, con el objetivo de desarrollar un plan de capacitación con base en competencias, la adopción de esta práctica se basa en identificar competencias clave que el personal requiere desarrollar y/o reforzar para contribuir de forma eficaz a lograr las metas

---

<sup>1</sup> Se utiliza un seudónimo para nombrar a la compañía y proteger los derechos de autor de la organización

organizacionales y a partir de la identificación establecer un plan maestro de capacitación que se enfoque de forma precisa a satisfacer las necesidades. En esta investigación se opta por utilizar la metodología cualitativa manejando el método de la fenomenología y el estudio de caso, aplicando las técnicas de la entrevista, la observación y análisis de documentos.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS**

Para esta investigación se consideran como dimensiones de análisis para sustento teórico, los temas de Competencias Laborales, Capacitación y eficiencia, dada su relevancia en el tema, actualmente las empresas buscan sobresalir desarrollando ventajas competitivas en ámbito tecnológico, productivo, financiero y en el capital intelectual.

El capital intelectual es un tema de interés para las empresas, especialmente en las organizaciones en las que sus beneficios de deben principalmente a la innovación y al nivel de conocimientos de sus integrantes (Edvinsson, Malone 1999). El concepto de capital intelectual (Tabla 2.1) se generalizo para hacer referencia a todos los activos intangibles dentro de una organización, esta generalización se dio gracias a la reunión de un grupo de empresas entre las que destacan Skandia, Dow Chemicals y el Canadian Imperial Bank, las organizaciones se percatan de que las herramientas contables disponibles no resultaban adecuadas para llevar el registro de sus activos intangibles, los cuales tenían gran valor para cada empresa, debido al resultado de este análisis se comenzó a popularizar el termino de capital intelectual y elaborar herramientas para medir su valor (Bontis, Dragonetti, Jacobsen y Ross,1999).

Tabla 2.1

*Significado de capital intelectual*

<b>Significado</b>	<b>Autor</b>
El capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países.	Bradley (1997a)
El capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado de recursos, tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos	Edvinsson y Sullivan (1996)
El capital intelectual es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa.	Stewart (1991)
El capital intelectual es imparable el Stock de conocimiento en la empresa.	Dierickx y Cool (1989)
El capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo	Ross, Binbridge y Jacobsen, (2001)
El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la empresa, siendo esta, a su vez, el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual.	Brooking (1997b)

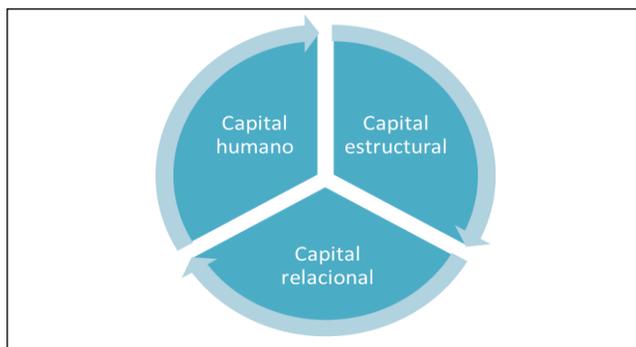
Fuente: elaboración propia, con base Sánchez, Melian y Hormiga, (2007)

De las anteriores definiciones se pueden rescatar términos generales identificados en cada una de uno de los significados que cada autor otorgo al termino de capital intelectual y se puede afirmar que se refiere a un activo intrínseco, es decir que no se puede tocar y que es de valor para la organización, ya que procura la generación de capital económico.

## Dimensiones de capital intelectual

En los últimos años, se pudo llegar a un acuerdo sobre los componentes del capital intelectual: el capital humano, capital estructural y el capital relacional (Figura 2.1).

Figura 2.1. Componentes de capital intelectual



Fuente: Elaboración propia, con base en Sánchez, Melian y Hormiga (2007)

*Capital humano*, las empresas que operan en un mundo globalizado, requieren de personal con *competencias*, actitudes y agilidad intelectual que permitan tener pensamiento crítico y sistémico capaz de responder en un entorno tecnológico y que está en movimiento de manera constante. De este modo, el capital humano, se ha definido como productor de valor y origen de potencial de innovación para la organización, es decir, son un elemento generador de ideas.

*Capital Estructural*, este tipo de capital se describe como el conocimiento que la empresa ha podido institucionalizar y que permanece en la organización, ya sea en la estructura, en sus procesos internos y bases de datos, es decir todo aquello que ha sido documentado, realizado por su personal y que es propiedad de la empresa, aun cuando los empleados decidan salir de la organización.

*Capital relacional*, se plasma sobre la consideración de que las organizaciones no son sistemas aislados, sino que son entes que se relacionan con el exterior, de aquí que las relaciones que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas como

parte del capital relacional, por lo tanto, este tipo de capital toma en cuenta el valor que generan las relaciones de la empresa con clientes internos y externos, proveedores, accionistas, gobierno, empresas clave y otros grupos de interés.

## 2.1. Competencias Laborales

### 2.1.1. Etimología

El origen de la palabra competencia resulta opuesto, pues en el diccionario de la Real Academia Española, muestra dos significados distintos, la primera definición hace referencia a oposición o rivalidad de dos o más personas sobre algo, la segunda definición se refiere a la pericia para hacer algo o la atribución de un juez para un asunto. Retomando la referencia etimológica de Alles señala que “competencia deriva de la palabra latina *competere*, ésta en español tiene dos verbos, *competere* y *competir* que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *competere*”. (Alles 2008.

En el marco laboral, un concepto normalmente aceptado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) refiriéndose al término de competencia, la define como “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (<http://www.oitcinterfor.org>). Otra definición considerada por Spencer y Spencer (2003) precisa el concepto como “*característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación*” (p.122), el término competencia en el aspecto laboral se lleva a cabo de manera integrada considerando: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido. A lo largo del tiempo diferentes autores han dado un significado al término de

competencias (Tabla 2.2), con la finalidad de generar una definición universal que se complemente en un concepto integral.

**Tabla 2.2**

***Diferentes significados de competencias***

<b>Significado</b>	<b>Autor</b>
“(...) la competencia se concibe en términos de comportamientos o conductas discretas asociadas con la ejecución de tareas atomizadas. Su objetivo consiste en especificar de manera transparente las competencias para que no exista un desacuerdo con lo que constituye un desempeño satisfactorio... Este modelo no aborda las posibles conexiones entre las diferentes tareas e ignora la posibilidad de que un acercamiento entre tareas pueda llevar a una transformación. (El todo no es mayor que la suma de las partes). La posesión de una competencia en este modelo se comprueba a través de la observación directa de su desempeño” P.28	Gonczi, 1994
“Una competencia es la facultad de movilizar un conjunto de recursos cognoscitivos (conocimientos, capacidades, información, etc.) para enfrentar con pertinencia y eficacia a una familia de situaciones”	Perrenoud, 2000
“Una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de su conocimiento el cual, él o ella usa”	Richard Boyatzis, 1982
Es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos. (Conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer).	Le Boterf, 2000
Competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación	Spencer y Spencer 2003 p.122
Conjuntos estabilizados de saberes y saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos, estándares, de tipo de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.	Montmollin, 1984

Fuente: Elaboración propia con base en Sandoval, Miguel, Montaña (2010)

Otra definición importante sobre el tema es la expuesta por Pérez (2001):

“El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo, sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales” (Pérez 2001, p. 113).

### **2.1.2. Evolución del concepto de competencias**

En 1973 McClellan comenzó hacer presente el término de competencias, afirmando que el éxito de la empresa está directamente relacionado con el proceso de contratación, desde que se inició a utilizar el concepto de competencia, se comienza a observar un proceso de avance, donde se puede apreciar el avance y consecución en el proceso, a este proceso de evolución se idéntico por diferentes enfoques (Tabla 2.3):

*Ola de inicio (1970-1979):* En esta etapa se establece la oposición competencia y actuación, es el inicio de la palabra la materia de psicología.

*Ola de inclusión (1980-1995):* Se percibe como una completa estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones, comienza la introducción del concepto en el aspecto laboral.

*Ola para el ABC “Aprendizaje Basado en Competencias” (1995-2007):* Se refiere a la combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y a las labores que se tienen que desempeñar en circunstancias específicas. El concepto se desarrolla hacia las unidades educativas, planeándose la inclusión dentro de los planes para la formación curricular.

*Ola para la evaluación (2008-actual):* En este periodo la competencia está definida por la capacidad productiva de la propia persona, se mide en términos de desempeño enfocados a determinada actividad, en esta etapa la competencia cuenta con evidencia para ser certificada, se inicia formalmente a compartir el conocimiento y a evaluar la calificación de los trabajadores (Sandoval, Miguel y Montaña, 2010)

Tabla 2.3

*Evolución de las competencias*

	<b>Ola de inicio (1970-1979)</b>	<b>Ola de inclusión (1980-1995)</b>	<b>Ola ABC (1995-2007)</b>	<b>Ola de evaluación (2008- a la fecha)</b>
<b>Contexto</b>	Lingüística Sociolingüística	Recursos humanos Psicología	Educación	Laboral Educativo
<b>Tipo de competencia</b>	Lingüística Cognitiva	Genérica Transversales Laboral	Profesional, Técnica, Social, Comunicativa	Acreditación de la competencia
<b>Principales autores o instituciones</b>	Chomsky Piaget White Bruner McClelland Gagné	Alles Echeverría Weinert Clark y Peterson	Burnier Perrenoud Dell Hymes Tobón Díaz	Fernández Sánchez Sarramona Vazquez UNESCO
<b>Palabras clave</b>	Competencia Formación laboral	Gestión por competencia Capital Humano y perfiles	Aprendizaje basado en competencias Pedagogía de competencia Competencia clave para el aprendizaje	Certificación Evaluación Evidencias Perfiles
<b>Actores y figuras</b>	Individuo o sujeto	Empresa- Individuo	Institución educativa Empresa Individuo	Individuo Empresa Educación superior

Fuente: Elaboración propia con base en Sandoval, Miguel y Montaña (2010), s.p.p.

Derivado de las diferentes etapas de evolución, se observa un aumento en las competencias y un incremento en los niveles de exigencias personales, laborales y económicas hacia los trabajadores.

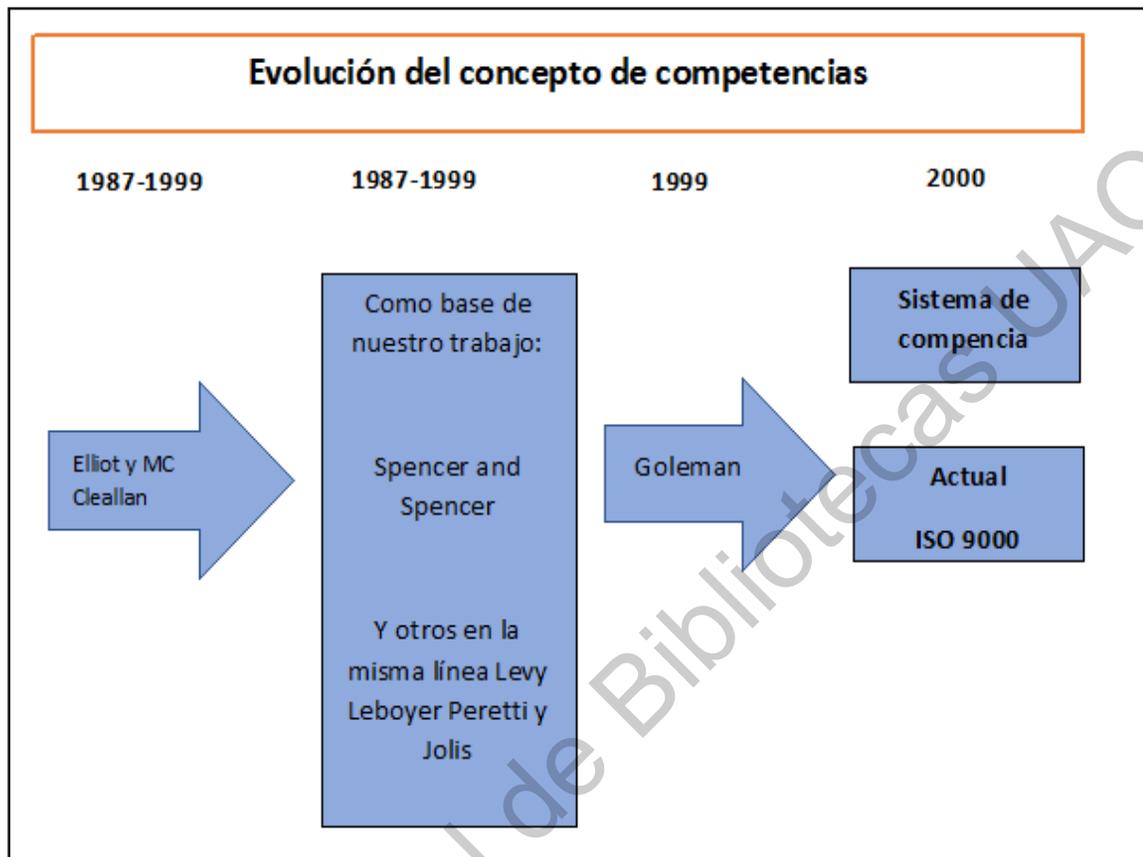
### **2.1.3. Competencia laboral**

#### *En ámbito internacional*

El concepto de competencias comenzó a hacerse presente en las empresas a partir de 1973 de la mano de McClellan, mostrando que el éxito profesional en cualquier organización no puede definirse únicamente con pruebas de inteligencia, a finales de la década de 1980 el término competencias tomó renombre en el sector empresarial de la mano de Boyatzis con la publicación de su libro *El Gerente Competente*, el uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original en Inglaterra en 1982, país que fortalece el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a una competencia globalizada la evolución del concepto de competencias, hace referencia a un “acervo” de conocimientos y habilidades que son necesarios para llegar a resultados requeridos en diferentes circunstancias, es decir, a la capacidad real para lograr resultados en un contexto determinado.

Derivado de la premisa de McClelland y las aportaciones de Boyatzis, las empresas comienzan a preocuparse por capacitar y consolidar las habilidades, conocimientos y destrezas de los colaboradores de tal manera que manejen con facilidad su trabajo dentro de la compañía de forma satisfactoria garantizando no solamente supervivencia, sino desarrollo, conquista y su permanencia en el mercado. El proceso de evolución en el concepto de competencias ha tenido aportaciones de diferentes autores hasta tener influencia en sistemas que son base para certificaciones de calidad (Figura 2.2).

Figura 2.2 Competencias y su evolución en el sector laboral



Fuente: ITESO (2006, p. 12).

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), organismo líder a nivel mundial en la formación para el trabajo, anexo a la OIT, declara que la competencia está relacionada con estándares de competencia laboral, ya que se vinculan con estándares de desempeño o indicadores de calidad y que se complementan con pruebas. Sandoval, Miguel, Montaña (2010)

Para fortalecer el acercamiento inicial al estudio de los enfoques, es importante mencionar que son diversos autores los que realizan una interpretación sobre el estudio de los enfoques, entre ellos Prieto (2007), Tobón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Mertens (1996) y Gonzci (1996), solo por mencionar algunos autores. Sin embargo, hay tres enfoques que fueron adoptados muy probablemente a nivel mundial (Trujillo, 2014):

*Enfoque funcionalista:* Proviene del ambiente anglosajón y establece desempeños o resultados precisos y preestablecidos que la personal debe demostrar. La competencia desde la perspectiva de este enfoque se define partiendo de un análisis de las funciones claves que desempeña el empleado en el puesto, se enfatiza en el logro de los resultados, permite a las organizaciones medir el nivel de competencia técnica de sus colaboradores, especialmente las ligadas a oficios. (Tobón 2006)

*Enfoque conductista:* Identifica las capacidades de fondo que sobrellevan a desempeños superiores. Este enfoque se aplica a niveles de dirección y se limitan a las capacidades ante situaciones no definidas, la capacidad de análisis, toma de decisiones y creatividad son algunas de las de las que el enfoque conductista toma en cuenta. (Tobón 2006)

*Enfoque constructivista:* De origen francés, otorga valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se formula la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y los malestares que se presentan en la organización. De acuerdo a Tobón, este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional. (Tobón 2006)

Cada uno de los enfoques refiere el concepto de competencia desde un particular punto de vista (Tabla 2.4).

Tabla 2.4

*Enfoques de las competencias*

Concepto/Enfoque	Funcionalista	Conductista	Constructivista
Origen	Ámbito anglosajón	Estados Unidos	Francia
Principales autores	Luhmann y Mertens	McClellan, Spencer & Epencer, Le Boterf Boyatzis	Levy-Leboyer Gerhard Bunk
Idea general	Funciones clave de la ocupación que hace la persona, le da más importancia al resultado de la tarea o actividad, más que en el cómo se logran hacer.	Característica con la que una persona cuenta en relación un desempeño superior	Se define por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en una determinada situación y cumpliendo criterios de calidad.
Competencia es igual a:	Capacidad para llevar a cabo tareas.	Características personales que buscan un desempeño superior.	Conjunto de conocimientos y experiencias en el ámbito laboral.
Definición del puesto de trabajo	Por las funciones claves del puesto	Por la acción de manera correcta de las funciones	Análisis de las competencias necesarias para generar resultados

Fuente: Elaboración propia, con base en Tobón (2006), s.p.p.

Las competencias laborables, actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales, en Recursos Humanos, se habla generalmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas (INTERCAP, 2003), a lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar, un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que aplicados, tiene como resultado, diversos comportamientos que generan un resultado exitoso en sus funciones de trabajo (Alles, 2000).

*En México*

En México, el tema de competencias es relativamente nuevo. Las competencias surgen inicialmente en relacionadas con los procesos productivos en las empresas, especialmente en el campo tecnológico, en donde el avance del conocimiento ha sido muy acelerado, por esta razón se presentó la necesidad de capacitar de manera permanente al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos (Huerta, Pérez y Castellanos, 2000). En México se han ido implementando diferentes políticas gubernamentales tendientes a impulsar la Educación basada en normas de competencias. Este sistema de Educación nació a partir de un acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) con las consultas a organizaciones empresariales sindicales y civiles, persiguiendo los criterios técnicos y financieros del Banco Mundial.

En 1993 la política oficial se establece en un proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la capacitación definido por la SEP y la STYPS, con el apoyo de organizaciones de trabajadores y empresarios, se crea el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, ambos sistemas derivados del proyecto general sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación. En 1995 al proyecto le siguió el establecimiento del Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL), dos de cuyos vínculos son el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) y el Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo (SNCT).

Por medio del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, (CONOCER) y la Secretaría del Trabajo como organismos de coordinación, el gobierno federal promueve el Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la

Capacitación (PMETyC). Esta institución forma parte de la respuesta que proporciona la SEP a los requerimientos de la composición económica global, tomando en cuenta fundamentalmente la creación de valor, la adquisición y conservación de ventajas competitivas y el talento del capital humano, se refiere a transformar y actualizar los sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

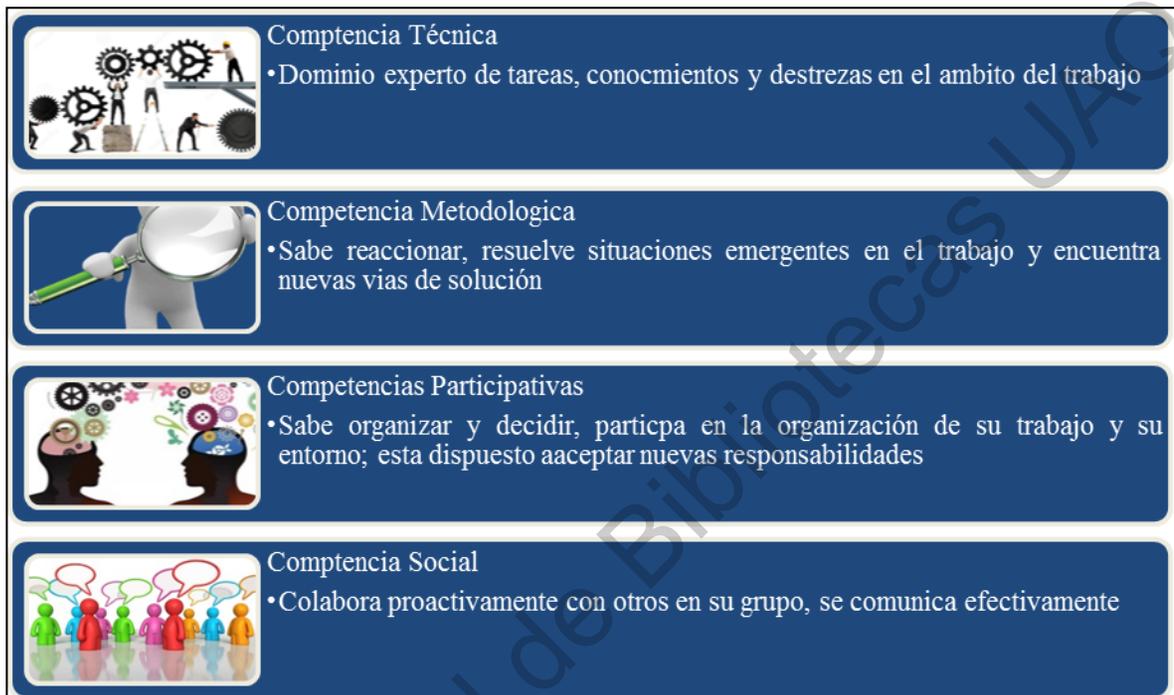
En el caso del sistema de competencias laborales que se instrumenta en México, la certificación constituye uno de los aspectos centrales, en vinculación con las normas técnicas nacionales, pues ahí es donde radica el control de calidad de todo el proceso y, por lo tanto, la fuente de su credibilidad y aceptación social. Es importante aclarar que el CONOCER, al igual que la SEP, emite normas para la educación y capacitación de las personas, a diferencia de las normas de la Secretaría de Economía, que son para procesos y productos, por lo que su naturaleza es diferente.

Otro factor importante es que la certificación la realizan organismos certificadores especializados, con la intención de evitar conflictos de intereses entre la parte que contrata y la parte que certifica, así como entre quien expide la certificación y quien obtiene la formación o la capacitación. De este modo, la independencia, o mejor dicho, la inter-independencia de los sujetos involucrados avala la credibilidad de los mecanismos y procesos que conforman el Proyecto. (My\_imperio, 2007).

Las competencias laborales representan un segmento central en el enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, vincula el mundo de trabajo y sociedad con el aprendizaje, centrado su atención en el progreso del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad. Las

competencias laborales se clasifican en competencias técnicas, metodológicas, participativas y sociales (Figura 2.3).

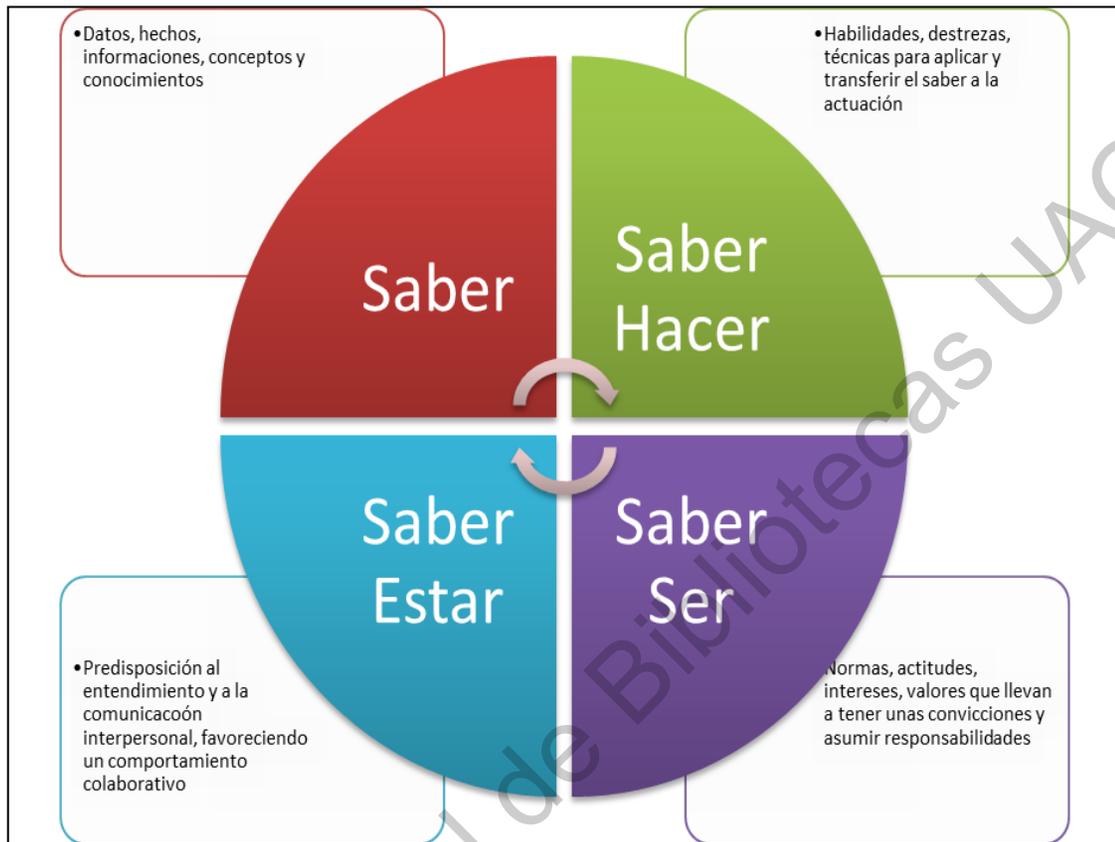
Figura 2.3. Clasificación competencias



Fuente: Elaboración propia, con base en ITESO (2006)

Boyatzis (Woodruffe, 1993) establece que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo". Entonces se puede decir que las competencias indican formas de pensar y formas comportarse, que se generalizan por situaciones y pueden perdurar por un periodo razonable de tiempo, los factores que influyen en el aprendizaje y desarrollo de competencias (Figura 2.4)

Figura 2.4. Elementos de una competencia



Fuente: Elaboración propia con base en ITESO (2006)

Los cuatro saberes desplazan el concepto que tradicionalmente se tenía sobre aprendizaje y abren la noción a un término de competencias más integrado que aplica el saber para referirse a la posesión de conocimientos generales y específicos, el saber hacer como la destreza técnica y procedimiento que una persona puede llevar a cabo, el saber ser refiriéndose al desarrollo de actitudes y convicciones, el saber estar es saber trabajar en equipo, poder comunicarse y realizar con trabajo colaborativo.

Para el desarrollo de los elementos (Tabla 2.5) implicados y necesarios para el desarrollo de una competencia

Tabla 2.5.

*Elementos de las competencias*

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
Motivos	Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.
Rasgos	Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
Autoconcepto	Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
Conocimientos	Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo, programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.
Habilidades	Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo, dirigir una reunión.

Fuente: Elaboración propia con base en ITESO (2006)

Como se indicó las competencias en muchas compañías han sido la base en gestión de recursos humanos basada en competencias laborales como una herramienta para optimar el rendimiento y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación se encuentra en los intentos de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

La gestión por competencias abarca las áreas de gestión del talento humano en la organización como son la selección, nóminas, capacitación, evaluación y promoción, cuando hablamos de talento humano no nos referimos solamente a los empleados con funciones directivas o con gran cualificación, en absoluto, las empresas las forman personas y todas, desde la persona que realiza la limpieza hasta el más alto directivo y es importante que cada uno de los integrantes de la organización cuente con la capacitación enfocada a desarrollar sus competencias.

#### ***2.1.4. Evaluación de las Competencias***

La evaluación es un parámetro de medida, cuyo principal objetivo es determinar qué tan optima resulta la implementación de una estrategias, la venta de un producto, estamos acostumbrados a realizar mediciones de todo tipo, sin embargo hay actividades que resultan más complejas en su medición, sobre todo cuando se trata de disciplinas y conceptos que tienen que ver con el comportamiento humano, como consecuencia de esta situación, es fundamental establecer parámetros que permitan evaluar el alcance que cada empleado tiene con respecto a las competencias requeridas para el puesto que ocupa, es decir, que la evaluación se debe realizar con base en el desempeño del trabajador, Cuesta Santos (2001), recomienda que consideren en la evaluación los siguientes factores:

- ✓ Objetivos
- ✓ Competencias
- ✓ Funciones

La evaluación de competencias se apoya en técnicas que tienen que ver en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, en la selección del personal y en

su forma práctica de actuar en situaciones reales o simuladas en el ambiente laboral. Es un ejercicio para validar los conocimientos, habilidades y valores que integran las competencias requeridas para un determinado puesto. (Gil, 2007)

La OIT por su parte menciona que la evaluación de las competencias laborales, puede ser vista como un instrumento de certificación, que es la metodología por medio de la cual se reúnen evidencias acerca del desempeño de un individuo, todo esto respetando los lineamientos previstos en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) para determinar si la persona es competente para llevar acabo determinada función laboral. El proceso de evaluación está constituido por las siguientes etapas (Coto, Zamora, Hernández, Umul, Valdez, Valenzuela, 2009).

Establecer las técnicas e instrumentos que permitan la valoración de la competencia laboral de los aspirantes con base en las NTCL

1. Establecer planes de evaluación de competencias laborales
2. Recopilar cartera de evidencias de postulantes a certificación de competencias laborales
3. Exponer juicios de la competencia de los interesados a la certificación de competencias laborales
4. Retroalimentar a los aspirantes en relación con el resultado de su evaluación de competencias laborales.

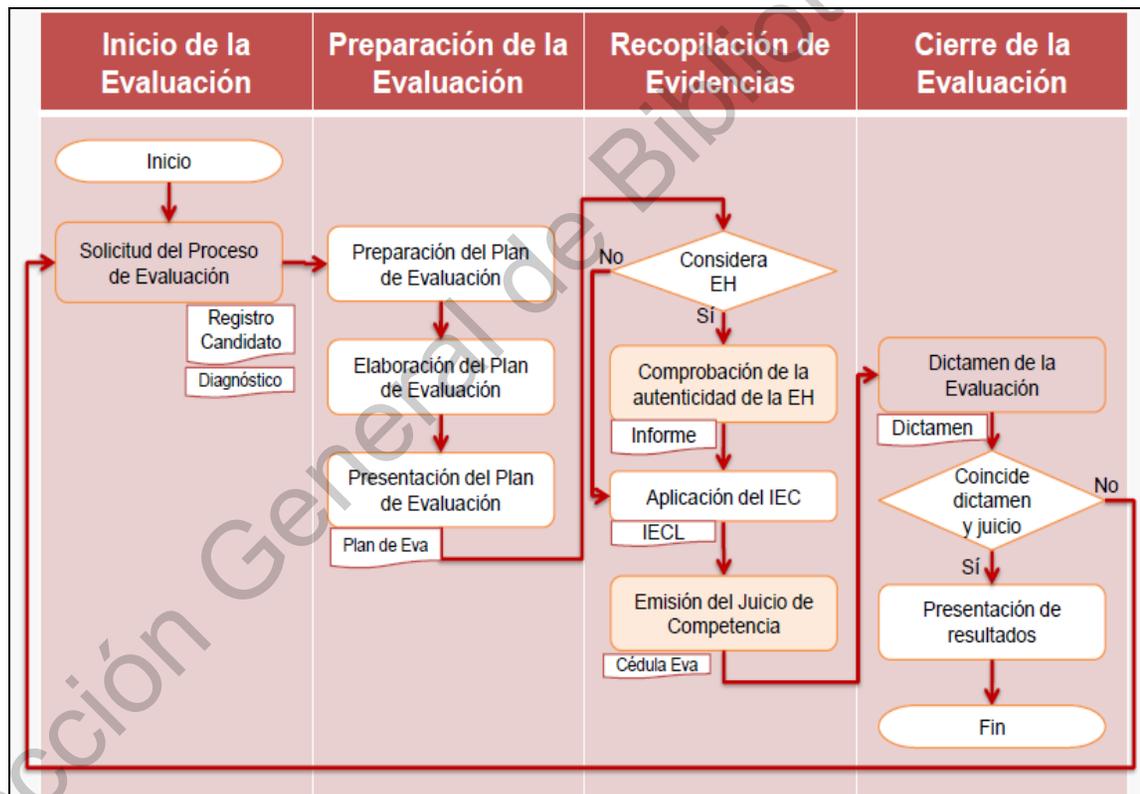
De acuerdo al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral en su portal [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx), hace referencia a la evaluación de las competencias y las define de la siguiente manera.

“Proceso mediante el cual se recogen y analizan las evidencias de la competencia laboral de una persona, con relación a la realización de una función individual referida a un Estándar de Competencia inscrito en el Registro Nacional de Estándares de Competencia con el propósito de

determinar si la persona es competente o todavía no en dicha función individual”. (CONOCER st, p.5).

Para el CONOCER, la metodología para la evaluación de las competencias se resume (figura 2.5) en cuatro etapas: inicio de la evaluación, preparación de la evaluación, recopilación de evidencias y por ultimo cierre de la evaluación, que concentran una serie de pasos que incluyen la documentación y validación de la información y que sirve de base para la certificación de las competencias.

Figura 2.5. Metodología de evaluación



Fuente: CONOCER (2010, <http://www.conocer.gob.mx>)

La persona responsable de evaluar las competencias es el encargado de llevar a cabo los procesos de evaluación en donde, con base a lo señalado en el modelo de competencia, los candidatos pueden alcanzar la certificación oficial de los

conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes obtenidos las diferentes etapas y escenarios a lo largo de su vida.

En el Sistema Nacional de Competencias hay diferentes figuras aceptadas para evaluar y certificar las competencias (figura 2.6); *Los Organismos Certificadores (OC)* y *Los Centros de evaluación (CE)*, tienen una constitución legal denominada como persona moral, puede ser un organismo público o privado, una unidad administrativa dependiente de alguna dependencia acreditada por el CONOCER para certificar las competencias, *Los Evaluadores Independientes*, son personas físicas autorizadas por el CONOCER para evaluar con fines de certificación las competencias de los candidatos tomando como base un definido estándar de competencia inscrito en el registro nacional de estándares de competencia. Uno de los integrantes más recientes de la red del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral son *Las Entidades de Certificación y Evaluación de Competencias*, manejan un estatus legal de persona moral, deben estar previamente autorizadas para llevar a cabo el proceso de certificación, entre estas entidades se encuentran unidades administrativas, instituciones de educación media superior públicas o privadas, instituciones de educación superior públicas o privadas, confederaciones de trabajadores u organizaciones sindicales nacionales o estatales, las confederaciones, asociaciones o cámaras empresariales, industriales o comerciales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones civiles y empresas mexicanas o internacionales con operaciones relevantes en México.

Figura 2.6. Red de prestadores de servicios



Fuente: CONOCER (2010, <http://www.conocer.gob.mx>)

La certificación de las competencias por uno de los organismos autorizados, cuentan con validez oficial en toda la República Mexicana y con el reconocimiento de la SEP, es un documento que reconoce la competencia de las personas de acuerdo a lo establecido en un estándar de competencia inscrito en el Registro Nacional de Estándares de competencia.

## 2.2. Capacitación

### 2.2.1. Antecedentes

Con intención de ubicarnos en los antecedentes de lo que hoy conocemos como adiestramiento y capacitación, es importante posicionarse en la línea del tiempo para ubicar algunas fechas y acontecimientos históricos que le dan base al desarrollo del proceso de capacitación y adiestramiento.

En la época antigua la alfabetización se privilegiaba a solo algunos sectores de la sociedad y la única forma que existía de transmitir los conocimientos se derivaba de la comunicación verbal de generación en generación, señalando e inspeccionando la ejecución de los oficios o actividades que se desarrollaban en esa época, esta forma representaba el entrenamiento que las familias llevaban a cabo con los nuevos integrantes y se fomentaba la especialización de un oficio o actividad. Los gremios constituyen el primer concepto que constituye una empresa y estas a su vez den origen a las asociaciones de trabajadores, la intención del origen de estas asociaciones se fundamenta en proteger los intereses de los trabajadores, actualmente se les conoce como sindicatos y con ellos surgieron regulaciones que tienen que ver con la cuantía y la calidad del trabajo que debe ejecutar cada trabajador considerando el sistema de remuneración por su trabajo. (Grados, 2004)

Para conformar una agrupación era necesaria la participación de tres elementos:

- ✓ Maestro: El que transfería las habilidades y los conocimientos por medio de la ilustración directa.
- ✓ Aprendices: Quienes adoptaban el adiestramiento proporcionado por el maestro sin recibir una remuneración económica.
- ✓ Oficiales: Los que ya habían recibido algún tipo de adiestramiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desarrollar un oficio con eficiencia.

Conforme el paso del tiempo los mercados fueron creciendo y se expandieron, por lo tanto, se requirió más maquinaria y materiales y esto propicio una mayor inversión por parte de los maestros, dando origen a la necesidad por parte de los trabajadores de establecer talleres propios, con esta actividad surgieron trabajadores especializados. Los maestros motivaron en gran medida la especialización, debido al observar nuevos

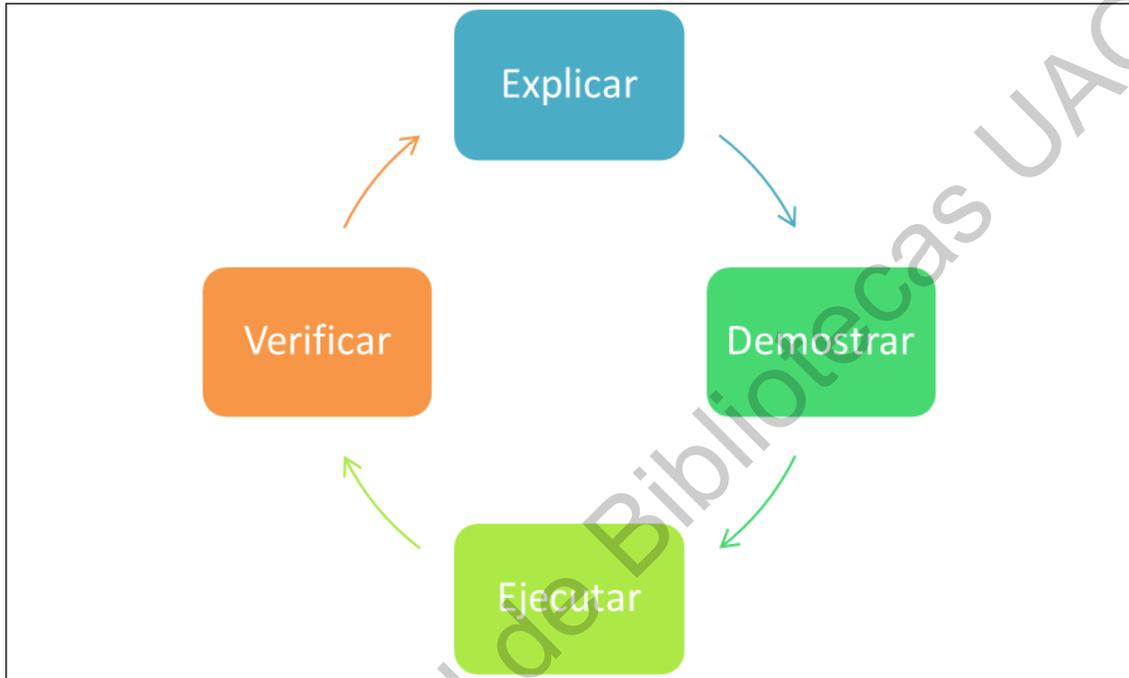
talleres establecidos hicieron los suyos más exclusivos y demandaban mayor habilidad y especialización en la mano de obra que contrataban. Es importante señalar que la capacitación se estableció más que como un hecho educativo, como una manera para controlar los secretos de los diferentes oficios con la intención de proteger intereses económicos y el status social de artesanos y comerciantes.

Con el paso de la Revolución Industrial, la capacitación evolucionó integrando objetivos y métodos, es decir, se solicitaba la participación de los empleados para trabajar en una sola actividad, responsabilizándolos en parte del proceso de fabricación. El principal requisito consistía en entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. La Revolución industria entonces origino no solo la especialización si no que trajo problemas con los trabajadores y su explotación. Con el paso del tiempo los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para sus organizaciones, se preocuparon por el entrenamiento de los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades y así comenzar a involucrarlos en la participación de los procesos que se desarrollan en la producción.

A partir de la Primera Guerra Mundial trajo consigo el entrenamiento de las personas no solo en las actividades que realizaban, sino en diferentes actividades, dando énfasis en las actividades bélicas. En esta etapa el sexo femenino desempeño un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra, derivado de esta situación la capacitación sufrió una transformación, las jornadas de trabajo estaban sometidas a un toque de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos. En esta fase se utilizó por primera ocasión la prueba de inteligencia no verbal (Army – Beta) para aumentar la eficiencia, se desplegó en los Estados Unidos una fórmula que se

conoce como el método de los cuatro pasos: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Figura 2.7)

Figura 2.7. Método de capacitación de los 4 pasos



Fuente: Elaboración propia basada en Grados (2004)

En México la capacitación se volvió parte fundamental en el desarrollo de las compañías y se encuentra regulada en el artículo 153A, 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 aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social”*

Derivado de esta regulación, los procesos de capacitación en una organización se enfocan principalmente en modificar conductas muy concretas que deben satisfacer objetivos previamente establecidos por la empresa, por lo que el personal no solo debe

adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos e implementarlos a su comportamiento para mejorar su desempeño y así contribuir con su propio desarrollo y crecimiento de la organización.

### **2.2.2. Conceptos y definiciones**

La capacidad de las empresas para mantenerse a la delantera en los procesos productivos, de servicio y en general aquellos que conllevan a generar una ventaja competitiva, se deriva de demanda del mercado global. En diversas ocasiones hemos escuchado que el activo más importante que tiene una empresa es el capital intelectual, es decir, los colaboradores que participan en ella, cuando más capacitados y competentes es el capital intelectual, la oportunidad de crecimiento y permanencia en el mercado de la compañía se incrementa. Los procesos de capacitación en las empresas están orientados a la modificación de conductas concretas que buscan satisfacer necesidades identificadas, por lo que las personas no solo deben adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporarlos a su comportamiento y mejorar su desempeño. (Pinto, 2000)

Censo, (2000), define la capacitación, “es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor rendimiento de todos los empleados en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno”. Por otra parte Robbins, S. (1999), P.389, dice que la capacitación es una forma de proporcionar al personal las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia, este concepto nos remite a dos elementos esenciales para que se pueda llevar

a cabo la capacitación: el capacitador y el capacitado, además menciona un factor importante que tiene que ver con los resultados que se reflejaran con la capacitación, es decir, la eficiencia, este término se trata de manera especial en el tema 2.3.

- ✓ Capacitador: Es la persona que posee un conocimiento especializado en una actividad específica, capaz de transferir los conocimientos y técnicas a otras personas interesadas en aprender.
- ✓ Capacitado: Es la persona que recibe conocimientos y habilidades, de otra persona que posee un conocimiento específico y que es capaz de aplicar el conocimiento adquirido en su trabajo diario.

Un tema fundamental en el estudio de la capacitación es reconocer las teorías administrativas (Tabla 2.6), debido a que las teorías sirven de pauta para la toma de decisiones administrativas, facilitan en entendimiento de todos los procesos en que está envuelta la empresa, permitiendo la elección de los posibles cambios a seguir.

Tabla 2.6.

*Diferentes teorías administrativas*

Teoría	Escuela	Impacto en la capacitación
Clásica	Escuela de administración científica de Frederick W. Taylor (Principios del siglo XX)	El entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador. Mediante la simplificación de tareas que requieren de poca experiencia del ejecutor y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros con ms experiencia.
Clásica	Escuela de Henri Fayol (Principios del siglo XX)	Desde el punto de vista anatómico y simplista, esta escuela ve al hombre como un apéndice de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden. Al igual que en la escuela de administración científica, el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente.
Humanista	Escuela de administración y el liderazgo de Ordwise Tead (1956)	Con base en el análisis de la psicología de las operaciones y del conocimiento de la naturaleza humana, propone el entrenamiento enfocándolo al desarrollo de las capacidades del administrador como integrador de grupos, obteniendo la colaboración de todos los miembros.

Tabla 2.6, continuación

Humanista	Escuela de psicología de las organizaciones de Mary Parker Follet (1942)	En esta escuela, el entrenamiento está dirigido básicamente a los administradores (directores, gerentes, supervisores) para que se conviertan en líderes de los grupos y motiva a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de las tareas.
Humanista	Escuela de la organización como sistema social de Chester Barnard (1938)	Bajo el enfoque de esta escuela, los administradores tuvieron que ser entrenados como planeadores sociales que ofrecieran a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común.
Humanista	Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo (1948)	En esta escuela, el entrenamiento se encamina a los directores, gerentes y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados para que satisfagan íntegramente sus necesidades y expectativas.
Estructural	Escuela burocrática de la administración Max Weber (1950)	Cada hombre es un individuo que se comporta de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones en su desempeño. De acuerdo con lo anterior, el entrenamiento ha de dirigirse a los gerentes para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines.
Estructural	Escuela estructuralista de la administración Max Weber (1950)	En esta escuela, el entrenamiento tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.
Neoclásica	Neoclásica Peter Drucker (1955)	El entrenamiento de los recursos humanos, de acuerdo con los planteamientos de esta teoría, debe tener como propósito el incremento de resultados y se ha de dirigir básicamente a los gerentes, en lo relativo a las tareas de organización, planeación y control, de manera que sean más eficientes.
Behaviorista	Behaviorista Mc Gregor Maslow (1955)	En esta escuela considera que no todos los trabajos pueden ser desarrollados de manera individual; la mayor parte de ellos requiere del esfuerzo organizado. De ahí que a través del entrenamiento se proporcionen las técnicas que faciliten la aplicación de grupos de trabajo.
Behaviorista	Escuela del desarrollo organizacional Lawrence, Argyris (1955)	Considera que el desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, el entrenamiento es uno de los medios a través de los cuales se puede influir en los miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.
Sistemática	Sistemática Katz, Kahn (1955)	Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

Fuente: Pinto (1992)

Cada una de las escuelas, con cada una de las diferentes teorías resalta la importancia de la capacitación y entrenamiento de los individuos dentro de las

organizaciones, con el principal objetivo de resolver problemas de forma rápida y sencilla.

### **2.2.3. Propósitos de la capacitación**

El propósito general de la capacitación radica en impulsar la eficiencia organizacional, sin embargo, no es el único, de acuerdo a Siliceo (2006):

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores en la organización, no existe un modelo que haya sido capaz de mostrar los mejores resultados, que los procesos de aprendizaje educativo.
2. Clarificar, apoyar y fortalecer los cambios en la organización, los cambios en la actitud de los colaboradores se logran por medio de procesos educativos y resultan indispensables para asegurar los cambios en la empresa.
3. Elevar la calidad del desempeño, identificar las necesidades de capacitación existentes permite establecer estrategias de acción
4. Resolución de problemas, el adiestramiento y capacitación constituyen un proceso eficaz para dar solución a los problemas de efectividad.
5. Habilitar para una promoción, se pueden establecer planes de desarrollo y carrera para dar proyección al personal.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa, representan las primeras impresiones que los nuevos integrantes tendrán de la empresa y de esta manera crear una imagen positiva.
7. Generar y actualizar conocimientos y habilidades, este es el principal reto de una organización, procura la mejora y la efectividad.

#### **2.2.4. Tipos, modalidades y niveles de capacitación**

Cuando un jardinero está trabajando en el cuidado y arreglo del jardín algunas herramientas resultan más útiles que otras, lo mismo ocurre con la capacitación, existen diferentes herramientas, pero es preciso determinar cuál es la que resulta más conveniente. Como se mencionó la capacitación es un proceso educacional que fomenta el desarrollo del personal y en este proceso hay diferentes tipos de capacitación:

##### *Capacitación inductiva*

Este tipo de capacitación tiene por objetivo facilitar la integración del nuevo personal, generalmente se desarrolla como parte del proceso de inducción a la empresa.

##### *Capacitación preventiva*

Tiene principal objetivo el desarrollo del personal para afrontar con éxito el uso de nuevas metodologías de trabajo, de nueva tecnología y/o el manejo de nuevos equipos.

##### *Capacitación correctiva*

Este tipo de capacitación se enfoca en solucionar problemas de desempeño. Su fuente principal de información es la evaluación de desempeño que se realiza de forma normal en la organización, sin dejar de lado a los diagnósticos de detección de necesidades, con la intención de identificarlos, dirigirlos y determinar la factibilidad de solución de cada uno de ellos.

##### *Capacitación para el desarrollo de carrera*

Es parecida a la capacitación preventiva a excepción de que esta se orienta a facilitar al personal poder ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la organización, que requieran mayores exigencias y responsabilidades. Este tipo de capacitación tiene como objetivo principal mantener o aumentar la productividad en la plantilla,

preparándolos diversificar las actividades de la empresa, cambiando tipos de puesto y lograr la pericia necesaria para desempeñarlos.

Los tipos de capacitación citados pueden desarrollarse a través de diferentes modalidades:

*Formación:* su intención es compartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desarrollo.

*Actualización:* tiene como objetivo compartir conocimientos y experiencias basados de avances científicos y tecnológicos de una actividad específica.

*Especialización:* se basa en el dominio de conocimientos y experiencias y/o al desarrollo de habilidades, respecto a un área específica de actividad.

*Perfeccionamiento:* se refiere a complementar, aumentar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, con la finalidad de maximizar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas y/o de gestión.

*Complementación:* su objetivo es fortalecer la formación de un participante que maneja una parte de los conocimientos o habilidades requeridos por su puesto y necesita alcanzar el nivel que se requiere.

En los tipos de capacitación y sus modalidades, se pueden desarrollar diferentes niveles en la implementación:

*Nivel básico:* Orientación inicial del personal en el desempeño de su puesto, tiene como objetivo compartir información, conocimientos y habilidades indispensables para el desempeño en la ocupación.

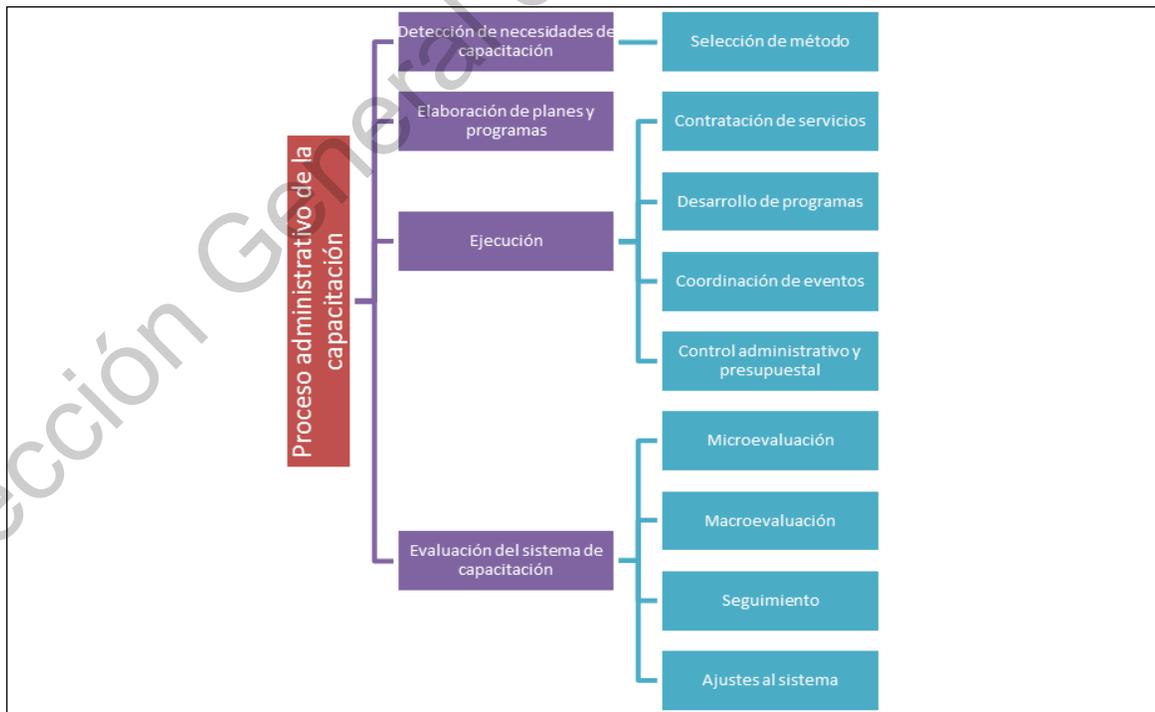
*Nivel intermedio:* Está dirigido a los colaboradores con la finalidad para reforzar y profundizar conocimientos y experiencias con respecto a una función en específico.

*Nivel avanzado:* Está dirigido a los colaboradores que requieren una visión integral y profunda sobre un área de actividad, su finalidad es preparar al personal para el desempeño de tareas que requieren un nivel de exigencia mayor. Escuela de Organización Industrial (2013)

**2.2.5. Proceso de capacitación**

En términos generales es preciso señalar que planear es decidir con antelación que se va a hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro. En el proceso de administrativo de capacitación (figura 2.8), la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, ya que conduce a determinar que lo que se va a hacer valiéndose de cuatro etapas (Pinto, 1992).

Figura 2.8 Proceso administrativo de la capacitación



Elaboración propia, con base en Pinto (2000, p.50-58)

*Detección de necesidades de capacitación (DNC)*

Es la parte central del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades existentes en la organización a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Toda necesidad indica la escasez de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias del puesto. Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre el ser o situación esperada y el ser o situación real; y esto permite conocer que personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades. Al abordar la DNC es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización. El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir; sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. La DNC es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide

desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto (Mertens L., 1997).

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

- ✓ Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- ✓ Identificar las características de esas personas
- ✓ Conocer los contenidos en que se necesite capacitar
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas
- ✓ Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos
- ✓ Identificar instructores potenciales
- ✓ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros
- ✓ Contribuir al logro de los objetivos de la organización

Tradicionalmente la DNC se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual llevara a cabo el proceso, estableciendo los objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la DNC, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

La DNC busca obtener información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar a lo que un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, si no como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores. De hecho, ya que la DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrá de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se debe realizar la

comparación en términos de los requeridos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante mismo. No obstante, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de lo que se hace y lo que se logra, contra lo que se debe hacer y lograr, y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de lo que la persona hace y logra, es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, la elaboración de la DNC nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación del personal, pero que si afectan los resultados, como puede ser: deficiencias en la estructura organizacional: limitaciones en los canales de comunicación, con condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc.

En la DNC se deben señalar las funciones que debe desempeñar un trabajador; esta información debe ser lo más apegada a la realidad, ya que sirve como elemento de la comparación contra lo que realmente se ejecuta. Para obtener dicha información, el capacitador puede recurrir a dos fuentes: la primera es el área administrativa, donde se tienen los datos sobre las funciones que se realizan en cada puesto o, bien, la segunda y la más realista es la información que proporcionan jefes de grupo para obtener el perfil del puesto. A través de reuniones se puede detectar lo que realmente ejecuta cada trabajador y se contrastan los desempeños esperados y los realmente ejecutados.

El primer producto de estas reuniones puede ser el llenado de un formato que se denomina Cedula DNC por puesto, en el cual se describe todo lo que debe de poseer el trabajador que ocupa un determinado puesto en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, las razones que las justifican, quienes del total de trabajadores en un mismo

puesto requieren de qué y la prioridad y profundidad con la que se necesita (Mertens, 1997). Posteriormente, se realiza una evaluación por parte de los supervisores o jefes de área, dirigida hacia el real desempeño de los trabajadores. Para esta actividad se puede utilizar el formato DNC por puesto-persona, en el cual se escriben los nombres de todas las personas que ocupan un mismo puesto y el nivel de conocimientos que actualmente poseen del mismo, determinando la prioridad y el grado de dominio.

Con estos primeros resultados, el responsable de capacitación obtiene los primeros elementos para conformar su plan de capacitación. Mientras más concretos o realistas sean los datos recopilados, mayor precisión se tendrá en la determinación de objetivos y por ende, mejores resultados se lograran con la ejecución del plan de capacitación (Mertens, 1997). Roberto Pinto (2000) referente a la DNC realiza una clasificación referente a su aplicación (Tabla 2.7)

Tabla 2.7

*Métodos de la DNC*

Método	Aplicaciones
DNC con base en puesto-persona	Proviene de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto
DNC con base en problemas	Este método debe utilizarse cuando existen problemas no resueltos, a mediano plazo su aplicación debe ser una práctica de rutina para arreglar problemas
DNC con base en el desempeño	Cuando una persona está preparada en un puesto, se debe observar el cumplimiento de las actividades principales y el alcance de objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado se pueden detectar necesidades que apoyan al personal para el cumplimiento de sus funciones
DNC con base en multi-habilidades	Procede cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe constar la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales

Fuente: Pinto (2000, p. 127)

La aplicación del formato de detección de necesidades como lo establece Pinto, está en función a lo que se desea conocer, desempeño, problemas, etcétera, esta herramienta proporciona a la empresa la base para establecer en método de capacitación que la organización puede aplicar en la capacitación.

#### *Elaboración de planes y programas*

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. Las necesidades detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a cursos. Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales. La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, de inmuebles, de proyectos de cine, de equipos de video, de retroproyectors, de rotafolios y de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se realice el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios en la conducta planeados (Pinto, 1992)

#### *Ejecución*

Se refiere a la puesta en marcha del sistema de capacitación, implica la coordinación de interés, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de

comunicación para supervisar que lo se está haciendo se haga según lo planeado. La ejecución integra cuatro fases:

1. Contratación de servicios: aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales. También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material filmico, servicios de impresión y en general de apoyos instruccionales que demandan al capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.
2. Desarrollo de programas; la fase de ejecución del proceso administrativo de la capacitación no es precisamente donde se debe seleccionar y entrenar a los instructores internos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como instructores externos y agentes auxiliares
3. Coordinación de eventos: la coordinación de eventos abarca desde los preparativos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y constancias de habilidades y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen de forma satisfactoria.
4. Control administrativo y presupuestal, aunque el control, se da todo el proceso de capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso. El control requiere del diseño de formatos y registro de personal que está participando en la

capacitación, listas de verificación y asistencia, instrumentos de evaluación, formatos de control presupuestal, equipo didáctico, etc. Los mecanismos son necesarios para establecer control de los recursos y para retroalimentar al sistema (Mertens L., 1997).

Evaluación del sistema de capacitación: en esta etapa se realiza un balance entre lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados. Esta fase del proceso administrativo de la capacitación comprende los siguientes pasos:

- ✓ **Macroevaluación:** la evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico.
- ✓ **Microevaluación:** Permite constatar al capacitador y a los participantes el grado y de qué manera se están logrando los cambios de comportamiento esperados, pero no permite tener los elementos suficientes que permitan evaluar el proceso de instrucción un cien por ciento.
- ✓ **Seguimiento:** este proceso se realiza con la finalidad de corregir y ajustar los programas de capacitación valiéndose de las herramientas necesarias (entrevistas, escalas estimativas y otros más) que dejan ver el avance en la mejora del trabajo y la disminución de los problemas y atención de las necesidades encontradas (Mertens L., 1997)
- ✓ **Ajustes al sistema:** esta fase como su nombre lo indica, se refiere a las arreglos, conciliaciones y correcciones que todo sistema de capacitación debe de tener de forma constante para que sea capaz de adaptarse a la

dinámica sistema organizacional. Las modificaciones que se realicen deben ser producto de la supervisión periódica derivada del funcionamiento aplicando un sistema de auditoria (Pinto R., 1992).

### **2.2.6 Capacitación y adiestramiento**

En diversas ocasiones las empresas confunden el termino de capacitación con adiestramiento, sin embargo cada uno de estos conceptos tienen diferente significado, el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al personal a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades y la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad, se puede decir entonces que el concepto capacitación es mucho más amplio y por lo tanto requiere de una planeación estratégica que asegure el retorno de inversión de la capacitación del personal.

### **2.2.7 La capacitación como estrategia**

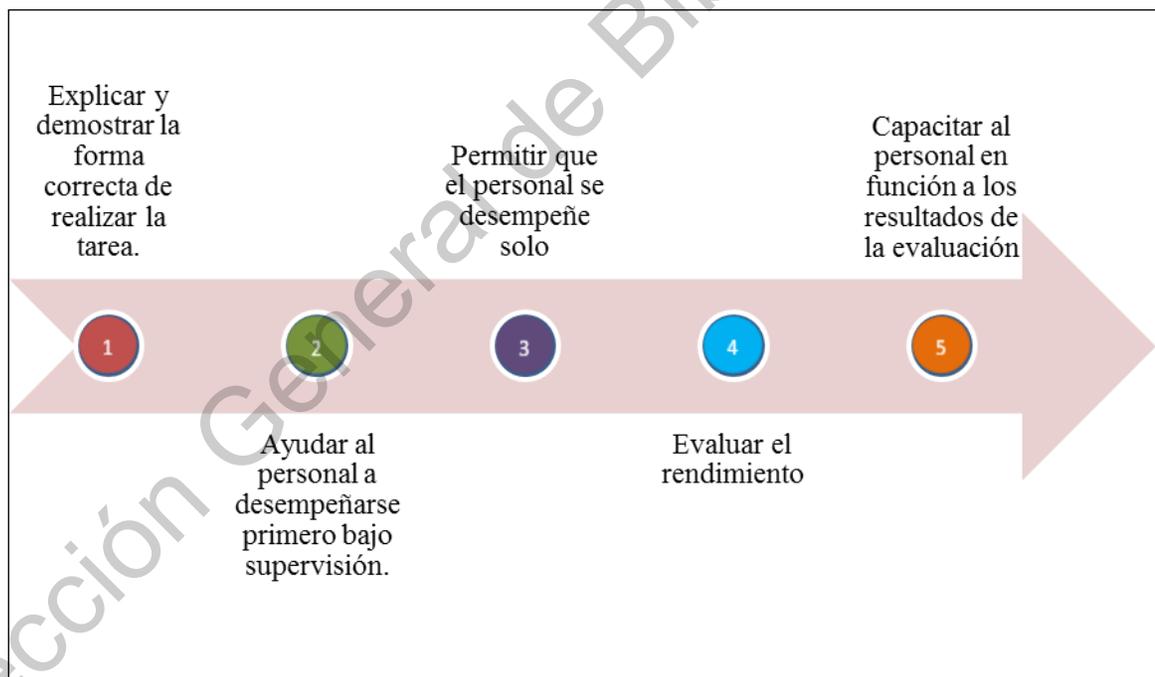
*“La capacitación debe ser considerada como estratégica, no es algo que pueda delegarse, sino que debe ser un proceso de participación impartida”* (Pinto, 2000).

Partiendo de esta premisa se considera que la capacitación no es simplemente un sinónimo de cursos, sino como una estrategia que favorece la ventaja competitiva y aun así en muchas de las organizaciones esta práctica se considera más que una inversión un gasto necesario que marca una autoridad oficial, en el caso de México la dependencia responsable de regularla es la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), esta creencia de debe a preceptos como que la capacitación es costosa e implica pérdida de tiempo y no representa una partida relevante para considerarla en un renglón del presupuesto.

Es cierto que una organización debe asegurarse que cualquier inversión realizada se podrá cuantificar, pero antes de cuestionar como se obtienen los resultados es importante preguntarse cómo se diagnostica, diseña y se transfiere el conocimiento adquirido en la capacitación, “*el personal se capacita por medio de un proceso de diagnóstico, diseño, transferencia, reforzamiento y medición de los resultados. En otras palabras el personal aprende haciendo*”. (Pinto, 2000).

Robbins, S, Coulter, M, (1999), menciona que la capacitación consiste en aplicar una serie de pasos (Figura 2.9) con la finalidad de cada trabajador capte de manera correcta lo que tiene que hacer.

Figura 2.9 Proceso de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia, con base en pinto (2000)

Retomando la afirmación de Roberto Pinto, la mejor forma de aprender es haciendo las cosas, practicar una y otra vez hasta dominar las actividades, de esta manera se

fortalece el conocimiento, se desarrollan habilidades y se encuentran puntos de oportunidad en los procesos, que promueven la eficiencia para el logro de los objetivos.

### **2.3. Eficiencia**

#### **2.3.1 Conceptos y definiciones**

El principal objetivo de las compañías que manejan un plan de capacitación, además de cumplir con las leyes y regulación establecida, es desarrollar las habilidades y fomentar el crecimiento del capital intelectual, de modo que los procesos y actividades se ejecuten de forma eficiente, corrigiendo errores y localizando áreas de oportunidad.

Antes de comenzar con este tema es importante identificar y comprender el significado del concepto de eficiencia, en términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos limitados, en situaciones difíciles y competitivas. El significado de eficiencia se puede apreciar desde diversos puntos de vista y de diversas disciplinas como lo son la administración y la economía.

El significado de eficiencia desde el punto de vista administrativo (Tabla 2.8), parte de premisas establecidas por autores reconocidos en la disciplina, para Chiavenato (2004) la eficiencia se establece con la correcta aplicación de recursos para llegar a un fin, para Robbins y Coulter (2005) se trata de obtener los mejores resultados con la mínima inversión, si analizamos estas propuestas, la eficiencia en la administración parte de la planeación de los recursos con la intención de generar las mejores ganancias en el proceso de ejecución.

Tabla 2.8

*Significado de eficiencia de acuerdo a la administración*

<b>Significado de acuerdo a la administración</b>	<b>Autor</b>
Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".	Chiavenato (2004, p. 52)
Eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos". «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana.	Koontz y Wehrich (2004, p.14)
Eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter..	Robbins y Coulter (2005, p.7)
Eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada". «Teorías de la Administración.	Reinaldo O. Da Silva (2002, p.20)

Fuente: Elaboración propia, con base a los autores citados

El término de eficiencia no solo en la disciplina administrativa fue considerado tema de discusión, también lo fue para la economía autores reconocidos en el tema de pronunciaron al respecto del tema (Tabla 2.9), estableciendo asociaciones entre la eficiencia, encaminada a la satisfacción de necesidades, al aprovechamiento máximo de recursos y al logro de objetivos establecidos.

Tabla 2.9

*Significado de eficiencia de acuerdo a la economía*

Aplicada a la economía	Autor
Eficiencia "significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos". «Economía», Decimoséptima Edición, de Samuelson Paul y Nordhaus William, McGraw Hill Interamericana de España, 2002.	Samuelson y Nordhaus (2002)
La eficiencia es la "propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos". «Economía», Tercera Edición, de Mankiw Gregory, McGraw-Hill Interamericana de España, 2004.	Gregory Mankiw (2004)
Define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos". «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005.	Simón Andrade (2005)

Fuente: Elaboración propia, con base a los autores citados

Las definiciones anteriores sobre eficiencia respaldan y coinciden con lo mencionado por Peter Drucker “hacer correctamente las cosas”, la definición de este concepto se relaciona con la percepción de eficacia que se refiere a hacer las cosas bien sin importar los medios.

**2.3.2 Diferencia entre efectividad y eficiencia**

Peter Drucker denomino trabajo del conocimiento, a aquellos trabajadores cuyo principal capital es el propio conocimiento, a partir de esta premisa conceptos como

efectividad y eficacia resultaron ser más claros en su significado, ya que Drucker establece diferencias fundamentales:

- ✓ Eficiencia es «hacer bien las cosas», es decir, hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «cómo» se hacen las cosas.
- ✓ Efectividad es «hacer bien las cosas correctas», es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver ¿con qué? cosas se hacen y con ¿cómo? se hacen esas cosas.

La eficiencia se centra en hacer algo lo mejor posible en cuanto al uso de recursos. Es decir, busca perfeccionar el ¿cómo? hacemos las cosas, pero sin cuestionarse ¿qué? cosas estamos haciendo.

Famose (1992) resalta la importancia de la eficacia y eficiencia en el aprendizaje de habilidades motrices. Eficacia se refiere al grado de éxito de los objetivos propuestos, es decir, la relación entre lo que se ha hecho y lo que se pretendía hacer, mientras que la eficiencia se refiere a la relación al costo de la eficacia, es decir, el nivel de esfuerzo requerido para ser eficaz, derivado de estos conceptos se puede decir que una persona es más eficiente si logra los resultados establecidos con menor esfuerzo y menos costo.

La efectividad se entiende en dos vertientes, la primera se refiere al grado de obtención de una habilidad que se acerca al punto de máxima calidad, la segunda se enfoca al porcentaje de logros, es decir, cuantos han llegado o lo han conseguido. Los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad, han servido de base para evaluar diversos planteamientos didácticos utilizados en el proceso de enseñanza y aprendizaje de

habilidades y destrezas, para poder llevar la acción didáctica a la práctica en función a los resultados. (Díaz, 1999)

Por qué necesitamos ejecutivos eficientes. La poca atención que se presta a la eficacia en un siglo en que hay gran cantidad de libros y artículos sobre las facetas de las tareas ejecutivas, las actividades manuales solo requieren eficiencia, es decir, destreza para realizar bien las cosas, dejando de lado la capacidad de lograr que otros realicen de manera correcta las cosas, el trabajador manual puede ser evaluado de acuerdo a la cantidad de producción identificada, este punto de predominaba desde la segunda guerra mundial, el trabajador manual recibía órdenes y se limitaba a cumplirlas, en ese periodo era muy poca efectividad requerida, solo unos pocos estaban autorizados a dar órdenes y estas personas constituían una pequeña facción que tenían el poder de asentar de manera correcta o incorrecta la efectividad del personal. Este tipo de organización no solo presentaba en las empresas, si no que prevalecía en el ejército

“Durante la guerra civil americana, el gobierno se componía de un puñado de personas. El secretario de Guerra de Lincoln tenía menos de cincuenta subordinados civiles, la mayor parte no ejecutivos, ni planificadores, sino telegrafistas. Toda la administración estadounidense, en Washington, en tiempos de Theodore Roosevelt, o se alrededor de 1900, podría alojarse confortablemente en cualquiera de los edificios gubernamentales que hoy yerguen a lo largo de Mall. Los hospitales de antaño desconocían a los profesionales del servicio de sanidad, a los técnicos de rayos X y laboratorio, a los dietistas y terapeutas, a los trabajadores sociales, etc., de los cuales hoy cada uno tiene 250 por cada 100 pacientes. Aparte de unas pocas enfermeras, solo había lavanderas, cocineras y mucamas. El único trabajador científico era el médico, asistido por una enfermera (Drucker, 1989, p.10-11).

En otras palabras lo que se trata de explicar, es que hasta época muy reciente, el mayor problema de la organización estribaba en la eficiencia del trabajador manual, quien hacia lo que le ordenaban, los trabajadores cerebrales no predominaban en ninguna institución.

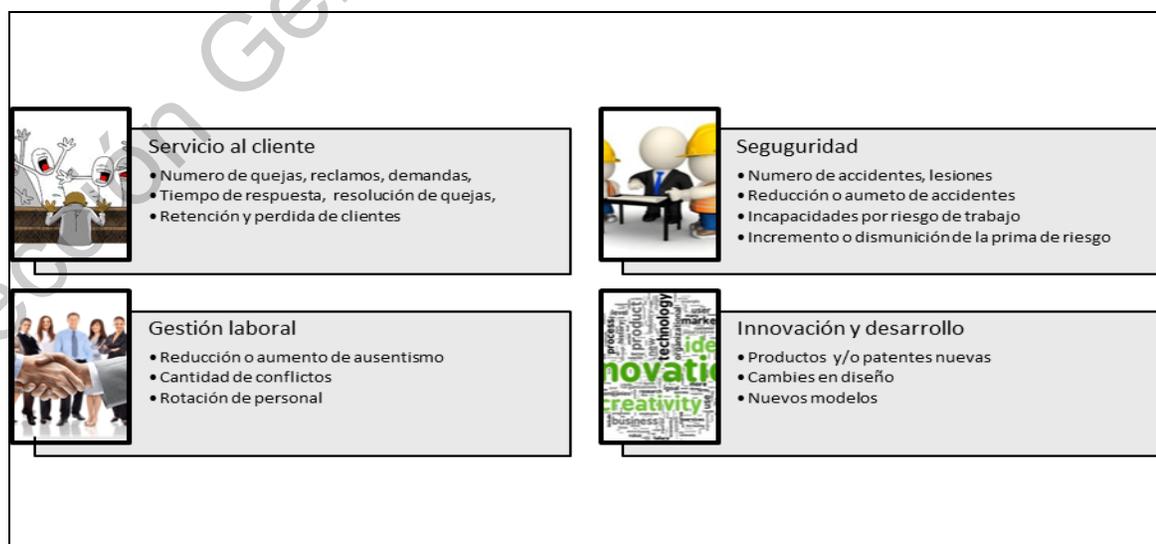
Hoy en día, el conocimiento intelectual y la organización científica constituye la realidad, la sociedad moderna se compone de entes organizados, con mayor frecuencia

la gente poseedora de conocimiento, en lugar de vigor físico y habilidad manual, trabaja en empresa donde es efectiva en medida en que es capaz de contribuir con algo a las organizaciones, ya no es posible dar por sentada la efectividad, ni hace caso omiso de ella. Drucker (1989)

### 2.3.3. Evaluación

Para la evaluación de la efectividad de una capacitación, se recomienda establecer indicadores que permitan determinarlos numéricamente, simplificando la evaluación, los indicadores pueden variar en función con el área y temática a la que se dirigió la capacitación, por esta razón es fundamental señalar como primer paso el área o tema a la que se enfocó la capacitación, luego a determinar los indicadores de efectividad de la capacitación. Los indicadores establecerse en función a la actividad que se pretende medir, hay áreas comunes en donde se pueden establecer indicadores generales (Figura 2.10)

Figura 2.10 Indicadores de efectividad



Fuente: Elaboración propia, con base en Robles (2008)

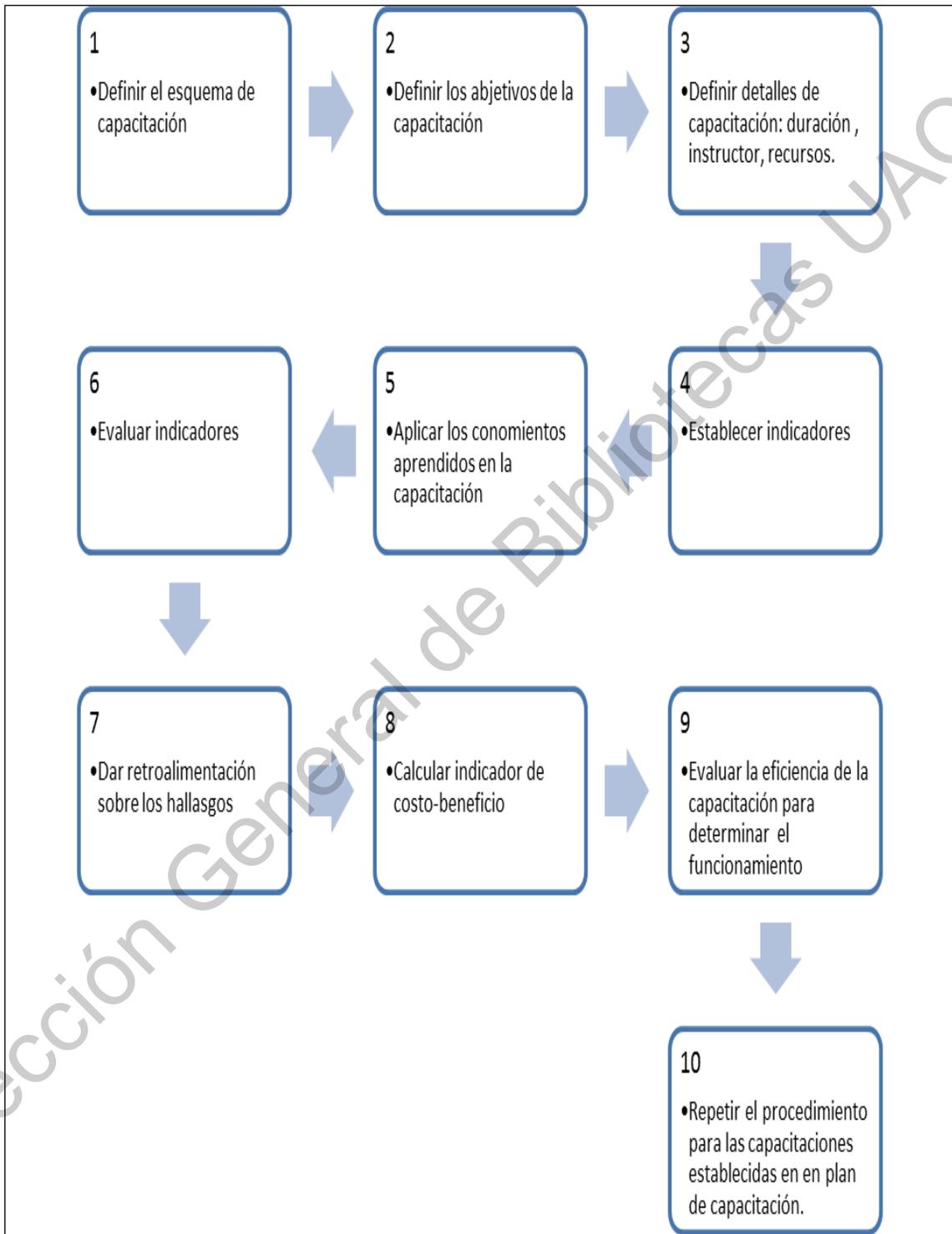
Los indicadores de efectividad establecidos, permitirán valorar que tan eficaz es la capacitación, aquí interfiere otra variable de suma importancia para desarrollar el plan de capacitación, es decir, la inversión económica y se deriva la siguiente formula:

$$\text{Indicador} = \text{beneficios} / \text{costo}$$

El costo se determina considerando el costo de las horas que se dejan de trabajar, la inversión de materiales, del instructor y cualquier recurso adicional requerido. Los beneficios son más difíciles de cuantificar y en algunos casos resulta imposible de medir, por lo que es recomendable establecer en la medida de lo posible una unidad de medida para generar una aproximación.

De acuerdo a Robles (2008), la metodología para evaluar los indicadores establecidos para la capacitación consta de diez pasos (figura 2.11),

Figura 2.11 Metodología para medir la efectividad



Fuente: Elaboración propia, con base en Robles (2008)

### **3. INVESTIGACIONES RELACIONADAS**

Debido al importante papel que desempeña la capacitación asertiva en el crecimiento de una organización, se han desarrollado investigaciones y ponencias en congresos internacionales que tienen por objetivo concientizar a las empresas sobre la importancia de desarrollar planes de capacitación basados en competencias como plataforma de expansión. Una de las principales premisas en los diferentes foros radica en adoptar la filosofía de la capacitación como inversión,

El Ing. Ricardo Yohalmo León (Yohalmo, 2013) realizó una exploración enfocada a la inversión en la capacitación, en esta investigación se plasma la idea que diferentes gerentes y empresarios tienen respecto a la capacitación y como esta afecta en las utilidades de la empresa, entre las que destaca Tom Watson, fundador de IBM, quien concebía a la capacitación como un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa, una característica de los visionarios empresarios consistía en establecer centros de capacitación y programas enfocados a satisfacer las necesidades de la empresa. Desde finales del siglo XX la economía se basa en el capital intelectual y de esta manera generar ventaja competitiva, los primeros elementos que deben capacitarse son los administradores, pues en ellos recae parte importante de la responsabilidad del cambio, como resultado de estos testimonios el aprendizaje constante aumenta los conocimientos y fortalece la ventaja competitiva de una empresa llevando al éxito.

En el segundo congreso virtual sobre tecnología, educación y sociedad, se refrendó el importante papel que juegan las tecnologías en la aplicación de la capacitación, es decir, se propone sustituir los sistemas de capacitación actuales por sistemas flexibles que integren recursos computacionales y herramientas tecnológicas mediante un sistema de capacitación en línea mediante una plataforma colaborativa wiki. Derivado de esta

plataforma se dio a conocer una prueba piloto, donde se seleccionaron cinco sujetos de estudio (3 hombres y dos mujeres) todos ellos gerentes de una empresa privada de servicios, como primer paso se dio a capacitaron a los involucrados, se aplicó una pre prueba con la intención de identificar las competencias especializadas de los participantes en el tema, identificar su desempeño laboral y conocer sus habilidades de colaboración, después se aplicó la capacitación a los involucrados en línea en su fase piloto y finalizando ésta, se realizó una post prueba para determinar los resultados del curso y si en realidad la capacitación en línea permitió adquirir competencias especializadas y mejorar el desempeño laboral de los sujetos.

En el estudio, se emplearon seis instrumentos: Assessment Center, este término se refiere a una tecnología de valoración de habilidades de interacción y gestión administrativa que se realiza por medio de simulaciones vivenciales de trabajo, una prueba de habilidades de colaboración, una Matriz (bitácora) de las acciones de los participantes en la wiki, un cuestionario de desempeño laboral, una matriz o inventario de desempeño y un cuestionario de satisfacción del curso en línea, para conocer las opiniones del participante respecto al curso recibido, en cada uno de estos seis instrumentos se utilizaron diferentes variables para la medición, mismo que se evaluaron antes y después de la capacitación virtual, los resultados encontrados en el análisis de la información marcan que la ponderación general promedio del grupo aumento en proporción del 4%, concluyendo que el uso de nuevas herramientas en la capacitación del personal es viable y la respuesta resulta satisfactoria debido a la flexibilidad de la herramienta.

Si bien es cierto que la capacitación debe de observarse en un contexto de inversión como lo refiere (Yohalmo, 2013), también es importante que dar a conocer que la capacitación influye de manera directa en el comportamiento de un individuo al maximizar el desarrollo de competencias y el departamento de Recursos Humanos carga con la batuta de la correcta aplicación del plan de capacitación (Caballero y Muñoz, 2007)

Domingo Caballero Muñoz y Antonio Blanco Prieto, en el 2007 dan a conocer un artículo referente a la flexibilidad y la gestión emocional de las competencias y como es que la gestión del departamento de Recursos Humanos en una empresa influye de manera directa en el desarrollo del personal, comenzando por uno de los principales objetivos del departamento que consiste en reducir los costos laborales, actualmente la mayoría de las empresas esta posado sus ojos en la reducción de costos y una de las opciones funcionales que tenido auge es la contratación de personal mediante un tercero “outsourcing”, un segundo objetivo consiste en el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, así provocar que la personas sean polivalentes, es decir, personas con mayor valor para las empresas, que se adapten al cambio y que sean competentes. Al hablar de competencias el autor define cinco factores de la inteligencia emocional que juegan un papel importante en la aplicación de mundo laboral: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, de estos cinco factores emanan las competencias emocionales, se determina que éstas sirven como modelo de gestión de los recursos humanos en muchas empresa, por lo que se puede decir que serán tomadas como criterio para seleccionar, desarrollar, motivar e incentivar a los trabajadores. (Caballero y Muñoz 2007)

Si reflexionamos sobre la aplicación de planteamientos como la visualización de la capacitación como inversión y no como un gasto, sobre importancia de la correcta gestión de los planes de capacitación para el desarrollo, podemos comprender cómo el conocimiento pasa a un segundo plano en la profesionalización de las personas, pues el protagonismo ha ido cediéndose al conjunto de comportamientos observables que facilitan la socialización eficiente en la organización. De esta manera se incorpora un término de eficiencia en el proceso de capacitación, la realización asertiva del diagnóstico de detección de necesidades juega un papel crucial en el desarrollo del plan de capacitación (Guiñazú, 2004).

La capacitación efectiva (Guiñazú, 2004) artículo que habla precisamente sobre la importancia de la capacitación efectiva en la empresa y trata de responder la pregunta que muchos empresarios y gerentes del área de capacitación tienen con frecuencia, ¿Por qué fracasan los programas de capacitación?, parte de la hipótesis de que la capacitación no se ve como un proceso natural en la empresa, si no como algo externo que fue implantado. Se considera que la capacitación se basa en cuatro principios fundamentales; detección de necesidades, aprendizaje, aplicación al puesto y evaluación.

En la detección de necesidades es preciso determinar que conocimientos, habilidades y destrezas requiere el integrante de la organización para poder desarrollar su trabajo de forma efectiva, en la etapa del aprendizaje se cumple la misión fundamental de la capacitación que sin duda es aprovechar y transmitir el conocimiento adquirido, de aquí se da consecuencia al siguiente factor que se refiere a la aplicación del aprendizaje en el puesto de trabajo, sin embargo, no siempre se llega a este punto debido a que no se revisa de manera adecuada el contenido y calidad de los temas que se aplican, la capacitación recibida no es la requerida, es decir, la detección de necesidades

no se realizó de forma correcta, la factibilidad para aplicar el conocimiento es muy poca, estas son posibles causas de que originan la falta de aplicación del conocimiento, el cuarto factor se refiere a la evaluación de la capacitación, la evaluación atienden a objetivos específicos; correctivo, verificativo, formativo, económico y sociológico, para establecer criterios que permitan evaluar la efectividad de la capacitación se propone considerar la relación entre lo que se necesita y lo que se enseña, la diferencia entre lo enseñado y lo aprendido, la diferencia entre lo aprendido y lo transferido y por último la conveniencia en tiempo de lo transferido a la tarea.

Para que la capacitación resulte efectiva es imprescindible que las personas implicadas tengan la percepción de las necesidades existentes, estén de acuerdo con las estrategias que van a proceder y que se involucren en el proceso tomando el rol que a cada uno de ellos le corresponde y dar seguimiento aún después de la capacitación para establecer criterios de medición.

En el artículo se determina que es preciso establecer al proceso de capacitación como parte de la filosofía de operación de la organización, tener al aprendizaje como valor interno para resaltar y compartir la importancia de este proceso con los miembros de la empresa.

#### **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La metodología utilizada en esta investigación es de índole cualitativo utilizando el método de estudio de caso y aplicando las técnicas de la entrevista, la observación y el análisis de documentos, la empresa caso de estudio es una organización industrial del giro petroquímico, con 360 empleados en 10 áreas, tomándose como base para el análisis las áreas operativas y administrativas.

##### **4.1. Planteamiento del problema**

Con el proceso de internalización que actualmente se vive en el sector empresarial, toma auge la llamada economía del conocimiento, este modelo económico tiene su fundamento en el propio conocimiento y lo considera como su sistema de organización, se basa en el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, en la innovación de procesos e involucra un ambiente global, el mercado internacional exige organizaciones competentes capaces de adaptarse y hacer frente a los retos que les reclama la demanda global.

La administración de recursos humanos es una de las áreas involucradas en el proceso de transición, es decir, para que una empresa sea competitiva debe de contar con una base sólida en su estructura de factor humano, personal competente, capacitado, con conocimientos especializados en áreas específicas que aporten su talento y habilidades al cumplimiento de los objetivos de la organización. La diferencia entre las empresas no radica en sus instalaciones, tecnología o maquinaria, la discrepancia se ubica en el personal con el que cuenta.

El primer filtro comienza por la selección del personal, la decisión de optar por la persona que hará la diferencia en el desarrollo de sus actividades, esta idea es buena

cuando la organización cuenta con una base sólida en competencias en la plantilla actual, pero cuando la organización aún no ha identificado las competencias con las que cuentan sus colaboradores es imprescindible conocer al talento con el que cuenta.

#### **4.2. Objetivo de la investigación**

Debido a la inexistencia planes estructurados de capacitación, seguimiento y medición en la empresa A.S.C., no se aprovechan las capacidades del factor humano y se otorgan capacitaciones no requeridas y se deja de lado las necesidades de capacitación necesarias.

Ante lo anterior el objetivo de esta investigación es *Proponer un plan de capacitación basado en el perfil por competencias del personal* con esto se pretende que la empresa logre aprovechar el talento de sus colaboradores.

#### **4.3. Pregunta de investigación**

¿Cuál es la importancia de desarrollar un plan de capacitación con base en las competencias que la empresa requiere que el personal desarrolle?

#### **4.4. Propositiones:**

Si la empresa realiza sus planes de capacitación con base en competencias, la eficiencia en las actividades de sus colaboradores se incrementará.

#### **4.5. Variables:**

Independiente: Capacitación con base en competencias

Dependiente: Eficiencia de los colaboradores

#### 4.6. Indicadores:

##### Competencias:

- ✓ Perfiles
- ✓ Descripciones de puesto
- ✓ Actividades

##### Capacitación

- ✓ Cursos tomados
- ✓ Evaluaciones

##### Eficiencia:

- ✓ Tiempo de respuesta
- ✓ Resultados
- ✓ Errores

#### 4.7. Objeto de estudio

A.S.C., es una empresa privada, constituida por socios mexicanos y dedicada a la fabricación y comercialización de fertilizantes y productos químicos, es la *principal planta productora* de fertilizantes del centro del país y la segunda en capacidad a nivel nacional, con más de 1'250,000 toneladas de producción anual.

## **5. CASO DE ESTUDIO**

### **5.1. Objeto de estudio**

**A.S.C.**, es una empresa privada, constituida por socios mexicanos y dedicada a la fabricación y comercialización de fertilizantes y productos químicos, es la principal planta productora de fertilizantes del centro del país y la segunda en capacidad a nivel nacional, con más de 1'250,000 toneladas de producción anual.

Con su planta productora ubicada en Querétaro y sus 5 centros de distribución, se satisface una parte sustancial de la demanda de los macronutrientes principales, Nitrógeno, Fósforo, Potasio y Azufre, de 20 estados de la República. En los últimos años ha incursionado en la exportación de fertilizantes a países como Cuba, Argentina, Brasil y sur de los Estados Unidos.

Como parte de su estrategia de desarrollo, sus áreas de Ingeniería de Procesos y Proyectos diseñaron y dimensionaron la planta de granulación para surtir de fertilizantes granulados con diferentes formulaciones de Nitrógeno, Fósforo y Potasio para cultivos específicos, además de incorporar la planta compactadora de tecnología Belga, logrando, con ambas, ofrecer al agricultor los fertilizantes de mayor tamaño de partícula que favorecen su aplicación en el campo y optimizan los rendimientos de cosecha.

Dadas las reacciones exotérmicas que caracterizan a sus procesos, la energía generada en éstas se ha aprovechado para canalizarlas a la producción de energía eléctrica a través de una caldera para generar vapor, la cual alimenta un turbogenerador con el que se satisface el consumo interno de este flujo eléctrico y se cuentan con excedentes para exportar. Asimismo, se recicla el 40% del agua que se utiliza en los procesos mediante la evaporación de ésta en los reactores y su posterior condensación y reaprovechamiento. Esto cumple con dos objetivos prioritarios de la empresa: optimizar

el costo de los servicios a los procesos y favorecer el medio ambiente al aprovechar recursos energéticos no provenientes de los hidrocarburos y reducir sustancialmente el consumo de un líquido vital como lo es el agua.

Con las certificaciones de calidad ISO 9000, de Empresa Limpia y los resultados de cero accidentes en los últimos años, la empresa ha estado y seguirá estando comprometida con sus clientes, sus trabajadores, y las autoridades que la norman.

En 2014 A.S.C, obtuvo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable fortaleciendo su compromiso con la comunidad. En sus 18 años de operación consistente y sus estrategias exitosas de evolución, actualización y desarrollo, A.S.C., se ha posicionado como líder nacional en la industria de fertilizantes, soportando con sus productos el fortalecimiento de una actividad económica primordial para el país, como es la Agricultura.

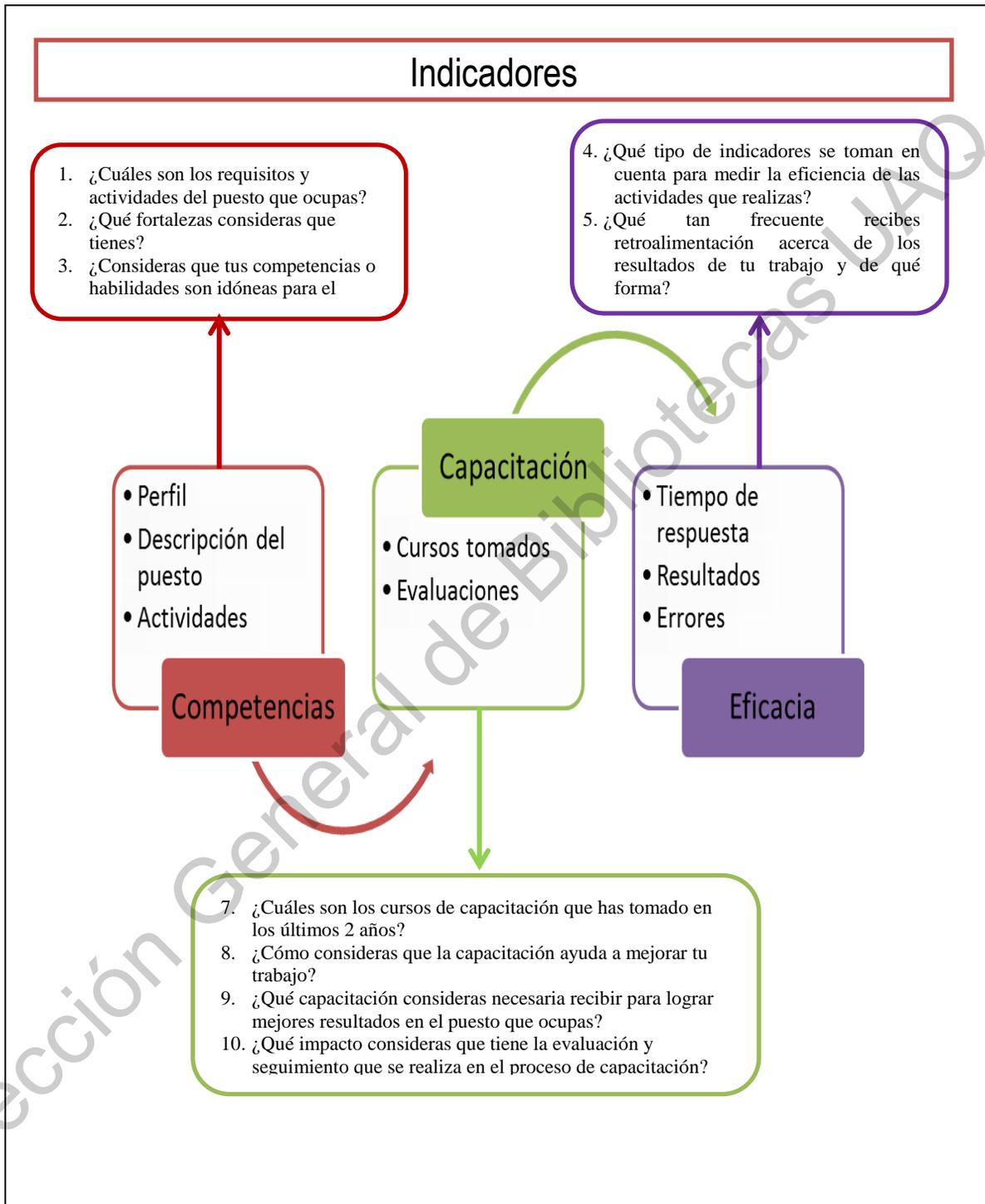
La organización cuenta con una plantilla de 329 colaboradores que integran los puestos administrativos y operativos, distribuidos en 18 áreas.

## 6. RESULTADOS

La investigación de campo se realizó con el acercamiento a las personas que laboran en la Organización caso de estudio que es una empresa Petroquímica, a través de entrevistas semiestructuradas, de manera anónima, buscando la objetividad de las respuestas a través de la fenomenología que es la interpretación de la realidad desde el punto de vista de quien la vive, se realizaron 50 entrevistas a personal administrativo y operativo haciéndose la triangulación con entrevistas a los jefes de área, directivos y personal de Recursos Humanos, las respuestas se presentan por indicador empírico de análisis.

Los indicadores que se tomaron en cuenta para llevar a cabo la investigación (figura 6.1), son conceptos que tienen de relación directa con el desempeño del personal en el desarrollo del puesto que ocupan en la organización; la *capacitación* es un elemento indispensable para el desarrollo de las habilidades de los colaboradores, sin embargo la capacitación no resulta efectiva si no se analiza de forma correcta la necesidad de capacitación, es aquí donde entra el indicador de *competencias*, su importancia se justifica en la necesidad de contar con el personal más competente para desarrollar procesos con mayor eficacia, al tener un programa de capacitación con base en competencias, se asegura la *eficacia* en los procesos, escenario que propicia el logro de los objetivos organizacionales

**Figura 6.1. Indicadores de la investigación**



Fuente: Elaboración propia.

Para cada uno de los indicadores, se consideran preguntas clave realizadas en cada una de las entrevistas practicadas, con la finalidad de obtener información relevante sobre estos aspectos en la organización y así poder determinar los resultados de esta investigación.

Las preguntas 1,2 y 3, están orientadas a contestar el indicador de competencias con base en los perfiles y descripciones de puesto.

1. En lo referente a los requisitos y actividades del puesto que ocupan las personas entrevistadas, el 96% consideró que conocen los requisitos que se necesitan en el puesto y consideran que cuentan con los conocimientos y la experiencia para el desarrollo del mismo, la antigüedad promedio de los entrevistados en la empresa es de ocho años, en la mayoría de los casos el puesto en el que se encuentran actualmente, es el puesto para el que inicialmente se postularon, lo que indica que sus conocimientos han sido efectivos para el desarrollo de las actividades que requiere el puesto.
2. El 100% de los entrevistados manifiesta tener las competencias suficientes y necesarias para el desarrollo de sus actividades, consideran que las principales competencias que se requieren son la responsabilidad, la iniciativa, la actitud de servicio, incluso mencionan que existen otras competencias como organización y el compromiso, que son parte de sus características y posiblemente si se motivaran por parte de la empresa pudieran aprovecharse, también están dispuestos a aprender y desarrollar nuevos talentos para el beneficio de la empresa.

3. El 100% de los entrevistados consideran que las habilidades y competencias que poseen son las ideales para el puesto, su respuesta se sustenta al afirmar que conocen el perfil y descripción de puestos y se han conducido de manera correcta al realizar las actividades asignadas, respetando los métodos de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización, aplicando sus competencias en el desempeño de sus funciones y en algunos casos han observado resultados positivos que se han reflejado en ahorro de capital y tiempo, lo que permite que el personal desarrolle nuevas competencias y habilidades que pueden aprovecharse en la empresa.

Las preguntas 4,5 y 6 tienen por objetivo contestar los conceptos relacionados con el indicador de eficacia, considera el tiempo de respuesta, resultados y errores.

4. Del 100% de los encuestados sobre los cursos de capacitación que han tomado durante los últimos dos años, el 41.66% afirman no haber tenido capacitación en los últimos dos años, el 33.33% tuvo la oportunidad de capacitarse en temas directamente relacionados con las actividades del puesto que ocupa, mientras que el 25% tuvo capacitación enfocada a aspectos de protección civil (brigadas de emergencia), es importante mencionar que la antigüedad promedio de los encuestados es de ocho años y en algunos casos los temas enfocados directamente al puesto que ocupan no sufren actualizaciones frecuentes, sin embargo se busca la capacitación constante en los aspectos de seguridad por la importancia de este tema en la organización.

5. Con respecto a la consideración sobre la ayuda que tiene la capacitación en mejorar el trabajo, el 100% de los entrevistado comprende el impacto que la capacitación tiene sobre las actividades que llevan a cabo y concuerdan en que la principal aportación del proceso de capacitación, está relacionado con crear mayor conocimiento y desarrollo de habilidades, aspectos que contribuyen a disminuir el tiempo en los procesos y volverlos más efectivos, además que permite al personal contribuir de forma dinámica con el logro de los objetivos, aplicando nuevas técnicas y conocimientos adquiridos.
6. El 100% de los entrevistados al ser cuestionados sobre la capacitación que consideran necesaria recibir para lograr mejores resultados en el puesto que ocupan, todos coincidieron en que hay temas en los que requieren capacitación; el 33.33% refiere que necesaria la capacitación en el programa SAP, bebido a que este sistema es relativamente nuevo en la organización y muy amplio, controla 98% de los procesos en información y de forma constante surgen dudas sobre su funcionamiento, el 16.66% en programas de office, esta capacitación es requerida debido al proceso de innovación que se está manifestando en la organización y hay personas que antes no requerían el usos de herramienta para el desarrollo de su trabajo y ahora es una constate en las actividades, el 50% requiere capacitación en aspectos específicos relacionados con el puesto que ocupan, especialmente en el tema fiscal que es una área de cambios constantes.

Las preguntas 7, 8, 9 y10, están dirigidas a responder el indicador de capacitación, en aspectos como cursos tomados y evaluaciones.

7. Sobre la consideración del impacto que tiene la evaluación y seguimiento en el proceso de capacitación, el 100% de los entrevistados considera que el impacto es positivo, siempre y cuando el proceso de la evaluación y seguimiento este definido de forma correcta, tomando en cuenta parámetros medibles y que estén desarrollados de acuerdo a los temas de capacitación, sin embargo el 100% de los entrevistados coinciden en afirmar que desconocen si la empresa cuenta con un programa de seguimiento ya que en los procesos de capacitación no han observado que se lleve a cabo un seguimiento a la aplicación del conocimiento adquirido, la evolución que se realiza esta en función de aspectos como horario del curso, lugar en que se otorgó y generalidades del instructor.
8. Sobre el que tipo de indicadores se toman en cuenta para medir la eficiencia de las actividades que se realizan, del 100% de los entrevistados, el 66.66% desconoce si existen indicadores definidos para medir la eficiencia de su trabajo, debido que no hay algún documento que los muestre, mientras que el 33.33% considera que parte de los indicadores son los resultados que se obtienen de las auditorías externas, sin embargo no tienen indicadores establecidos, esta percepción se debe a que por el giro de la organización está sujeta a diversas auditorías por parte de organismos públicos, además la propia empresa se inscribe en programas de revisión voluntarios, esto es que se realicen auditorías a pesar de no ser requeridas por la autoridad, sin embargo no todos los puestos y colaboradores participan y el objetivo y resultados de las revisiones no se comunican a toda la organización.

9. Del 100% de los entrevistados al preguntarles sobre la frecuencia en que reciben retroalimentación sobre su trabajo y de qué forma, el 66.66% afirma no haber recibido retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo, el 16.66% asegura recibir retroalimentación cada año por parte de su jefe directo, mientras que el 16.68 la recibe por lo menos cada mes, en la empresa anualmente se lleva a cabo una evaluación sobre aspectos muy generales en el trabajo, cada persona realiza una autoevaluación y su jefe directo realiza una evaluación, al final de realiza una revisión y el jefe directo es el responsable de retroalimentar a su personal sobre las actividades en su trabajo, en este aspectos hay jefes que otorgan de forma frecuente la retroalimentación y hay otros que omiten este proceso, sin duda es un proceso en el que se tiene que trabajar.
10. Sobre cuáles son los errores más frecuentes en tu área de trabajo, el 100% der los entrevistados tiene identificados los errores que se presentan de manera frecuente en los procesos y actividades que desarrollan, siendo uno de los más notables y recurrentes la falta de comunicación y falta de seguimiento a los procesos, mientras que los errores derivados por falta de atención también están presentes, sin embargo el tipo de errores derivados de la misma causa pero enfocados en procesos diferentes, también tienen diferente impacto, no es lo mismo generar una póliza errónea por un monto mínimo a un error de medición en los procesos de producción y esto se a la falta de información que se percibe al no conocer el impacto de estos errores en la organización.

La percepción de los sujetos entrevistados en general es que cuentan con las competencias necesarias para desarrollar las actividades asignadas a su puesto, sin

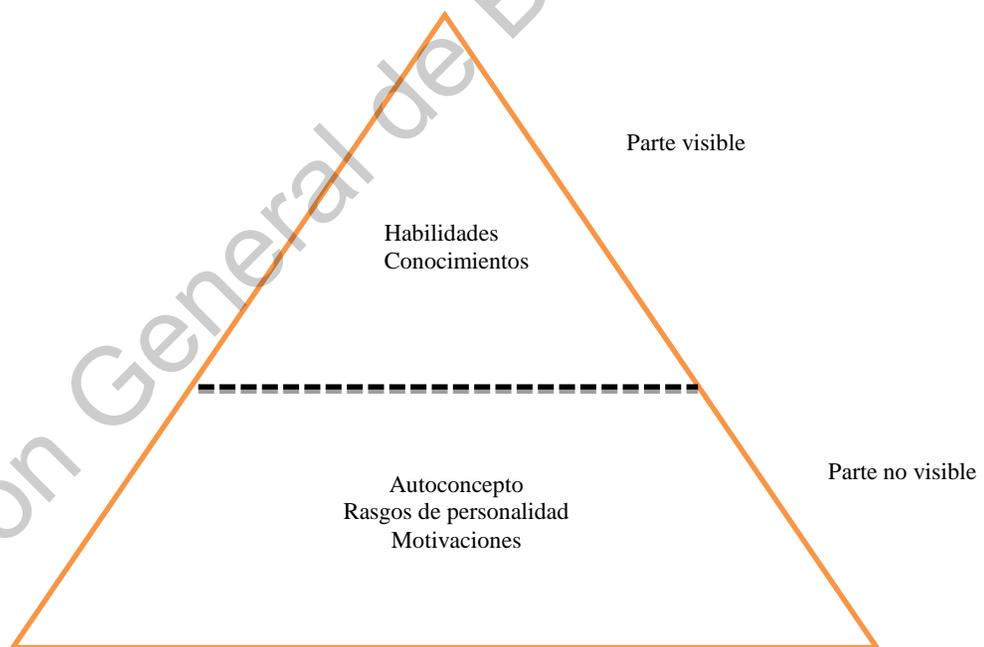
embargo, derivado de las entrevistas se pudo detectar que el personal en su mayoría no ha participado en capacitaciones, no recibe retroalimentación acerca de las actividades que desarrolla y desconocen la existencia de parámetros para medir la eficiencia de su trabajo. Mientras que el área de recursos argumenta la falta de compromiso por parte de algunos de los jefes de área para involucrarse en la evaluación de resultados de los programas de capacitación y por su parte los jefes de área manifiestan tener poca práctica en la aplicación de estos de los programas de capacitación y en definir parámetros de medición, dan prioridad a cubrirlos requerimientos del área operativa delegando el seguimiento y medición de la capacitación al área de Recursos Humanos.

## 7. PROPUESTA DE MODELO DE CAPACITACIÓN

### 7.1. Competencias

La propuesta de capacitación para la empresa Petroquímica objeto de estudio, consiste en plantear un modelo de capacitación que se base en las competencias que son requeridas para desempeñar una actividad específica, es importante establecer que los perfiles de puestos deben ser construidos con base en competencias. Para Spencer y Spencer (1993) la clasificación de las competencias a partir del modelo de Iceberg (Figura 7.1) se concibe como dos partes, una que resulta visible ante todos y la segunda, la base que se refiere a competencias que no se aprecian a primera vista.

Figura 7.1 Competencias visibles y no visibles



Fuente: Elaboración propia, basada en Spencer (1993).

Partiendo de este modelo, el primer paso consiste en identificar las competencias que requiere cada puesto y establecer una ponderación en cada una de ellas, además de considerar una ponderación para aspectos adicionales como lo son la formación

académica y experiencia, como propuesta para el análisis de la competencias se propone un modelo basado en valores de ponderación de acuerdo a la importancia de cada aspecto (Tabla 7.1).

Para ejemplificar la propuesta se consideran las competencias del puesto de turno, las competencias están previamente designadas por la empresa, sin embargo en la propuesta se consideran también la formación académica y la experiencia factores que influyen en el desempeño de las actividades del puesto.

Dirección General de Bibliotecas UAO

**Tabla 7.1**

**Propuesta de evaluación en el proceso de capacitación**

Evaluación: Jefe de turno (Puntaje requerido 85, max 100)			
Puntaje			
Formación académica		Importancia (ponderación)	
			20%
	1	Preparatoria	5
	2	Técnico	8
	3	Trunca	10
	4	Pasante	15
	5	Titulado	20
Experiencia		Importancia (ponderación)	
			30%
	1	Sin experiencia	0
	2	1 a 3 años	10
	3	4 a 6 años	20
	4	7 a 10 años	25
	5	Más de 10 años	30
Competencias		Importancia (ponderación)	
			50%
Operación de generadores y turbinas de vapor y gas	1	No conoce	0
	2	Tiene nociones básicas	10
	3	Conoce	20
	4	Conoce y aplica, puede mejorar	40
	5	Conoce y aplica correctamente	50
Operación de subestaciones eléctricas de potencia	1	No conoce	0
	2	Tiene nociones básicas	10
	3	Conoce	20
	4	Conoce y aplica, puede mejorar	40
	5	Conoce y aplica correctamente	50
Sincronización de generadores eléctricos	1	No conoce	0
	2	Tiene nociones básicas	10
	3	Conoce	20
	4	Conoce y aplica, puede mejorar	40
	5	Conoce y aplica correctamente	50
Operación de calderas	1	No conoce	0
	2	Tiene nociones básicas	10
	3	Conoce	20
	4	Conoce y aplica, puede mejorar	40
	5	Conoce y aplica correctamente	50
Operación de equipos de emergencia	1	No conoce	0
	2	Tiene nociones básicas	10
	3	Conoce	20
	4	Conoce y aplica, puede mejorar	40
	5	Conoce y aplica correctamente	50

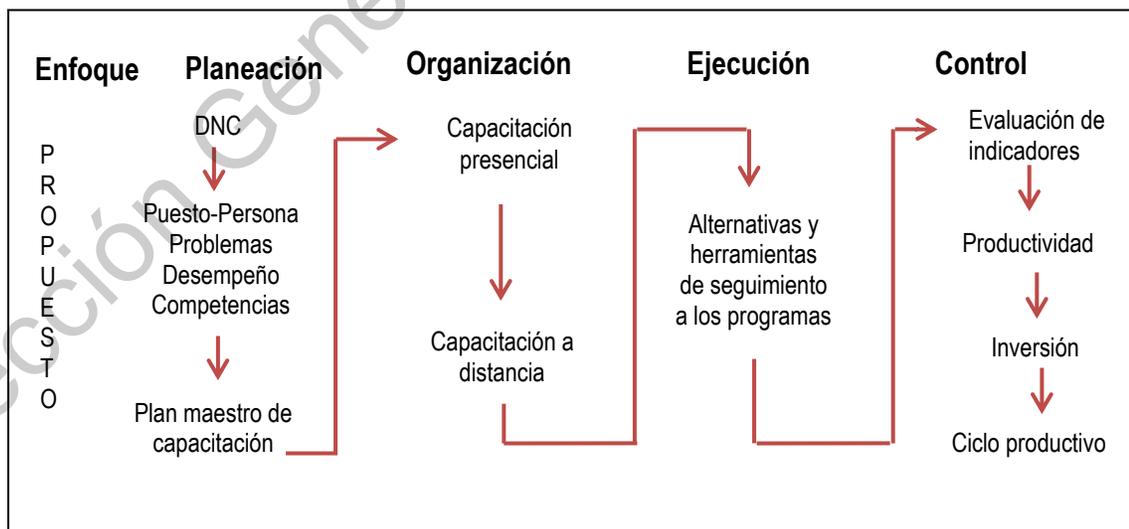
Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los puestos incluidos en el organigrama de la organización se deben considerarse las competencias necesarias y requeridas para llevar a cabo las actividades designadas, la ponderación se aplica en base a las necesidades y criterio de la empresa.

### 7.2 Modelo de capacitación

El desarrollo del modelo de capacitación propuesto se representa a través de una estructura compuesta de cuatro etapas (figura 7.2), la planeación, la organización, la ejecución y el control, este proceso administrativo es la base del plan de capacitación, en el modelo propuesto en la etapa de planeación se promueve el uso de la DNC basada en puesto persona para el desarrollo de competencias.

Figura 7.2 Modelo de capacitación propuesto

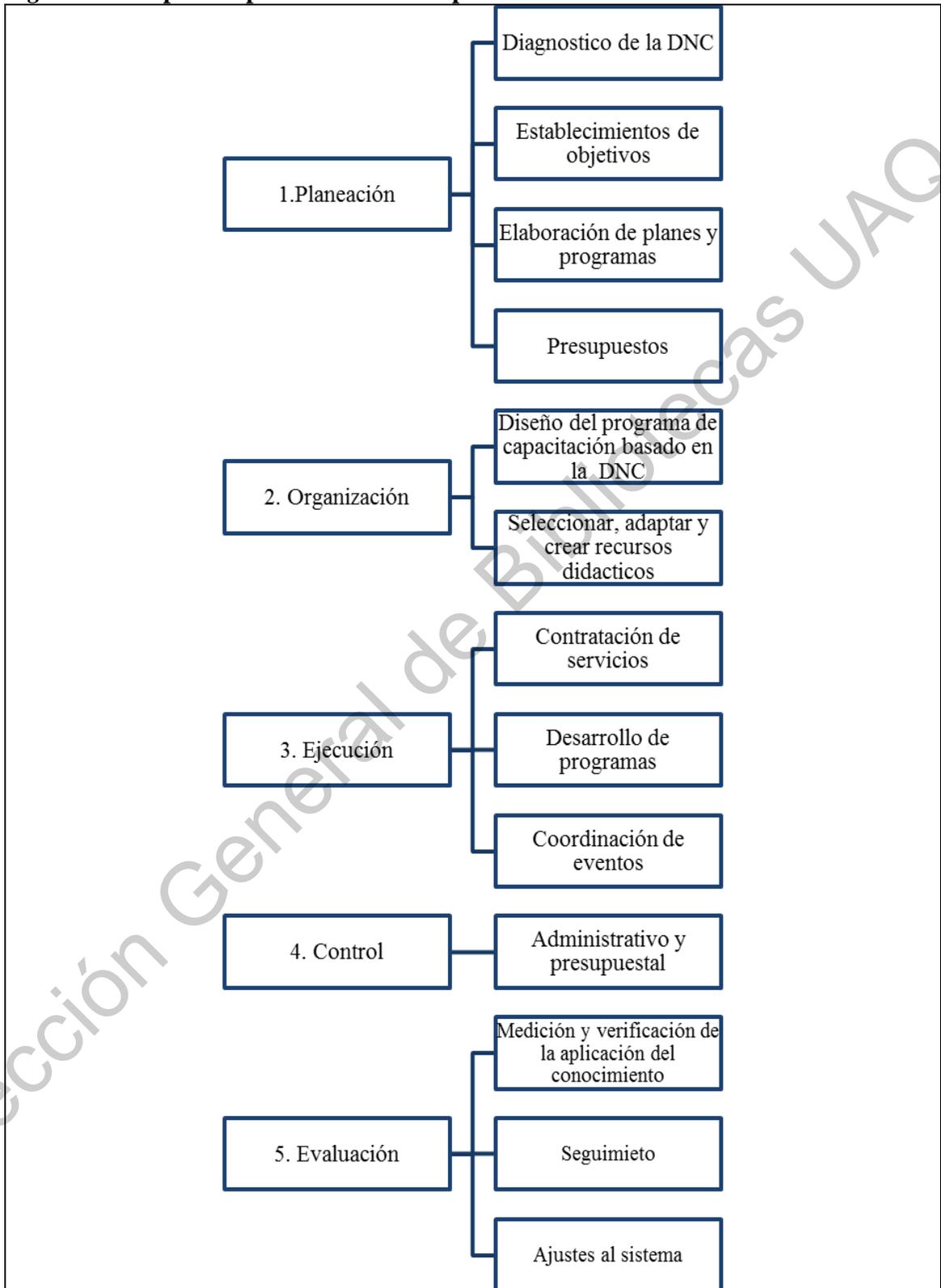


Elaboración propia, con base en Pinto 2008

La etapa de organización, se enfoca a la definición del tipo de capacitación para definir de que manera se desarrollaran las competencias del personal, en la ejecución se pretende establecer las herramientas y alternativas de seguimiento a los programas de capacitación, por ultimo en la fase de control se considera las evaluaciones con base en los indicadores para medir la productividad y determinar el retorno de la inversión.

En las etapas del plan maestro de capacitación (figura 8.3) se muestra el desarrollo de cada una de las fases que conforman el pilar para la correcta implementación del plan de capacitación.

**Figura 7.3 Etapas del plan maestro de capacitación**



Elaboración propia

**7.2.1. Planeación**

Planear se refiere a anticipar lo que se pretende hacer y es por esta razón que dentro del proceso administrativo se encuentra en el primer lugar del proceso, esta etapa está destinada a identificar las actividades que van a llevarse a cabo, previendo la identificación de las herramientas, estableciendo los objetivos, formulando los planes y programas y asegurando el presupuesto aceptado para iniciar con el plan de acción.

*Diagnóstico de necesidades de capacitación*, El formato de diagnóstico de las necesidades de capacitación, es en esencia la medula espinal del proceso de la capacitación, debido a que permite conocer las necesidades de capacitación existentes en una organización, parte de una petición de capacitación y a partir de esta tiene lugar una serie de acciones (Tabla 7.2) que tienen por objetivo identificar el grado de necesidad de capacitación que una persona requiere para desarrollarse de forma eficaz en el puesto que ocupa.

Tabla 7.2

*Proceso de detección de necesidades*

Paso	Referencias	Interviene
1. Realizar un análisis de la base de datos del personal	Datos generales del personal y áreas de conocimiento, así como historial capacitación.	Jefe de área y/o supervisor
2. Analizar la descripción y perfil de puesto	Definir la situación deseada en base a conocimientos habilidades y actitudes.	Jefe de área y/o supervisor
3. Llenar cedula puesto persona	Incluir requerimientos del puesto en cuanto a funciones, se puede considerar una entrevista con el personal involucrado con el fin de obtener su punto de vista con respecto a las necesidades de capacitación.	Jefe de área y/o supervisor
4. Localizar la deficiencia con respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes	Comparar la situación ideal contra la real	Jefe de área y/o supervisor
5. Toma de decisiones	Identificar las áreas en la que se requiere capacitar	Jefe de área y/o supervisor

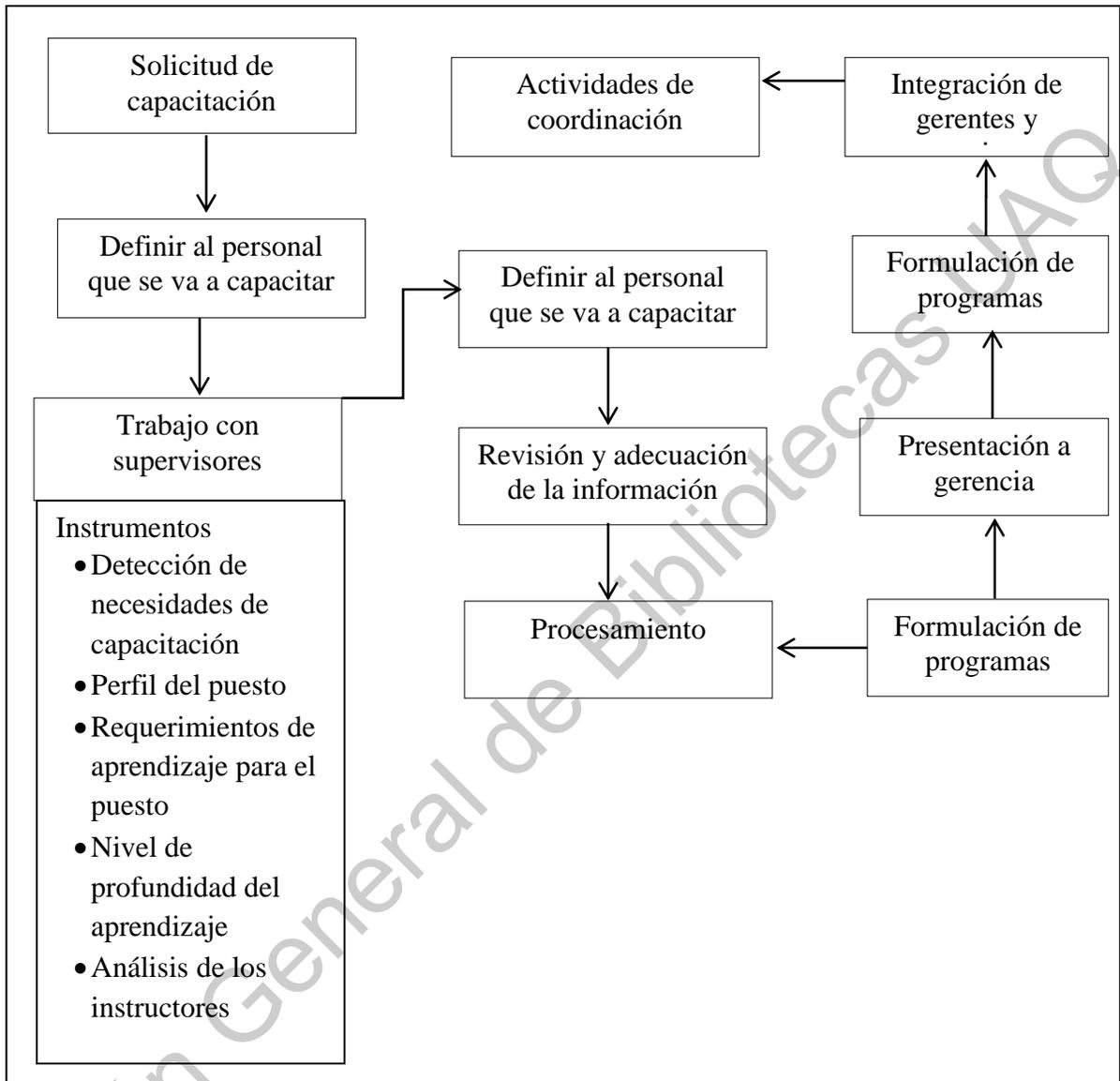
Fuente: Elaboración propia

El Diagnostico de Necesidades de Capacitación, parte del análisis de los perfiles y descripción de puestos con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad y las prioridades en los temas y áreas de capacitación.

*Establecimiento de objetivos*, los objetivos son los fines a los que se enfoca la actividad, la formulación de objetivos conduce en gran parte al diseño del plan de capacitación, es importante establecer los objetivos generales y particulares del plan, así como los de cada una de las capacitaciones. La estructura de los objetivos debe de ser congruente ya que son la razón principal de la capacitación.

*La elaboración de planes y programas*, dan significado y contenido a los temas de la capacitación (figura 7.4), en ellos se integran los elementos a los que se les dará la capacitación, herramientas como perfiles de puestos, datos recaudados de los formatos de necesidades de detección, las fechas en se desarrollaran los temas, la revisión de los temarios y la evaluación de los instructores para determinar su capacidad y preparación, con la finalidad de cumplir las metas previamente establecidas, en coordinación con los supervisores y jefes de cada una de las áreas de la empresa petroquímica.

Figura 7.4 Elaboración de planes y programas



Fuente: Pinto 2008

*Presupuestos*, en una organización el tema de los costos y las inversiones son suma importancia, por esta razón la etapa del presupuesto tiene que ser analizada con detenimiento, pues el programa de capacitación debe de ser concluido en su totalidad y se debe tener la certidumbre de contar con los recursos necesarios, ya no solamente debe

considerarse el factor económico sino también, las horas hombre que se deberán destinar a la capacitación.

### 8.2.2 Organización

La organización es la etapa que implica asignar responsabilidades y funciones, en el proceso de capacitación define cómo se van a realizar las cosas y los medios que se requerirán, aquí se desarrollan y plasman los elementos del plan maestro de capacitación (Tabla 8.3), adaptando los recursos materiales necesarios para su ejecución, ya que organizar un programa de capacitación requiere de infraestructura adecuada para desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje de manera satisfactoria.

Tabla 7.3

*Elementos del plan maestro de capacitación*

Fase	Descripción	Responsable
Objetivo del aprendizaje	Establecer cuáles serán las competencias que el participante desarrollara en curso, estableciendo la contribución a la empresa	Recursos Humanos
Contenido del curso	Con previo análisis en la cedula de detección de necesidades, establecer los temas y la profundidad con la que serán abordados	Recursos Humanos/ Jefes Área
Vía de capacitación	Establecer tipo de capacitación requerida presencial / en línea	Recursos Humanos/ Jefes Área
Análisis de catálogos de instructores internos y externos	Análisis de la base de datos de personal interno, con la intención de validar si alguno de los integrantes cuenta con las competencias técnicas requeridas para ser instructor, en caso de no contar con instructores internos se considera un externo.	Recursos Humanos
Selección del instructor	Ver procedimiento de selección de instructor	Recursos Humanos
Tiempo	Establecer periodos de tiempo flexibles	Recursos Humanos

Tabla 2.6, continuación

Retroalimentación	Conocer el nivel en el cumplimiento de objetivos del participante con respecto al curso y al instructor mediante una evaluación	Recursos Humanos/ Jefes Área
Logro del participante	Evidencia de que el participante comprendió la información	Jefe de área
Responsabilidad	El participante y el instructor deben aceptar la responsabilidad en el desarrollo de las competencias y su retribución al cumplimiento de objetivos previstos.	Participante
Seguimiento	Realizar puntual seguimiento de los avances de la capacitación en su aplicación en la empresa	Recursos Humanos/ Jefes Área

Fuente : Elaboración propia

Normalmente la selección de instructores no se considera de gran importancia, en muchas ocasiones son elegidos por el costo o por la emergencia de llevar a cabo la capacitación, sin tomar en cuenta el talento interno que con el que la empresa cuenta, por este motivo se propone a la empresa A.S.C., un proceso de selección de instructores (figura 7.5) :

1. Llevar un registro de los instructores internos y externos de capacitación, considerando nombre del instructor, cursos que imparte, nivel de dominio del tema, número de registro y fecha de vigencia de la validación ante la STPS.
2. Realizar por parte de recursos humanos una entrevista, con la intención de conocer condiciones generales, tales como inversión de la capacitación, disponibilidad del instructor, es decir, propiciar el primer acercamiento.
3. Realizar una entrevista por parte del jefe o supervisor, con la intención de abarcar temas más específicos, enfocados hacia el dominio de conocimiento del instructor.

- Una vez que las entrevistas lograron ser satisfactorias, se concreta la contratación del servicio, estipulando en un convenio escrito todas las condiciones bajo las cuales se llevara a cabo el proceso de capacitación.

Figura 7.5 Propuesta de procedimiento de capacitación

No	Responsable	Diagrama	Registros
1	Gerente de área/ Recursos Humanos	Requerimiento de capacitación	Formato DNC
2	Gerentes área/ RRHH	Revisar catálogo de instructores	Catálogo de instructores
3	Recursos Humanos	Instructor	Catálogo de instructores
4	Recursos humanos	Contacto para entrevista previa	Guía de entrevista
5	Recursos Humanos	Cumple	
6	Supervisor/ jefe de área	Entrevistas final	
7	Recursos Humanos	Contratación del servicio	Contrato de servicios
8	NA	Fin del proceso	NA

Elaboración propia

El proceso para seleccionar a los instructores debe establecerse como una política permanente para garantizar en la mayor medida el éxito en la impartición de los temas de capacitación.

### **7.2.3 Ejecución**

La ejecución es la etapa donde la planeación se convierte en acción, implica coordinación de los esfuerzos y tiempos del personal involucrado, así como el diseño de instrumentos.

*Contratación de servicios*, este aspecto se refiere al establecimiento del contrato del instructor en caso de ser externo y en caso de no contar con la infraestructura de un espacio que proporcione el equipo requerido para poder brindar el servicio, este apartado está estrechamente ligado con la etapa de organización donde se establece la selección del instructor.

*Desarrollo de programas*, con todos los recursos y planeación establecida, la ejecución del plan de capacitación se convierte en elemento imprescindible de aprendizaje y desarrollo de competencias, aquí interviene una actividad fundamental para su desarrollo, haciendo referencia a la *coordinación del evento*, es decir al monitoreo y cobertura que debe de prevalecer en el plan de capacitación.

### **7.2.4 Control**

En la etapa de *control*, se busca vigilar y revisar el cumplimiento de los planes previstos en la etapa del presupuesto, que las fechas y programas de capacitación se efectúen con lo establecido y las variaciones en caso de presentarse, se puedan adecuar sin afectar el logro de los objetivos

### **7.2.5 Evaluación**

La evaluación, es la culminación del proceso de capacitación, en esta etapa se realiza la medición y verificación del conocimiento adquirido, mediante un proceso de seguimiento que se debe asignarse con base en las competencias desarrolladas y los temas impartidos, deben establecerse criterios objetivos que permitan la medición de resultados y en esta etapa se permite realizar una retroalimentación del proceso y realizar ajustes en casos de ser necesarios.

Para una organización de la industria petroquímica se propone que la ejecución de proceso de capacitación con base en competencias (figura 7.6), que parte de la detección de necesidades de capacitación, que se deberá hacer con conjunto con los jefes de área, así como evaluar a los proveedores del servicio con la finalidad de certificar su conocimiento, validar los temarios, establecer fechas de aplicación, así como establecer parámetros de medición de la eficacia de la capacitación.

Figura 7.6 Ejecución del proceso

No	Responsable	Diagrama	Registros
1	Gerente de área/ Recursos Humanos	Determinar la DNC, evaluando (descripción y perfil de puesto, evaluación del desempeño, experiencia y formación)	Formato DNC
2	Gerentes/ Jefes de área	Autorización de capacitación	Formato DNC
3	Recursos Humanos	Elaborar plan de capacitación	Plan anual de la capacitación
4	Recursos Humanos	Tipo de instructor	Basé de datos instructor
5	Recursos Humanos	Seleccionar y evaluar al proveedor	Proceso de evaluación
6	Recursos Humanos	¿Proveedor confiable?	N/A
7	Recursos Humanos y jefes de área	Determinar fecha para impartir curso	N/A
8	Recursos Humanos	Se envía al gerente o jefe de área, los resultados	N/A
9	Recursos Humanos	Ejecución del curso	Lista de asistencia
10	Participantes, área de Recursos Humanos	Evaluación del curso	Evaluación de capacitación Basé de datos
11	N/A	Fin del proceso	N/A

Elaboración propia

Con la aplicación del proceso propuesto, la inversión que la empresa destina a la implementación del módulo de capacitación podrá ser medida y evaluada, garantizando la aplicación del conocimiento que los colaboradores adquieren y el desarrollo de las competencias que la empresa necesita para lograr sus objetivos.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## **8. REFLEXIONES FINALES**

En un mundo cada vez más globalizado e interrelacionado, la competitividad de las organizaciones se ha convertido en el principal actor para mantenerse en el gusto y preferencias de los consumidores, la competitividad tiende a incrementar por la diversidad de conocimientos y desarrollo constante de aplicaciones tecnológicas. Las organizaciones hoy en día tienen el reto de satisfacer las necesidades del mercado de manera eficaz y para llegar a este punto es esencial contar con personal competente, preparado y capaz de brindar seguridad en las tareas que se desarrollan, de innovar y proponer nuevos planes y proyectos, que contribuyan al logro de las metas de la organización.

En una empresa de la industria petroquímica, los perfiles de puesto son muy específicos, enfocados principalmente a la parte técnica del conocimiento, dejando de lado el desarrollo de competencias para dar crecimiento y desarrollo a los colaboradores, la mayoría del personal no recibe capacitación y los que la reciben tienen a demeritarla por el contenido que en la mayoría de las ocasiones resulta básico, porque la capacitación se aplica anualmente a las mismas personas con los mismos temas y en otros casos los conocimientos no se podrán aplicar debido al rezago tecnológico o simplemente porque en la organización no se requiere llevar los procesos, esta situación establece la falta de comunicación en la planeación de los programas de capacitación, al no considerar a los titulares del puesto, los jefes de área y los temarios de la capacitación y la falta de seguimiento en la medición de los resultados.

Un plan de capacitación basado en competencias garantiza la efectividad del desarrollo del aprendizaje, provee los elementos necesarios para establecer

asertivamente los temarios de capacitación y a los participantes, debido a que se realiza un estudio de detección de necesidades de capacitación y se evalúan tomando en cuenta las descripciones de puesto, dando prioridad a los temas que lo requieren y estableciéndolos en coordinación con los jefes de área y proveedores del servicio de capacitación.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Buenos Aires: Granica
- Bontis, N., Dragonetti, C., Jacobsen, K., Ross, G. (Agosto 1999). The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4). pp. 391-402
- Castro, J (1998). *Globalización y conocimiento*. Simposio Internacional Propiedad Industrial, Desarrollo Científico-Tecnológico, Integración y Crecimiento. Buenos Aires.
- Coto, J., Zamora L., Hernández, M., Umul, C., Valdez, C., Valenzuela, E., et al. (2009) *Metodología para la evaluación de competencias laborales*, Grupo San José, Costa Rica, PrintCenter, consultado el 05 de febrero 2016, desde: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/evaluacion\\_comp\\_red.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/evaluacion_comp_red.pdf).
- Caballero, D. y Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19(4).pp.616-620
- CONOCER (2010), presentación CONOCER, consultado el 30 de octubre desde <http://www.conocer.gob.mx/>
- Cuesta Santos, A. (2001) *Gestión de competencias*. La Habana: Academia.
- Censo, D, 2000. *Administración de recursos humanos*. Distrito Federal: Limusa., p. 227
- Chiavenato, I., (2004). *Comportamiento organizacional*. (2ª. ed). Distrito Federal: Mc Grawhill

Díaz, J., (1999), *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*, México: Inde publicaciones, p. 56-57

Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz*, Barcelona: Sudamericana, p. 10-11.

Edvinsson, L., Malone, M. (1999). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona: Gestión 2000. pp 21-33

Escuela de Organización Industrial (2013), consultado el 30 de octubre desde <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>.

Famose, J. (1992). *Aprendizaje motor y dificultad de la tarea*. Barcelona: Paidotribo

Gonzci, A., Athanasou, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencia laboral y Educación Basada en Normas de Competencias*. México: Limusa

Grados, J. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas

Guiñazú, G. (Junio 2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12). pp. 103-116

Gil, J. (Marzo 2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*. (10)., pp. 83-106

ITESO (2006). *Manual de curso de Talento Humano*.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). Consultado el 30 de junio de 2016 Desde INTERCAP: <http://www.intecap.edu.gt/>

Huerta, J.; Pérez, I.; Castellanos, A. (abril-junio 2000). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. *Educar. Revista de educación*. (13).

Consultado el 30 de febrero de 2016. Desde:  
<http://educar.jalisco.gob.mx/13/13Huerta.html>.

My\_imperio. (2007). Antecedentes Históricos de las Competencias Laborales.  
Consultado el 30 de junio de 2016 Desde <http://my-explora-empire.blogspot.mx/2007/03/antecedentes-historicos-de-las.html>

Mertens, L., (1997), Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Artes de México, Azulejos, Edición Especial.

Mexico. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Competencia Laboral*. Consultado el 30 de junio de 2016, desde OIT: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Pérez E. (2001). *Formación Ocupacional*. Proyecto docente. Departamento de métodos de investigación y diagnóstico en la educación. Barcelona: Universidad de Barcelona. P.113.

Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de Capacitación*, México, mcgraw-hill. P.7-14

Pinto, R. (1992). *Proceso de capacitación*. (2ª. ed). México: Diana

Romero, A. (1993). *Globalización y pobreza*. Colombia: Unario.

Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ª. ed). Distrito Federal; Prentice Hall. P.393.

Robbins, S., Coulter, M., (2005). *Administración*. (8ª.ed). México: Pearson Educación, p.7

Robles, N. (Octubre-Diciembre 2008), Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano, *Tecnología en Marcha*, 21(4), pp. 51-59

- Sandoval, F., Miguel, V., Montaña, N. (2010). *Evolución del concepto de competencia laboral*, Consultado el 30 de junio de 2016, desde OIT: <http://www.oitcinterfor.org>
- Sánchez, A., Melian, A., Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones, *Investigaciones Europeas de Dirección Y economía de la Empresa*, 13(2). pp. 97-111.
- Siliceo, A., (2006), *Capacitación y desarrollo de personal*. (4<sup>a</sup>.ed). México: Limusa
- Suarez, A. (2013). *Antecedentes históricos de la globalización*, consultado el 30 de junio de 2016, desde <http://protestantedigital.com/magacin/14144/>
- Spencer L. y S. Spencer. (2003). *Competencias en el trabajo, Modelos para un rendimiento superior*. Estados Unidos: John Wiley and Sons. P.122
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones. P.20
- Trujillo, S. (Julio-Diciembre 2014). El enfoque en competencias y la mejora de la educación. *Ra Ximhai* (10)5, consultado el 30 de junio desde: <http://www.redalyc.org/html/461/46132134026/>
- Woodruffe, C.(Diciembre 1993) What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*.14 (1). pp.29-36.
- Yohalmo (2013) Robl. Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano, *Tecnología en Marcha*. (21)4,pp. 51-59

# **APÉNDICES**

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**APÉNDICE A**  
**ABREVIATURAS**

OIT	Organización Internacional del Trabajo
SEP	Secretaría de Educación Pública
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SNCL	Sistema Normalizado de Competencias Laborales
SCCL	Sistema de Certificación de Competencia Laboral
SNCP	Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral
PMETyC	Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación
DNC	Detección de necesidades de capacitación
NTCL	Norma Técnica de Competencia Laboral
OC	Organismos Certificadores

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**APÉNDICE B**  
**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El formato de detección de necesidades, es la parte central del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades existentes en la organización a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Toda necesidad indica la escasez de un satisfactor.

**Detección de Necesidades de Capacitación**

Puesto: \_\_\_\_\_ Titular: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_ Nómina: S  Q

**Objetivo de la capacitación**

--

Funciones y/o actividades	Funciones sujetas a capacitación	Prioridad		
		C	N	I
<b>Observaciones:</b>		<b>Simbología</b>		
		C= Conveniente N= Necesario I= Indispensable		

## APÉNDICE C DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El documento que se presenta a continuación define el significado de las competencias identificadas, tanto genéricas como específicas. Asimismo, se definió el significado de cada nivel para cada una de dichas competencias: Nivel A, Nivel B, Nivel C.

El diccionario está organizado de la siguiente manera:

### **Competencias Genéricas.**

1. Adaptación al cambio.
2. Creatividad e innovación
3. Lealtad y sentido de pertenencia
4. Orientación al cliente
5. Trabajo en equipo
6. Autocontrol

### **Competencias Específicas.**

1. Compromiso.
2. Credibilidad técnica.
3. Dinamismo.
4. Don de mando.
5. Liderazgo.
6. Pensamiento Estratégico.
7. Precisión.
8. Relaciones públicas.
9. Tolerancia a la presión.

### **Competencias Genéricas**

1. Adaptación al cambio

#### **Definición:**

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

#### **Niveles:**

**A** Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.

**B** Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.

C Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

## 2. Creatividad e innovación

### Definición:

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

### Niveles:

A Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

B Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.

C Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.

## 3. Lealtad y sentido pertenencia

### Definición:

Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

### Niveles:

A Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

B Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.

C El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

#### 4. Orientación al cliente

##### Definición:

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

##### Niveles:

A Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.

B Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.

C Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

#### 5. Trabajo en equipo

##### Definición:

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

##### Niveles:

A Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre

él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.

**B** Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

**C** El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.

## 6. Autocontrol

### Definición:

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

### Niveles:

**A** Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

**B** Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

**C** Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

## Competencias Específicas

### 1. Compromiso

#### Definición:

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Niveles:

A Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

B Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.

C Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

## 2. Credibilidad técnica

Definición:

Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

Niveles:

A Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

B Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que realiza. Goza de cierta credibilidad y ello lo convierte en uno de los referentes técnicos de la empresa.

C Demuestra tener cierto dominio de los conocimientos técnicos que se relacionan con el servicio que presta. Goza de menor credibilidad y en oportunidades no es considerado al tomar decisiones clave en la empresa

## 3. Dinamismo

Definición:

Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian es cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Niveles:

A Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

B Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios

C Posee baja predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

#### 4. Don de mando

##### Definición:

Se define como la capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

##### Niveles:

A Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus subordinados puedan acatar dichas pautas, logrando así brindar un servicio de calidad.

B Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las indicaciones por parte de su personal.

C Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.

#### 5. Liderazgo

##### Definición:

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

##### Niveles:

A Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.

B El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.

C El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo. Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.

## 6. Pensamiento estratégico

### Definición:

Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

### Niveles:

A Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

B Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.

C Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.

## 7. Precisión

### Definición:

Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

### Niveles:

A Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.

B Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.

C Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

## 8. Relaciones públicas

### Definición:

Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.

### Niveles:

A El trabajador posee amplios recursos para consolidar la imagen de la empresa, comunicando las distintas facetas de ésta a diversos receptores: clientes internos y externos, proveedores, y comunidad. Tiene una alta capacidad para realizar la publicidad de la empresa a través de dichas relaciones.

B El trabajador posee recursos para dar a conocer las facetas e imagen de la empresa sólo a ciertos receptores. En ocasiones se le podrían presentar dificultades para dar a conocer en su real dimensión la imagen que se quiere publicitar de la empresa.

C La llegada del trabajador a los receptores y al mercado es escasa, ya que no posee las habilidades suficientes para establecer las relaciones interpersonales requeridas.

## 9. Tolerancia a la presión

### Definición:

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

### Niveles:

A Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.

B Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.

C Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es más bajo en situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.

**APÉNDICE D  
PROPUESTA DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO POR  
COMPETENCIAS**

El perfil de puestos es una de las herramientas de gran apoyo para la definición de los planes de capacitación, su elaboración requiere del conocimiento del puesto, debe de contener datos generales y competencias que el puesto requiere para ser efectivo.

Logo de la empresa

<b>Fecha de actualización</b>	<b>15/04/2016</b>
-------------------------------	-------------------

**Generalidades**

Nombre del puesto: Gerente de planta  
 Número de vacantes: 1  
 Reporta a: Director general  
 Departamento: Gerencia general  
 Puestos que le reportan:
 

- Gerencia de producción
- Gerencia de mantenimiento
- Jefatura de procesos
- Jefatura de calidad, ecología y protección ambiental
- Jefatura de seguridad industrial

 Fecha: 15 de abril de 2016  
 Horario: Lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs.  
 Lugar de trabajo: Querétaro

**Ambiente laboral**

Desarrollo del trabajo: Oficina y planta  
 Trabajo en equipo: Si  
 Viajes: Si  
 Posibilidades de desarrollo: Si

**Objetivo del puesto**

Gestionar y liderar la realización de la producción y mantenimiento, garantizando el cumplimiento de los estándares de seguridad, calidad, riesgos, costos, cumplimiento y respeto ambiental de acuerdo a legislación vigente

**1. Funciones del puesto**

1. .
2. .
3. .

## 2. Datos generales

Edad: 33 a 48 años  
 Género: Masculino  
 Estado civil: Casado

## 3. Formación

Básico: Título universitario  
 Profesional: Ingeniero Industrial, Ingeniero Químico Industrial  
 Idiomas: Inglés Nivel: 80%

## 4. Experiencia

Alta Mayor de 5 años   
 Media De 3 a 5 años   
 Baja De 1 a 3 años

## 5. Competencias laborales

Específicas	A	B	C
Credibilidad técnica	X		
Liderazgo	X		
Pensamiento Estratégico	X		
Tolerancia a la presión	X		
Compromiso	X		

Generales	A	B	C
Adaptación al cambio	X		
Creatividad e innovación	X		
Lealtad y sentido de pertenencia	X		
Trabajo en equipo	X		
Autocontrol	X		

## 5. Conocimientos requeridos

	A	B	C
Software: Excel, Word, Power point	X		
Idioma ingles	X		

**APÉNDICE E**  
**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Entrevista semiestructurada realizada en la investigación con base en los indicadores propuestos en la metodología que llevan a la búsqueda de las variables de investigación, se realizaron a trabajadores de la empresa caso de estudio que ocupan puestos administrativos y operativos, haciéndose la triangulación con los jefes de departamentos, directivos y el área de Recursos Humanos.

**Entrevista Semi-estructurada**

**Datos de identificación**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_  
**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_  
**Antigüedad**  
**En la empresa:** \_\_\_\_\_ **En el puesto:** \_\_\_\_\_  
**Grado de estudios:** \_\_\_\_\_

Objetivo: La presente entrevista tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación; por lo que agradeceremos la veracidad en cada una de los datos que se le solicitan, en virtud de que cada uno de ellos tiene especial importancia. La información será de carácter confidencial y se utilizará únicamente para fines académicos y de investigación.

1. ¿Cuáles son los requisitos y actividades del puesto que ocupas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Qué fortalezas consideras que tienes y que la empresa desconoce?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Consideras que tus competencias o habilidades son idóneas para el puesto que ocupas? ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

4. ¿Cuáles son los cursos de capacitación que has tomado en los últimos 2 años?

---

---

---

---

---

5. ¿Cómo consideras que la capacitación ayuda a mejorar tu trabajo?

---

---

---

---

---

6. ¿Qué capacitación consideras necesaria recibir para lograr mejores resultados en el puesto que ocupas?

---

---

---

---

---

7. ¿Qué impacto consideras que tiene la evaluación y seguimiento que se realiza en el proceso de capacitación?

---

---

---

---

---

8. ¿Qué tipo de indicadores se toman en cuenta para medir la eficiencia de las actividades que realizas?

---

---

---

---

---

9. ¿Qué tan frecuente recibes retroalimentación acerca de los resultados de tu trabajo y de qué forma?

---

---

---

Dirección General de Bibliotecas UAQ

---

---

10. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en tu área de trabajo?

---

---

---

---

---

Comentarios y observaciones adicionales

---

---

---

---

---

Dirección General de Bibliotecas UAQ