



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**INCORPORADA A LA UNAM. CLAVE 8183-25**

**EFFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION A GERENTES DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION  
SOCIAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A:  
INES GUADALUPE GAMBOA ROJAS  
MARIA FERNANDA DIAZ RODRIGUEZ**

**ASESOR: MTRO. JORGE ROA MENDOZA**

**TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO. 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Dedicatorias**

Esta Tesis es el resultado del gran esfuerzo y dedicación que tuve durante toda la carrera, porque por fin pude concluir esta etapa exitosamente.

A mi mamá que siempre ha sido un gran ejemplo de lucha, amor, independencia, alegría, lo cual aprendo cada día e intento hacerlo parte de mi vida, siempre apoyó cualquier decisión que tome durante mi carrera, aplaudió mis éxitos y los celebro conmigo. Es una persona muy valiente que me ha enseñado el valor de alcanzar mis objetivos y que a veces tenemos que sacrificar cosas que tal vez no son muy importantes para la vida y enfocarme en lo que realmente vale, evolucionar mi manera de pensar y de a veces actuar impulsivamente, agradezco la paciencia que me tiene y siempre buscar la manera de apoyarme aunque pueda llegar a parecer imposible pero ella lo soluciona. Siempre ha sido y seguirá siendo mi máximo, espero que la vida me permita mostrarle los éxitos que me faltan por alcanzar y que los disfrutemos juntas.

A mi papá que es un gran maestro, admiro su capacidad de buscar la manera más inteligente de solucionar los conflictos que surgen a lo largo del camino, de siempre buscar la armonía en la vida, del gran profesionalista y padre que es. Siempre aumentando el intelecto leyendo y comprándonos libros para que sigamos ese gran ejemplo, por buscar que nos superemos como hijos, como profesionalistas pero más importante como personas.

A Valeria que siempre tiene la alegría por delante, que a pesar de que es menor que yo me ha defendido y protegido, tiene un carácter muy fuerte y es valiente a la hora de tomar decisiones y de sostenerse hasta alcanzar lo que se propone. Es mi confidente, mi amiga, con quien a pesar de que podemos estar en el mismo lugar sin decir una sola palabra nos sentimos felices de estar juntas. Te quiero hermana.

A Ricardo que es la persona más noble que haya conocido, a pesar de tener un físico impresionante tiene el corazón y la nobleza del mismo tamaño, no tiene malicia y siempre busca mantener unida a la familia, nos alegra con sus ocurrencias las cuales resultan ser buenas ideas y nos ha llegado a mover como familia.

A Carlos y Roberto que viví los mejores momentos de mi infancia con ellos, siempre buscando que hacer para divertirnos todos. Los quiero y admiro su capacidad para luchar y conseguir todo lo que se proponen. Siguen pasando los años y nosotros nos mantenemos unidos y con una excelente relación. Los quiero hermanos.

A Lucía por ser mi confidente y mi mejor amiga, eres lo mejor que me ha pasado y llevo en mi corazón cada momento que hemos vivido juntas, siempre estas cuando te necesito y cuando no también jaja...durante estos cuatro años y medio de carrera hay dos cosas que gane para el resto de mi vida; tener las bases necesarias para ser una gran psicóloga y a mi mejor amiga, tu.

**María Fernanda Díaz Rodríguez**

**A mis padres:**

*Ejemplo de fortaleza y prosperidad, por caminar a mi lado siempre alentándome para seguir en el camino correcto y buscando el éxito, agradezco su paciencia en tiempos difíciles y rebeldía, su amor y entereza en cada etapa de mi vida, siempre han estado ahí, riendo conmigo en los momentos buenos, y apoyándome en los malos. Pasará lo que pasara siempre sabía que al final del día estaban aquí.*

**A mi hermana:**

*Compañera y guía en tiempos de tempestad, eres mi orgullo y ejemplo de mujer, gracias por escuchar y comprender cada una de mis palabras, aunque a veces estas no se pronunciaran, gracias por regalarme dos tesoros que cuando me abrazan hacen que el dolor se vuelva una sonrisa, por regalarme un abrazo y no un regaño cuando una noticia cambio mi vida, gracias por ser mi consejera aunque a veces tu estuvieras más triste, por enseñarme a valorar la vida y seguir adelante.*

**A mi compañero:**

*Por siempre estar en los momentos más lindos de mi vida, por cada abrazo que me diste cuando más lo necesitaba, por enseñarme a confiar y a amar, por darme una familia y cada momento inolvidable, por luchar a mi lado y hacerme saber que siempre será así, por tolerar cada berrinche y regalarme una sonrisa, por cada vez que nos sentamos como niños a jugar y dejábamos que el tiempo pasara, gracias por ser mi amigo, compañero y confidente.*

**A mis amigas:**

*Por ser especiales, por tener el temple para enfrentar la vida, por cada consejo y regaño, por tolerar a la amiga más enojona del grupo, pero saben que daría todo por ustedes, por cada lágrima que borraron de mi vida y la convirtieron en sonrisa, por llorar y reír juntas, por cada sueño y promesa, por contestar cuando estaba triste o planeábamos fiesta, ahora emprendemos un camino difícil, la vida, pero juntas será más ligero, no olvidemos quienes somos, ni cambiemos con el tiempo o las nuevas compañías, porque así ya somos especiales, LAS QUIERO.*

**A mis maestros:**

*Por cada vez que creyeron en mí, por el apoyo brindado en momentos difíciles como estudiante, por enseñar más lejos de un libro y mostrarnos que podemos ser la diferencia, a nuestros asesores, por cada vez que nos dijeron que la Tesis estaba mal, que habría que cambiar de tema o estructura, por enseñarnos a aferrarnos a eso que queremos y hoy poder ponerle punto final a nuestro proyecto de titulación.*

**INÉS GUADALUPE GAMBOA ROJAS.**

## CONTENIDO (INDICE)

<b>1 Justificación.....</b>	<b>1</b>
<b>1Capítulo I.....</b>	<b>10</b>
1.1 Globalización (Antecedentes).....	10
1.2 Definición de Globalización.....	11
1.3 Impacto de la Globalización.....	13
1.4 Efectos de la Globalización en la Administración de Recursos Humanos.....	13
1.5 El psicólogo laboral ante la Globalización.....	19
1.6 Impacto psicológico de la Globalización.....	22
<b>2 Capítulo II.....</b>	<b>24</b>
2.1 Definición de Empresa.....	24
2.2 Elementos que componen la estructura básica de la Empresa.....	26
2.3 La organización interna de la Empresa.....	26
2.4 Organigrama.....	29
2.5 La relación interdepartamental.....	30
<b>3 Capítulo III.....</b>	<b>31</b>
3.1 Recursos Humanos.....	31
3.2 Áreas de Recursos Humanos .....	31
3.3 Planeación de Recursos Humanos.....	34
3.4 Competencias Laborales a Nivel Gerencial.....	36
<b>4 Capítulo IV.....</b>	<b>37</b>
4.1 Capacitación y Adiestramiento.....	37
4.2 Definición de Capacitación y Adiestramiento.....	38
4.3 Adiestramiento.....	40
4.4 Objetivo de la Capacitación.....	41
4.5 Importancia de la Capacitación.....	45
4.6 Tipos de Capacitación.....	46
4.7 Clasificación de la Capacitación.....	47
4.8 Marco legal de la Capacitación y Adiestramiento.....	50
<b>5 Capítulo V.....</b>	<b>74</b>
5.1 Método de evaluación por Competencias.....	74
5.2 Definición de Competencias Laborales.....	80
5.3 Calificación de Competencia Laboral.....	93
5.4 Administración por Competencias.....	95

5.5	Aplicación de las Competencias Laborales.....	98
5.6	Sistema de Administración de R.H por Competencias.....	103
<b>6</b>	<b>Capítulo VI.....</b>	<b>105</b>
6.1	Método.....	105
6.2	Escalas de medición .....	105
6.3	Definiciones .....	107
6.4	Análisis Psicométrico .....	112
6.5	La investigación Cuantitativa.....	114
6.6	Método cualitativo .....	115
6.7	Enfoque Mixto .....	117
<b>7</b>	<b>Capítulo VII.....</b>	<b>119</b>
7.1	Planteamiento del Problema.....	119
7.2	Hipótesis.....	121
7.3	Objetivos.....	122
7.4	Instrumento.....	123
7.5	Descripción de la Actividad .....	124
7.6	Resultados.....	125
7.7	Discusión.....	132
7.8	Conclusión.....	137
7.9	Propuesta de Mejora.....	142
	BIBLIOGRAFÍA.....	145
	ANEXO.....	150

## JUSTIFICACION

En México, la pertinencia del tema de las competencias laborales, surge alrededor de la década de los ochenta, posteriormente se instaura el consejo de normalización y certificación de competencia laboral, encargado de regular, la normalización, certificación y educación basada en competencias. (Corona, 2008)

En la actualidad nos encontramos inmersos en un mundo muy dinámico y demandante por ello es importante la constante renovación de ideas y destrezas, las cuales correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño superior.

Esto deriva en que las empresas requieran de diversos factores para mantenerse a la vanguardia y hacerle frente a la globalización, la cual se intensifica a medida que se crean organizaciones con grandes tecnologías, planeación estratégica, inversiones de capital humano y monetario, para que estas empresas sean generadoras de empleo, la educación es una parte principal del desarrollo de una nación no sólo a nivel institucional ya que el 50% de los estudiantes de educación media superior desertan en este camino de preparación, por lo cual les es más difícil lograr obtener un trabajo digno que permita al ser humano cubrir sus necesidades. (Luz María Chacón León, 2011), ya que en el periodo 2001-2005, la economía mexicana registró un crecimiento anual promedio del 2%, un porcentaje por debajo de lo necesario para empezar a cubrir las necesidades de empleo y de mejoramiento del nivel de vida de la población. (García, 2006)

En Julio del 2009 se estima que cerca del 6.12%, para el 2010 del mismo mes el 5.70%, y durante el 2011 el 5.62% de la población en México está desempleada, al no concluir con dicha preparación las habilidades o competencias laborales no se desarrollan, esto habla de un incremento en el nivel de desocupación, actualmente la tasa de desempleo es del 5.9%. (INEGI, 2012)

Durante el año 2012, la actividad económica mundial presentó un menor ritmo de crecimiento al del 2011, tanto en las principales economías avanzadas como en las emergentes. La economía mundial repuntó gradualmente durante el primer trimestre de 2012 tras el fuerte revés que sufrió a fines de 2011. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que la economía mundial alcance un crecimiento de 3.3% en 2012, por abajo del incremento de 3.8% observado un año antes.

El desempleo mundial aún se sitúa en niveles que superan en 30 millones de personas a los prevalecientes antes de que comenzara la crisis en 2008 y cerca de 40 millones de personas más han abandonado el mercado laboral desde entonces.

En medio de una evolución muy divergente entre las economías avanzadas y las economías de mercados emergentes y en desarrollo, se estima que la tasa mundial de desempleo permanecerá invariable durante 2012–2013, en alrededor de 6.25%.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social a atendido 419,175, solicitudes de empleo en el Estado de México y a colocado a 106,801 trabajadores en empleos, es decir



un 25% de la población atendida cuenta con empleo, (Empleo, 2013) es importante mencionar que la fuente no especifica si es un empleo indeterminado o determinado, sin embargo en empleos temporales se maneja el 93% de población colocada. (Empleo, 2013)

A nivel nacional la tasa de desocupación es del 4.47% de la población, de la cuál el 4.56% son hombres y el 4.33% son mujeres, es decir 2, 489, 455 mexicanos se encuentran desempleados. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2012).

En este orden de ideas, se han incrementado las presiones competitivas a nivel laboral, la naturaleza del trabajo se enfoca a corto plazo y a situaciones impredecibles; los empleados permanecen poco tiempo en sus puestos de trabajo y no se les ofrece garantías ni seguridad en el empleo y mucho menos en el desarrollo laboral, haciendo referencia a las modificaciones realizadas a la Ley Federal del Trabajo, la cual establece relaciones de trabajo por tiempo indeterminado o cuando excedan de ciento ochenta días, podrá establecerse un periodo a prueba, el cual no podrá exceder de treinta días, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos necesarios para desarrollar el trabajo que se solicita.

El periodo de prueba a que se refiere el párrafo anterior, podrá extenderse hasta ciento ochenta días, sólo cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento de carácter general o para desempeñar labores técnicas o profesionales especializadas.

Durante el período de prueba el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe. Al término

del periodo de prueba, de no acreditar el trabajador que satisface los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar las labores, a juicio del patrón, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento en los términos de esta Ley, así como la naturaleza de la categoría o puesto, se dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón. (Ordaz, 2012)

En nuestro país las empresas se encuentran obligadas a capacitar a los trabajadores con base al Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo y en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es importante destacar que a partir del 1º de Diciembre de 2012, se Reforma la Ley Laboral, misma que le dé más importancia a la capacitación en términos generales para mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores, señalado en el artículo 153 C (Social, 2012)

Debido a lo anterior el país está en condiciones de reorientar la política económica hacia el crecimiento, sin perder lo alcanzado en materia de estabilidad macroeconómica; el objetivo prioritario debe enfocarse a llevar adelante una estrategia de desarrollo que aproveche las condiciones favorables del mercado mundial y las potencialidades del mercado interno para alcanzar el ritmo de crecimiento que el país requiere para atender las necesidades de la población, por lo cual es necesario optimizar esfuerzos en la capacitación del capital humano. (García, 2006), con la finalidad de que el trabajador no “permanezca a prueba” si no que conserve un lugar digno y trabajo decente.

Es importante destacar la tendencia en este contexto, el movimiento por la dignificación del trabajo que se desarrolla en organismos internacionales como la

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las repercusiones favorables en muchos países.

A partir de la década pasada, la OIT considera de vital importancia que las organizaciones, los gobiernos y actores sociales impulsen y trabajen para lograr un trabajo decente, para lo cual se definió por primera vez en 1999 como:

*“Trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social”* (Social, 2012)

Por lo tanto es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones. (Barrera, 2012)

El capital humano, el talento de los trabajadores, es cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas. Éstas saben que es un activo muy importante, aunque difícilmente cuantificable, y en muchos casos establecen programas y métodos para gestionarlo. Del citado estudio de IBM, se destaca que sólo el 6% de las empresas gestiona el talento de forma integrada, es decir, no sólo identificando el talento individual, sino adecuándolo como activo para la organización en su conjunto, en el puesto óptimo, para que desarrolle sus habilidades. (Prado, 2008)

Al capacitar al capital humano en las organizaciones aumenta el beneficio en relación al costo que esta genera, ya que los índices de rotación en las empresas disminuyen a medida que se prepara al personal para desarrollar de forma eficiente sus funciones;

Ya que en el 2005 se generó un 68% de empleos eventuales, sin embargo se habla de un crecimiento anual del 4.6% es decir la creación de 576,559 empleos. (García, 2006)

Por lo anterior es importante mantenerse en constante actualización y/o preparación de los conocimientos ya adquiridos a través de la experiencia laboral, se estima que la edad promedio de la población económicamente activa en México es de 38 años, esto obliga a las organizaciones a colocarse a un nivel competitivo a través de la preparación continua. (INEGI, 2012)

Por lo tanto queda asentado en el Diario Oficial de la Federación lo siguiente:

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, publicado el 30 de Mayo del 2001, establece la necesidad de impulsar la capacitación y asistencia técnica oportuna y de calidad en los procesos de producción, distribución y comercialización, a efecto de fomentar una nueva cultura laboral a favor de la competitividad, de la certeza jurídica y de la capacitación permanente, que promueva el trabajo como una expresión de la dignidad de la persona;

Que el Programa Nacional de Política Laboral 2001-2006, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de Diciembre del 2001, señala que en el nivel de

reorganización de la producción mundial, la capacitación se caracteriza como el instrumento idóneo para que los trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y destrezas para enfrentar los cambios tecnológicos y de innovación productiva de manera competente.

Una Institución gubernamental preocupada por desarrollar los talentos de cada persona a partir de la capacitación es la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en la Subdelegación de Naucalpan Estado de México dependencia en la cual se ha capacitado a un total de 1007 trabajadores de un aproximado de 80 empresas en el primer y segundo trimestre del año 2011, mientras que en el 2012 se capacitó a 1346 trabajadores. (Social, 2012)

En este proceso de culturalización, en donde los psicólogos laborales podrán intervenir al realizar estudios para mejorar el entorno en el cual, los trabajadores mexicanos se desenvuelven diariamente, a fin de gestionar mejores medidas de capacitación de acuerdo al perfil de puesto y así evitar la rotación o despido de los mismo; situación que genera inseguridad frente a la permanencia en el empleo a posibilidades futuras y a la propia supervivencia.

Debido a lo anterior surge la necesidad de evaluar las competencias laborales (conocimiento, actitud y habilidad) específicas en materia de capacitación, en gerentes de Recursos Humanos,(RH), quienes son los responsables de la gestión del Capital Humano,

ya que mediante diversos comentarios emitidos por dicho personal, dejan ver que la capacitación es un gasto innecesario y una obligación ante la STPS, por lo cual se merma la necesidad de actualización en el personal.

A lo largo de este trabajo se planteará un modelo de capacitación basado en la medición de 3 competencias laborales específicas (conocimiento, actitud, habilidad), que tiene como finalidad comparar el nivel de competencia que muestran los gerentes antes y después del curso y al mismo tiempo generar la conciencia de no formar trabajadores a prueba.

Dicha investigación proporcionará a la Psicología Organizacional, una base para considerar a la capacitación como un proceso de formación para los trabajadores buscando siempre innovar en este proceso, se aportarán cifras relacionadas con el nivel de obtención de competencias laborales por parte de los gerentes de RH a partir de la capacitación brindada por la STPS para buscar siempre aumentar la conciencia en los gerentes que reciben la capacitación, fomentando que esta sea vista como una ventaja competitiva y no un deber hacer para cumplir con la Ley Federal del Trabajo.

Las investigaciones dentro del ámbito laboral pueden ser de gran utilidad para diversas áreas en la vida de las personas, ya que al encontrar un equilibrio y estabilidad laboral le permitirá tener un desarrollo óptimo e integral al trabajador, reflejando un

incremento en la productividad y mejorar su calidad de vida, siendo esta la finalidad de la psicología laboral.

El departamento generador de oportunidades para que el empleado desarrolle competencias es Recursos Humanos, por ello la importancia de analizar las competencias de los gerentes de este departamento, en materia de capacitación.

Derivado de lo anterior el resultado de la investigación va a repercutir tanto en la sociedad como en la psicología laboral, ya que al tener una mejor formación, el país se volverá más competitivo solo si se deja de ver a la capacitación como una forma de lucrar con el conocimiento que se posee y buscando el beneficio común e individual de una organización, cualidad que se necesita debido a la globalización, derivado de la Reforma Laboral, debemos estar preparados para formar a trabajadores capacitados para mantener su empleo y no manejarlo como trabajadores a prueba, ver al trabajador como un ser integral que debe sentir la seguridad y confianza al realizar sus labores y no sentirse dentro de una cámara de Gesell porque está siendo observado, que sea apto para que su trabajo refleje las capacidad que tiene para mantenerse dentro de la empresa y no tener un contrato indeterminado.

*“Si como psicólogos nos preparamos a nivel de competencias laborales, seremos capaces de preparar a un trabajador integral.”*

## **Marco Teórico**

### Capítulo I Globalización

### *1.1 Antecedentes*

Antes del siglo XV no existía el concepto de globalización como lo entendemos ahora, pero cuando todos los continentes, incluido América, empezaron a tener mayor contacto entre sí, y Europa difunde su economía capitalista y “coloniza” otros continentes, es cuando surgen las primeras nociones de este concepto, por medio de los intercambios de personas, mercancías e ideas, así, se empieza a desarrollar una dinámica de escala global, en la cual los países empiezan a depender más unos de otros.

Cabe aclarar que la globalización como tal no empezó en ese momento, hay quienes fijan su inicio en el momento en que surgieron las empresas internacionales, otros más la identifican con la supresión de los tipos de cambios fijos y otros con el colapso del bloque oriental.

Sin embargo, el punto coincidente de las mencionadas teorías, es que ha sido en los últimos años cuando la globalización, se ha acelerado, pero también se acepta que no es algo enteramente nuevo, ni el resultado de un cambio geopolítico. Adicionalmente, tenemos una serie de organizaciones técnicas, tanto públicas como privadas, formadas por una diversidad de países o de expertos que se forman para compartir los avances en determinadas áreas del conocimiento como por ejemplo: la unión postal universal y muchas otras. (Hallivis, 2003)

### *1.2 Definición de Globalización*



Hablar de la globalización parecería simplemente recurrir a un concepto que está de moda. Sin embargo, lo representa un método “en virtud del cual los Estados Nacionales soberanos se entremezclan e indican cambios que el mundo está experimentando en los últimos 20 años, periodo en el cuál se ve marcada una evolución tecnológica con gran rapidez, principalmente en el campo de las comunicaciones y la informática, hacen que los tiempos de respuesta a los problemas, tengan que ser cada vez menores, que las noticias se conozcan en todo el mundo prácticamente desde el momento en que ocurren y que además, los hechos ocurran influenciados por una serie de nuevos factores exógenos, uno de los cuales es precisamente la globalización.

Para Beck, citado en Hallivis (2003), globalización mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios”, lo que significa la transacción entre países y empresas provenientes de varias naciones con la finalidad de obtener un poder mayor.

De acuerdo con Gallino, (2004), el termino globalización hace referencia a que en las últimas décadas del siglo XX el espacio del mercado parece haber alcanzado todos los confines demográficos y territoriales del mundo, simplifica la globalización como un mero proceso de compra-venta mundial.

Para Guillen (2006) la globalización constituye una ideología conservadora que encubre la realidad, ya que no es un proceso homogéneo, ni homogeneizador del desarrollo, tomando en cuenta que no conduce al progreso y ni al bienestar universal; tampoco

conduce a la generalización de la democracia ni a la desaparición progresiva del estado o al menos una pérdida de importancia del mismo.

Menciona además que este fenómeno se ha convertido en un “mito necesario” que se ha presentado como un proceso benéfico para el bienestar de la población mundial. Sin embargo, “la realidad muestra que en muchos países ha dejado una estela de crisis, desempleo, pobreza y violencia crecientes”, ya que en muchos intereses dependen de manera absoluta de este concepto, se convierte en una fuerza aceptada, sin desafío posible.

Las condiciones actuales de la mundialización implican grandes oportunidades de expansión del conocimiento, la posibilidad de compartir los saberes producidos en diversas latitudes y por las diferentes culturas. Por ejemplo los conocimientos en salud, en prevención, en diversas formas productivas, distintas formas de resolución de conflictivas sociales y de solidaridad según las diferentes culturas etc., es decir interviene en el equilibrio psíquico, físico y social del ser humano, al encontrarnos con la definición de Guillen que la globalización ha producido el estancamiento del desarrollo personal y laboral de los trabajadores ocasionando desempleo y crisis económica, a lo cual diferimos, ya que consideramos que es una etapa en la cual el hombre debe fomentar el desarrollo social y así lograr un equilibrio en el entorno en que se desenvuelve, al hablar del entorno laboral, un área importante es la capacitación por lo tanto al momento de estudiar el nivel de competencias laborales que un gerente de RH adquiere mediante la capacitación,

en materia de capacitación estimula el desarrollo de una nación, ya que de ellos se desprende la calidad de capacitación a la cual el trabajador tendrá acceso.

### *1.3 Impacto de la Globalización*

Como ha sucedido en prácticamente todo el mundo, la preocupación y aun el debate teórico sobre la globalización, han llegado tarde a nuestro país, pero de acuerdo con Hallivis, P. (2003), su impacto en las relaciones políticas, comerciales, fiscales e incluso sociales y culturales ha sido muy fuerte, la mayoría de los gobiernos del mundo se han percatado de que se tienen que preparar para aprovechar las coyunturas que se les presenten y por otra parte, tratar de evitar los efectos negativos que se le pueden ocasionar.

Los beneficios para la humanidad por parte de la globalización son muchos: la información se difunde en todo el orbe en segundos. Con ayuda de la informática, las operaciones de todo tipo se realizan cada vez con mayor rapidez, de manera más simple y con menos esfuerzo.

### *1.4 Efectos de la globalización en la administración de recursos humanos*

Cuando los gerentes hablan de “ser globales”, en todas las oportunidades que proporcionan los negocios internacionales, tienen que equilibrar un complicado conjunto de cuestiones relacionados con diferentes geografías, culturas, leyes laborales y prácticas de negocios.

Las cuestiones de Recursos Humanos sustentan cada una de estas preocupaciones e incluyen otras como estimar el conocimiento y la base de habilidades de las fuerzas de trabajo extranjeras y averiguar cómo realizar las mejores contrataciones y capacitaciones,

algunas veces con material que debe traducirse a varios idiomas diferentes. (Snell B. , 2009)

La actualización y capacitación de las personas encargadas de recursos humanos es importante ya que la globalización los obliga a desarrollarse a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, el poner más interés en el empleado; lo cual les señala a entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de estos en su trabajo. Todo esto incluyendo las actitudes, el comportamiento, el estrés laboral, la capacitación, el desarrollo de competencias, etc.

La motivación juega un papel importante para los asuntos relacionados con la eficiencia y el desempeño de los empleados, en la adquisición y desarrollo de nuevas competencias, pero también resulta de gran relevancia el bienestar de ellos. (McClelland, 1987)

Es preferible considerar como parte esencial del desarrollo del capital humano la capacitación, ya que esta complementa e impulsa los avances como área de Recursos Humanos y como organización funcional en la sociedad.

Existe una teoría orientada a la calidad total, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios; clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios.

Es decir la globalización exige competitividad dentro y fuera de las empresas, sin importar el tamaño que esta tenga a nivel mercado.

Un reciente estudio presentado por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) señala los grandes retos que tienen los países latinoamericanos para ser competitivos a nivel global.

El informe compara a potencias mundiales que han logrado grandes avances en su crecimiento económico, como Irlanda, China, la India y Chile; con países de menor crecimiento como México y El Salvador.

Y a pesar que todas las naciones arriba mencionadas cuentan con la misma plataforma y estrategias económicas, tales como fomentar las exportaciones y la inversión extranjera directa; y, de expandir mercados para aumentar el comercio multilateral

“no han sido exitosas en aumentar sus niveles de ingreso per cápita”.

Eso se basa principalmente en el bajo crecimiento de la productividad laboral, la participación incipiente en cadenas globales de alto valor agregado y la poca tecnología nacional. En una comparación entre las exportaciones de El Salvador y China que hace el Banco, las diferencias son notorias.

En el caso de China, este país ha tenido un crecimiento importante en los últimos 20 años; la tasa de crecimiento media anual de 1990 a 2005 ha sido de 7.38 por ciento; la de El Salvador en el mismo periodo ha llegado a 0.38 por ciento, según reflejan datos del FMI.

Para el economista, Roberto Rubio, director de la Fundación para el Desarrollo (Funde), uno de los grandes retos de El Salvador para poder hacer frente a la globalización y ser competitivos, es inyectar mayor valor agregado a las exportaciones y que estas tengan encadenamiento con otros sectores de la economía, para aprovechar una mayor demanda de insumos.

Carlos Orellana, de Fusades, señala que es necesario ser competitivos, y no valerse únicamente de la liberación de aranceles, ya que esa es una tendencia a nivel mundial, y ya es una preferencia relativa.

Lo que nos va a hacer realmente competitivos, más que confiar en la desgravación arancelaria que es temporal, es la innovación nacional, mediante un sistema que premie al innovador, principalmente, pues a través de ella se vuelven más productivos”, dijo (IBM). Otros aspectos que le darán mayor competitividad al país es fortalecer el Estado de Derecho, la protección del medio ambiente y de los derechos laborales, el fortalecimiento del proceso de integración centroamericana y la unión aduanera, así como la capacitación continua del personal. (EL Salvador, Quintero 2006), de 1995 a 2000 el crecimiento de la productividad laboral de China ha sido más del doble que la de México, y rebasa incluso a la de EE.UU.

Las naciones que inician el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos están obligadas a ejecutar un programa de desarrollo complementario en materia de competitividad, para enfrentar el impacto que éste ejercerá en sus economías.

Así lo indica un estudio efectuado por economistas del Banco Mundial en el 2005, sobre Desafíos y Oportunidades para América Central, en el que se aclara que el TLC no es “un milagro, sino una herramienta más para los Estados y sectores productivos que contribuirá al desarrollo”. (Prado, 2008)

El documento dice que las nuevas inversiones y el incremento del movimiento comercial son las principales ventajas que los países deben aprovechar, para aumentar el efecto en el crecimiento económico, y además, garantizar el beneficio para todos.

Basándose en ese mismo informe, Rigoberto Monge, coordinador de la Oficina de Apoyo para las Negociaciones Comerciales Internacionales (Odasp), considera que para estar acorde al Tratado, el país debe invertir en infraestructura que facilite el comercio, como puertos, caminos y aduanas.

Pero también buscar mecanismos para reducir la burocracia, como la modernización del sistema aduanero. “Las aduanas no sólo tienen que estar preparadas, sino tener a la mano un sistema contingencias por si algo falla”, dijo.

El Gobierno también tienen que invertir en innovación, tecnología y educación, lo cual agilizaría los procesos industriales y mejoraría la calidad de los productos, pero además, mejorar la mejor oferta exportable. “Ya tenemos TLC, ahora tenemos que administrarlo bien”, dijo Rigoberto Monge.

Para, otros expertos en competitividad, como el colombiano Jaime Moncada, que estuvo en el país invitado por el Consejo Empresarial Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible (Cedes), parte de la reconversión de las empresas se basa en la eficiencia.

Hay un sistema de indicadores de desarrollo sostenible que permite comenzar a cambiar los procedimientos que convienen, a las empresas porque les ayudan a ser más eficientes y competitivas media vez cuiden del medio ambiente, dijo.

“Ser responsable da acceso a mercados, si un sector tiene problemas medio ambientales y sociales va a ser rechazado por los consumidores”, dijo Moncada.

Por su parte, Luis López Lindo, director de Cedesm, cree que la globalización trae la necesidad de ser competitivos, con quién estamos en total acuerdo, ya que consideramos que la globalización nos exige una constante actualización de conocimientos y técnicas que deben ser empleados en nuestras áreas de trabajo y favorecerá el desarrollo de competencias en el trabajador que se verá reflejado a nivel mercado. (Monge, 2006)

Entonces si México se encuentra por debajo de China entre otros países, a nivel de competitividad y diversos especialistas consideran que esta es importante para permanecer a la altura de grandes potencias midiendo la competitividad, la pregunta surge

¿Cómo puede ser México un país competitivo?, contamos con tecnología, quizá no la más avanzada o actual, contamos con TLC y mano de obra, entonces ¿Qué falta?, mejorar lo que ya tenemos, empezando desde la parte interna de las empresas, desde la planeación estratégica, la cual debe contemplar al Capital Humano como un valor



insustituible e invaluable, si damos capacitación de alto nivel a los trabajadores, podremos aumentar la confianza y seguridad que el mismo tiene , fomentar el sentimiento de pertinencia hacia la empresa y ser uno sólo para generar empresas competitivas y al mismo tiempo impulsar un país con capacidad de ser competitivo.

### *1.5 El psicólogo laboral ante la globalización*

El psicólogo organizacional surge de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana, especializado en el ámbito laboral, que busca la adaptación del hombre a la tarea y sus diversas exigencias.

Su proyección se extiende a los diferentes escenarios laborales, ya sea iniciativa, privada o pública, creando procesos de cambio planeado, tendiente a aumentar la eficiencia, producción y productividad de las organizaciones, asegurando el crecimiento de la misma, así como el bienestar físico, psicológico y social del empleado.

Esta actividad social permite crear, transformar y producir bienes materiales o servicios dentro del medio ambiente circundante, sufriendo cambios continuos acordes a las demandas sociales, económicas y políticas del país a través del uso de técnicas especializadas aplicadas al recurso humano.

En opinión de Duran, y Valdés (2002), el resultado del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes de México, pero que hoy constituye una de las tareas más importantes; se ha entendido que la organización y las personas deben buscar adaptarse una con la otra y entender que ambos

forman la organización, y que uno no existiría sin el otro, esto es diferente al antiguo paradigma local donde la mano de obra era la base de la productividad, sin importar más nada, ahora en cambio, el aspecto humano es un factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Actualmente, el psicólogo organizacional cuenta con una variedad de técnicas y métodos que le permiten incidir sobre el ámbito laboral para resolver o prever problemas a través de diagnósticos oportunos, intervenciones y evaluaciones en los diferentes escenarios. (Ponce, 2010)

Algunos de los problemas actuales más frecuentes que enfrentan las organizaciones son:

- Condiciones de trabajo
- Sistemas de trabajo
- Capacitación y desarrollo del factor humano
- Ubicación de personas en puestos que no responden a sus habilidades, conocimientos e intereses.
- Problemas de relaciones humanas, motivación y satisfacción laboral
- Ausentismo y rotación de personal
- Carencia de modelos administrativos
- No contar con planes de carrera y vida
- Clima laboral,
- Contratos por tiempo indeterminado
- Trabajadores en periodos a prueba, entre otros.,

Para resolver dicha problemática, es necesario que el psicólogo como profesional de la conducta actúe como agente de cambio, interesado y preocupado por el factor humano, realizando una amplia variedad de actividades entre las que podemos mencionar: (Ayala, 2001)

- Planear, instrumentar y evaluar el desarrollo de los recursos humanos.
- Elaborar, impartir y evaluar los programas de capacitación.
- Análisis y evaluación de puestos
- Reclutar y seleccionar al personal
- Diseñar, aplicar y evaluar programas de incentivos.
- Preparar al trabajador para que conserve su trabajo.
- Preparar al trabajador para dejar su puesto de trabajo.

Muchos empresarios nacionales están conscientes que los programas que se implementen en sus empresas deben buscar mejorar el modo de vida de los empleados en cada uno de los factores que lo integran como persona (familiar, personal y socio-laboral), buscando con esto el mejoramiento continuo de las personas y por ende de la empresa de la cual son participes.

También saben que la globalización ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres, si se sabe aprovechar. En suma, que puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres si se sabe utilizar.

Es del conjunto de técnicas mencionadas con anterioridad que este estudio ha enfocado como tema central la evaluación de la capacitación dentro del ámbito organizacional. (Ponce, 2010)

### *1.6 Impacto psicológico de la globalización*

Lo que hoy se conoce como el proceso de globalización ha tenido distintas consecuencias para los países, y su población. Los principales afectados negativamente por la misma, son los llamados países emergentes, que han visto recortadas sus economías, y afectadas sus bases productivas, con consecuencias económico sociales y laborales de una magnitud desconocida.

La pérdida de lo que tradicionalmente fue el empleo, generó situaciones de angustia colectiva, ya que la estabilidad emocional se vio afectada por la desocupación y la amenaza de pérdida del trabajo. El empleo comenzó a ser un bien escaso. Conseguir la manutención diaria significó atravesar situaciones inesperadas.

La globalización alteró profundamente los lazos sociales, afectivos, familiares, comunitarios, laborales. La respuesta psicológica de la población se tradujo en una reacción de angustia y depresión masiva. La resolución de esta crisis todavía es incierta. La promesa de que el ajuste económico resolverá los graves problemas.

En la actualidad, el trabajo humano está siendo paulatina y sistemáticamente eliminado del proceso de producción. En menos de un siglo, el trabajo masivo en los sectores de consumo quedará probablemente muy reducido en casi todas las naciones industrializadas. Una nueva generación de sofisticadas tecnologías de las comunicaciones y de la información irrumpe en una amplia variedad de puestos de trabajo. Las máquinas inteligentes están sustituyendo, poco a poco, a los seres humanos en todo tipo de tareas, forzando a millones de trabajadores de producción y de administración a formar parte del mundo de los desempleados. (Russek, 2009)

Pero el tipo de desempleo que se mantiene en el tiempo, cosa que sucede actualmente en la mayoría de las economías de transición, tiene otras características.

Se vuelve estructural. Son las mismas personas las que permanecen desempleadas por más de un año. Esta situación comienza a formar nuevos hábitos en las personas que empiezan a perder su dignidad y se hacen cada vez más dependientes de la ayuda externa porque se les incrementa el miedo a enfrentar su realidad. Este tipo de desempleo tiene graves consecuencias psicológicas. Produce tales cambios en las personas hasta que pierden su empleabilidad. Más grave aún, aquellos que habían funcionado como proveedores de sus familias, terminan marginados, sin ninguna perspectiva de futuro laboral. (Bauman, 1999)

El Dr. Thomas T. Cottle, sociólogo y psicólogo clínico americano de la Massachusetts School of Professional Psychology, citado por Russek en su libro, entrevistó durante 15 años a desempleados en situación precaria, que han estado sin trabajo como mínimo seis meses. Encontró que la experiencia de este tipo de trabajadores presenta síntomas de patologías similares a la de los pacientes a punto de morir. El trabajo para ellos

estaba tan ligado al hecho de estar vivos (ganarse la vida), que al perderlo y pasar a engrosar las filas de los desempleados.

El papel del psicólogo en este ámbito de globalización desde el aspecto laboral es muy importante ya que cuando un empleado busca ascender de puesto, busca los medios para lograrlo y esto es a través de buscar capacitación, indaga sobre nuevos conocimientos que le sirvan para lograr este cambio de puesto, el cual le traerá beneficios como mejorar su calidad de vida, tener nuevas expectativas de conocimientos, tener mayor seguridad al desempeñar sus nuevas funciones, y poder involucrarse con las nuevas tecnologías.

## Capitulo II La empresa

### 2.1 Definición de empresa

1. Romero (2008), autor del libro "Marketing", define la *empresa* como "*el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela*".

2. García y Casanueva (1999), autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la *empresa* como una "*entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados*".

3. El Diccionario de Marketing y *Publicidad.*, define a la *empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad"* (Lorenzo, 2004)

4. El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la *empresa* es una *"unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos"* (Cuadrado, 2007)

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, y en relación a nuestro proyecto planteamos la siguiente *definición de empresa*:

*"La empresa es una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".* Para lograr lo anterior es necesario que el activo humano se mantenga en constante actualización de conocimientos y habilidades mediante la capacitación.

## *2.2 Elementos que componen la estructura básica de una empresa*

1. *Entidad.* Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona

jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).

2. *Elementos humanos.* Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.

3. *Aspiraciones o metas.* Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.

4. *Bienes materiales.* Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.

5. *Capacidad técnica.* Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.

6. *Capacidad financiera.* Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas). (Valencia 2000).

### 2.3 La organización interna de la empresa

#### *Concepto de estructura organizativa.*

Es aquella que describe cómo se agrupan, identifican y se relacionan los distintos elementos que forman la empresa.

Está formada por:

- El conjunto de elementos que la integran
- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos
- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes.



### *Elementos de la estructura organizativa.*

*Alta dirección.* Formada por personas que realizan funciones de dirección general de la empresa y la fijación de los objetivos generales.

*Dirección intermedia.* Formada por mandos intermedios, relaciona los objetivos generales con los objetivos operativos de los distintos departamentos de la empresa.

*Base operativa.* Conjunto de personas directamente relacionadas con la producción venta y prestación de servicios.

*Tecnoestructura.* Expertos que estudian las distintas funciones de la empresa con el objeto de encontrar sus fortalezas y debilidades.

*Estructura de apoyo.* Formada por el personal de asesoramiento cuya función consiste en asesorar a los directivos sobre diferentes materias: fiscal, laboral, mercantil.

### *Relaciones en la estructura organizativa*

*Relación Formal.* Han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de miembros.

Pueden ser:

Lineales: entre jefe y subordinado

De staff: entre especialistas y directivos.

*Relación informal.* Son aquellas que surgen como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa.

#### *Principios que estructuran la organización de la empresa*

*Autoridad y jerarquía.* Deben existir diferentes niveles de autoridad ordenados jerárquicamente según el grado de responsabilidad y control.

*Unidad de mando.* Cada subordinado debe tener un solo superior.

*De delegación.* Consiste en que una persona asigna autoridad y responsabilidad a otra para que esta última desempeñe unas funciones.

*División del trabajo.* A cada persona se le asignaría una función específica con el objetivo de que se convierta en un experto.

*Departamentalización.* Se agruparían las diferentes tareas o funciones en áreas funcionales o departamentos.

*De comunicación.* Descendente (de superior a subordinado) ascendente (de subordinado a superior) (Gill, 2007). (Estallo, 2007)

## *2.4 Organigrama*

### *Concepto*

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa o de cualquier otro tipo de organización. En él se reflejan los niveles y áreas de que consta la empresa así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas. (Mendoza, 2011)

Se representa a partir de un conjunto de figuras geométricas (rectángulos) enlazadas entre sí.

### *Las áreas funcionales de la empresa*

#### *Concepto.*

Consiste en una agrupación de personas que tienen en común una serie de objetivos funciones o tareas.

#### *Criterios de departamentalización.*

Según los procesos productivos: asignando un departamento por cada proceso productivo.

Según las funciones: cada departamento se especializa en alguna de estas funciones.

#### *Áreas funcionales.*

##### *Área de producción.*

Consiste en transformar inputs o factores productivos en outputs o productos finales, a través de una serie de operaciones previamente organizadas.

##### *Área comercial o departamento de marketing.*

Se encarga de todo lo relacionado con el producto, fijación de precios, distribución, publicidad y promociones.

*Área económica – financiera.*

Proporciona a la empresa los fondos necesarios, en el momento necesario y al mínimo coste posible y por otro lado en invertir los fondos de forma que se obtenga la máxima rentabilidad.

*Área de recursos humanos.*

En las empresas trabajan personas, cada una de ellas con sus características, estas personas a su vez se relacionan en la empresa.

*Área de administración.*

Ejerce el control de la empresa a través del manejo de documentación.

## *2.5 La relación interdepartamental*

*Relaciones de autoridad.* Un Dpto. tenga cierta autoridad sobre otro y otros.

*Relaciones funcionales.* Estas pueden ser

*Relaciones de información.* El Dpto. de admón. Necesita para la elaboración de nominas la información que le proporciona el Dpto. de personal.

*Relaciones de coordinación.* Consecución de los objetivos generales de la empresa.

*Relaciones de decisión.* En las decisiones resultan implicados varios Dpto. por lo que resulta necesaria la intervención de estos.

Por lo anterior consideramos que el área de Recursos Humanos al encontrarse dentro de las áreas funcionales de la empresa debe contar con personas calificadas y capacitadas para no sólo administrar al personal, sino selecciona al candidato idóneo para

desempeñar un puesto, capacitarlo para que pueda cumplir con lo esperado, así como atender la parte psíquica del trabajador mediante la interacción continua, es por ello que el psicólogo organizacional es un profesional requerido en el área. (Peláez y Doll, 2010)

## Capitulo III

### 3.1 Recursos humanos

*El departamento de recursos humanos.*

Se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal.

### 3.2 Áreas de recursos humanos

*La gestión de personal.*

*1) Planificación de plantillas.*

De acuerdo con los objetivos de la empresa medir las necesidades de personal en un tiempo determinado. Previsiones futuras:

- Las necesidades de personal de la empresa
- Su coste
- El plazo en que se va a necesitar dicho personal

*2) Descripción de puestos de trabajo.*

Consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando:

Formación necesaria, Experiencia y responsabilidad

La descripción permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejarla formalmente en un documento.

*3) Reclutamiento y selección de personal.*

Una vez que la empresa tiene claro que tipo de puesto de trabajo desea cubrir y los requisitos básicos que debe cumplir el futuro trabajador, comienza la fase de reclutamiento; Que consiste en informar sobre la oferta de empleo de la empresa con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos., la empresa puede obtener posibles candidatos de 2 formas: Buscándolos en la propia empresa o acudiendo al exterior.

El proceso de Selección de personal tiene como finalidad seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo.

*4) Acogida de nuevos trabajadores.*

Un plan de acogida es la incorporación de nuevos trabajadores con el objetivo de que la adaptación del trabajador en la empresa sea lo más satisfactoria posible.

*5) Formación y desarrollo profesional o capacitación.*

La formación o capacitación tiene como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de capacidades aptitudes y características facilitando el acceso a mayores habilidades y actualizando conocimientos.

- Caso de incorporación de nuevos trabajadores a la empresa: analizar cuáles son las necesidades de formación de estos trabajadores con el fin de que su adaptación a la empresa y al puesto de trabajo sea mejor y más rápida.

- Caso de ascenso de personas de la propia empresa
- Caso de actualización de conocimientos y reciclaje de las personas.
- Así como desarrollo de talento de los trabajadores dentro de su área de trabajo.

*Las fases que se llevan a cabo en un plan de formación son:*

- Determinar las necesidades actuales y futuras de formación
- Determinar los objetivos de la formación
- Información sobre la formación
- Coordinación de la formación
- Control de resultados

#### *6) Relaciones laborales.*

La empresa tiene una serie de obligaciones, a nivel individual la empresa tiene una serie de relaciones con el trabajador. A nivel colectivo la empresa mantiene relaciones con los representantes de los trabajadores.

Convenio Colectivo: acuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores para regular las condiciones de trabajo.

### *3.3 Planeación de recursos humanos*

Es el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimiento con el fin de realizar los planes integrales de la empresa” (Coleman). Un “plan- hombre” abarca la determinación de los tipos de habilidades o capacidades requeridas y la cantidad de gente necesaria; también es importante localizar el lugar y tiempo de las necesidades en los puestos adecuados en el momento apropiado, haciendo la clase correcta de trabajo que producen a largo plazo los beneficios máximos para organización y el individuo. (Simula, 1990)

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de los esfuerzos de una organización.

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una organización para llevar siempre hacia adelante su desarrollo. Esta es utilizada para crear una visión emprendedora, para la creación de nuevas competencias en el ámbito laboral.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización, al determinar el número y el tipo de empleados que serian necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. (Werther, William B. Jr., 2000)



Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

*Propósitos.*

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

*Ventajas.*

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación. (Bohlander y Snell,2008)

### *3.4 Competencias laborales a nivel gerencial*

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer. (Noe, 2013)

## *Capítulo IV*

### *4.1 Capacitación y adiestramiento.*

#### *¿Por qué la necesidad de capacitar y adiestrar?*

Una vez que se constituye la empresa, un elemento vital es el capital humano, el cual necesita recibir un desarrollo de las habilidades, conocimientos y capacidades que posea para adaptarse con exactitud a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo debe ser continuo, para mantenerse actualizado y a la vanguardia de las necesidades del mercado, pero es claro que se hace más necesario tratándose de trabajadores de nuevo ingreso, ya que se les debe explicar procedimientos y normas de la organización, claro está que se debe continuar con la capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas por gerentes de recursos humanos. (Arias, 1999)

Este desarrollo puede ser teórico o práctico, según sea el caso, el conocimiento teórico conocido como capacitación se basa en la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo; el desarrollo práctico conocido como adiestramiento tiene la finalidad de dar a todo empleado, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor es decir desarrollar competencias laborales.

#### *4.2 Definición de capacitación y adiestramiento*

Existen diferentes definiciones de capacitación:

Para BYARS y RUE (1996), la capacitación es:

“Un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”.

Fernando Arias Galicia, la define como:

“La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”

Reyes Ponce dice:

“Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia”

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. En tanto que el entrenamiento es aprender por medio de la práctica en el mismo lugar de trabajo.

La capacitación es la función educativa dentro de una empresa por lo cual se deben satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, resultado de la preparación y habilidades de los colaboradores. (Leon, 2004)

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios. (Chiavenato, 2004)

Dadas las definiciones anteriores podemos concluir que la capacitación es un proceso mediante el cual se le proporcionan al trabajador los conocimientos teóricos necesarios para poder realizar con eficiencia sus funciones, aumentar la productividad en la empresa, disminuir rotación, bajar costos en relación a accidentes laborales y al mismo

tiempo poder generar competencias en los trabajadores, mismas que hacen más valioso al trabajador dentro de una organización.

#### 4.3 Adiestramiento

También existen definiciones de adiestramiento, las cuales se mencionan a continuación:

Fernando Arias Galicia lo define como:

*“Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz”.*

Para Agustín Reyes Ponce el adiestramiento es:

*“Se trata de dar, ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los primeros sean útiles”.*

Para Samuel Romero Betancourt el adiestramiento es:

*“La ayuda a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una destreza o habilidad”.*

En relación a las definiciones anteriores podemos concluir que el adiestramiento se refiere a la práctica que el trabajador debe de realizar acerca de los conocimientos adquiridos con anterioridad con la finalidad de desempeñar mejor sus funciones, con mayor responsabilidad y eficiencia; es decir se debe de adiestrar a los trabajadores en diferentes situaciones, ya sea cuando acaba de ingresar a la empresa, o cuando se cambia de área temporalmente, ya sea para llenar una vacante o por ascenso.

También por cambios de maquinaria, de instrumentos, de métodos de trabajo o por la simplificación de este, es necesario adiestrarlos para enseñarles los nuevos procedimientos, ya que de este depende del éxito del cambio de sistemas.

#### *4.4 Objetivo de la capacitación*

En los últimos años se ha observado un marcado interés, por llevar a cabo programas de capacitación de personal, tanto en empresas públicas como en privadas, y en algunas Instituciones de Gobierno como la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en toda entidad es necesaria la renovación y actualización de conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar la calidad y productividad en el trabajo.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación:

El objetivo general de la capacitación es:

“Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización”.

Los objetivos particulares son:

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Promover el desarrollo de habilidades en los trabajadores.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Contribuir a la mejora del clima organizacional.
- Fomentar valores en los trabajadores.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.
- poder implantar un sistema se tiene que acudir a un método que lleva por nombre

Método tradicional que consta de seis fases que son:

- Factibilidad: Consiste en hacer un estudio para determinar que tan factible es el desarrollo de un proyecto.
- Análisis: Consiste en determinar las especificaciones del usuario del sistema pronosticar los recursos que serán necesarios y determinar el tiempo que se tardaran en desarrollarlo.



- Diseño: En esta fase se traduce el análisis en forma de pasos; con los cuales se inicia la programación. Aquí en esta etapa se diseñan los procedimientos que servirán para cumplir con el objetivo del sistema y la forma de cómo se introducirán los datos al sistema.
- Además también se especifica el proceso de cómo se enviarán los resultados deseados y la forma en que se van a transmitir esos resultados al usuario final.
- Programación: Consiste en elaborar los programas considerados en el diseño para cumplir con lo especificado por el usuario.
- Pruebas: Prueba que haga lo que el usuario desea y lo haga bien.
- Implantación: Consiste en instalar el sistema en el ambiente en que operará y en realizar los procesos necesarios para que opere correctamente al terminar esta fase el usuario puede iniciar con la operación real del sistema, para lo cual requerirá capacitación sobre el uso adecuado de cada una de las funciones que se realizan. En esta fase es muy importante que el usuario participe activamente para que la capacitación sea exitosa y después pueda operar el sistema en forma correcta.
- Operación: Consiste en que el usuario utilice el sistema desarrollado en el ambiente real de trabajo es decir que trabaje con el sistema para cumplir con los objetivos deseados al momento de definirlo.
- Cada día, a donde nosotros nos dirigamos a realizar cualquier trámite etc. Los procesos están automatizados y sistematizados y día a día dependemos más de los sistemas, porque estos son los encargados de mover el mundo que está a nuestro alrededor;
- Es importante reconocer que en el futuro no muy lejano muchas empresas tendrán que basar su estructura competitiva a través de procesos que involucren inversiones importantes en tecnología informática.

- Para esto será necesario que se adopte una cultura computacional y de información de los diferentes niveles de la empresa con el fin de encaminar los objetivos estratégicos hacia procesos de generación de información.
- En las empresas los sistemas de información con frecuencia se implantan en forma inicial los sistemas transaccionales y posteriormente se introducen los sistemas de apoyo a las decisiones por último se desarrollan los sistemas estratégicos que dan forma a la estructura competitiva.

Richard Nolan un autor y profesor de la escuela de negocios de Harvard desarrollo una teoría que impacto en el proceso de planeación de los recursos y las actividades de la informática. Esta teoría se llama ETAPAS DE NOLAN y está compuesta por 6 etapas que son: Etapa de inicio, contagio, control, integración, administración de datos y madurez. ( Jong y Kolthof, 2008)

- Cuando las empresas llegan al a etapa de madurez la informática se encuentra definida como una función básica se pulen muchos de los controles implementados en las etapas anteriores.
- El diseñar e implantar sistemas de información, genera o contribuye a la creación de nuevas formas de hacer negocio. El mundo se está sistematizando es por ello que se debe estar a la vanguardia y seguir en el proceso de cambio constante.
- Los sistemas de información han evolucionado en su uso, iniciando con la automatización de los procesos de las organizaciones, como apoyo al nivel operativo proporcionando información que sirva de base para el proceso de tomar decisiones, también como apoyo a los altos niveles, finalmente para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

- Cada día se utiliza en mayor proporción la tecnología de información, para apoyar y automatizar las actividades de una empresa partiendo de que cada día se utiliza mas la tecnología de información, puedo afirmar que la importancia del proceso de capacitación al momento de implantar sistemas de información se centra en que la capacitación es un medio fundamental de educación que contribuye para que las personas profesionalicen su trabajo para que se adapten a la era de cambios que vivimos y desarrollen confianza en si mismos para enfrenar estos cambios con éxito.
- Los sistemas son una herramienta muy poderosa ya que estos son requeridos en todos los niveles de una organización para que esta funcione y a su vez se puedan adoptar nuevas formas de hacer las cosas mediante la implantación de sistemas y la capacitación. Ya que al implantar sistemas, la capacitación se hace de manera específica impartiendo cursos sobre terminología o cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo ya sea teórico o a base de practica o mejor aun combinando los dos y esto es muy importante debido a que así se familiarizan con el sistema y se esfuma un poco la resistencia al cambio y algunos factores que puedan presentarse. (Cohen, 1995)

#### *4.5 Importancia de la capacitación*

La importancia de la capacitación radica en que esta:

- a) Ayuda a la organización: Conduce a una mayor rentabilidad hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b) Ayuda al individuo: Proporciona a esta motivación, seguridad y crecimiento personal.

- c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: Fomenta la integración en los grupos de trabajo, mejorando la comunicación entre ellos.

#### *4.6 Tipos de capacitación*

La capacitación se ha dividido para su mayor comprensión en cuatro áreas, las cuales son:

##### *A. Capacitación para el trabajo.*

Es aquella que se encarga de preparar al trabajador para que realice determinada labor en el puesto que se le asigne, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido en la misma empresa, su objetivo es el de proporcionar al personal la capacitación y adiestramiento adecuado al puesto que vaya a ocupar.

##### *B. Capacitación de inducción.*

Es aquella que se encarga de capacitar a todos los trabajadores de nuevo ingreso para que se les enseñe su nueva labor dentro de la empresa.

La introducción del nuevo empleado se hace mediante un programa de inducción llevada a cabo por el jefe inmediato o el encargado del departamento en donde realizará su trabajo. El objetivo de este programa consiste en proporcionar al trabajador todos los conocimientos de carácter general relativos a la empresa, condiciones laborales y los puestos de trabajo.

### *C. Capacitación promocional.*

Es aquella que tiene como objetivo preparar al trabajador para ocupar un puesto superior al que tiene dentro de la empresa el cual dependerá de que:

- El trabajador tenga deseos de superación en el trabajo.
- Existe una vacante en el puesto superior.
- El trabajador proporcione confianza para que pueda adquirir mayores responsabilidades.

### *D. Capacitación en el trabajo.*

Es aquella que se da en la empresa durante las actividades de trabajo, es un proceso continuo y constante que tiene como finalidad preparar al trabajador, para el desarrollo de sus actividades conocimientos y habilidades necesarias para el buen desempeño de sus labores. (Anónimo, 1998)

## *4.7 Clasificación de la capacitación*

En todas las organizaciones se debe proporcionar capacitación y adiestramiento al personal, puede ser de manera interna o externa, todo dependerá de las necesidades de la empresa.

### *Capacitación interna.*

Es impartida en el área de trabajo; muchas organizaciones cuentan con un departamento de capacitación que se ocupa de proporcionar los conocimientos y habilidades a los trabajadores que laboran en ella. Se lleva a cabo durante la jornada de trabajo.

La capacitación interna es muy práctica, ya que mientras se les está enseñando, trabajan y de esta manera habrá una mayor retroalimentación.

Las técnicas de capacitación que se utilizan dentro de las empresas son las siguientes:

a) Rotación de puesto: Consiste en trasladar a uno o varios empleados de un puesto a otro, con el fin de que adquiera mayores conocimientos, habilidades y experiencias en otras áreas de trabajo dentro de la empresa.

b) Relación experto-aprendizaje: Consiste en que el supervisor le enseñe al trabajador, todas las labores que realiza dentro de la empresa y las funciones que desempeñará en la misma. Es de gran utilidad ya que existe una mayor retroalimentación y lo más importante es que el aprendizaje es inmediato.

### *Capacitación externa.*

Es aquella que es impartida fuera del área de trabajo, se lleva a cabo por personal experto llamados capacitadores o instructores externos que pueden ser personas físicas o morales que no forman parte de la empresa y ofrecen sus servicios a las organizaciones con el fin de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores para que desarrollen sus conocimientos y habilidades, así de esta manera pueden desempeñar con mayor eficiencia su trabajo. (Siliceo, 2006)

Los capacitadores externos se dividen en dos grupos que son:

- INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS, ESCUELAS U ORGANISMOS GUBERNAMENTALES.

Son entidades que proporcionan o desarrollan programas de capacitación y adiestramiento, ayudan a orientar al trabajador para que pueda desempeñar bien sus funciones.

Estas instituciones tienen como objetivo, el proporcionar enseñanza y especialización en el puesto, así como del equipo que utilizará simulando las áreas de trabajo en donde los empleados desarrollan sus labores con el fin que obtengan mayor aprendizaje y de esta manera pierdan el miedo cuando trabajan en la empresa.

A continuación se relacionan algunas instituciones que proporcionan capacitación y adiestramiento al personal:

- Secretaría de Educación Pública.
- Escuelas Técnicas Industriales y Comerciales.
- CECATI
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

### *Instructores independientes.*

Son personas que no forman parte de las empresas y se dedican a desarrollar e impartir programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores que laboran en las organizaciones con el fin de proporcionar enseñanza de las labores que desarrollan dentro de la empresa.

Los instructores deberán tener los conocimientos técnicos y teóricos de los programas de capacitación, que los podrán haber adquirido de manera empírica o académica.

Una vez determinada las necesidades y los objetivos de la capacitación y adiestramiento, se escogerá la mejor técnica a utilizar para resolver los problemas que se presenten en la empresa como baja productividad, accidentes de trabajo, ausentismo, etcétera. (Social, 2012)

#### *4.8 Marco legal de la capacitación y adiestramiento*

En este punto se hace referencia de la parte legal que enmarca la capacitación y adiestramiento del personal en la empresa, ya que es de gran importancia para el obrero por que se le introduce y se le enseña la labor que habrá en la organización y los beneficios que obtendrá; y al ejecutivo le ayuda para que así sus empleados sean capaces de realizar bien su trabajo y conozcan cuáles son sus obligaciones.



El pasado 1 de diciembre entraron en vigor las reformas a la Ley Federal del Trabajo, las primeras de fondo en más de cuarenta años que constituyen sin duda un hecho histórico que transformará el mercado laboral mexicano para hacerlo más eficiente, productivo e incluyente.

La anterior ley, vigente desde 1970, ya no respondía a las nuevas realidades y retos de México: Un país inserto en la economía global requería incrementar aceleradamente sus niveles de productividad para competir exitosamente; con un mercado laboral caracterizado por una creciente demanda de trabajo formal en el cual jóvenes y mujeres enfrentan severas dificultades para acceder a empleos formales y dignos, en condiciones equitativas.

Consideramos que muchas de las reformas permitirán mejorar la competitividad de las empresas mexicanas, en especial de las Pymes, principal empleador del país, así como ofrecer mejores oportunidades laborales a mujeres y jóvenes. En este sentido van reformas tan importantes como la limitación de la acumulación de los salarios caídos hasta por un término de 12 meses y a partir del segundo año un interés del 2% sobre un fondo equivalente a quince meses de salario, o la incorporación de nuevas modalidades de contratos, como los de temporada y capacitación inicial, así como los periodos de prueba, el pago por hora y el trabajo a distancia, que facilitarán el acceso de los jóvenes a un primer empleo y permitirá a las empresas con operaciones en México ser más competitivas en el mercado global.

Si bien en la reforma hay avances fundamentales, aun quedan temas que son necesarios reglamentar con objeto de otorgar certeza jurídica a las partes, tal es el caso de la contratación por hora que ha creado una gran expectativa, así como la regulación a la llamada tercerización *outsourcing*.

El *outsourcing* no estaba del todo regulado, la reforma intentó garantizar a los trabajadores tercerizados el cumplimiento de las obligaciones patronales frente al IMSS e INFONAVIT, sin embargo se establecieron condiciones excesivas en su reglamentación. El artículo 15 establece: El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- b) Deberá justificarse por su carácter especializado.
- c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

La redacción de este precepto es confusa, por ejemplo no queda claro si se tienen que dar los tres supuestos o sólo uno de ellos, para que el contratante no sea considerado patrón.

La sanción establecida ante el incumplimiento de las condiciones mencionadas es considerar al contratante como patrón, la cual resulta incongruente en nuestra legislación laboral, toda vez que esta determinación sólo se genera en aquellos casos donde una persona recibe los servicios de otra dentro de un contexto de subordinación.

Adicionalmente, puede representar un costo adicional para las empresas que han establecido estructuras corporativas a través de las cuales tercerizan la totalidad de sus actividades con objeto de poder competir en el mercado globalizado, por esta razón es necesaria una reglamentación secundaria que determine el alcance del precepto legal.

Adicionalmente, las empresas deberán revisar sus estructuras corporativas, esto es, sus objetos sociales, contratos de prestación de servicios, entre otros, con objeto de evitar cuantiosas sorpresas derivadas de juicios laborales donde seguramente se alegará el incumplimiento de las condiciones establecidas en el artículo 15A y por ende la sanción establecida en el propio precepto considerando a la empresa contratante como patrón de los trabajadores para todos los efectos legales, incluyendo la participación en las utilidades de las empresas. (Vega, 2012)

### ***Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.***

Dentro del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se hace referencia al trabajo. El apartado A regula los derechos de los obreros, jornaleros, empleados, de los cuales son acreedores por su trabajo tales como: los horas de trabajo, días de descanso, salarios, vacaciones, horas extras, etcétera; así como las prestaciones que los patrones están obligados a dar a los trabajadores.

Por lo consiguiente en el apartado B se regulan las relaciones entre los Poderes de la Unión, el Gobierno y sus trabajadores, menciona los derechos de escalafón, la seguridad social, despido, etcétera. Así también asegura a los trabajadores y familiares su patrimonio y bienestar social.

El artículo 123 de la Constitución en su fracción XIII se menciona que las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para elevar su nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por la comisión Mixta aprobada por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (Vargas, 2010)

***Ley Federal del Trabajo Capítulo III bis de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores.***

*Decreto de reformas.*

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

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

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;

II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;

III. Incrementar la productividad; y

IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

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

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

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

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

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;

II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;

III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;

IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y

V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micros y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

Artículo 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Artículo 153-F Bis. Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.



Artículo 153-G.- El registro de que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

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

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

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

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

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

Artículo 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;

- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

Artículo 153-I. Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

Artículo 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

- I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;

II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;

III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;

IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;

V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;

VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;

VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;

VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene;

IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y

X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en conjunto con la Secretaría de Economía, convocarán a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Productividad, que tendrán el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva.

El Comité Nacional de Productividad tendrá las facultades que enseguida se enumeran:

I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual;

II. Colaborar en la elaboración y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la tecnología, maquinaria y equipo en existencia y uso, así como de las competencias laborales requeridas en las actividades correspondientes a las ramas industriales o de servicios;

III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas;

IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad;

V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad;

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

VII. Proponer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada;

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

IX. Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior;

X. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo;

XI. Emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y

XII. Las demás que se establezcan en esta y otras disposiciones normativas.

Artículo 153-L. El Titular del Ejecutivo Federal fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de la Comisión Nacional de Productividad, así como las relativas a su organización y funcionamiento. Sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su integración.

En la toma de decisiones de la Comisión Nacional de Productividad se privilegiará el consenso.

Artículo 153-Q. A nivel de las entidades federativas y el Distrito Federal se establecerán Comisiones Estatales de Productividad.

Será aplicable a las Comisiones Estatales de Productividad, en el ámbito de las entidades federativas, lo establecido en los artículos 153-I, 153-J, 153-K, 153-L, 153-N y demás relativos.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

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

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

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. (Barrera, 2012)

### ***ACUERDOS EN TRÁMITES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.***

*Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de los trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores (jueves 30 de Diciembre de 2004.)*

Que de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuidar la oportuna y normal constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas; expedir criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento; autorizar y registrar a las instituciones y personas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores y, en su caso revocar las autorizaciones y cancelar los registros concedidos, así como establecer el registro y control

de las listas de constancias de habilidades laborales enviadas por las empresas, relativas a trabajadores capacitados o adiestrados.

Que la Secretaría, en su oportunidad emitió al Acuerdo por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, mismos que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de abril de 1997.

*Artículo primero.* Los criterios generales y formatos, para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación, adiestramiento y productividad en las empresas, son las siguientes:

I. La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es el grupo de trabajo responsables de vigilar que cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa;

II. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integrarán de manera bipartita y paritaria. El número de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán determinados, de común acuerdo por el patrón y los trabajadores o, en su caso, por el patrón y el sindicato titular del contrato colectivo del trabajo o administrador del Contrato-Ley;



III. Cuando es convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, en razón de su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupe, se podrá constituir más de una comisión mixta, o bien, conformar subcomisiones mixtas, y

IV. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría, respecto a la integración de las comisiones mixtas, conforme al formato DC-1; la Secretaría podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán los registros internos correspondientes.

*Artículo segundo.* Los criterios generales y formatos, para la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas, son las siguientes:

I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

II. Los planes y programas deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:

A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán en número de etapas durante las cuales se impartirán.

B. Podrán formularse en tres modalidades:

- i. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
- ii. Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupación determinados.
- iii. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

C. Deberán referirse a periodos no mayores de 2 años.

D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento. Cuando la capacitación que sea impartida por el propio personal de la empresa, éste se considerará como agente capacitador interno y no se requerirá realizar trámite alguno ante la Secretaría.

E. Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:

- i. Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido, un bien o servicio de cualquier naturaleza.
- ii. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien de aquellos extranjeros que los impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional.

En los casos a los que se refiere este inciso, no se requerirá que los capacitadores realicen el trámite de registro ante la Secretaría.

iii. Los trabajadores o patrones de las empresas que imparten cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean prioritarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos.

iv. La Secretaría podrá proporcionar asistencia técnica y metodológica para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;

*Artículo tercero.* Los criterios generales y formatos, para la elaboración de las constancias de habilidades laborales que se expiden a los trabajadores y para la presentación de las listas de dichas constancias ante la Secretaria, son las siguientes:

I. La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa.

II. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:

A. Serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.

B. Serán autenticados por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, a través de un representante de los trabajadores y uno de la empresa, miembros de la propia comisión y designados por la misma.

C. Deberán entregarse a los trabajadores dentro de los 20 días hábiles siguientes al término de cada uno de los cursos de capacitación que se lleven a cabo en la empresa.

D. Para su expedición se utilizara el formato DC-3.

III. Las empresas deberán hacer del conocimiento de la STPS, para su registro, las listas de las constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores, a través del formato DC-4, según el modelo anexo, dentro de los 20 días hábiles posteriores al término de cada año. Las empresas deberán conservar copia de las constancias de habilidades laborales incluidas en la última lista remitida en la secretaria.

*Artículo cuarto.* Los criterios generales y formatos para la solicitud de autorización y registro de agentes capacitadores externos son los siguientes:

I. Los agentes capacitadores externos son las personas físicas o morales que presentan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores. La calidad de los servicios proporcionados depende exclusivamente de los propios agentes y los programas o cursos de capacitación carecen de valor curricular o académico por parte de la Secretaria;

II. Los agentes capacitadores externos se clasifican en dos grupos:

A. Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir capacitación.

B. Instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas, servicios de capacitación a las empresas;

III. Las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación deberán solicitar la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación.

- i. El formato de solicitud DC-5 según modelo anexo.
- ii. Si se trata de personas morales, una copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos. Si se trata de personas físicas, una declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin.

Será responsabilidad de la entidad instructora, establecer los mecanismos de acreditación necesarios para integrar la plantilla de los instructores que laboren en ella, cuyos nombres y especialidades serán asentados en el formato DC-5, información a partir de la cual la Secretaría lleve el registro correspondiente.

En el caso de que instructores independientes soliciten la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, deberán presentar la siguiente documentación:

- I. El formato DC-5, según modelo anexo.
- II. Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción y como capacitador, adquiridos empírica o académicamente. La Secretaría revisará y devolverá los originales, conservando exclusivamente copias fotostáticas.
- III. Dos fotografías tamaño infantil

Satisfechos los requisitos señalados, la Secretaría emitirá un acuse de recibo a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo

certificado o servicios de mensajería el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante el día hábil siguiente a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del segundo párrafo del artículo quinto del presente acuerdo. La Secretaria emitirá su respuesta al solicitante en un plazo de 5 días hábiles.

Si la Secretaria no emite respuesta durante el término establecido, se entenderá en sentido afirmativo la autorización y el registro, y el interesado podrá solicitar se le expida la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva;

IV. Los agentes capacitadores externos autorizados y registrados deberán solicitar a la Secretaria, mediante la presentación del formato DC-5, su autorización para modificar el contenido de los cursos o programas previamente autorizados, para impartir nuevos cursos o programas y, en el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, para modificar la plantilla de instructores.

La Secretaria publicara en la página de internet [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx) información relativa a los agentes capacitadores externos que se encuentren registrados.

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo certificado o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del segundo párrafo del artículo quinto del presente acuerdo. Si la Secretaria no emite una objeción por escrito de un plazo de 5 días hábiles, la referida solicitud se considerara autorizada;

V. Los agentes capacitadores externos podrán utilizar un sistema general de capacitación y adiestramiento, a petición expresa de alguna empresa perteneciente a la rama de actividad económica para la cual fue desarrollado dicho sistema, conforme a las disposiciones legales aplicables en materia de derecho de autor, y

VI. La Secretaria revocara la autorización y cancelara el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaria por las empresas que contrataron sus servicios y que acrediten fehacientemente su mal desempeño, contraviniendo lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo o en el presente acuerdo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, o bien cuando la secretaria compruebe esta circunstancia en ejercicio de sus facultades de inspección. En ambos casos, la revocación o cancelación será determinada por la Secretaria respetando el derecho de audiencia correspondiente.

*Artículo quinto.* La información que deben proporcionar las empresas y los agentes capacitadores externos, con arreglo a los criterios a que se refiere el presente acuerdo, deberá presentarse a la secretaria en formatos que se ajusten al diseño y contenido de los modelos anexos, en tamaño carta, conforme a los lineamientos señalados en los mismos, en el entendido que la falta de información considerada opcional no será motivo para negar la presentación o aprobación respectiva. Dichos formatos podrán presentarse en las Delegaciones, Subdelegaciones u oficinas Federales del Trabajo o en la Dirección General de Capacitación de la propia Secretaria de manera directa, o por medio de correo certificado o servicios de mensajería con acuse de recibo, en cuyo caso los interesados deberán pagar por anticipado el porte para enviarles el acuse de recibo foliado correspondiente.

A solicitud de los interesados, las listas de constancias de habilidades laborales podrán presentarse a través de medios magnéticos, para lo cual se deberán asentar en el formato DC-4 los datos generales de la empresa señalados y el total de las constancias expedidas, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, respetando las características de dicho formato. (Redboa, 2012)

## *Capítulo V Competencias laborales*

### *5.1 Método de evaluación por competencias*

#### *Antecedentes*

Se dice que el interés por lo comportamental tenía ya sus orígenes con Tyler (1949) citado en Rodríguez(2007) quien enunciaba principios fundamentales a tener en cuenta en la construcción del currículo formativo: en primer lugar una definición clara de los objetivos a alcanzar; después , la selección de las metodologías más idóneas para alcanzar esos objetivos, en tercer lugar, una mínima organización racional de la secuencia de la instrucción; y finalmente, la evaluación directa del acierto en alcanzar los objetivos previstos. (Rodríguez, 2007)

Sin embargo, Bolton (1999) citado en Alcover (2004) sitúan en los años 70 a cargo de McClelland, las primeras investigaciones sobre lo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) denomina “ competencia profesional o laboral”, en ese tiempo se buscaban correlaciones positivas entre el trabajo y los resultados en los test de inteligencia. (Francisco Gil Rodríguez, 2004)



Fue entonces cuando algunos expertos comenzaron a poner en duda la relevancia práctica de los cuestionarios que median el cociente intelectual en ciertos contextos educativos y laborales, era también evidente que su poder predictivo no era demasiado elevado en trabajos poco complejos y con bajos niveles de responsabilidad asociados. En este nuevo contexto nace el término de competencia o competencia profesional.

Desde la perspectiva dialéctica de Alles (2007), esta noción se nutre por lo menos de seis competencias: las aptitudes, los saberes, el saber hacer, los comportamientos, el saber ser o estar y las competencias cognitivas, complementando esta idea, Montenegro (2003) indica que las competencias también se pueden relacionar con otras categorías acuñadas por la Psicología como las aptitudes, destrezas, habilidades y actitudes. Estos, son términos que se generaron en el largo proceso de estudio para intentar explicar el funcionamiento de la mente. (Martha Alicia, 2007)

Sin embargo, hay serias objeciones a este enfoque, el término “aptitud” se emplea para denotar una condición física o mental para realizar determinada actividad compleja, así mismo, con el concepto de “destreza”, se ha hecho referencia a un conjunto de habilidades motoras que posee una persona para realizar determinada actividad compleja, de esta manera, la destreza podría entenderse como la realización de un conjunto de operaciones con habilidad y recisión.

La “habilidad” es un término más reciente, de mayor uso en la actualidad; con él se quiere significar la realización de una operación bien realizada en el menor tiempo posible.

Así, se habla de la habilidad para conducir, para referirse al hecho de que alguien es veloz y al mismo tiempo, preciso.

Finalmente la “actitud”, Thorndike (1991), citado en Montenegro (2003) la relaciona con las tendencias a favorecer o rechazar a grupos particulares de individuos, conjunto de ideas, instituciones sociales o tipos de actividad. Los términos anteriormente analizados, de una manera u otra, son elementos constitutivos de la competencia. (A., 2003)

Estos estudios pioneros avanzaban a la posibilidad de utilizar constructos más complejos que la inteligencia o las aptitudes, a partir de estas primeras investigaciones, las competencias comenzaron a convertirse en un interesante objeto de estudio que poco a poco ha ido siendo aceptado por la práctica organizacional. (Gil, 2004)

Rodríguez, M (2006) señala al respecto que ese lento e imperceptible deslizamiento desde las capacidades hasta las competencias laborales ha mejorado la calidad de distintos procedimientos dentro de la organización, pero también la auto exigencia de los métodos formativos fuera y dentro de la empresa.

Con esta idea concuerda indirectamente Alcover (2004) al indicar que, lógicamente, la competencia laboral va a tener que satisfacer las demandas empresariales ya sea a través de su formación en sistemas formales o ya sea en sistemas informales de educación, pero las demandas ahora ya no se limitan a la posesión de competencias técnicas sino que desde las empresas se demanda profesionales con una preparación integral y unificada para su ingreso y mantenimiento en el mundo laboral. (Gil, 2004)

De esta manera, la dirección de los recursos humanos en las organizaciones se orienta cada vez más hacia la noción de competencia considerada como la materia prima de los sistemas de gestión.

Sin embargo, según Rodríguez (2007) el término de competencia corre el riesgo de no poder limitarse al sector del magisterio y de definir una palabra apta para todo. El problema no es tanto conocer el significado de competencia, sino comprender la nueva lógica que implica, los componentes personales y organizativos que exige y las modificaciones prácticas que impone en la gestión de recursos humanos. (Rodríguez, 2007)

Desde la perspectiva de este autor, la competencia en función de las diferencias individuales y de las características individuales de una persona, hace que su éxito laboral en una profesión y sus atributos personales sean transferibles a otra profesión, por el mero hecho de poseer competencias bien formadas y bien asentadas.

Por otro lado, Aldana (2003) considera que la validez del enfoque por competencias está en llamar la atención sobre el “cómo” hacer las cosas, basándose en que la supervivencia del hombre depende de manera directa del conjunto de acciones que realiza, más que en sus características personales. (A., 2003)

Es por este motivo, que la OIT, citada en Alles (2007) impulsa una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad, ya que mediante estos, se puede conseguir, un correcto proceso de orientación profesional,

que la persona construya y aumente su nivel de empleabilidad, gracias a que las personas que obtienen alguna certificación en competencias laborales pueden trabajar tanto bajo la modalidad de autoempleo como en relación de dependencia dentro de una organización.

Como otro punto importante, Alles (2007) menciona que además de los cambios de perspectiva generados en cuanto al enfoque de competencias, existe en diversos medios una profunda confusión entre las múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral, ya que siendo parecidas, abarcan aspectos muy diferentes.

Al respecto Rodríguez (2007) señala, que en general, los estudios teóricos coinciden en que, los recursos de una persona susceptibles de ser diagnosticados, medidos, interpretados o modificados, son: las capacidades cognitivas, las características de la personalidad y las características socioculturales.

Sin embargo, los actuales modelos que intentan explicar la naturaleza de la competencia profesional se aproximan a esa explicación de una manera integral, tratando de sintetizar el conjunto variado de factores intervinientes en la conducta laboral, sean personales, cognitivos, experienciales o situacionales.

Desde el punto de vista de Alles (2007) la definición de competencias requiere de una mirada objetiva, aunque existe una tendencia generalizada de asignar a los modelos “competencias”, que si bien pueden ser interesantes y aplicables de manera general a los diferentes puestos de trabajo, no presentan la verdadera diferenciación estratégica que la organización desea alcanzar.

Enfatizando, de acuerdo con Alcover (2004) actualmente se estudia la competencia laboral multifactorialmente tomando en cuenta aspectos comunes a diversos enfoques teóricos: desde ese punto de vista, la competencia profesional podría ser definida como un conjunto heterogéneo de conocimientos, aptitudes, motivaciones, representaciones, creencias, valores o intereses; que se asocian a una presentación exitosa que se articula en una combinación de elementos y que puede ser evaluada y demostrada en la práctica.

La problemática que presentan estas definiciones es que son difícilmente integrables por lo lejano de sus enmarques, eso sin mencionar que cada escuela psicológica o sociológica expone una aproximación a la definición de competencia que va a resultar coherente con los objetivos de la orientación profesional de una persona o de la gestión de los recursos humanos de una empresa.

Autores como Corominas (2005), citado en Rodríguez (2007) detectan desde hace más de 10 años ese estado de carencia y rigor en las definiciones del término competencia, tras relatar algunas definiciones de competencia, después de afirmar que “aún estamos asistiendo a cierta confusión e imprecisión conceptual y terminológica, intentan extraer del conjunto de las diversas definiciones algunas notas esenciales del concepto de competencia.

Es por estas razones que hemos decidido incluir en el subtema siguiente varias definiciones a manera de referencia con la finalidad de dar a conocer los trabajos que se han venido realizando en cuanto a lo que el término de competencia engloba.

## 5.2 Definición de competencias laborales

Existen varias definiciones; sin embargo una de las más completas señala que la competencia laboral es el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y características conductuales, que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo. (Dalziel, Fernández, 1996).

Etimológicamente, la palabra competencia viene del latín *competents* que significa “quien va con “. De acuerdo con Rodríguez (2007) la competencia está, anclada en la acción y supone un proceso dinámico de interacción, porque esta viene a ser una necesidad fundamental del ser humano de interactuar eficazmente con el medio.

Así pues, la competencia, en cuanto tal, no es una palabra o concepto nuevo, ya que los diccionarios lo definen como el “conocimiento en profundidad, reconocido, que confiere el derecho de decidir sobre algún sector”.

Un concepto generalmente aceptado establece las competencias como capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plena identificada. Desde el punto de vista, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino una capacidad real y demostrada. (Cinterfor, 2009)

Por otro lado, distintos autores reconocidos han producido una gran variedad de aproximaciones definitorias desde hace bastante tiempo, de las cuales a manera de referencia (como anteriormente se ha mencionado) se señala algunas de las más significativas:

Por ejemplo, M. de Montmollin (1984), citado en Rodríguez (2007) definía la competencia desde la ergonomía como el conjunto simbiótico de saber y de saber-como, de comportamientos tipo, de procedimientos estándares y de tipos de razonamiento que se pueden poner en práctica sin una formación ulterior.

Spencer y Spencer, citados en Alles (2007) indican que la 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.

De acuerdo con Drake y Germe (1994) citado en Gámez (2005) la competencia es una capacidad multidimensional para realizar actividades de manera satisfactoria, incluye conocimiento específico y habilidades técnicas para una actuación exitosa en el trabajo, más allá de la adquisición de habilidades o de conocimientos, la competencia incluye la capacidad para hacer frente a lo incierto y a lo irregular en la situación de trabajo.

Esta capacidad de hacer frente a situaciones es la base de una efectiva flexibilidad y adaptabilidad del trabajador.

G.P. Bunk (1994), citado en Rodríguez (2007) afirma que la competencia es aquel conjunto de conocimientos, de destrezas y de aptitudes que se precisan para ejercer una profesión, para resolver problemas profesionales de una manera autónoma y flexible y para colaborar en el contexto y en la organización laboral.

A. Gallart y C. Jacinto (1997), definen la competencia como un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica y también, la definición de competencias y, aun mas, de los niveles de competencias para ocupaciones dadas se reconstruyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores.

Según la OIT (1997) La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Para C. Levy-Levoyer (1997), citado en Rodríguez (2007) las competencias son una lista o repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, y añade: estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente en situaciones de prueba o evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.



Según Guerrero (1999) citado en Gámez (2005) se entiende por competencia profesional la capacidad de aplicar, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines.

G.Le Bortef (2001), citado en Gámez (2005) define la competencia como un saber actuar responsable y validado, combinando diferentes recursos endógenos (capacidades, aptitudes, formación, experiencia) y exógenos (redes de comunicación, de documentos de expertos, de herramientas, etc.)

Desde su punto de vista, la competencia permite en una situación profesional dada, obtener los resultados esperados, esto refiriéndose al desempeño. También la define como “una construcción a partir de una combinación de recursos individuales (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y los recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr su desempeño”.

La competencia para él no es un estado o conocimiento poseído, no se reduce a saber o saber hacer y no es asimilable a una adquisición de formación. Lo que llama competencia evoluciona a lo largo del tiempo y depende de los criterios utilizados para definirla, es relativo a la concepción de los sistemas de evolución, este autor considera además que poseer conocimientos o capacidades no significa ser competente.

Guido Sarchielli (2003), citado en Rodríguez (2007) considera la competencia profesional como un conjunto de atributos conectados con el puesto de trabajo. Esto implica isomorfismo entre los requisitos de la tarea laboral a desempeñar y los rasgos de los trabajadores. Desde su punto de vista, es precisamente el trabajo el que define, da objetivos y formaliza los límites y el contenido del conjunto de capacidades personales que ha de poseer el trabajador.

El modelo mexicano en materia de competencias laborales presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) citado en Alles (2007) las define como: capacidades productivas de un individuo que se definen y miden en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

Es así que, como se puede observar, trabajar con un constructo compuesto a su vez por otras variables complica la posibilidad de encontrar una definición de consenso entre los autores.

Por si fuera poco, las definiciones conceptuales son casi inexistentes, ya que la mayoría de los investigadores realizan acercamientos descriptivos u operativos, en los que se rigen distintas combinaciones de componentes de las competencias.

Sin embargo, existen puntos en común en todas ellas, como señala Alles (2007), la mayoría de las definiciones de competencia laboral plantean una mezcla de conceptos necesarios para emplearse adecuadamente en un puesto de trabajo; conocimientos específicos y habilidades necesarias.

Es por esto que se ha considerado el enfoque de García Saiz citado en Alcover (2004) como el más completo. Ya que de acuerdo con este autor la competencia profesional está compuesta por cinco elementos: saber, saber hacer, saber estar, que hacer y poder hacer. Cada uno de ellos se refiere a distintas variables y procesos psicológicos y organizacionales, que a su vez se encuentran relacionados entre sí y con una tarea o función concreta, es decir:

Saber: se refiere al conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos básicos de la competencia, estos pueden ser de naturaleza técnica y de carácter social.

Saber hacer: representa el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Puede ser técnicas, cognitivas y sociales, cabe mencionar que también se incluyen aquí las destrezas.

Saber estar: indica el conjunto de actitudes sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional.

Querer hacer: es el conjunto de aspectos motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en la competencia.

Poder hacer: aquí se incluyen factores personales, relacionados con la capacidad personal (aptitudes y rasgos personales) así como con el grado de favorabilidad del medio organizacional (condiciones, medios y recursos disponibles).

Así, Alcover (2004) indica que puede considerarse cada competencia profesional como un cumulo de conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes en distinto grado pero, siempre refiriéndose a tareas y situaciones concretas de trabajo, idea con la que concuerda totalmente Gámez (2005) al mencionar por su parte que la competencia o competencias profesionales son un conjunto de elementos combinados, que se integran atendiendo a una serie de atributos personales, tomando como referencia las experiencias personales y profesionales y que se manifiestan mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto del trabajo.

Esto nos induce a pensar en que la competencia no puede ser un simple hacer en contexto sino que, más allá, lleva asociado el saber entender, el comprender las implicaciones de los hechos, entender las consecuencias y asumirlas de manera responsable.

Al respecto Aldana (2003) opina que hacer en contexto, es obvio: lo interesante es plantearse la existencia de contextos significativos e importantes en la vida, en los cuales se requiere saber hacer las cosas, por ejemplo, el contexto institucional, familiar, político, económico, etc.

Sin embargo, debido a su carácter polisémico, señala Gámez (2005), la utilidad de las competencias más de una vez ha quedado entre dicho. No obstante, como bien sugieren Grootings, Le Bortef y Stroothbants (citados en Gámez 2005), entre otros, su indefinición es precisamente la garantía de su utilidad; es decir, de interpretarse de manera distinta según las condiciones de un contexto siempre cambiante.

Por otro lado, de acuerdo con Alles (2007), las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifica en dos:

Competencias cardinales o genéricas: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias individuales o específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones (Usualmente se combinan ambos colectivos).

Con esta distinción concuerda Rodríguez (2007) quien comenta que en definitiva unos y otros coinciden, en la mayoría de los casos, en que los sistemas de competencias deben distinguir claramente entre las específicas y las genéricas cuya formación es un reto tanto en la formación como en la universidad.

Al respecto Montenegro (2003) ha considerado las competencias genéricas como aquellos patrones de comportamiento que los seres humanos necesitamos para poder subsistir y actuar con éxito en cualquier escenario de la vida.

Indica además que como producto de los procesos se forman las competencias, es decir, las competencias genéricas pueden ser consideradas como los constituyentes centrales del perfil del estudiante, efecto de la acción educativa.

Dicho de otra forma, la competencia requiere una combinación de dos de las variables diferenciales básicas: aptitudes y rasgos personales. Conjuntamente a los conocimientos requeridos para realizar las tareas, ambas facilitan la adquisición de las competencias, la cual se produce cuando el individuo con un cierto perfil psicológico gana experiencia a partir de la ejecución de funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo.

Y es que también resulta fundamental en la competencia su relación con la tarea o grupo de las tareas determinadas. Se es competente, por ejemplo. Para tomar decisiones, hablar en público o dirigir equipos de trabajo.

Según Alcover (2004) las referencias a los empleados como muy competentes o muy incompetentes, sin mención alguna a actividades concretas, son propias del lenguaje cotidiano, pero ciertamente no del rigor profesional.

De esta manera, dentro de la propuesta mexicana de los años noventa ser persona competente va a significar algo más que poseer un conjunto ordenado y actualizado de habilidades y actitudes.

Al respecto, menciona Bunk (1994) citado en Gámez (2005), Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo y con esta idea concuerda Rodríguez (2007) al mencionar que habitualmente, una persona competente es aquel que sabe afrontar situaciones complejas o resolver problemas utilizados, sus conocimientos y su capacidad de “saber cómo”.

Este mismo autor comenta que tener competencias significa poseer, dominar y controlar ciertas características personales que conducen a un resultado, tomadas conjuntamente y no de una en una adaptándose a una situación concreta en un ambiente determinado.

Por otro lado, para Aldana (2003) ser competente es saber hacer y saber actuar entendiendo lo que se hace, comprendiendo cómo se actúa, asumiendo de manera responsable las implicaciones y consecuencias de las acciones realizadas y transformando los contextos a favor del bienestar humano.

Desde la perspectiva de Alcover (2004), el empleo competente será, aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno, y que además, lo hace. Respetando esta composición, las posibilidades son enormes: se puede hablar tanto de competencias de dirección, como de las competencias necesarias para un investigador bioquímico determinado, etcétera.

La definición de competencias laborales, según López (2008), va a estar determinada bajo diversas situaciones, como la cultura de un país ya que puede variar en la medición de las mismas.

A continuación se señalan varias definiciones sobre competencia laboral:

México: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

España: "Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.



Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Quebec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

AUSTRALIA: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

ALEMANIA: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro. (Cohen, 1995)

### *CONOCER.*

Para esta institución las competencias se basan en la afirmación de la experiencia laboral de las personas a través de un reconocimiento con validez oficial que certifica que la persona está calificada para desempeñar una función productiva, a fin de que no se vean desplazadas por el avance tecnológico y la falta de capacitación.

En todo caso la determinación de una persona como competente, o no competente va a depender del enfoque que se adquiriera para realizar dicha categorización, sin embargo, se puede observar aquí, al igual que en las definiciones presentadas, la mayor parte de las descripciones hechas por los autores que coinciden en más de un aspecto, por lo que no se ha considerado mayor problemática al respecto.

Otro punto importante a considerar dentro del enfoque por competencias es la aplicación con que cuenta, es decir la forma en que va a ser utilizada, de esta manera, a continuación se exponen las utilidades que se le pueden dar a este enfoque de acuerdo con distintos autores.

### *5.3 Clasificación de competencia laboral*

Las diferentes formas de aproximación y articulación de los sistemas formativos al sistema de competencia laboral se pueden clasificar a grosso modo en tres tipos. El primer tipo de articulación es aquel donde las iniciativas en dirección hacia una formación por competencia laboral nacen y son dirigidas por el propio sistema educativo. Por lo general, se inserta en un esquema centralizado de desarrollo de currículo (por ejemplo, Alemania, Francia, España). En esos casos se ha venido experimentando e innovando la oferta formativa, incorporando modalidades vinculadas a un sistema de competencia laboral, siempre bajo la tutela del sistema educativo.

El segundo tipo de articulación que se observa es aquel que parte del lanzamiento de un sistema de competencia laboral bajo la dirección de los agentes sociales de la producción y del gobierno, en el que el sistema educativo es uno de los integrantes entre varios otros agentes. El sistema de competencia laboral generalmente es dirigido por un consejo de orden tripartita (por ejemplo, Gran Bretaña, Australia, México), y las normas de competencia se van generando de manera descentralizada, por medio de consejos técnicos a nivel de rama de actividad o función productiva, conformados por representantes de los empleadores y trabajadores, apoyados técnicamente por especialistas del sector educativo. Este modelo institucional ha surgido sobre todo en aquellos países donde el sistema educativo había quedado rezagado y/o fallado en experimentar modalidades orientadas hacia la incorporación de aspectos relacionados con la competencia laboral.

El tercer tipo de articulación se puede denominar híbrido; son formas donde el sistema educativo, y generalmente de manera descentralizada, desarrolla un sistema de competencia laboral conjuntamente con los actores sociales, empleadores y trabajadores, integrándolo en otras políticas activas de mercado de trabajo, por ejemplo, de reubicación y recalificación de mano de obra en determinados sectores (caso Canadá), o bien integrándolo a un enfoque de desarrollo de la comunidad local (Estados Unidos).

En estos casos, el sistema de competencia laboral se va integrando a partir de ámbitos y experiencias a nivel reducido o de rama de actividad, conformándose referencias de normas de competencias correspondientes a alto desempeño (EEUU) o al empleo (Canadá).

Independientemente de la modalidad y trayectoria institucional de la articulación entre el sistema de formación y el de competencia laboral, lo importante es determinar el significado y el contenido de la articulación en el contexto actual de la evolución de los mercados, la tecnología y la gestión empresarial. Este es el tema del presente trabajo, que coloca a la competencia laboral en el lugar donde se materializa y desarrolla, que es en la gestión de la organización.

Al referirnos al concepto de formación profesional basada en la competencia, la intención es plantear algunas interpretaciones que en la actualidad se están dando en la materia. El modelo de competencia laboral consiste en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación.

Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia en la expresión amplia de su significado. (Argüelles, 1996)

#### *5.4 Administración por competencias*

A nivel internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico de la producción y los nuevos esquemas de gestión del trabajo no solo significan cambios en la forma de producción y en cómo se comercia, sino que también demandan mayor calidad, flexibilidad, adaptación de los recursos humanos buscando adecuarse a las nuevas condiciones de la economía y la sociedad.

Este nuevo enfoque ha provocado cambios fundamentales en los sistemas de administración de los recursos humanos. En muchas organizaciones esta función se ha convertido en grandes centros administrativos sin contacto directo con las necesidades del negocio, quedando así insensibles a las demandas y requerimientos del personal que atienden, los cuales, analizándolo con algún enfoque de calidad, son sus clientes.

Los responsables deben tratar de encaminar todos los esfuerzos para contribuir al logro de las metas de su empresa, deben jugar el rol de socio estratégico, agente de cambio y gestor de relaciones. La misión de las áreas administrativas de recursos humanos debe ser ofrecer el personal adecuado, con las habilidades necesarias, para el puesto idóneo y en el momento oportuno, se debe de relacionar la estrategia de su empresa con el desempeño del personal para el logro de resultado.

Los elementos de cambio a nivel mundial están:

1.- La transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada a la demanda. La nueva tecnología de la producción es ahora más flexible, el mercado se presenta como un concepto homogéneo y estático.

2.- Estructuras ocupacionales flexibles. Un tipo de producción en serie corresponde una estructura jerárquica, rígida y altamente especializada en puestos fijos de trabajo, constituidos en la figura principal del esquema organizativo de las empresas que funcionan dentro de un modelo rígido y con una base técnica fija.

La producción basada en la especialización y en el puesto de trabajo se transforma en una estructura de redes y equipos de trabajo, capaces de innovar y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de la actividad productiva.

3.- Cambios en los contenidos de trabajo. Una estructura organizativa basada en puestos de trabajo implica que el trabajador debe seguir determinados patrones de producción y estrictos manuales de procedimientos, que se traducen en una serie de actividades repetitivas y rutinarias. En cambio en un modelo de producción flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, el individuo debe mostrar habilidad y capacidad para aportar experiencia y conocimientos al proceso de producción, así como para participar en la identificación, análisis y solución de los problemas que merman la calidad y la productividad dentro de las empresas.

En suma, lo que se requiere ahora de la administración de recursos humanos es que aporte una fuerza de trabajo calificada que permita, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra parte, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como de progreso y desarrollo profesional.

Se debe de buscar nuevas estrategias y sistemas para seleccionar, desarrollar, evaluar y compensar al personal estimulándolo a que se comprometa más con sus responsabilidades y brindándole mayores oportunidades de incrementar su calidad de vida.

### *5.5 Aplicación de las competencias laborales*

Hoy en día el enfoque de competencias profesionales, facilita la gestión integrada de los recursos humanos, de acuerdo con Alcover (2006), estas se convierten en la base para realizar las prácticas básicas de este departamento: desde la selección de personal basada en competencias, a la planificación y desarrollo de carreras profesionales, salud laboral, clima, etcétera, pasando por dos de los campos más en boga actualmente: la retribución por competencias y el desarrollo y formación de las competencias.

Con esta propuesta concuerda Alles (2007) al comentar que la gestión por competencias permite modificar o implantar los subsistemas de selección, desempeño y desarrollo, paralelo los modelos de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar aquello que se haya definido como estrategias organizacionales.

Por otra parte Gámez (2005) indica, la competencia es un conjunto de elementos combinados e integrados que deben ser evacuados para desarrollar su utilidad.

Es precisamente necesaria la evaluación por otro de los aspectos destacados: la evaluación de las competencias profesionales. Así si asumimos que la competencia profesional se plantea en un contexto cambiante, es coherente deducir su inevitable evolución y, por tanto su necesaria evaluación; es decir, ser competente hoy no significa ser competente mañana o en otro contexto.



Al respecto Rodríguez (2007) comenta que los motivos de una empresa para evaluar a sus trabajadores representan más para la propia empresa que para el trabajador, es decir, obedecen más a las metas que tengan planificadas a medio y largo plazo, es por eso que se han ido aceptando diferentes razones por las que conviene objetivar, medir o estimar las competencias que las personas posean.

Sin embargo, de acuerdo con Alcover (2004), la evaluación de las competencias no constituye un fin en sí misma; los dispositivos evaluadores o diagnósticos han de estar conectadas con un sistema de evaluación global, lo que significa hacer explícitos los criterios evaluadores, el acto de evaluación y las relaciones entre los resultados de la evaluación y las decisiones que se van a tomar para la promoción, la remuneración, la formación y, en definitiva, el desarrollo de la carrera de una persona trabajadora.

Para hacer esto de manera adecuada, de acuerdo con este autor, realmente se necesita que sea un tercero el que observe, mire, registre y valide la existencia de esta competencia. Es lo que denomina la validación de la competencia laboral, la validación externa de este saber hacer es un punto de partida para argumentar los cambios salariales y el aumento de categoría en un puesto de trabajo.

A continuación se expondrán algunas de las aplicaciones del enfoque de competencias a las principales prácticas de evaluación de recursos humanos, cabe aclarar que no se reiterará la información sobre recursos humanos que ya han sido comentadas.

De acuerdo con Rodríguez (2007) entre los instrumentos de diagnóstico más utilizados por psicólogos destacan:

La entrevista evaluativa, que se apoya en el uso de rejillas con preguntas, prestablecido de antemano, en forma de escalas que permiten situar al entrevistado en uno de los niveles acotados. Esta acotación puede hacerse entre ambos, para constatar algunas evidencias interpretativas.

La entrevista de competencias genéricas, que puso en funcionamiento la sociedad Mc Ver and company trajo la dirección de los psicólogos D. McClelland y D. Berlew (Rodríguez, 2007) con un programa de detección del potencial del estudiante, aquí se intenta evidenciar las situaciones en las que una persona se siente cómoda y encuentra fácil el trabajo que realiza. Con esta entrevista, el investigador busca indicadores de como el individuo funciona relajada y naturalmente.

Dentro de la propuesta de Alles (2007) está la selección de personal, se menciona que a partir de que se define el modelo, se evalúa para que cada persona que se incorpore a la organización posea aquellas competencias definidas para el puesto de trabajo que ocupara.

Explica que partiendo de la elaboración del perfil de exigencias del puesto de trabajo, los sistemas de reclutamiento y selección de personal basados en competencias se centran en métodos de filtrado con los que es posible elegir los mejores candidatos a uno o varios puestos de trabajo y deja en claro que las competencias buscadas pueden ser de distinta naturaleza.

Rodríguez (2007) complementa esta idea al indicar que los objetos que se evalúan suelen ser propios de los contextos de trabajo, es decir, se evalúan los conocimientos adquiridos, las actividades ante el trabajo y las maneras como el trabajo realiza sus actividades laborales; no deben olvidarse, por supuesto, los resultados que obtienen con su trabajo, el rendimiento, la eficacia, la calidad y finalmente se evalúan las competencias, de estas, lo más complicado de evaluar es el modo de proceder de la persona que trabaja: su conducta cognitiva, sus reacciones ante los éxitos o los fracasos, etc.

Por otro lado Alles (2007) menciona que la selección por competencias es la herramienta que permite dar objetividad al proceso de selección y dejar de lado otros considerados habituales que no tienen relación alguna con los puestos de trabajo.

Desde este punto de vista seleccionar por competencias significa elegir a la persona con los conocimientos y competencias que el puesto requiere para lograr un desempeño superior o exitoso, (Alles, 2007) claramente apunta:

“Si se selecciona de esta forma no debería considerarse aspectos como sexo o color de piel: solo conocimientos y competencias. Por tanto, en el marco de la implementación de un modelo de Gestión por competencias será una herramienta a favor de la no discriminación”.

Sin embargo, Alcover (2004) considera que dentro de todas las técnicas desarrolladas hasta hoy para la evaluación de personal, las directamente relacionadas con la evaluación de competencias en los candidatos son las pruebas situacionales.

Estas requieren que los candidatos pongan en práctica buena parte de sus habilidades, conocimientos o destrezas, necesarias para obtener un rendimiento adecuado en el puesto de trabajo. Con este objetivo, se diseñan situaciones concretas que imitan totalmente o en parte una actividad laboral, solicitándose a los candidatos que se comporten como lo harían si ocuparan el puesto de trabajo.

Según Rodríguez (2007) su finalidad esta en observar las relaciones de las personas con las demás y registrar si las personas son competitivas, o colaboradoras, si escuchan o participan o, por el contrario, si evitan la situación; si valoran y aceptan las contribuciones de los demás, si respetan el clima relacional, si respetan las normas, los tiempos, etc.

Otras de sus características es que, como menciona Alcover (2004), estas pruebas pueden realizarse individual o grupalmente, y su evaluación se centra tanto en los resultados obtenidos por el individuo como en el proceso seguido para lograrlos. Es necesario que el grupo de candidatos sea lo más homogéneo posible en cuanto a su cualificación y experiencia profesional y que este no supere los ocho o nueve miembros con la finalidad de establecer observaciones confiables.

## *5.6 Sistema de administración de R.H por competencias.*

El sistema de administración de R.H por competencias es una opción relativamente nueva que brinda una alternativa de reducir en alto grado la subjetividad en el manejo de personal.

Se entiende por competencia laboral “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. La competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en que pueden juzgarse si lo que hizo este bien hecho.
- Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.

Las competencias laborales incorporan tanto acción como conocimiento, expresan la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo. Consiste en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados. (Alles, 2006)

Principales beneficios de las Competencias Laborales:

1. Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir, como lograr los objetivos.
2. Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permite relacionar la estrategia de la división con su gente.
3. El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
4. El capital humano se interpretará ahora, en términos de “portafolio” de competencias disponibles para cada individuo.
5. Servirán como una base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
6. Proporciona objetividad en los procesos de la organización.

Ayuda a lograr resultados esperados por la organización porque asegura empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa, permite comparar las habilidades actuales vs. Las necesidades del negocio.

Y se dice que es un sistema porque a través del nivel de dominio de cada una de las competencias es como se va a seleccionar, evaluar, compensar y promocionar al personal.

*El sistema de Administración de R.H y su relación con la evaluación del desempeño.*

La evaluación basada en criterios de competencia laboral como una herramienta para la evaluación del desempeño, reduce la subjetividad, ya que al definirse la actuación de los empleados en términos de conductas observables y perfectamente medibles no permite que intervenga la apreciación e influencia del supervisor.

La evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la competencia laboral, en ese sentido tiene, una función diagnóstica de utilidad para el empleado y para el supervisor; ya que tanto uno como otro conocen las habilidades, conocimientos y características personales que deberán alcanzar para lograr el nivel de dominio demandado por el puesto.

Las competencias también se clasifican en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no solo la movilidad ocupacional de la persona sino también la interconfiabilidad de las normas. (Alles, 2006)

## *Capítulo VI Metodología*

### *6.1 Método*

En la ciencia se entiende por método, conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, es decir depende del objeto de la investigación. (Cabrerero, 1996).

Según Cohen define medición como la asignación numérica de acuerdo con reglas y señalando que las reglas son las escalas de medición. (Cohen, 1995)

### *6.2 Escalas de medición*

El tipo de escala de medición utilizada para recolectar los datos ayuda a determinar el tipo de prueba de inferencia estadística que conviene emplear en el análisis de los datos.

Desde el punto de vista teórico, una escala de magnitud posee uno o varios atributos matemáticos: magnitud, un intervalo igual entre unidades adyacentes y un cero absoluto. Existen cuatro clases de escalas que se utilizan de manera común en las ciencias del comportamiento: nominal, ordinal, de intervalo y de razón. Difieren en el número de atributos que cada una posee. (Pagano, 2006)

A) *Escalas nominales*. Representa el nivel mínimo de medición y se utiliza con frecuencia para variables de naturaleza cualitativa y no cuantitativa. La medición con una escala nominal equivale a clasificar objetos y a darles nombre de la categoría a la cual pertenecen.

Este tipo de escala no tiene atributos matemáticos de magnitud, intervalos iguales o cero absolutos. Solo permite la clasificación de objetos en categorías mutuamente excluyentes. (Pagano, 2006)

B) *Escalas ordinales*

Cuenta con un nivel bajo de la propiedad de magnitud. Con esta escala ordenamos los objetos medidos tomando como base si poseen más o menos, o la misma cantidad de la variable medida.

Una escala ordinal no tiene la propiedad de mantener intervalos iguales entre las unidades adyacentes. Como lo único que se tiene son órdenes relativos, la escala no dice nada acerca del nivel absoluto de la variable. (Pagano, 2006)



C) *Escalas de intervalos.*

Representa un nivel superior de medición con respecto a la escala ordinal. Posee las propiedades de magnitud e igualdad de intervalos entre las unidades adyacentes, pero no tiene cero absolutos. La propiedad de intervalos, indican que existen cantidades iguales de la variable medida entre las unidades adyacentes en la escala (Pagano, 2006).

D) *Escalas de razón.*

Este es el máximo nivel de medición. Tiene todas las propiedades de una escala de intervalo y, además, posee un cero absoluto. Sin este no se pueden calcular las razones con respecto a las lecturas de la escala.

### 6.3 *Definiciones*

*Variable:* cualquier propiedad o característica de algún evento, objeto o persona que puede tener diversos valores en diferentes instantes, según las condiciones;

*Variable independiente:* Se le llama independiente debido que sus niveles son controlados por el investigador, sin importar los cambios que puedan ocurrir en las demás variables;

*Variable dependiente:* es la que el investigador mide para determinar el efecto de la variable independiente (Pagano, 2006).

*Definición operacional:* Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones del experimento, especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Siguiendo la línea de FN. Kerlinger, una definición operacional nos indica los pasos a seguir. (KERLINGER, 1987)

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con Sampieri el planteamiento del problema es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos, entrevistas, etc. (Sampieri, 2003)

## OBJETO DE ESTUDIO

Es el fenómeno al que se refiere el enunciado o la investigación. (Sampieri, 2003)

## SUJETO DE ESTUDIO

De acuerdo con Arias, el sujeto de estudio son los individuos que poseen características definitorias capaces de ser medidas. (Arias, 1999)

## HIPÓTESIS

Es una proposición que establece relaciones, entre los hechos; para otros es una posible solución al problema; otros más sustentan que la hipótesis no es más otra cosa que una relación entre las variables, y por último, hay quienes afirman que es un método de comprobación.( Tamayo, 1989).

## ESCENARIO

Es el lugar dónde se llevará a cabo la investigación. (Sampieri, 2003)

## OBJETIVOS

### *A. Objetivos generales.*

Según Arias, un objetivo general expresa "el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema". (Arias, 1999)

### *B. Objetivos específicos.*

Según el autor precitado. Los objetivos específicos” Indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objeto general y contribuyen al logro de éste.

## POBLACIÓN.

Según Arias, la población es el conjunto infinito de individuos que poseen características definatorias, que por lo general se encuentran en un momento dado y en un lugar determinado. (Arias, 1999)

## INSTRUMENTO.

*Es la herramienta que nos facilita recabar la información, para poder medir las variables a investigar.* (López, 2010)

*Elaboración de escalas.* La elaboración de escalas es el proceso por el que se diseña y calibra un dispositivo de medición, y la forma en que se asignan números (u otros índices), valores de escala, a diferentes cantidades del rasgo, atributo o característica que se esté midiendo.” (Cohen & Swerdlik, 2001).

*Medidas de tendencia central.* Son indicadores estadísticos que muestran hacia qué valor o valores se agrupan los datos.

*La media aritmética.* Equivale al cálculo del promedio simple de un conjunto de datos. Para diferenciar datos muestrales de datos poblacionales, la media aritmética se representa con un símbolo para cada uno de ellos: si trabajamos con la población, este indicador será  $\mu$ ; en el caso de que estemos trabajando con una muestra.

*Media aritmética ( $\mu$  o  $X$ ).* Es el valor resultante que se obtiene al dividir la sumatoria de un conjunto de datos sobre el número total de datos. Solo es aplicable para el tratamiento de datos cuantitativos.

*Mediana ( $Me$ ).* Valor que divide una serie de datos en dos partes iguales. La cantidad de datos que queda por debajo y por arriba de la mediana son iguales.

*Moda ( $Mo$ ).* Indica el valor que más se repite, o la clase que posee mayor frecuencia.

*Medidas de dispersión absolutas.*

*Varianza ( $S^2$ ).* Es el promedio del cuadrado de las distancias entre cada observación y la media aritmética del conjunto de observaciones.

*Desviación típica ( $S$ ):* La varianza viene dada por las mismas unidades que la variable pero al cuadrado, para evitar este problema podemos usar como medida de dispersión la desviación típica que se define como la raíz cuadrada positiva de la varianza. (Martínez, 2006)

### *Escala Likert.*

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta. (González, 2009)

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Briones (1990), son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- G. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

#### 6.4 *Análisis Psicométrico*

##### *Confiabilidad.*

Un instrumento de medida, se considera fiable si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida son consistentes.

La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario.

El coeficiente de fiabilidad se define como la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dos formas paralelas de un test. Es un indicador de la estabilidad de las medidas.

Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest): Se aplica el mismo instrumento en dos ocasiones diferentes a los mismos sujetos.
- Método de formas alternas o paralelas: Se utilizan dos o más versiones equivalentes al instrumento inicial.
- Método de mitades partidas (split-halves): Se hace una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionan las dos partes.

- Coeficiente alfa de Cronbach: Se realiza una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Alfa refleja el grado en el que curvarían los ítems que constituyen el test, es, un indicador de la consistencia interna del test.

- Coeficiente KR-20: Es un caso particular de alfa cuando los ítems son dicótomos, su interpretación es la misma que el coeficiente alfa. (Andrés, 2010)

VALIDEZ	VALIDEZ DE CONTENIDO	VALIDEZ DE CRITERIO	VALIDEZ DE CONSTRUCTO
El objetivo de la validez es definir si el test cumple la función para el cual fue diseñado, para este fin, la validez se agrupa en tres grandes grupos:	Grado en el cual los ítems son una muestra representativa de la variable que se desea medir. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Para lograr una buena evidencia del contenido debe tenerse en cuenta: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición conceptual</li> <li>2. Definición operacional</li> <li>3. Pertinencia</li> <li>4. Exhaustividad</li> <li>5. Plan de Prueba</li> <li>6. Evaluación o juicio de un experto</li> </ol>	Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.	Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con las hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos.

## 6.5 *La investigación cuantitativa*

Surge en los siglos XVIII y XIX, su criterio está basado en la objetividad, por lo que el conocimiento está fundamentado en los hechos; permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística. Hurtado y Toro (1998).

Para que exista Metodología Cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya Naturaleza sea lineal, los elementos constituidos por un problema, de investigación Lineal, se denominan: variables, relación entre variables y unidad de observación. (Calero, 2000).

González, Casanova (1975) menciona que la perspectiva y el énfasis del método cuantitativo son típicos sobre todo en las ciencias sociales que trabajan con poblaciones o muestras específicas.

Para Cook y Reichart (citado por Meza) dicen: "Cuando se aplican métodos cuantitativos se miden características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el estadístico.



## 6.6 Método cualitativo

Este método está basado en la subjetividad de los individuos a ser investigados.

Se extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos (Le Compte, 1995). Produce datos descriptivos, a partir de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor y Bogdan, 1990).

No obstante esta diversidad, es posible encontrar aspectos comunes que permitirán caracterizar una definición amplia de los métodos cualitativos.

- a) la definición de su objeto de estudio,
- b) su propósito como ciencia social y la naturaleza de sus procedimientos.

La definición de su objeto de estudio:

Se refiere a la definición de la realidad presente en la investigación cualitativa, es decir, el carácter ontológico de los métodos cualitativos.

A continuación, se esbozarán algunos trazos generales. (Álvarez, 2011).

Como se ha dicho, los métodos cualitativos constituyen, para sus cultores, una línea de desarrollo de las ciencias sociales.

Estudian la naturaleza profunda de las realidades socio-culturales, sus estructuras dinámicas, lo que da razón de los humanos comportamientos y manifestaciones, buscando la comprensión holística, de una totalidad social dada (Martínez, 1999; Ferrarotti, 1993).

Los métodos cualitativos no son concebidos únicamente como una búsqueda científica, en el sentido de acceder a las leyes generales de la sociedad, sino también como un proceso ávido de respuestas prácticas. Se pretende, a través de ellos, emprender un importante proceso de diagnóstico de situaciones específicas, y propuestas de marcos de acciones para el mejoramiento de las relaciones intergrupales que propicien el cambio social (Lewin, 1992). En otras palabras, se trata de llevar a cabo procesos para la comprensión profunda de problemas prácticos y el desarrollo de estrategias para mejorar la practica (Elliott, 1990).

#### *Diferencias entre investigación cuantitativa y cualitativa.*

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es por tanto fundamental. El problema surge al aceptar como ciertos los conocimientos erróneos o viceversa.

Los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente.

Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

\* La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.

\* La investigación cualitativa evita la cuantificación.

\* La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

\* La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica; mientras que la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Alvira, 2002).

### *6.7 Enfoque mixto*

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.

Le interesa más lo real, que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado (LeCOMPTE 1995). El proceso es fundamentalmente inductivo, en el sentido de que va de los datos a la teorización, por medio de técnicas de codificación y categorización, empleando la lógica inclusiva, formal o dialéctica (Glasser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1994; Strauss y Corbin, 1998).

El investigador cumple a la vez los roles de observador y participante, el proceso es abierto y flexible, porque se mueve en la ambigüedad, en la incertidumbre ya que implica comprensión mediante la experiencia, la interpretación como método prevaleciente, el trato holístico de los fenómenos, la construcción de conocimientos (Stake, 1999).

La complementariedad entre los enfoques cuantitativo y cualitativo se puede dar siempre que no se les otorgue una relación directa y exclusiva entre los paradigmas Positivista e Interpretativo. Se debe tener presente siempre el paradigma socio crítico ya que es el que además de interpretar la realidad pretende transformarla. El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento. Sus antecedentes datan de 1960 como enfoque y en 1980 se empieza a emplear.

Con base a la información anterior decidimos utilizar el método mixto, ya que consideramos que es el más apropiado para nuestra investigación.

## *Capítulo VII Marco metodológico*

### *7.1 Planteamiento del problema*

¿La capacitación que brinda la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es significativa para mejorar las competencias laborales de los usuarios?

*Objeto de estudio.*

Grado de obtención de competencias laborales en Materia de Capacitación.

*Sujeto de estudio.*

29 Gerentes de Recursos Humanos de las diversas empresas que recibieron el curso de Trámites en Materia de Capacitación en la Subdelegación Federal del Trabajo en Naucalpan Estado de México.

*Variable Dependiente.* Capacitación

*Variable Independiente.* Competencias Laborales

- *Capacitación.*

*Definición Operacional.*

Cursos brindados a usuarios con la finalidad de aumentar sus capacidades y desarrollo laboral.

### *Definición Conceptual.*

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, 2000)

- *Competencias Laborales.*

### *Definición Operacional.*

Se empleara un instrumento para conocer el grado de adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes antes y después de la intervención ( capacitación), el cual consta de 3 bloques, evalúa una competencia laboral correspondiente, cada bloque tiene 5 reactivos los cuales varían del 1 al 5 dependiendo de la respuesta elegida.

- *Definición Conceptual.*

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral. (Moguel, 2008).

### *Habilidad.*

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. La capacidad y disposición para algo.

La habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado. (Allred, 2007)

#### *Conocimientos.*

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Gore, 2003)

#### *Actitud.*

Es aquella motivación social de las personas que predisponen su accionar hacia determinadas metas u objetivos. Existen actitudes personales que sólo guardan relación con sí mismo, mientras que existen ciertas actitudes sociales que inciden en las conductas de un grupo. Las actitudes toman forma a partir del conjunto de creencias que se vaya conformando, comprendiendo por esto a aquella única predisposición a actuar de cierta forma, ante ciertas situaciones o circunstancias, una persona adoptará una actitud particular frente a determinada situación, la que variará de un individuo a otro ante un contexto similar.(Erich Fromm 1940).

## *7.2 Hipótesis*

*H.a.* Los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoraran las puntuaciones obtenidas en la prueba de conocimientos.

*H.o.* Los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no mejoraran las puntuaciones obtenidas en la prueba de conocimientos.

*H.a.* Los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoraran las puntuaciones obtenidas en la prueba de habilidades.

*H.o.* Los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no mejoraran las puntuaciones obtenidas en la prueba de habilidades.

*H.a.* Los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoraran las puntuaciones obtenidas en la prueba de actitudes.

*H.o.* Los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no mejoraran las puntuaciones obtenidas en la prueba de actitudes.

*Escenario.*

Sala de Juntas de la Subdelegación Federal del Trabajo en Naucalpan Estado de México.

### *7.3 Objetivos*

*C. Objetivos generales.*

➤ Conocer el nivel de adquisición de competencias laborales mediante la capacitación que brinda la ST.P.S



*D. Objetivos específicos.*

1.- Conocer el nivel de adquisición de conocimientos mediante la capacitación que brinda la STPS.

2.- Conocer el nivel de adquisición de habilidades mediante la capacitación que brinda la STPS.

3.- Conocer el nivel de adquisición de actitudes mediante la capacitación que brinda la STPS.

*Población:*

Para el presente estudio se tomó en cuenta como población a 29 gerentes de recursos humanos de diversas empresas que participaron en el curso Trámites en Materia de Capacitación.

*7.4 Instrumento*

El cuestionario “EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES”, es un instrumento que permite la medición del nivel de competencias laborales que adquiere un trabajador después de un curso de capacitación, consta de dos hojas, la 1ª contiene las instrucciones y datos del trabajador a evaluar, la 2ª contiene los 15 reactivos a medir, divididos en 3 bloques “conocimientos, habilidades y actitudes”, cada bloque contiene 5 items, que son calificados en escala likert del 1 al 5, siendo el 1 el menor puntaje y el 5 el mayor, cada trabajador puede obtener un puntaje máximo de 25 puntos y mínimo de 5, por área a evaluar, existen reactivos directos e indirectos, lo cual permite que la medición sea más precisa, en la matriz siguiente se precisa cuales son los reactivos directos e indirectos y la forma de calificación.

	Número de preguntas	Puntuación
Reactivos directos	2, 5,6,7,8,11,14,15	El número que el sujeto tacho es la puntuación que se asigna al reactivo.
Reactivos indirectos	1,3,4,9,10,12,13	El valor al número 1 es a 5; al 2 como 4; al 3 como 3; al 4 como 2 y al 5 como 1.

### 7.5 Descripción de la actividad

Se realizó un estudio piloto en el curso “Trámites en Materia de Capacitación” el día 29 de agosto de 2012, evaluando los conocimientos y habilidades que presentaban los gerentes antes del curso, mediante un cuestionario de 13 preguntas, las actitudes fueron evaluadas de forma aleatoria y al azar, obteniendo 5 respuestas más comunes, se procedió a impartir el curso y al final de este se aplicó de nuevo el cuestionario para comparar las respuestas, al momento de revisar el cuestionario y las respuestas dadas, nos percatamos que el cuestionario contaba con mayor cantidad de preguntas para el área de conocimientos, por lo tanto los resultados eran mayores, esto nos llevó a integrar las 5 respuestas que más se presentaron al evaluar la actitud y modificar el instrumento quedando de 15 preguntas, 5 por bloque, así logramos equilibrar la prueba.

Posteriormente el día 13 de Febrero de 2013 se reunió a un grupo de 31 gerentes de recursos humanos de diversas empresas que participaron en el curso Trámites en Materia de Capacitación, aplicando el cuestionario “EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES” (pre-test).

Se impartió el curso “Trámites en Materia de capacitación” durante 5 hrs a los mismos sujetos, para aclarar las dudas que tenían acerca de los requerimientos en materia de capacitación que tiene la STPS, después de la intervención, se aplicó el mismo cuestionario (post.test), con la finalidad de conocer si existe una diferencia significativa en el nivel de adquisición de competencias laborales después de la intervención; al realizar la matriz de datos observamos que dos pruebas estaban sesgadas debido a que no contestaron una pregunta y en la segunda duplicaron la respuesta, por lo tanto los resultados se muestran de 29 gerentes de recursos humanos obteniendo los siguientes datos.

#### 7.6 Resultados

#### **MATRIZ DE RESULTADOS**

COMPETENCIAS	PRE-TEST	POST-TEST
CONOCIMIENTO	462	647
HABILIDAD	381	630
ACTITUD	410	652

En la matriz anterior se muestran los resultados brutos de la evaluación realizada a los 29 gerentes de Recursos Humanos antes y después de la intervención (curso Trámites en Materia de Capacitación), a simple vista se observa una diferencia en los resultados.

Tabla 1.- Estadísticos descriptivos de la Intervención

	N	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Estadístico
CONOCIMIENTO PRE	29	8	25	15.93	.830	4.472	19.995
HABILIDAD PRE	29	8	22	13.14	.684	3.681	13.552
ACTITUD PRE	29	5	24	13.79	.891	4.799	23.027
CONOCIMIENTO POST	29	15	25	22.31	.535	2.880	8.293
HABILIDAD POST	29	19	25	22.41	.443	2.383	5.680
ACTITUD POST	29	16	25	22.48	.448	2.415	5.830
N válido (según lista)	29						

En la tabla anterior se muestran los resultados que se obtuvieron los 29 sujetos evaluados, puntuando para el área de conocimientos , previos a la intervención mostrando un rango entre 8 y 25 puntos, siendo la media de 15.93, comparada con las otras 2 competencias evaluadas, es la que mayor puntaje obtuvo; es decir los sujetos contaban con conocimientos generales del tema y después de la intervención se obtuvo una media de 22.31, lo cual indica un aumento en el nivel de conocimientos de los gerentes de recursos humanos.

Se puede observar que el rango de las habilidades previas a la intervención está entre 8 y 22 puntos, la media es de 13.14, siendo esta competencia la que obtuvo menor puntaje, lo que significa que a los gerentes se les dificulta la realización de los formatos.

Posterior a la intervención se obtuvo un aumento de 9.27 puntos sobre la media, ya que durante el curso se explicó la forma correcta de llenar los formatos, y se les pidió que realizaran de forma individual el llenado de cada formato, aclarando las dudas de los sujetos.

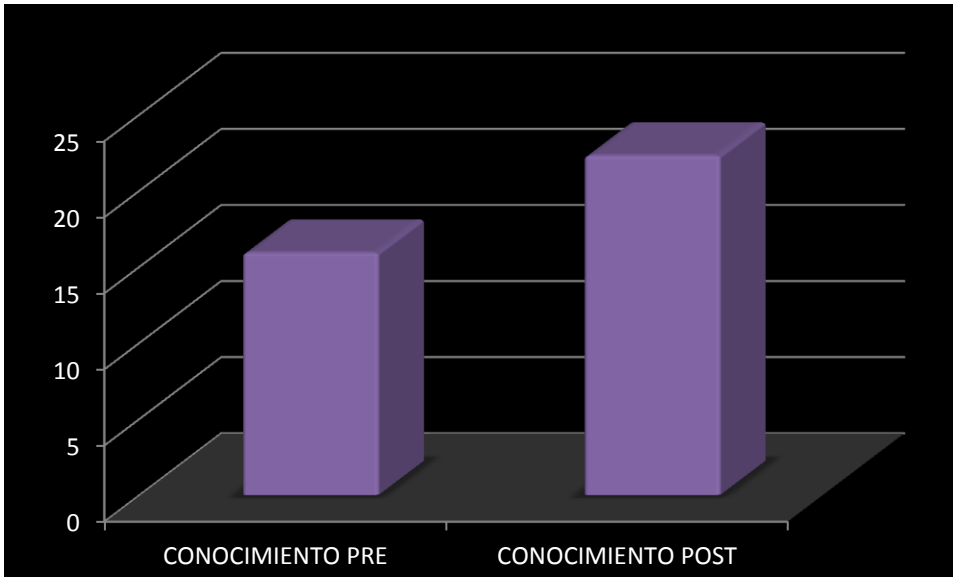
Atribuimos el aumento en el puntaje del área de actitud, la cual fue de 22.48 (post-test), en comparación a las medias obtenidas en conocimiento y habilidades, ya que consideramos que si se cuenta con dichas competencias, la capacitación será vista como un proceso de desarrollo continuo para el trabajador, y que este deje de verse como un “trabajador a prueba.”

Tabla 2.- Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Par 1 CONOCIMIENTO PRE CONOCIMIENTO POST	-6.379	3.189	.592	-7.593	-5.166	-10.771	28	.000

En esta tabla se muestra el intervalo de confianza para la diferencia de las medias siendo t de -10.771, con un nivel de significancia bilateral de .000, este es inferior a .05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna la cual dice que los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoran las puntuaciones obtenidas en la prueba de conocimientos.

Figura 1



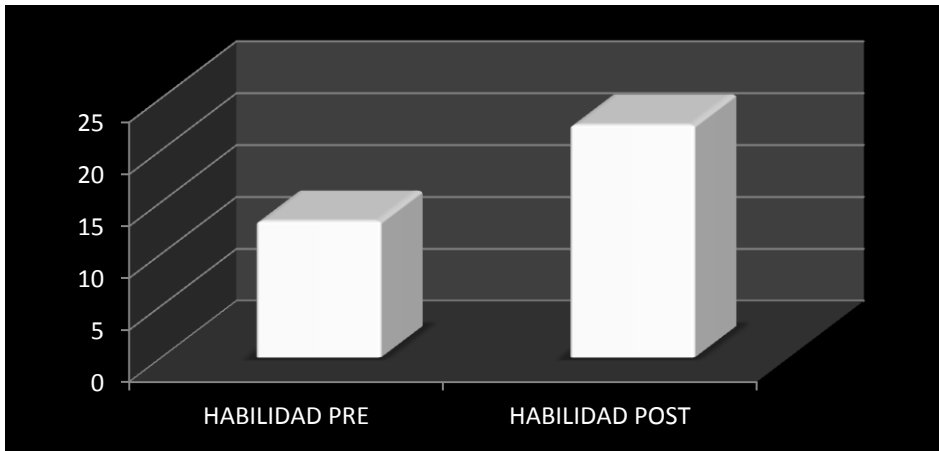
En la figura 1 se muestra la comparación entre las medias obtenidas de la evaluación realizada a 29 gerentes, se puede observar claramente la diferencia entre los resultados obtenidos de la evaluación del conocimiento.

Tabla 3.- Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
		Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior	Inferior	Superior
Par 1	HABILIDAD PRE - HABILIDAD POST	-9.276	3.294	.612	-10.529	-8.023	-15.165	28	.000

En esta tabla se muestra el intervalo de confianza para la diferencia de las medias siendo t de -15.165, con un nivel de significancia bilateral de .000, este es inferior a .05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna la cual dice que los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoran las puntuaciones obtenidas en la prueba de habilidades respecto al llenado de los formatos.

Figura 2



En la figura 2 se muestra la comparación entre las medias obtenidas de la evaluación realizada a 29 gerentes, se puede observar claramente la diferencia entre los resultados obtenidos de la evaluación de las habilidades.

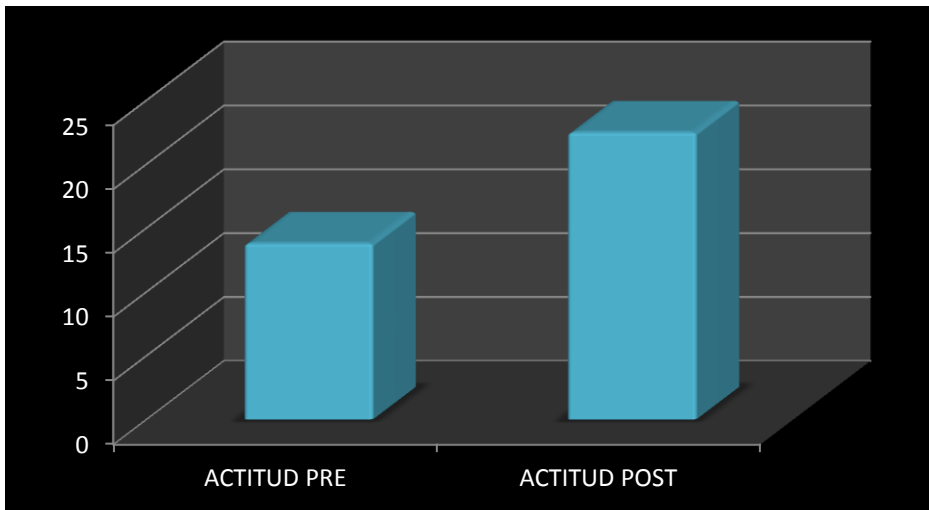


Tabla 4.- Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas	95% Intervalo de confianza para la diferencia				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Error r típ. de la media				
					Superior				Inferior
Par 1 ACTITUD PRE ACTITUD POST	-8.690	4.218	.783	-10.294	-7.085	-11.094	28	.000	

En esta tabla se muestra el intervalo de confianza para la diferencia de las medias siendo t de -11.094, con un nivel de significancia bilateral de .000, este es inferior a .05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna la cual dice que los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoran las puntuaciones obtenidas en la prueba de actitudes.

**Figura 3**



En la figura 3 se muestra la comparación entre las medias obtenidas de la evaluación realizada a 29 gerentes, se puede observar claramente la diferencia entre los resultados obtenidos de la evaluación de la actitud de los gerentes.

### 7.7 *Discusión*

Derivado del anterior estudio podemos conocer el nivel de efectividad de los cursos de capacitación que brinda la S.T.P.S, en específico del curso Trámites en Materia de capacitación, obteniendo como resultado una  $t$  de -15.165, con un nivel de significancia bilateral de .000, este es inferior a .05, por lo tanto se dice que los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoran las puntuaciones obtenidas en la prueba de habilidades, para el área de actitudes se obtuvo, como resultado una  $t$  de -11.094, con un nivel de significancia bilateral de .000, este es inferior a .05, por lo tanto se dice que los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoraron las puntuaciones obtenidas en la prueba de actitudes ante la capacitación, por último para el área de conocimientos se obtuvo una  $t$  de -10.771,

con un nivel de significancia bilateral de .000, este es inferior a .05, por lo tanto se dice que los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mejoran sus conocimientos después de la capacitación recibida.

Al rechazar en cada una de las variables la Hipótesis Nula, podemos decir que el nivel de efectividad de la capacitación que reciben los trabajadores es alta; ya que el nivel de conocimientos aumentó un 89.24 %, las habilidades 86.89 % y las actitudes 86.70%, en relación a las competencias que los trabajadores presentaban antes del curso.

Es por ello que coincidimos con Miranda, Martín (2003), quién explica que “de un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia, especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente. (Vargas, Casanova, & Montanero, 2001)

Como lo menciona Lira en el estudio “Gestión por competencias laborales fundamentos y bases Para su implantación”, tiene un gran valor organizacional generar sistemas complejos, dirigidos a la normalización y certificación, de las competencias laborales.

De acuerdo con el sociólogo estadounidense Talcott Parsons (1949) quién elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicos.

Una de estas variables era el concepto de Achievement vs. Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria, por ello consideramos que las destrezas son importantes en el desarrollo de las actividades diarias. (Valle, 2003)

Mc Clelland (1960), propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que sería: Performance vs. Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos), y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

Siguiendo esta perspectiva, McClelland “se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional, si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que muevan a los mejores gestores, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos”.

La aplicación práctica de esta teoría la realizó McClelland (1964) en la India. “donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas, y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios, y en consecuencia, de su localidad de residencia”.

Continuando con sus investigaciones, Mc Clelland (1973),”demuestra que los expedientes académicas y los test de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia, el éxito profesional.

Debido a esto, “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral”. (MCCLELLAND, 2004)

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Richard Boyatzis (1981) “quién analizó profundamente en una de sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para aquello la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos”, esto es La Entrevista de Eventos Conductuales, más conocida por sus siglas como BEI (Behavioral Event Interview).

En este estudio Boyatzis concluye que, “existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los gestores, pero que existen también algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades”.

Es decir si los trabajadores que se encuentran motivados podrán desarrollarse de una mejor forma en sus áreas de trabajo y desarrollar al máximo sus capacidades, por lo tanto coincidimos con los estudios antes citados, ya que es de alta importancia la actitud e interés que los gerentes de Recursos Humanos muestren respecto a la capacitación que los trabajadores recibirán esto con la finalidad de motivarlos y generar en el trabajador la conciencia de la importancia que tiene el desarrollar competencias a través de la capacitación para mantener un trabajo digno.

Adicionalmente, cabe señalar que, “En este sentido Thomas Davenport y Lawrence Prusak (1998) señalan que, el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción”. (ZAMORA, 2013).

Es por ello que el conocimiento es definido como la “Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.”, en el estudio realizado coincidimos en que el conocimiento es la acumulación de la parte teórica o conceptual de un formato que se complementa con el saber hacer, es decir saber cómo llenar de forma correcta los formatos.

Coincidiendo con los autores antes mencionados, las competencias laborales pueden desarrollarse mediante la capacitación, con la finalidad de aumentar la productividad y resultados en el desempeño de los trabajadores, permitiendo que la empresa sea cada vez más competitiva.

Es así como la capacitación “adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal” (Mertens, 2005), lo que les permite permanecer dentro de la empresa de forma activa y no ser un trabajador más a “prueba” como se señala en la Reforma Laboral en el capítulo III Bis, de aquí deriva la importancia de contar con gerentes de Recursos Humanos capacitados para tener la facultad de preparar y desarrollar competencias en los trabajadores, mediante la correcta elaboración de formatos requeridos para comprobar la capacitación que se imparte.

### *7.8 Conclusión*

La presente tesis tuvo como objetivo conocer si la capacitación que brinda la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es significativa para mejorar las competencias laborales de los usuarios en específico de los 29 Gerentes de Recursos Humanos que tomaron el curso de Trámites en Materia de Capacitación.

Se lograron cumplir con los objetivos del estudio, es decir, en la matriz de resultados se muestra el puntaje obtenido en cada competencia evaluada, conociendo así el nivel de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes mediante la capacitación que brinda la STPS.

En las tres competencias medidas se rechaza la hipótesis nula, la cual nos dice que los usuarios que recibieron la capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no mejoraran las puntuaciones obtenidas en la prueba de conocimientos, habilidades y actitudes.

Al rechazar en cada una de las variables la Hipótesis Nula, podemos decir que el nivel de efectividad de la capacitación que reciben los trabajadores es alta; ya que el nivel de conocimientos aumentó un 89.24 %, las habilidades 86.89 % y las actitudes 86.70%, en relación a las competencias que los trabajadores presentaban antes del curso.

La sociedad en general ha sido participe de la nueva organización laboral teniendo en cuenta que es una de las cosas que más incide sobre la vida cotidiana del común ciudadano es su trabajo, ya que son exclusivamente dependientes de los ingresos que este les genera para sobrevivir. El trabajo es el punto de convergencia de las fuerzas económicas más importantes, la producción y el consumo, donde la primera encarna el sistema económico actual y la segunda se encuentra contenida dentro de una naturaleza social ya que permite a las personas obtener un bienestar y una dignidad social.



El capital humano término abordado y frecuentemente asociado al desarrollo entra a ser pieza importante en este esquema ya que es la manera cómo encaja el aumento de las rentas de la sociedad y el aumento de la calidad de vida de las personas. La mayoría de las teorías del desarrollo sostiene al capital humano como motor del crecimiento y el desarrollo económico, capital humano como motor del crecimiento y el desarrollo económico, entendiendo capital humano como condiciones de salud y sobre todo educación de la población en general. La acumulación del capital humano debería ser un factor clave para las políticas de desarrollo.

Bajo este orden de ideas las decisiones de política orientadas a regular un determinando marco de acción laboral deben estar articuladas a la forma en cómo se quiere potenciar el capital humano, poniendo especial énfasis a la capacitación.

Cuando hay transformaciones en el entorno social o económico, los gobiernos tienen que tomar las medidas de política adecuadas para asegurar poder controlar esos cambios o en su defecto tratar de contrarrestarlos. Los cambios en las condiciones laborales también hacen parte de la anterior premisa y es evidente que los gobiernos a través de las legislaciones, son responsables de que hoy en día los mercados laborales estén bajo nuevos parámetros de funcionamiento.

En México, el gobierno apostó por una reforma laboral, transformando la así, la dinámica existente entre el trabajador y la empresa.

El proceso de situación de importaciones en un modelo que ya caduco como paradigma de desarrollo y proceso de industrialización para los países de América Latina. La década de los noventa introdujo concretamente un nuevo sistema económico soportando en los intercambios comerciales a nivel global.

La producción también se generaliza y se condensa desde una perspectiva que rompe los parámetros de lo local para manifestarse a una escala mundial. La conformación de bloques y alianzas comerciales de hace inminente, lo cual exige mayores esfuerzos por competir internacionalmente con calidad y productividad tanto para las empresas como para la mano de obra.

Bajo este esquema de producción se facilita el proceso de subcontratación de empresas, trabajadores y servicios desde una perspectiva de descentralización. Se constituyen de este modo redes productivas que involucran a grandes, medianas y pequeñas empresas en donde la exigencia de productividad y competitividad.

El modelo Toyotista que se asienta hoy en día implica una exigencia de que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la producción y sean capaces de solucionar problemas lo cual es clave para la productividad. Ya no es un tema sólo de disciplina y aprendizaje repetitivo, sino de uso y desarrollo de competencias laborales. De esta manera el grado de conocimientos requeridos por un trabajador para acceder a un trabajo se hace cada vez mayor donde la demanda de habilidades, conocimientos y competencias es relevante para poder desempeñarse dentro de un puesto de trabajo.

La capacitación entonces entra a jugar un papel importante en el contexto laboral como motor de productividad para las empresas. (Gallart,2003)

Es por ello que la S.T.P.S. Se preocupa en implementar medidas para que la capacitación que reciben los trabajadores sea de calidad y útil, tanto en la vida personal como profesional del capital humano con al que cuenta una empresa.

Para apoyar al aparato productivo de nuestro país, se realizan cursos de forma gratuita, es por ello la importancia de esta investigación, ya que si estos cursos son eficientes y aumentan el grado de competencias laborales que presentan los trabajadores entonces podemos contar con trabajadores más preparados.

Entonces si el trabajador se prepara continuamente mediante la capacitación eficiente, y aumenta su nivel de competencias laborales, dejaran de ser trabajadores a prueba, ya que podrán mantener un trabajo digno, para esto es necesario mantener desde los niveles más altos la mejor disposición para brindar capacitación de calidad y verlo como una inversión y no un gasto.

El trabajo que como psicólogos laborales enfrentamos es día a día más arduo, ya que nos debemos preparar, para poder estar al frente de un grupo de trabajadores que depende de nosotros como área de recursos humanos, para mantener y mejorar sus condiciones de trabajo y al mismo tiempo preparar al trabajador para dejar sus labores, pero también podemos ser un trabajador “a prueba.

### *7.9 Propuesta de mejora*

Actualizar con mayor frecuencia al personal de las empresas, en este caso a los Gerentes de Recursos Humanos que toman los cursos de capacitación con respecto a Trámites en materia de Capacitación, que el contenido de los cursos estén vigentes y que sean más didácticos, con artículos y decretos.

De esta manera se permitirá un mayor entendimiento por parte de los empleados o Gerentes de Recursos Humanos que decidan tomar los cursos de Capacitación como modo para progresar en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes como parte de las competencias laborales que son indispensables para desempeñar eficientemente sus funciones.

Se propone tener mayor énfasis en la evaluación teórica de las competencias, ya que esto permitirá reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante los cursos de capacitación.

Continuar con la aplicación de un pre test antes de la intervención para poder establecer los conocimientos que tienen los empleados los cuales los ayudaran durante la intervención y después aplicar el post test, esto facilitara y hará visible la medición de las competencias adquiridas.

Reestructurar el instrumento de evaluación (encuestas) aplicado, para que se pueda emplear en otros cargos y además poder comparar entre cargos certificados y no certificados.

Reestablecer la estrategia de capacitación ya que de este modo los resultados de las futuras intervenciones permitirán mejorar la capacitación y en conjunto facilitara la adquisición de competencias y su desarrollo dentro de los departamentos en las empresas. Esto funcionara como una motivación para los trabajadores.

De este modo será más fácil medir el desempeño de los trabajadores utilizando las competencias previamente adquiridas; conocimientos, habilidades y actitudes.

Seguir alimentando el plan de capacitación, para que pueda responder a las necesidades reales que demandan los trabajadores, lo cual se convertirá en una prioridad de desarrollo dentro de la Empresa así como de los objetivos de trabajo.

Se propone tener evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores basándose en las competencias laborales previamente adquiridas, esto permitirá tener un panorama desde el aspecto individual hasta el colectivo sobre el mejoramiento o no del desempeño en las funciones de los trabajadores.

Incorporación de nuevo material didáctico que ayude a que los cursos tengan mayor organización y como resultado potenciaran la adquisición de nuevas competencias.

Facilitar la participación en el curso de todos los trabajadores que así lo necesiten, al finalizar los cursos poder resolver de manera eficiente las dudas que durante la intervención surjan entre los trabajadores.

Dotar de recursos didácticos con la información que se presentara durante la intervención, esto ayudara a que el trabajador tenga una idea previa a ingresar a los cursos, esto le dará mayor seguridad y confianza para exponer sus conocimientos o dudas.

Al concluir la intervención y después de haber aplicado el pos test, proponer otro curso de capacitación a raíz de las necesidades detectadas durante el curso, esto con fin de que el trabajador cada vez cuente con más herramientas que le permitan desarrollarse dentro de su área de trabajo/ Empresa con la confianza de contar con nuevas competencias y así abrir su panorama dentro del trabajo.

Asegurarse de que el capacitador cuente con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para transmitir el contenido de los cursos de manera eficaz y con calidad a los trabajadores, por lo que se propone realizar una prueba periódicamente a estos con la finalidad de que muestren seguridad al momento de transmitir nuevos conocimientos.

## BIBLIOGRAFIA

### *Libros*

- A., I. A. (2003). *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Bogota, Colombia: Cooperativa editorial Magisterio.
- Acevedo, V. A. (2002). *Prospectiva Economica* . Fondo cultural economica.
- Acosta, A. T. (2003). *Competencia y sentido social* . Abya Yala .
- Alles, M. A. (01/04/2006). *Dirección Estratégica Recursos Humanos* . Granica S.A.
- Alcover, C. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L – 589 paginas
- Aldana, L. (2003). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Universidad de La Sabana
- Alvira, G. (2002). *La Investigación educativa como herramienta de formación del profesorado: reflexión y experiencias de investigación educativa*. Limusa
- Anthony Giddens, K. B. (2002). *Sociología* . paidos.
- Arguelles, A. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencias* . Limusa .
- Arias, G. F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Ayala, H. (2001). La formación profesional del psicólogo en el campo de la salud, la educación, los procesos sociales y organizacionales. *Gaceta UNAM*, 50-62.
- Blake, J. (2000). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Editorial Macchi
- Barrera, J. T. (2012). *Ley Federal Del Trabajo*. México: Porrúa.
- Bauman, Z. (1999). *La globalización. Masachusets*: Fondo de Cultura Económico.
- Bayardo, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa* . Progreso .
- Bayars, R. (1996). *Administración Moderna de Personal*. Thomson.
- Bencardino, C. M. (2006). *Estadística básica aplicada* . Ecoe Ediciones .
- Bogdan, T. y. (1990). *Propuesta de un modelo de evaluación curricular para el nivel superior: Una orientación cualitativa* . porrua.
- Briones, G. (1990). *La investigación educativa* . Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales .
- Cabrera, J. (2005). *Seguridad y reforma policial en las Americas*. Siglo XXI.
- Cabrero, A. (1996). *Ciudadanía, voluntariado y participación*. Editorial Dykinson
- Caceres, R. A. (1996). *El método Científico* . Ediciones Diaz Santos.
- Calero, V. (2000). *Diagnóstico de la capacitación en las empresas*. Mundo
- Cohen, K. (1995). *Sistema de información para la toma de decisiones 2a edición*. Mc-Graw Gill.

- Compte, M. D. (1999). *The Way Schools Work* . Publising Company Incorporated.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Dalziel, N. (1996). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. ESIC Editorial.
- David Allred Whetten, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas* . Pearson Education .
- Elliott. (1990). *Psicología de la Educacion*.
- Erich Fromm, A. B. (1991). *Etica y Politica*. Porrúa.
- Esclapez, C. C. (2010). *Diccionario de la Real Academia Española* . Porrúa.
- Estallo, A. G. (2007). *La Organizacion de la Empresa* . UOC.
- Feliz Pelaez, M. M. (2010). *Mwjora de la relacion interdepartamental*. planeta.
- Francis, T. a. (1980). *Talcott Parsons and the Conceptual Dilemma* . Pearson.
- Francisco Gil Rodríguez, C. M. (2004). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. México: Alianza Editorial, s.a.
- Gabarron, L. R. (1983). *Investigacion Participativa* . corrales.
- Gallart. (2003). *Problemas de empleo; Tecnicas subregionales y politicas para mejorar la insercion* . Paidos.
- Gallino, L. (2004). *Globalización y desigualdad*. Atlasbooks Dist Serv, 136 páginas
- Gamez, A. (2003). *Financing Vocational training* . World Bank Publications.
- Gamez, A. (2003). *Financing Vocational Training* . World Bank Publications.
- García, V. (1999). *La normalización industrial*. Universidad de Valencia
- George W. Bohlander, S. S. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores.
- Goleman, R. B. (2004). *Primal Leadership*. Harvard Business Press .
- Gore, E. (2003). *Conocimiento Colectivo* . Ediciones Garnica.
- Grao, A. (2002). *La investigacion educativa como herramienta de formacion del profesorado: reflexion y experiencias de investigacion educativa*. mundo.
- Guillen, J. C. (2002). *Psicologia de la globalizacion: Analisis de la exclusion social, la brecha digital y el desarrollo sustentable*. Publicaciones Mundo.
- Hallivis, P. (2003). *Fisico, Federalismo y globalización en México*. mexico: Taxx.
- Ivan Hurtado Leon, J. T. (1998). *Paradigmas y metodos de investigacion en tiempos de cambio*. Episteme Consutores Asociados .
- javier carreon, g. j. (2002). *psicologia de la globalizacion: analisis de la exclusion social, la brecha digital y el desarrollo sustentable*. naciones unidas.
- Jong, A. (2008). *Fundamentos de ITIL - Volumen 3*. Global Works
- Kerlinger, J. (1987). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Universidad Católica Andrés
- Lewin. (1992). *Metodologia y tecnica participativa* . mundo.
- Lopez, C. R. (2010). *Principios Y Técnicas de Evaluación Ii Evaluación Diagnóstica, Formativa Y Sumativa de Los Aprendizajes* . Cultura.
- Lorenzo, I. (2004). *Diccionario de Marketing y Publicidad*. Barcelona: Gestión 200o.
- Luz María Chacón León, O. F. (2011). *Microeconomía de la teoría económica a la práctica empresarial*. Pearson Custom.



- Martha Alicia, A. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. México: Ediciones Garnica, S.A.
- Martinez, L. C. (1999). *Tu motivador personal* . Panorama Editorial .
- MCCLELLAND, D. (2004). Los tres sistemas importantes de motivacion humana. En M. Alles, *Direccion estratégica de recursos humanos, gestión por competencias 5a edición* (págs. 53-54). Buenos Aires: Granica.
- Melo, H. E. (s.f.). *Saber, sujeto y sociedad: Una decada de investigacion en psicologia* . 2005: Noriega .
- Mertens, L. (2005). *Un modelo heneral de gestión por competencias*. En J. M. Saracho. Montivideo: Santiago. RIL.
- Michael G. Aamodt, R. P. (2010). *Psicologia Industrial/Organizacional* . Mc Grall-Hill.
- Miranda Martin, F. M. (2003). *Administrativos de corporaciones locales* . Mad.
- Montenegro, I. (2003). *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Editorial Magisterio 136 paginas.
- OIT (1997). *La función de la OIT en la cooperación técnica*. International Labour
- Ponce, L. (2010). *Psicología industrial/ organizacional*. Panorama
- Romero, A. (2008). *Manual del consultor de dirección*. Ediciones Díaz de Santos
- Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigacion*. México: Mc Graw Hill.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitacion y desarrollo de personal* . editorial Limusa.
- Snell, B. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. mexico: Mc. Graw Hill.
- Snell, S. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores.
- Stake, R. E. (1998). *Investigacion con estudios en casos* . Ediciones Morata.
- Strauss, G. y. (2001). *La autoconstruccion: Un estudio Psicossocial* . Fondo Editorial Humanidades .
- Teseo, G. y. (2010). *La construccion social de las trayectorias laborales de jovenes: politicas, instituciones, dispositivos y subjetividades*. cultura.
- Vadillo, M. T. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid* . ESIC.
- Valdes, J. C. (2002). *Psicologia de la globalizacion: Analisis de la exclusion social, la brecha digital y el desarrollo sustentable* . Publicaciones Mundo.
- Valencia, H. (2000). *Estadísticas de la capacitación*. Ministerio de Educación y Cultura
- Vega, O. d. (2012). *Comité Técnico Nacional de Capital Humano del IMEF*. México.
- William B. Werther (jr), K. D. (2010). *Administracion de personal y recursos humanos* . ediciones B.

## Páginas Web

- Monge, A. (2009). *Crecimiento Económico en El Salvador*. State University Pennsylvania. Obtenido de: <http://www.econ.psu.edu/~aum26/MongeRodriguezFinalElSalvador.pdf>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (20 de DICIEMBRE de 2012). Recuperado el 22 de Diciembre de 2012, de INEGI: [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)
- Anónimo. (24 de Marzo de 1998). *El Rincón del Vago*. Obtenido de <http://html.rincondelvago.com/tipos-de-capacitacion-y-desarrollo.html>
- Cinterfor. (23 de diciembre de 2009). *Que es una competencia laboral*. Obtenido de [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com):  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/complab.htm>
- Empleo, P. d. (21 de mayo de 2013). *Portal del Empleo*. Recuperado el 17 de diciembre de 2012, de <http://www.empleo.gob.mx/>
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Lengua Española-Vigésima segunda edición*, 22. Recuperado el 24 de septiembre de 2012, de <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>
- García, B. &. (23 de agosto de 2006). *el prisma*. Recuperado el 2012 de abril de 11, de Acerca de nosotros: <http://www.elprisma.com>
- González, A. (11 de marzo de 2009). *Psicometria A. la Teoría psicométrica*. Recuperado el 16 de febrero de 2011, de [http://www.canalsocial.net/ger/ficha\\_GER.asp?id=9589&cat=matematicas](http://www.canalsocial.net/ger/ficha_GER.asp?id=9589&cat=matematicas)
- INEGI. (19 de diciembre de 2012). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 19 de diciembre de 2012, de <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>
- Leon, A. Q. (12 de Febrero de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de noviembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/gerfinandpon.htm>
- Mendoza, E. (23 de abril de 2011). *Wikipedia.com*. Recuperado el 3 de Agosto de 2012, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>
- Monge, R. (1 de Marzo de 2006). *El Diario de Hoy en el Salvador*. Recuperado el 14 de octubre de 2011, de <http://www.wlsalvador.com/noticias/2006/03/01/negocios/neg1.asp>
- Morgado, J. V. (s.f.). *El artículo 123 y su Apartado B*. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2458/45.pdf> 2010.
- Noe, C. H. (21 de enero de 2013). *De gerencia.com*. Recuperado el 24 de Abril de 2013, de <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>
- Ordaz, G. D. (30 de Noviembre de 2012). Recuperado el 17 de diciembre de 2012, de [http://www.empleo.gob.mx/es\\_mx/empleo/ley\\_federal\\_del\\_trabajo](http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/ley_federal_del_trabajo)
- Pagano, R. (2006). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. Mexico: Thomson.
- Prado, J. (Abril de 28 de 2008). *Business IBM*. Recuperado el 20 de febrero de 2011, de [www.ibm/empleo/articulo.com](http://www.ibm/empleo/articulo.com)
- REDBOA. (1 de diciembre de 2012). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de <http://diariooficial.gob.mx/estadisticas.php>
- Rodriguez, M. y. (11 de abril de 2007). *Competencias Laborales*. Recuperado el 19 de agosto de 2011, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?;Cve=29212107>

- Russek, S. (17 de agosto de 2009). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 3 de abril de 2010, de <http://www.crecimiento-y-bienestar-emocional.com>
- Simula, F. (abril de 1990). *Slide Share*. Recuperado el 14 de octubre de 2011, de Administración de Recursos Humanos en empresas: <http://www.slideshare.net/Prymer/modelo-de-tesis>
- Social, S. d. (30 de noviembre de 2012). *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de ([http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma\\_laboral/archivos/Cuadro%20comparativo%20LFT%20vs%20Reforma.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Cuadro%20comparativo%20LFT%20vs%20Reforma.pdf))
- Valle, I. (2003). *Sobre competencias laborales, La Habana*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanero, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Obtenido de <http://www.ilo.org/public/spanish/ampro/cinterfor/temas/complab/doc>
- ZAMORA, R. (20 de febrero de 2013). *La gestión por competencias* . Obtenido de [http://www.traininggames.com/es/base\\_conceptual/articulos.htm](http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm)

#### *Tesis y Tesinas*

- Corona, M. d. (2008). *La evaluación por competencias laborales y su importancia en la actualidad*. México: Tesina.
- Lopez, Y. C. (2008). *La inteligencia emocional como competencia laboral en los recursos humanos de la administración pública*. Universidad de Puerto Rico.

#### *Trabajos Citados*

- Gustavo, D. P. (2010). *Una introducción a la Psicología* . Universidad Católica Andrés .
- Lopez, Y. C. (2008). *La inteligencia emocional como competencia laboral en los recursos humanos de la administración pública*. Universidad de Puerto Rico.
- Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación* . Univ. J. Autónoma de Tabasco .

#### *Revistas*

- Ayala, H. (2001). *La formación profesional del psicólogo en el campo de la salud, la educación, los procesos sociales y organizacionales*. *Gaceta UNAM*, 50-62.

# ANEXOS

# **CUETIONARIO**

## **“EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES”**

**Apellidos y nombre (s):** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_  
**Área:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_.

### **INSTRUCCIONES**

**Cuando el examinador se lo indique vuelva la hoja, encontrara una serie de frases sobre situaciones laborales; es probable que usted haya hecho o vivido alguna de esas situaciones. Lea cada frase y señale con una “X”, en el cuadro que corresponda a la respuesta que más se asemeje a su situación actual. TOMANDO EN CUENTA LA TABLA QUE SE ENCUANTRA DEL LADO SUPERIOR DERECHO**

**Sus respuestas van a ser tratadas confidencialmente, por eso se le pide que conteste con sinceridad. Procure no dejar frases sin contestar, no hay respuestas buenas, ni malas**

**AHORA VUELVA LA HOJA Y CONTESTE TODAS LAS FRASES**

1. Completamente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Tal vez
4. En desacuerdo
5. Completamente en desacuerdo

<b>1. La capacitación no es importante en la empresa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2. He realizado mi DC-1 sin ningún contratiempo</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Las listas laborales se entregan trimestralmente</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Si capacito es sólo para no ser acreedor a una multa.</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Se me facilita el llenado del formato DC-3</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Se debe contar con el reporte de actividades de la Comisión Mixta de Capacitación de los últimos doce meses</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Considero indispensable dar cursos de inducción</b>	1	2	3	4	5
<b>8. He realizado correctamente mi formato DC-2 ante la STPS.</b>	1	2	3	4	5
<b>9. El DC-2 tiene una vigencia mínima de 1 año</b>	1	2	3	4	5
<b>10. La motivación no es importante al momento de capacitar a los trabajadores</b>	1	2	3	4	5
<b>11. Realizo correctamente mi plan y programas interno de la empresa</b>	1	2	3	4	5
<b>12. Los DC-3 se deben depositar en la STPS</b>	1	2	3	4	5
<b>13. Considero que no todos los trabajadores deben ser capacitados</b>	1	2	3	4	5
<b>14. No se me dificulta realizar el trámite de la lista de habilidades laborales.</b>	1	2	3	4	5
<b>15. Tengo que capacitar mínimo una vez al año a todo el personal.</b>	1	2	3	4	5