



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**“PROGRAMA INTEGRAL DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DE  
PERSONAL DE SEGURIDAD PRIVADA”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO** EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

IBARRA SEVILLA MILDRED LISSETTE  
OLIVA REYES PAULA VALERIA

DIRECTORA DE TESIS

DRA. MARIA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ

México D.F. a 20 de Mayo de 2014





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

PARA MIS PAPAS:

MARÍA DEL SOCORRO SEVILLA VERDÍN

BENJAMÍN IBARRA MARTÍNEZ

“MIS MEJORES MAESTROS Y GUÍAS DE VIDA, QUE ME HAN ENSEÑADO A SER LO QUE AHORA SOY Y QUE ME GUIARON POR EL MEJOR CAMINO PARA LOGRAR MIS METAS. LOS QUIERO MUCHO. MILDRED”

### **AGRADECIMIENTOS**

A mi mamá que siempre ha estado detrás de mí impulsándome y apoyándome en cada una de los pasos y decisiones que he tomado, por ese gran ejemplo a seguir como la mejor mamá del mundo que me ha demostrado ser, por estar ahí siempre para mí, gracias Coquito Te quiero mucho.

Al mejor papá del mundo, que me enseñó a disfrutar de la vida, a sonreír, que siempre estuvo para mí y que cuando era necesario me escuchaba y me orientaba con el mejor de sus consejos, que siempre me apoyo, en cada una de las decisiones que tome y que desde donde está, se que al igual que yo estará disfrutando este ultimo y gran paso que estoy dando para finalizar mi carrera, gracias Quickly por todo lo que me diste. Te extraño mucho pero sé que estas aquí.

A mis hermanos, Bencky, Bere y Karen, difícil agradecer a hermanos como ustedes, quienes me han entregado tanto, que me han apoyado, que me han cuidado y que fueron hasta regañados y castigados por mi culpa jajá!, solo puedo decirles gracias por estar siempre ahí para mí en todo momento, y por este gran

amor y unión que hay entre nosotros, gracias por compartir esto conmigo los quiero mucho.

A mis sobrinas Eliane y Brenda Ugarte, que siempre me hacen el día con sus ocurrencias y están para mí siempre que las necesito, así como a la pequeña Geraldine Quintero que con un simple Hola me provoca una gran sonrisa, gracias mis niñas las quiero mucho.

A mis amigas y amigo que compartieron conmigo este proceso, Marilú Hernández, Adriana López y Adrian Vázquez gracias por estar ahí detrás de mí ejerciendo presión para que terminara todo esto y por esa gran amistad que me han brindado. Los quiero.

A mi gran amiga y compañera de tesis Paula Valeria Oliva Reyes, gracias un millón de gracias amiga por todo tu apoyo, porque a pesar de las adversidades jamás te diste por vencida y continuaste junto a mí en este proyecto, por compartir todos tus conocimientos y sobre todo por esta gran amistad que me has dado en todo este tiempo. Te quiero mucho, lo logramos!!.

A mi directora de Tesis la Dra. Carmen Gerardo, por la confianza depositada en mí y en este proyecto, así como por permitirme trabajar a su lado durante todo este tiempo. Gracias.

A mi amor, Giovanni Romo quien ha sido parte importante de este proyecto, gracias por el apoyo que me has dado en esta última etapa de mi carrera, por pintar una gran sonrisa todos los días en mi boca, por el simple hecho de estar junto a mí y darme la oportunidad de compartir contigo este gran logro.

Te amo pacharro.

Por último quiero dar las gracias a todos aquellos que han estado conmigo en este camino, y que por alguna razón haya olvidado mencionar, gracias por su cariño y confianza puesta en mí.

LOS QUIERO.

MILDRED.

PARA MI FAMILIA:

EL SABOR MAS DULCE DE MIS DÍAS, MI MAYOR MOTIVACIÓN Y MI MEJOR REPRESENTACIÓN DE FELICIDAD PLENA

A mi niña hermosa Camila, la luz de mis días, porque gracias a ti mi pequeña este camino esta lleno de luz y esperanza, gracias por entregarme el amor más puro e incondicional. Te amo mi niña hermosa.

Al amor de mi vida, Rafael Neri, mi complemento perfecto, gracias por estar y permanecer, por creer en mi, apoyarme y ser mi complice en cada locura que te propongo. Por amarme como lo haces, pero sobre todo porque sin ti simplemente nada cobraria sentido.

PARA MIS PAPAS:

PORQUE LO QUE SOY AHORA NO ES MAS QUE EL RESULTADO DE SU ESFUERZO Y REFLEJO DE ELLOS

A mi mamá, mi mejor acompañante en todas las noches de estudio, por apoyarme en todas y cada una de mis aventuras y osadías, por cerrar los ojos en cada golpe que recibía, pero abrir los brazos para darme alivio. Gracias Mamá por enseñarme a no claudicar y darme el mejor ejemplo de lealtad, honestidad y esfuerzo diario, te amo mamita.

A mi Papá porque con amor me enseñó que todo se logra con humildad y paciencia, que la sonrisa es algo que nunca se niega. Gracias Papá por tu confianza plena y preocupación constante, por tu esfuerzo diario vertido en que recibiera la mejor educación y apoyarme en cada paso de mi vida, te amo pa.

A mi hermana por ser mi cómplice de travesuras y juegos, por ser la pequeña que siempre me enseñó a ver el lado alegre de la vida, gracias hermana por todo tu amor y apoyo, no desistas continua tu camino y verás que puedes lograr lo que deseas. A mis sobrinos Pamela y Alex, que a tan corta edad ya son un ejemplo de fortaleza y que con sus particulares sonrisas cambian la vida, los amo.

A mía abuelita Tere y Tía Maricela, por su amor, fe en mi y por enseñarme que nada, absolutamente nada debe detenerte, enseñarme a no agachar la mirada frente a las adversidades, las admiro y amo incondicionalmente.

A Georgina Espinosa por su amor, apoyo y preocupación, pero sobretodo por ser un cálido cobijo para mi y mi familia.

A Marilu Padilla por estar siempre a mi lado con tus ocurrencias que rompen mis esquemas, pero sobre todo por tu incondicional amor, amistad y comprensión.

A Ale Hernández por su cariño y sobretodo por creer en mi en todo momento y forjar parte de mi ejercer profesional.

A mi MVZ favorito Doc. Quezada por estar, apoyarme y presionarme tanto para que esto se lograra.

A mi gran amiga Mildred Ibarra, la mejor compañera en esta travesía, gracias amiga por no desistir y ayudarme a continuar con este proyecto, por tu paciencia, enseñanza y chispa que le dio un toque único a este ciclo. Gracias por la incondicional amistad que me has brindado durante todo este tiempo, te quiero amiga.

A la Dra. Carmen Gerardo, nuestra directora de tesis por guiarnos en este camino, por su paciencia, tiempo y conocimientos compartidos. Gracias Doctora por estar ahí siempre para nosotras.

Gracias a todos aquellos que me han ido acompañando y que de cierta forma han complementado este ciclo y que por alguna razón haya olvidado mencionar gracias por su cariño y confianza. Gracias al Sr. Google y la Sra. Wikipedia por iluminar los lapsus de ingorancia, a Facebook por informar los avances del proyecto y a Candy Crush por desestresarme en los momentos más difíciles.

Finalmente gracias padre mio por despertarme cada día con un reto nuevo, gracias porque se que en todo esto has estado presente con tus bendiciones.

Con Cariño Valeria

# PROGRAMA INTEGRAL DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DE PERSONAL DE SEGURIDAD PRIVADA.

## ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. SELECCIÓN TECNICA DE PERSONAL

1.1.	Perfil y Descripción de Puesto	1
1.1.1.	Análisis y Descripción de Puestos	2
1.2.	Recursos Humanos en la Organización	5
1.3.	Proceso de Selección Técnica de Personal	7
1.3.1.	Proceso de Selección	15
1.3.2.	Informe de Entrevista	27
1.3.3.	Errores más comunes durante la Entrevista	28
1.3.4.	Pruebas de Conocimiento o de Capacidad	30
1.3.5.	Técnicas de Simulación	31
1.3.6.	Estudio Socioeconómico	32
1.3.7.	Examen Médico	33
1.3.8.	Exámenes Psicométricos	34
1.3.9.	Decisión Final y Contratación	34
1.4.	Batería de Pruebas	37
1.4.1.	Confiabilidad	38
1.4.2.	Validez	38
1.4.3.	Estandarización	39
1.4.4.	Condiciones Físicas	44
1.4.5.	Condiciones Psicológicas	45
1.5.	Integración Reportes Psicológicos	45

1.6.	Selección por Competencias	48
------	----------------------------	----

## CAPÍTULO II. CAPACITACIÓN DE PERSONAL

2.1.	Antecedentes de la Capacitación	52
2.2.	Concepto de Capacitación	55
2.2.1.	Productividad	59
2.2.2.	Calidad	60
2.2.3.	Planeación de Recursos Humanos	60
2.2.4.	Salud y Seguridad	61
2.2.5.	Dimensión Psicológica	62
2.2.6.	Desarrollo Personal	62
2.2.7.	Prevención de Obsolescencia	62
2.2.8.	Supervivencia	63
2.2.9.	Ley Federal Del Trabajo	64
2.2.9.1	Marco Legal	71
2.3.	Determinación de Necesidades de Capacitación	86
2.3.1	Proceso General de un Plan DNC	91

## CAPÍTULO III. COMPETENCIAS LABORALES

3.1.	Antecedentes de la Administración por Competencias	96
3.2.	Competitividad y el Valor de la Competencia	99
3.3.	Concepto de Competencia	101
3.4.	Gestión por Competencias	103

## CAPÍTULO IV. METODO

4.1.	Justificación	109
4.2.	Planteamiento del problema	111
4.3.	Objetivo General	112

4.4.	Muestra	112
4.5.	Procedimiento	113
4.5.1.	Fase I. Determinación de las Competencias	113
4.5.1.1.	Misión de la Empresa	115
4.5.1.2.	Visión de la Empresa	116
4.5.1.3.	Definición Conceptual de las Competencias por Niveles	118
4.5.2.	Fase II. Revisión, Rediseño e Implementación del Proceso de Selección de Personal	124
4.6.	Revisión de Instrumentos de Selección	127
4.6.1.	Fase III. Incorporación del Esquema de Competencias al Proceso de Selección	131
4.6.2.	Fase IV. Diseño e Implementación de la Capacitación por Competencias	134
4.7.	Resultados	139
4.7.1.	Fase V. Medición de Resultados	139
4.7.2.	Beneficios Logrados	148
4.8.	Limitaciones	150
4.9.	Conclusiones	151
	Referencias	157

Anexos

## RESUMEN

La finalidad de este proyecto es proporcionar un programa integral de selección y capacitación para apuntalar la profesionalización de elementos de seguridad privada, lo anterior con base a los requerimientos de la empresa y del cliente. De forma general sabemos que contratar trabajadores con un perfil poco definido y no proporcionarles una capacitación adecuada, puede generar una fórmula que detone poca calidad de desempeño y una serie de complicaciones en la relación con el cliente.

Al detectar esta fórmula en operación constante nos dimos a la tarea de generar el presente programa, para poder ofrecer realmente un servicio de calidad, con colaboradores responsables y seguros de como actuar en diferentes escenarios que pueden presentarse en su ámbito laboral.

Para poder generar este programa requerimos principalmente seleccionar una pequeña muestra de la plantilla operativa de la corporación en la que se decidió trabajar, para lo que elegimos el centro SCOP identificado como el centro de trabajo que mayor rotación de personal presentaba y con una constante problemática de la ejecución operativa. Con base a las necesidades de esta empresa pudimos comenzar a dar marcha con el primer paso que fue generar el

perfil idóneo para realizar este tipo de labores, como segundo paso generamos una descripción de puestos para conocer mejor las actividades del puesto y sus funciones. Teniendo ya como base los pasos anteriores, nos dimos a la tarea de crear un programa de selección y capacitación alineado a un marco de competencias laborales previamente definidas en conjunto con el comité directivo de la corporación.

Los resultados esperados se centraban en observar mejoras en el desempeño de sus actividades cotidianas, descenso en el porcentaje de la rotación de personal y una mayor satisfacción en el cliente; si esto se cumplía y lográbamos dichos objetivos, entonces nuestro programa estaría listo para ser aplicado en el personal de nuevo ingreso.

Finalmente al ser implementado observamos que en efecto se logró una mejora en el desempeño laboral; así como, una disminución en la rotación de personal, y como consecuencia el cliente se encontraba mucho mas satisfecho al coincidir el servicio ofrecido con el otorgado.

## INTRODUCCIÓN

Hace una década se inició en México una demanda inusitada de servicios de seguridad privada debido a varias razones: Instituciones bancarias recién privatizadas e incluso dependencias públicas que decidieron transferir estos servicios a empresas privadas para evitar el alto costo de las prestaciones de los trabajadores. A lo largo del tiempo se incrementaron los índices delictivos, motivo por el cual se multiplicaron los servicios de seguridad privada.

Desafortunadamente en esta época el crecimiento de las empresas de seguridad para satisfacer la demanda se dio de manera anárquica hasta cierto punto, ya que el sector de seguridad privada creció con la incipiente regulación que presentaba muchas lagunas, lo cual rebasó a las autoridades gubernamentales, proporcionando con esto diversos problemas como la proliferación de “Empresas y Negocios de Seguridad”.

La gran mayoría de dudosa calidad y falta de profesionalismo, que en poco o nada resuelven el problema de la seguridad que enfrentan los sectores productivos de la sociedad y por otro lado han desvirtuado los servicios de empresas bien establecidas y profesionales creando una definición empleado-empresa en general por debajo de las necesidades reales laborales y de la demanda de servicios.

Actualmente desempeñarse como elemento de seguridad no es una tarea fácil ya que requiere de una serie de características que van desde lo físico hasta lo psicológico, no obstante este trabajo tan recurrido por las denominadas “clases sociales bajas” se ha visto devaluado debido a epítetos erróneos como lo es el “el cuida puertas” otorgados al personal que desempeña esta función y que llegan a entorpecer el desarrollo profesional de los prestadores de servicios de seguridad privada.

Al 12 de octubre del 2011 la Secretaría de Seguridad Pública Federal tiene oficialmente registradas empresas de seguridad privada en sus cinco modalidades con un récord histórico de 2563 empresas no vigentes por irregularidades en sus operaciones.<sup>1</sup>

Ante este difícil panorama de rezago, falta de desarrollo profesional y laboral que muestra el mercado de seguridad privada en México, se decidió trabajar en conjunto con una empresa dedicada a prestar servicios de esta índole, la misma que refiere y engloba la carencia de herramientas que permitan la selección e inducción oportuna de personal a prestar ese tipo de servicios.

---

<sup>1</sup> Secretaría de Seguridad Pública del DF. Recuperado el 04 de Agosto del 2013 de <http://www.ssp.df.gob.mx/SegPrivada/Pages/ContratarEmpresasdeSeguridad.aspx>

1. El primer paso será re-diseñar el perfil del elemento de seguridad privada como base para llevar a cabo la selección y capacitación adecuada que permita trabajar y proyectar su capital humano operativo, dando la opción de ver en esta empresa y empleo, un desarrollo profesional.
2. Se considera conveniente revisar las herramientas con las que cuenta actualmente la empresa, con base a los resultados obtenidos, proponer nuevos métodos que contribuyan a la optimización del proceso de selección, lo que desencadenará en la proyección de la calidad de los servicios prestados por el personal con un beneficio cliente-empresa.

El desarrollo profesional dentro de la seguridad privada, es uno de los impulsores para que esta labor ya no sea la de “cuida puertas” o el “vigilante”, sino el profesional de seguridad privada, el elemento pilar de una seguridad integral proyectable que busque el beneficio empleado-empresa-cliente en forma recíproca y con base a la demanda constante del cliente y del trabajo realizado por el mismo elemento en el día a día que exige mayor conocimiento en el desempeño de su labor.

## CAPÍTULO. I. SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

### 1.1. Perfil y Descripción de Puesto.

Una de las funciones del departamento de recursos humanos, es contar con los denominados perfiles de puestos, los cuales nos permiten tener bien identificadas las habilidades requeridas para los diferentes puestos la organización, es la base para contar con una plantilla de personal altamente rentable y productivo. A partir de un análisis y evaluación conjunta, determinaremos el perfil idóneo de los candidatos para cada puesto que lo requiera.

Estos perfiles dan soporte a la cobertura de las vacantes contenidas en la organización, ya que al plasmarse en ellos las habilidades y competencias requeridas para el puesto, el reclutador tendrá la responsabilidad de apegarse a ellos y en el caso de no ser así, justificar la contratación del personal que no cuenta con las habilidades solicitadas.

En general, los perfiles de puestos suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, formación, experiencia, competencia, etc. y en torno a ello es muy importante mencionar que en cada uno de los perfiles de puesto se debe plasmar el perfil ideal del ocupante y no las tareas que actualmente se van desarrollando en el puesto, ya que éstas pueden no ser las correctas y/o adecuadas para el desarrollo del área a la que pertenece.

### **1.1.1. Análisis y Descripción de Puestos**

Mondy y Noe (2005), Definen la descripción de puestos como un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto.

En cuanto al contenido de la descripción de puestos consiste en enlistar las tareas o atribuciones que estructuran a un cargo y que lo va a diferenciar de otros, esta enumeración de tareas debe incluir: los datos generales del puesto así como nombramiento, y su ubicación organizacional, esto es; marcando el departamento y área al que pertenece; así como el puesto del jefe inmediato y el personal que se encuentre por debajo del puesto descrito.

Así mismo se incluyen los requisitos relacionados con la persona que realizará el trabajo como lo son los intelectuales que tienen que ver con las exigencias del cargo entre los cuales encontramos la escolaridad, experiencia, habilidades y aptitudes; de igual forma es importante considerar las características físicas que tienen que ver directamente con la cantidad y continuidad de energía y de

esfuerzo físico y mental requeridos, capacidad visual y también la complejidad física que el ocupante necesita.

En estos aspectos se deberán considerar las condiciones ambientales que puedan hacer el trabajo desagradable, molesto o sujeto a riesgos con el fin de valorar la contratación de candidatos a un alto nivel de adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

Por otra parte se deben considerar las responsabilidades contenidas en el puesto, las relaciones interpersonales indispensables a entablar y las consecuencias de los errores más comunes, entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno. Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo.

Es muy importante que en cada descripción de puesto se indique quién lo elaboró, revisó y autorizó, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes, así como también es importante incluir la fecha de elaboración misma que nos va a dar la pauta para conocer la actualidad y vigencia del mismo.

Independiente de ello y hablando en torno a capacitación, los perfiles de puesto nos dan una clara idea de las necesidades de formación continua en ciertas áreas de la organización, por ejemplo; si se tiene un perfil de puesto que solicite una persona con conocimientos en contabilidad, Ley del Seguro Social y conocimientos fiscales, será necesario brindarle las herramientas necesarias para contar con las actualizaciones que el tema requiere periódicamente.

Aunado a ello dichas descripciones nos permiten efectuar comparaciones del perfil ideal contra el perfil actual del personal ocupante, mismas que nos arrojarán datos sobre la eficacia del reclutamiento y selección de personal, por otra parte nos permitirán comenzar con una detección oportuna de necesidades de capacitación, ya que si en la comparación del perfil vs. el ocupante se obtienen discrepancias que no pongan en riesgo los objetivos cualitativos y cuantitativos del departamento, se pueden implementar métodos de capacitación que funjan como reforzadores o en su caso brinden las herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente el cargo.

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar).
- Sus requerimientos específicos.

- El contexto en el que las tareas son realizadas.
- Qué tipo de personas deben contratar para esa posición.

En el análisis de puestos se debe revisar la interrelación entre los puestos. En ocasiones pueden verificarse superposiciones de tareas o la existencia de tareas no realizadas.

Para Martha Alles (2009)

Las conclusiones de una adecuada descripción de puestos influyen en diversos aspectos relacionados con el personal de la compañía, partiendo de una correcta selección y posterior evaluación, y pasando por las diversas acciones que la organización desarrolla tendientes a mejorar el desempeño de las personas a través de actividades de formación y desarrollo. A partir del momento en que se conoce qué se requiere para tener éxito en el puesto de trabajo de cada integrante de la organización, es posible llevar adelante esas actividades de una manera más efectiva, con mejores resultados.

## **1.2. Recursos Humanos en la Organización**

Farias, (2004) "llama capital humano al grupo de personas que, organizadas bajo una entidad (empresa, institución, asociación, cooperativa o instituto), contribuyen

a la consecución de la oferta de un servicio, producto, bien o satisfactor. Estas personas son libres y dignas, tienen derechos consagrados y por voluntad y conveniencia se agrupan para contribuir con su talento, inteligencia, dedicación y fuerzas a proveedor de productos, bienes o servicios a otros.”

Las personas y las organizaciones están en un proceso continuo de atracción mutua. Es por ello que hablar de captar el mejor personal representa uno de los factores más importantes en las últimas décadas en materia de gestión de recursos humanos.

El capital humano en la actualidad sin duda alguna es el recurso más importante dentro de una empresa ya que es éste quien se involucra directamente en el proceso de servicio y/o productivo, en donde la calidad ya no sólo depende de la cantidad si no del cumplimiento de requisitos en combinación con variables de tiempo y costo; y es precisamente en este punto donde el grado de formación y capacidades de las personas marcarán una diferencia organizacional.

Por lo anterior el proceso de recursos humanos en terminos de atracción, retención y formación de personal es un proceso fundamental para coadyuvar el logro de la estrategia, objetivos, misión y visión del negocio.

### 1.3. Procesos de Selección Técnica de Personal

Acorde con el Diccionario de la Lengua Española la integración consiste en componer un todo con sus partes.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social” (Reyes Ponce, 1968)

La calidad de las personas que integran una institución constituye una diferencia entre aquellas instituciones que tienen éxito y aquellas que fracasan, y si los colaboradores de los que nos rodeamos para llevar acabo el trabajo nos son los más aptos, así serán los resultados que vamos a obtener.

“La selección de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual las características, cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización (Guth, A. 1994)”

Para poder efectuar una adecuada selección es necesario considerar puntos como los siguientes:

- Que el departamento responsable de la atracción de personal conozca la estrategia del negocio y cómo el capital humano agregará valor al mismo.
- Contar con la suficiente información que pueda detonar el inicio del proceso selección de personal (entradas de personal)
- Tener clara la estructura de la empresa para conocer el nivel del puesto, las características, salario y prestaciones que la empresa otorga
- Conocer las características con las que debe contar el candidato a cubrir el puesto en cuestión.
- Considerarlas políticas con las que cuente la empresa para poder llevar a cabo este proceso.
- Pensar en todo momento en las necesidades de los clientes.

Finalmente es importante considerar que antes de tomarse una decisión con respecto a algún candidato, debe reunirse toda la información posible de cada uno de ellos y analizar esta profundamente; hecho esto, se tomará la decisión final.

Existen algunos elementos que pueden ayudar a determinar por qué seleccionar a uno u otro candidato, con los cuales siempre comparamos las ventajas y beneficios que nos brindará cada uno de ellos: Cualidades, aptitudes, conocimientos, experiencia y visión a futuro, todo lo anterior y en conjunto con las pruebas aplicadas durante el proceso de selección aporta un panorama general

del candidato como persona y como posible trabajador de la empresa, si tiene la capacidad para desempeñar el puesto y si está dispuesto a desempeñarlo y a alinearse con la organización. Sólo el conjunto de todos estos elementos nos llevará a tomar la mejor decisión de selección.

Una alternativa de selección es incluir a una preselección de candidatos en un programa de inducción y con base en los resultados generados de dicho proceso elegir al candidato más apto para ocupar el puesto; sin embargo esto conlleva a tener un gasto extra, dado que la empresa debe cubrir los costos tanto del curso como remunerar a los candidatos y si la empresa no cuenta con la suficiente liquidez esto no podrá ser posible.

Para poder entender a detalle el proceso de Recursos Humanos es importante hablar de administración de personal para lo cual es preciso tener presente el concepto de administración general; disciplina que de forma general se encarga de encaminar sus recursos hacia el logro de un objetivo.

Silva y Mata (2005) refieren los antecedentes de la administración a Max Weber en donde se trataba de dar un orden al trabajo, esto con mayor énfasis a partir de la revolución industrial.

Paniagua (1979) señala que Taylor y Fayol por medio del método científico lograron ordenar procesos productivos en donde el conocimiento genérico se volvió específico, de saber todo el proceso y lo que interviene en él se reducía en conocer solo una parte del mismo despojando así del conocimiento a la gente. Aunado a la organización de los procesos y tareas se añaden como requisitos ciertas características de la personalidad que sumados a las necesidades de habilidades y conocimientos las organizaciones comenzaban con la selección de personal en donde se dejaba de lado la idea centralizada de “poder trabajar” y se enfocan en “eres seleccionable para poder trabajar.”

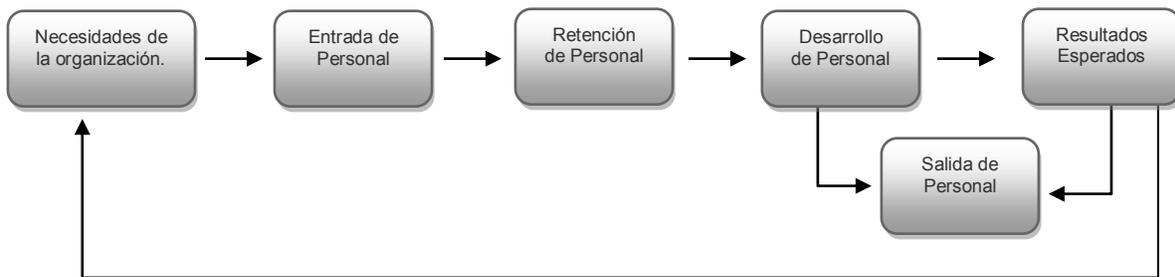
Los diferentes sucesos históricos del proceso administrativo y su inclusión a las organizaciones provocaron en cierta medida que las necesidades de los obreros se hicieran diferentes a los objetivos de la organización, aunado a ello en los años 30 y 40 se agregan los términos eficaz y eficiencia que siguen vigentes provocando en algunas ocasiones la especialización sobre funciones únicas.

Con la intención de hacer sentir que el trabajador cumple sus necesidades con los elementos que la organización le provee, se comienza con la administración de personal que busca aplicar el proceso administrativo a la gestión del capital humano y sus implicaciones en beneficio del mismo y de la organización; cabe mencionar que el perfil del administrador de personal debe ser más estratégico y

menos operacional, se debe perder el miedo a potencializar las organizaciones a través del capital humano.

Si bien la administración de personal así como el proceso administrativo se ha aplicado en las organizaciones de manera funcionalista es importante mencionar que no hay una fórmula exacta para administrar personal considerando que el recurso más difícil de mantener alineado es el recurso humano, no obstante una vez que se logra los beneficios son innumerables.

De forma general el proceso de recursos humanos lo podemos mostrar de la siguiente manera (Figura 1).



*Figura 1. Mapa general del proceso de Recursos Humanos.*

Las necesidades de la organización son aquellas que detonan el comienzo para la atracción de talento. Estas necesidades pueden ser de naturaleza operativa (incremento de servicios y/o clientes, proyectos de trabajo), estructurales

(modificación de la estructura de la organización debido al crecimiento de la misma o de algún departamento) y comúnmente las de naturaleza operativa suelen ser en algunas ocasiones temporales.

La entrada de personal son todas aquellas actividades relacionados con el proceso de reclutamiento y selección del capital humano para incorporarse a la empresa.

El proceso de retención de personal está directamente relacionado con el desarrollo de un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para los distintos niveles de la organización, debe ser flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos que reconocerán el valor agregado de los empleados sin demeritar el desempeño promedio de otros.

En el desarrollo de personal las actividades están enfocadas a alinear al personal a la organización, lo que implica el conocimiento de la misión, visión, filosofía y estrategia, aunque no solo incluye el conocimiento si no la ejecución óptima de las actividades a su cargo que promuevan el logro y reforzamiento de estos factores, por otra parte, involucra la promoción del desarrollo de habilidades y destrezas del personal pensando en que debe lograrse que se conviertan en socios estratégicos para la empresa.

Los resultados esperados involucran la medición del desempeño de los empleados en ejecución de sus actividades, es importante mencionar que el enfoque de esta evaluación debe dimensionar el objetivo de la misma y los estándares cuantitativos y cualitativos de medición, la idea central es que el objeto no es el trabajo si no la persona en el trabajo lo que formaliza el acto de comunicación jefe colaborador ya que ambos están en permanente contacto e interacción.

En este proceso existen varios factores que pueden detonar la salida del personal pero primordialmente interactúan dos; la evaluación del desempeño y el desarrollo de personal, ya que si en alguno de estos dos se detectan factores que puedan afectar la integridad del trabajador o de la empresa lo ideal es promover la salida más sana para ambas partes.

Contar con un proceso de recursos humanos óptimo y estratégico no solo de servicio le permitirá a la organización centrarse en el recurso más importante: el capital Humano.

Con lo anterior y derivado de las necesidades de la empresa en la que se decidió trabajar nos centraremos en los procesos de entrada y desarrollo de personal o comúnmente conocidos como selección y capacitación.

Binet A. (1905) pedagogo y psicólogo francés, creó el primer test de inteligencia, innumerables psicólogos han desarrollado instrumentos de medición de inteligencia, aptitudes, destrezas específicas, intereses, conocimientos y de personalidad. Con estas herramientas se hace más objetivo el análisis de características de candidatos a ocupar un puesto determinado en una empresa.

Es por eso que el psicólogo realiza la labor de reclutamiento y selección de personal y en la mayoría de las ocasiones cubre también la contratación e inducción del mismo.

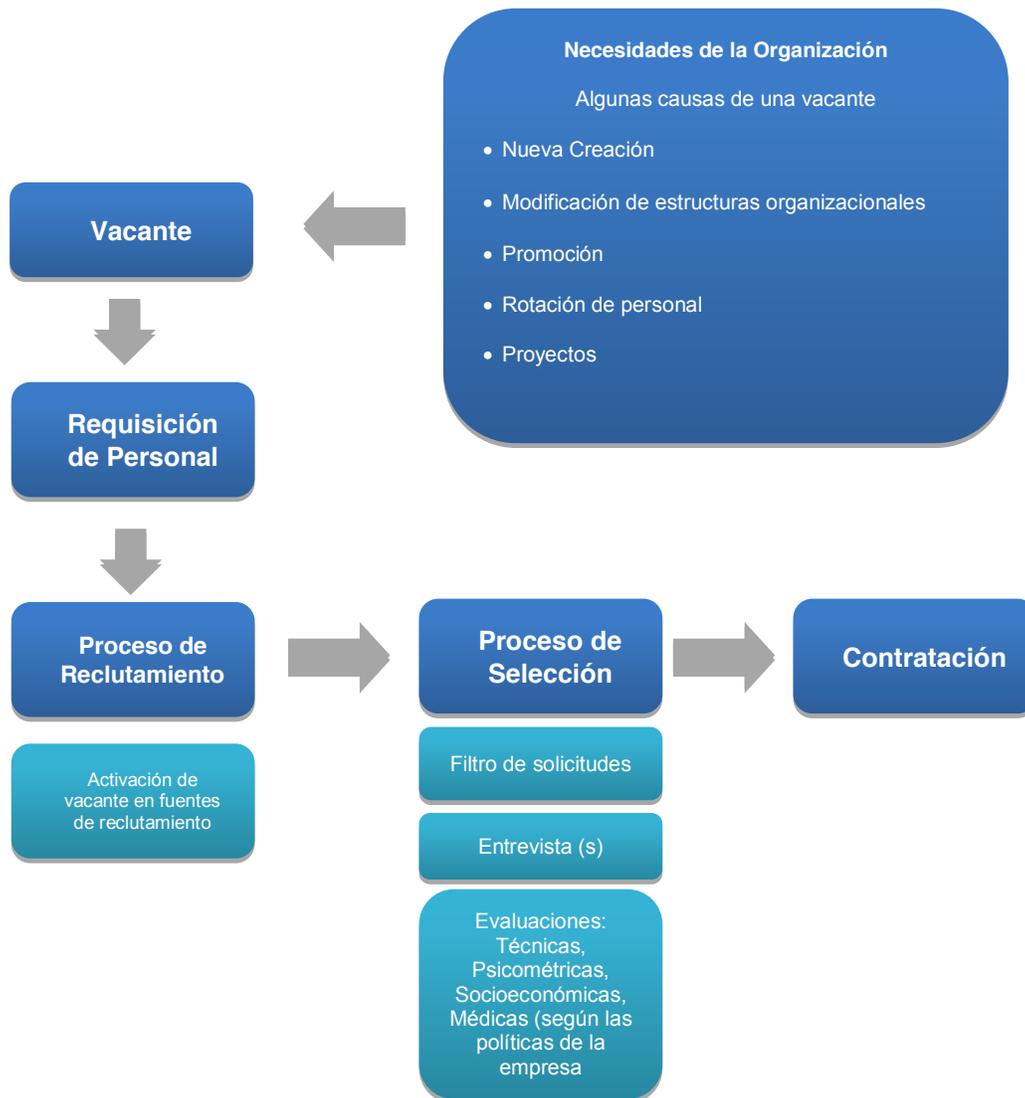
El reclutamiento o selección consiste en atraer a los mejores candidatos posibles hacia la empresa que solicita personal para cubrir una vacante. En este punto es donde podemos decir que comienza el proceso de selección, en el cual intervienen poco las herramientas propiamente psicológicas, ya que las utilizadas son más del rango de comunicación. Lo que podemos demostrar que sí es totalmente psicológico y el pan de cada día son: la entrevista y la batería de

pruebas psicológicas, que son las técnicas e instrumentos base en un proceso de selección tradicional.

Actualmente se emplean muchos instrumentos de valoración psicológica con el objetivo de comprobar la semejanza entre el perfil con el que cuenta la persona y el deseado para poder cubrir dicha vacante, con estos instrumentos podemos definir el comportamiento cotidiano del individuo, comportamiento bajo presión, así como su visión y desarrollo dentro de las labores a realizar en la empresa.

### **1.3.1. Proceso de Selección**

Esta fase implica una serie de pasos que requieren de una inversión de tiempo, el cual en ocasiones puede ser tomado como tiempo perdido. Estos factores pueden resultar molestos tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos que requieren las vacantes. (Figura 2)



*Figura 2. Proceso de selección de personal creado para la empresa.*

Como ya se ha mencionado anteriormente existen una serie de factores que son parte de la selección, la cual inicia en el momento en la que se genera la vacante y termina con la firma del contrato. En general dicho proceso contiene fases importantes, las cuales están ligadas entre sí por factores que arrojan un resultado

final global, mismo que fungirá como coadyuvante a la toma de una decisión para la contratación del personal, siendo estas las siguientes:

A continuación se detalla el proceso:

Una vez creada la vacante se activa el proceso de reclutamiento lo que significa reunir candidatos para ocupar un puesto. Pero para que esos candidatos sean los idóneos, se requiere por parte del que solicita que se cubra la vacante la formulación de una requisición de personal.

“Este documento debe elaborarse teniendo en cuenta la descripción del puesto y contando cuando sea necesario con la asesoría de un analista de puestos. Deberán seguirse también las políticas y procedimientos que al respecto deben existir en la institución: verificación de la aprobación del presupuesto de personal correspondiente, autorización de la requisición por las personas indicadas, justificación de la requisición, etc. (Famularo, 1970)”

En cuanto a la activación de las fuentes de reclutamiento podemos encontrar las siguientes:

### **Internas**

- La propia empresa (promociones y recomendaciones)

## Externas

- Solicitudes de empleo
- Agencias de colocación
- Bolsas de empleo electrónicas
- Escuelas
- Sindicatos y centrales de obreros
- Bolsas de trabajo
- Ferias
- Conferencias y cursos
- Anuncios en periódicos, revistas.
- Otras empresas
- Juntas de intercambio.
- Redes sociales.

De todas las fuentes el reclutador debe seleccionar la que sea más adecuada para el tipo de personal que esta buscando, ya que ciertas fuentes son más aplicables para determinados perfiles.

La selección de personal consiste en escoger a la o las personas más calificadas para ocupar la posición vacante.

Existen varios instrumentos de selección, aunque no todos son aplicables para todos los tipos de personas, entre ellos tenemos los siguientes:

- Solicitud de empleo
- CV
- Entrevistas
- Exámenes de conocimientos
- Pruebas de habilidades
- Pruebas psicométricas
- Exámenes médicos
- Estudios socioeconómicos
- Periodos de prueba

Cada uno de estos instrumentos tiene sus alcances y limitaciones, para la aplicación de algunos de ellos es necesario el conocimiento de los especialistas del proceso.

La herramienta que no puede faltar actualmente en cualquier empresa es la entrevista, la cual es una interacción entre los individuos, en donde se ejercerá una acción recíproca paralela tanto en el entrevistador como en el profesional, esta requiere de un adiestramiento y supervisión, que incluye el conocimiento de sí mismo con el que contribuirá en la objetividad al valorar la información recibida,

disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La entrevista pretende detectar a groso modo los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: Apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; deberá informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Para llevar a cabo una entrevista requerimos de ciertos documentos como lo son:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum Vitae

Los cuales nos servirán como base para todos los demás procesos ya que es información comprobable y comparable entre los diferentes candidatos.

Para hacer la revisión de un Currículum o de una solicitud mucho más precisa, podemos apoyarnos con una lista de requerimientos y conforme vayamos revisando dichos documentos ir palomeando dentro de la misma con los puntos

que se están cumpliendo y de esa manera poder dar una solución más acertada del candidato más apto para ocupar nuestra vacante.

Posteriormente podemos preparar la entrevista, la cual puede estar conformada por diferentes tipos de preguntas como lo son:

- **Cerradas:** limitan la conversación, se usan para clasificar y confirmar la información
- **Abiertas:** favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar información.
- **Generales:** son genéricas para la mayoría de los puestos y solicitantes
- **Enfocadas:** relacionadas con el solicitante y el puesto.
- **Provocadoras:** se usan para ir más a fondo, en la búsqueda de información.
- **Desempeño Pasado:** enfocadas a la conducta real del solicitante.
- **Hipotéticas:** suponen una situación asumida o de la vida real.
- **Autoevaluación:** explora la consciencia del solicitante así como la objetividad de él mismo.

Se han utilizado diferentes términos para llamar a los tipos de entrevista; dirigida, semidirigida, no dirigida, cerrada, abierta, estructurada, no estructurada, etc., pero en general todas expresan lo mismo por lo cual es recomendable utilizar la siguiente clasificación:

- Según Arthur, D. (1995): Entrevista Directa: Donde el entrevistador tiene mayor actuación realizando preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado encaminado a obtener información sobre áreas más específicas.
- Entrevista Indirecta: Donde el entrevistador toma la parte más activa, ya que formula preguntas abiertas con el objetivo de señalar el área de interés y dejar que el candidato hable de ella de la forma que desee.
- Entrevista Mixta: es la combinación de las dos anteriores, se realizan preguntas directas y conforme va transcurriendo la entrevista se dejará que el entrevistado se exprese con mayor libertad.
- Entrevista de tensión: se pone al candidato en una supuesta situación de conflicto directamente relacionado a las labores a desempeñar dentro de la vacante a cubrir, en la cual deberá responder de qué forma le daría solución a la situación planteada.

- Entrevista de Grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador observe y analice las reacciones de los candidatos.
- Entrevista Profunda: hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

Al elegir y aplicar alguna de estas opciones podemos encontrar diferentes tipos de solicitantes los cuales pueden llegar a ser nombrados como “solicitantes problema” algunos casos de este tipo, con los que nos encontraremos pueden ser:

- hablador
- callado
- evasivo
- nervioso
- escondido

Como la entrevista suele ser una herramienta muy subjetiva, es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato al empleo, además cuenta con innumerables aplicaciones: elección en el

reclutamiento, selección consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación y se encuentra ligado a los siguientes elementos:

1. La fuente - El candidato.
2. El transmisor - Instrumento codificador que transforma el mensaje en palabras.
3. El canal - Las palabras y los gestos
4. Instrumento para descifrar - Entrevistador y entrevistado
5. El destino - Quien recibirá en el mensaje

Estos puntos aunque son parte importante de la entrevista son de probabilidad y no determinan nada, ya que puede haber mala transferencia de información en uno o cada uno de ellos.

“La entrevista es el método más utilizado en la selección aún con su objetividad, los objetos intangibles atribuidos en la selección son importantes para el buen

desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna otra” (Chiavenato, I. 1995).

Existen 5 etapas para desarrollar la entrevista y es importante que las tengamos en cuenta antes de llevarla a cabo:

- Preparación: Independientemente de su extensión o nivel es necesario prepararla para obtener los datos que necesitamos.
- Ambiente: puede ser físico, hace referencia al lugar o espacio donde se realizará la entrevista. Se debe tomar en cuenta el espacio psicológico que se refiere a lo ameno y cordial que tiene que ser el proceso de entrevista. Es tarea del entrevistador preparar el ambiente en que se llevará a cabo esta, puede considerar determinados factores en función a las reacciones del entrevistado que pretende conocer, el ambiente tiene mucho que ver con la actitud que presenta el entrevistador desde el momento que recibe al candidato o solicitante de la vacante.
- Desarrollo de la entrevista/cima: es el momento más importante del proceso, ya que es donde ambos componentes obtienen la información que desean, por medio de la cual se van a explorar las áreas que se comenzarán a revisar de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

- Terminación de la entrevista: 5 o 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dándole la oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, finalmente, se le da a conocer cuál es el siguiente paso.
- Evaluación del candidato: es cuando el entrevistado se retira y el entrevistador comienza a analizar cada punto, ya que aún tiene los recuerdos recientes.

Einstein K, (1979) aconseja que:

En primer lugar preséntese a sí mismo con su nombre y posición dentro de la empresa

Evite que el candidato asuma una actitud defensiva, eliminando cualquier ambiente ven el cual él se sienta interrogado.

Para comenzar escoja de su currículum o solicitud, algún tema para iniciar la conversación, creando un clima de cooperación en donde el candidato se sienta motivado a hablar.

Establezca desde un principio que usted es el que dirige la entrevista y explíquele en qué secuencia se desarrollará la misma, para que él no insista en los primeros momentos en satisfacer su curiosidad.

No permita que la entrevista sea interrumpida por otras personas o por llamadas telefónicas. Estas interrupciones disminuyen el tiempo real de la misma, perturban la atmósfera de confidencialidad y distraen la atención sobre temas importantes.

Nunca trate de iniciar la entrevista vendiendo el puesto al candidato.

Evite hablar demasiado ya que así revelara al entrevistado, lo que a usted le gusta oír, distorsionándose el objetivo de la entrevista.

### **1.3.2. Informe de la entrevista**

Es la información y conclusión de la entrevista, en relación al objetivo de la misma la cual se lleva a cabo inmediatamente después de concluida con el objeto de no omitir ningún detalle que pueda distorsionar el resultado realmente logrado. Debe ser claro, concreto y comprensible para que si en un futuro alguien tiene que consultarlo le sea fácil hacerlo.

El trabajo o tarea del entrevistador no termina aquí, se recomienda que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista efectuada, en la cual conteste preguntas como las que a continuación se enlistan, así sabrá con mayor precisión que obtuvo la información que necesitaba y si cubrió todos los puntos de la entrevista anteriormente mencionado:

1. ¿Obtuve información necesaria antes de la entrevista?
2. ¿Pude establecer el rapport?
3. ¿Alcancé el objetivo?
4. ¿La entrevista se realizó de acuerdo a lo planeado?
5. ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
6. ¿Conseguí el acercamiento requerido?
7. ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
8. ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
9. ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

### 1.3.3. Errores más comunes durante la entrevista

El error más común es el **Efecto de Halo**, esto es una tendencia a sentir simpatía o antipatía por alguna persona, sin que exista una justificación objetiva.

Otro de los errores con los que nos podemos encontrar es el realizar una entrevista prolongada, es decir, que invirtamos más tiempo del estipulado desde

un principio. Una equivocación puede ser la falta de interés en algunos aspectos de la entrevista generando un cumulo de datos y un descuido total. Se debe de tener en cuenta que cada entrevistado es diferente por lo tanto cada entrevista debe ser diferente, única, individual y personal.

En muchas ocasiones llegamos a influir en las respuestas con la finalidad de escuchar la respuesta esperada y nos lleva a obtener información que no identifica al entrevistado y cuando ocupe la vacante puede no darnos el rendimiento y los resultados que se esperaban.

Todos estos errores debemos tenerlos presentes cada que llevamos a cabo una entrevista para no cometerlos o intentar no cometerlos, todo esto irá mejorando con el paso de la práctica del entrevistador.

La entrevista proporciona diferentes datos acerca del sujeto, como:

- Personalidad
- Comportamiento
- Actitudes
- Valores

- Intereses

Siempre y cuando se maneje de manera adecuada, ya que si el instrumento lo aplicamos bajo dichas condiciones será más válido en cuanto los datos arrojados.

Otras herramientas comúnmente utilizadas son las siguientes:

#### **1.3.4. Pruebas de Conocimiento o de Capacidad**

El principal objetivo de las pruebas es evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades que se van adquiriendo en el estudio, la práctica y el ejercicio, así como el nivel de aplicación de los mismos a observar. (Arias, F. 1995)

Existen diferentes tipos de pruebas las cuales podemos diferenciar por la forma de aplicación como se muestra en el siguiente listado.

1. Orales – preguntas y respuestas verbales
2. Escritas – preguntas y respuestas escritas
3. De la realización – efectuar un trabajo, mecanografía, taquigrafía, diseño o manejo de maquinaria o algún vehículo.

4. En cuanto al área de conocimiento, pueden ser generadas o de cultura, y específicas cuando son conocimientos más técnicos relacionados con el puesto de trabajo.

Cómo se elaboran:

1. Tradicionales: disertativo, expositivo.
2. Objetivas: por medio de pruebas objetivas (definirlas)
3. Mixtas

### **1.3.5. Técnicas de simulación**

La técnica de simulación se lleva a cabo cuando ya contamos con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas y es cuando se somete al individuo a una simulación de una situación que podría enfrentar desde el 1er día para así poder obtener una expectativa más realista de su comportamiento en su futuro cargo.

El proceso de selección no solo trata de aceptar o rechazar candidatos sino conocer aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

Hasta este punto hemos revisado las dos primeras fases del procedimiento de reclutamiento y selección de personal siendo estas la Entrevista y Las pruebas psicométricas, al finalizar ellas nos encontramos con la siguiente fase la cual describiremos a continuación:

### **1.3.6. Estudio socioeconómico**

Al realizar una investigación socioeconómica se cubrirán 3 áreas importantes:

- a) Proporcionar una información de la actividad social de la familia.
- b) Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia del trabajo del candidato.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Cuando realizamos un estudio socioeconómico se exploran áreas para poder obtener la información anteriormente mencionada, estas áreas de manera muy general son los antecedentes personales, familiares, laborales y la situación económica del candidato.

La siguiente fase de este proceso es el examen médico, mismo que describiremos a continuación.

### **1.3.7. Examen médico**

Una de las pruebas de trabajo que se sugiere llevar a cabo es el examen médico, la aplicación de este puede depender de cada organización y la naturaleza de sus operaciones, en muchas de ellas tiene gran importancia, tanto que ha llegado a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Todo esto ha servido como puente legal, económico y social para establecer reglamentos y políticas que tienden a proteger al capital humano cuando ingresa a un trabajo así como al grupo laboral que está en funciones, evitando ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente.

Al realizar el examen médico se cumplirá con una serie de metas en particular como lo son:

- Contratar personal apto para realizar determinado trabajo.
- Proteger a los colaboradores de la organización.

- Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

### **1.3.8. Exámenes psicométricos**

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, evaluando la capacidad de su cumplimiento a los requerimientos del puesto y de las posibilidades de su futuro desarrollo.

Por la importancia de estos para el presente trabajo se ahondará más a detalle sobre el tema en el punto 1.4.

### **1.3.9. Decisión final y contratación**

Al dar cumplimiento a cada una de las fases del proceso que se acaban de mencionar, llegamos a la parte final del procedimiento denominada decisión final, debemos recordar que cada una de estas etapas tienen un peso de cierto grado de importancia para el mismo, y en determinado punto se relacionan una con la

otra, aún para muchos profesionales de estas áreas son pasos inútiles que acarrearán una pérdida de tiempo, no obstante de ello depende que la productividad de la organización fluya en una dirección adecuada y así evitar la rotación de personal.

Con toda la información que ya se ha recabado en el transcurso de todo el proceso de selección, se ha llegado al punto donde se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, se presenta al jefe inmediato y de ser necesario al jefe del departamento o gerente del área para tomar una decisión final, lo cual se recomienda ampliamente ya que este será el jefe del futuro subordinado y quien mejor que él para tomar la decisión.

Al tomarse la decisión final se informará a los no elegidos, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura, así como al candidato elegido para proceder con la contratación,

En ambos casos en que los candidatos no fueron elegidos, es función social y obligación profesional orientar a los candidatos no seleccionados para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es necesario tener un conocimiento

actualizado sobre el mercado de trabajo, de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

Podemos toparnos con que no tuvimos un proceso de selección exitoso en muchos casos y que al llegar a la decisión final nos demos cuenta que ninguno de nuestros aspirantes son lo suficientemente aptos para cubrir la vacante, cuando esto suceda puede ser por los siguientes factores:

- Mal diseño del perfil buscado
- Insuficiente número del alternativas (demasiado direccionado)
- Cometer errores en le entrevista de selección
- Descuido de las constataciones de referencias
- No contener o perder de vista el objetivo final de la contratación.

Una vez que se ha seleccionado a la persona adecuada para ocupar la vacante existente, el siguiente paso consiste en proceder a contratarla. Existen al respecto regulaciones en la Ley Federal del trabajo y en el artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, disposiciones expresas acerca de las

características, modalidades y requisitos que se deben cumplir para legitimar la relación de trabajo.

Es conveniente consultar en dicha ley en donde con mayor detalle el empleador y el empleado puede conocer cuales son sus derechos y obligaciones al formalizarse la relación de trabajo.

#### **1.4. Batería de Pruebas**

La ciencia ofrece procedimientos racionales y disciplinados para llevar a cabo investigaciones validas y construir un cuerpo de información coherente.

La objetividad en las pruebas industriales, tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas, no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo. Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparado con lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas.

#### **1.4.1. Confiabilidad**

Es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idéntica, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si la prueba es constante en las mediciones de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos y olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de la palabras.

#### **1.4.2. Validez**

Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiera que mida, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticas. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente.

Es perfectamente factible que una prueba sea confiable sin ser válida. Por ejemplo, una regla es un instrumento de medición confiable en alto grado. Si se aplica varias veces al mismo objeto rendirá, aproximadamente, la misma calificación o lectura en centímetros. Sin embargo, no tiene validez alguna como medida de la eficiencia de un empleado. Para la mayoría de los trabajos, no hay ninguna relación entre la estatura y el éxito del empleado.

### 1.4.3. Estandarización

Es evidente que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Por ejemplo, no se puede esperar comparar las calificaciones de una prueba aritmética de dos solicitantes, uno de los cuales ha pasado una prueba para la que no se necesita estar familiarizado con operaciones más complicadas que la división de las fracciones y los decimales. Sin embargo, quizá sea menos evidente que el solo hecho de hacerle preguntas idénticas a dos candidatos, no garantiza en sí que están pasando la misma prueba.

En realidad, una prueba consiste de una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los censores e indicaciones preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones

Las pruebas psicométricas están basadas en el análisis del comportamiento, sometándose a un examen bajo condiciones normativas, para verificar la aptitud de intentar generalizar y prever cómo se manifiesta ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

**Aptitud:** Es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o comportamiento, la aptitud es innata. Cuando uno ejerce debidamente una aptitud en una práctica constante esta se transforma en capacidad.

**Capacidad:** Es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento y la práctica.

Existen pruebas de conocimiento y de aptitudes, la diferencia entre ellas es que la de conocimiento ofrece un diagnóstico más acercado a la realidad de las habilidades del candidato mientras que con la aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo.

La aplicación de una batería de pruebas nos sirve para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y de personalidad del candidato, dentro de las baterías a aplicar podemos encontrar 5 tipos de pruebas como lo son:

1. Personalidad
2. Inteligencia

3. Interés

4. Rendimiento

5. Aptitud

Cada una de ellas sirve para un candidato en específico y también dependerá de la vacante o puesto a cubrir. Dentro de cada una de las pruebas tenemos diferentes puntos de vista a revisar como lo son:

- Velocidad
- Exactitud
- Destreza
- Habilidad física
- Comprensión
- Cálculo/codificación

Existe una gama muy amplia de pruebas que podemos utilizar en el proceso de Selección Técnica de Personal, pero desgraciadamente hay poco conocimiento de todas ellas y del para que nos sirven, se suelen utilizar las más prácticas, fáciles y las que requieran de menor tiempo de aplicación y calificación, así este proceso que es pesado para ambas partes puede ser un poco más ligero.

Aplicar una prueba no es un procedimiento complicado. Cualquier persona puede ser entrenada para desempeñar esta función. La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce a muchas personas a que lleguen a la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación, y claro está que esto es falso. No importa quien administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

1. Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. Esto significa que el administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba. Si las instrucciones de la prueba. Si las instrucciones no son suficientemente claras, esto deberá tenerse en cuenta en el momento de escoger la prueba. Los administradores deben comprender la importancia de leer las instrucciones al pie de la letra.

2. Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba, esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones de la prueba o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier

confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.

3. Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las recomendaciones siguientes pueden ser útiles:

- Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cinco minutos o menos, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.

- La mayoría de las pruebas solamente requieren de un reloj ordinario con segundero. Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.

- El examinador y sus ayudantes debe verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. La palabra ocasionalmente se usa porque los supervisores suelen circular demasiado por el área. En muchos casos, esto no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos. Por otra parte, es necesario que de vez en cuando se recorra el salón.

El mejor procedimiento para cerciorarse de que los candidatos están de acuerdo con el formato de la prueba es el de, por supuesto, asegurarse de que todos los

candidatos entiendan lo que se espera de ellos y la manera como van a responder a los reactivos de la prueba antes de que ésta comience.

Minutos después de que comience el examen el examinador y los supervisores deben caminar silenciosamente por el área para verificar que los candidatos están trabajando en las páginas correctas y marcando sus respuestas en el lugar apropiado. Después de que los supervisores han completado sus rondas, debe colocarse estratégicamente en lugares desde donde puedan atender individualmente a los candidatos. No deben volver a circular hasta que comience una nueva prueba.

#### **1.4.4. Condiciones físicas.**

Thorndike y Hagen (1970), enumeran cuatro condiciones deseables para un examen.

Afirman que los sujetos deben:

- Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
- No tener interrupciones ni distracciones.
- Poder manejar sus materiales de examen.
- Estar separados convencionalmente para disminuir la tendencia a que copien "entre sí".

#### **1.4.5. Condiciones psicológicas.**

El clima psicológico es de primera importancia; depende mucho de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport. El ambiente psicológico varía con la exactitud del examinador. El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados.

#### **1.5. Integración de Reportes Psicológicos**

Se le llama así a un conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acertado de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

Una prueba psicológica está constituida de una manera objetiva y tipificada de una muestra de conducta. El psicólogo laboral se enfrenta a la difícil tarea de tener que seleccionar las diferentes pruebas que utilizara para la selección de su personal y que formará su batería, ya que no existe una prueba que por sí sola mida todas las capacidades que deben poseer los candidatos a ocupar la vacante, por ello es que se debe de contar con una batería.

Es importante diseñar la batería con base a las especificaciones del análisis de puestos ya que en ellos veremos reflejado cuales son realmente las necesidades de toda la empresa y de cada uno de los puestos con los que contamos, nuestra batería nos proporcionará al personal más indicado y apto para la vacante con la que contamos.

Para Grados, J. (2003) debemos tener en cuenta, sobre todo cuando pertenecemos al área de Recursos Humanos y estamos a cargo de la selección de personal, que al elegir una prueba ésta deberá contar con ciertas características como lo son:

1. Graduable: Que su resultado puede ser expresado en cifras
2. Estandarizado: Que fue verificada en una gran cantidad de sujetos
3. Valida: cuantifica con precisión lo que se desea medir
4. Confiable: Puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtener resultados análogos.
5. Inédita: que la prueba no sea conocida por el examinado.

6. Debe contener dispersión: es decir, que los examinados pueden tipificarse en grupos, según su clasificación.
7. Interesante: que atraiga la atención del examinado.
8. Resultados uniformes: que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.
9. Objetiva: los resultados no dependerán de opiniones ni juicios personales
10. Constante: no deberá alterarse sin previa autorización.

con estos puntos podemos comprobar que es muy difícil que una sola prueba nos de todos los datos necesarios y por supuesto no podemos definirlo con solo la batería de pruebas si no que tenemos que llevar acabo todo el proceso de selección para que el resultado en conjunto nos arroje quien es el candidato.

Una batería debe de estar bien planeada, sistematizada e integrada por pruebas que proporcionen diferentes funciones psicológicas. Para crear una buena batería se deben considerar algunos puntos como lo son:

- El puesto: el cual con base a su análisis se obtienen las funciones psicológicas con las que debe contar el ocupante.
- El Tiempo: la inversión de éste debe ser corta tanto para la aplicación, como la evaluación e interpretación de la misma.

El Costo: deben seleccionarse pruebas que sean económicas y que se ajusten a los requerimientos lo más que se pueda

En general una batería de pruebas para la selección de personal, debe contar mínimo con cada una de las siguientes pruebas:

1. Inteligencia (de ejecución, verbal o ambas)
2. Personalidad
3. Interés o preferencias y valores
4. De aptitudes o habilidades

No podemos olvidar que cuando nos referimos a niveles, estamos hablando del lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa, esto varía de acuerdo a la organización y a la dimensión de la misma, por ejemplo: podríamos hablar de un caso específico que cuenta con un nivel gerencial mayor, un nivel medio y al nivel bajo u operativo.

#### **1.6. Selección por Competencias**

“El concepto de competencia surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en

general, de la sociedad. Esto plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprende y se desarrolla; por ello, resulta urgente fomentar una cultura de educación para toda la vida, que sea flexible, de calidad y coherente con las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios. (Warner Cascante 2003)''

Seleccionar personal por competencias no es una tarea sencilla ya que independientemente de requerir de un conocimiento sobre competencias y sus implicaciones en el proceso de selección, requiere del dominio del proceso completo; ya que, dependiendo del entendimiento de este se logrará una sensibilización a la importancia de la inclusión de las competencias adecuadas en la selección del personal, en el mercado pueden existir muchas personas buscando trabajo; sin embargo, esto no implica que necesariamente sean las que su empresa esta buscando.

La incorporación de personas es un aspecto sumamente relevante en la organización. Sin embargo, no es la única forma de cubrir una vacante, ya que primero se recomienda el análisis de los empleados actuales para ver si alguno de ellos podría ser la persona adecuada.

Antes de hablar de un proceso de selección por competencias debemos recordar la importancia de contar con una definición de perfil de puesto precisa, contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado es la tarea compleja a cumplir, lo que nos obliga a contar con un perfil de puesto acorde a las necesidades reales de la organización y del cliente.

La selección de personal, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización, no esta regida por leyes o normas de tipo legal, es por ello que es importante utilizar medios profesionales para realizarla.

Los procesos de Selección basados en Competencias ponen el acento en la identificación de las competencias de base del puesto que cumplan las siguientes condiciones:

- Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral.
- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato, y que sean difíciles de desarrollar mediante capacitación.
- Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una entrevista focalizada.

- Competencias ligadas a la cultura y la estrategia de la compañía.

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento.

## CAPITULO II. CAPACITACIÓN DE PERSONAL

### 2.1 Antecedentes de capacitación

“El cambio cae como un alud sobre nuestras cabezas y la gente está grotescamente impreparada para luchar contra él. (Toffler 1970)”

Actualmente al hablar de capacitación es muy fácil referirnos a la necesidad de especializar o desarrollar ciertas habilidades o competencias en beneficio del hombre y su entorno; ¿pero de donde surge esto? pues bien; basta detenernos en una parte de la historia y precisar como trabajaban las personas en tiempos remotos observando los monumentos arquitectónicos que aun existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacán o Perú; invariablemente se tuvo que haber movilizado a un gran número de personas con diferentes oficios, responsables de desarrollar, aplicar y enseñar a los que menos conocimientos tenían.

En el siglo XII y a finales del XIII con el desarrollo de los gremios, la revolución industrial así como la incorporación de objetivos y métodos de trabajo, surge la necesidad de que el personal participe activamente y desarrolle una sola actividad del proceso de fabricación, generando así una especialización de trabajo derivada

de un previo entrenamiento de ciertas actividades, surgiendo así la fabricación en serie y en consecuencia los especialistas de determinado tipo de actividades.

Este cambio se debió a que derivado de la fabricación en serie se propicio una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar tareas en el manejo de maquinarias nuevas y adaptaciones de procesos comenzando con la caída de los gremios

En México con el desarrollo de la industria y la creación de grandes fábricas se comenzó con la división de trabajos, en donde grandes aglomeraciones de trabajadores se ponían en contacto con diferentes oficios de los cuales requerían intervenir en contacto con solo una parte de los procesos de producción aplicados, lo que hacía evidente la necesidad de una especialización en el desarrollo continuo de procesos productivos y actualización de los mismos; si bien en esta época no se contaba con instituciones enfocadas a desarrollar temas de capacitación de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, fueron ellas mismas quienes desarrollaron de manera individual subsistemas de capacitación para dar soporte a sus procesos de producción.

Grados, J. (2007) cita que desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua, los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y

han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de regir este elemento.

Por otra parte la capacitación es un tema que nos lleva a pensar en el nivel de conocimiento que debe poseer el personal para la ejecución óptima de las actividades basadas en mejora continua y servicio al cliente y, es que, derivado de la creciente demanda de servicios de seguridad privada que obliga a las empresas a volverse más competitivas o en algún momento serán remplazadas por otras que cuenten con personal capaz de adaptarse a este entorno.

La capacitación debe tomarse como un tema enfocado al desarrollo y logro de resultados más que al cumplimiento de requisitos y obligaciones; ya que, amarrar el desarrollo del personal a la retención del mismo y el logro de los objetivos llevará a la empresa a un desarrollo y no solo a un crecimiento lo que a su vez encaminara a la empresa a un nivel de madurez óptimo e incrementará la competitividad.

Por lo tanto la capacitación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre en interacción con un ambiente determinado (laboral, social, familiar, etc.). No obstante es importante que antes de impartir capacitación la empresa debe fomentar una cultura de identidad empresarial basada en valores sociales, de

productividad y de calidad en las tareas a realizar, ya que de esta forma habrá una mayor efectividad en aplicación del conocimiento adquirido.

Cada vez es más claro que los activos más valiosos para marcar una diferencia a nivel organizacional radican en los activos intangibles que acumule una economía: conocimientos, destrezas especializadas, capacidad de cambio, habilidades y competencias, es decir, capital intelectual y humano. Y es en esa dirección hacia la cual debe orientarse un genuino y oportuno proceso de selección y capacitación.

## **2.2. Concepto de Capacitación**

El actual desarrollo de las organizaciones exige contar con personal altamente calificado y en constante crecimiento, en donde adoptar el término de profesionalización no solo debe ser aplicable al personal de más alto nivel jerárquico, sino a todos los niveles; pero sobre todo al personal que da soporte base a la empresa, donde se debe poner fin a la improvisación y comenzar con el desenvolvimiento profesional basado en el desarrollo humano, comunicación, trabajo en equipo, cooperación y coordinación, soportado en valores morales y éticos.

Es evidente, que dado el cambio tan acelerado de nuestros días se torna necesario evaluar procesos y programas con una frecuencia cada vez mayor, en donde el conocimiento es una fuente de poder y en este sentido estar lo más actualizado posible es imprescindible.

La capacitación del personal debe ser un proceso constante de características flexibles y con parámetros medibles y alcanzables, sin duda alguna actualmente el proceso de capacitación de personal ha caído en un concepto de pérdida de tiempo, no obstante juega un rol muy importante en el desarrollo del personal que labora dentro de una organización en crecimiento.

El proceso de capacitación facilita el conocimiento completo del puesto en el cual se desempeña el personal, facilita la identificación y desarrollo óptimo de las labores diarias y permite al trabajador un desarrollo integral laboral y personal.

Es necesario comenzar por comprender que es la capacitación y para Martha Alles (2005) se entiende como “aquellas actividades estructuradas generalmente bajo la forma de un curso que implica una transmisión de conocimientos y habilidades de forma organizada, planificada y evaluable”.

Basado en ello y como consecuencia de los naturales procesos de cambio de toda organización y persona así como la adaptación a nuevas circunstancias internas y/o externas podemos decir que la capacitación es un proceso estructural formativo basado en objetivos específicos y encaminado al desarrollo y/o implementación de conocimientos, habilidades y actitudes del personal en beneficio de él mismo y por ende de la organización.

La capacitación puede verse como un sistema de retroalimentación derivada de una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados y soportados con objetivos específicos, en donde de forma secuencial cada uno de los componentes de dicho sistema responde a etapas que podemos identificar como procesos de entrada, conversión, salida y retroalimentación; siendo esto y de manera específica un sistema abierto que procesa necesidades y las convierte en medios de persuasión y/o desarrollo enfocados a un objetivo aplicable, medible y en constante desarrollo.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientes de las actuales. Como resultado de

esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida.

Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen anudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

La capacitación en la actualidad representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Incrementar la productividad.
- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a la mejora del ambiente laboral.

Por otra parte se puede decir que, derivado de la capacitación se obtienen los siguientes beneficios:

### **2.2.1. Productividad**

“La medición de la productividad es la base con que se puede medir la competencia de la gerencia y hacer posible la comparación entre las gerencias de distintas unidades dentro de la empresa y de diferentes empresas. Porque la productividad incluye todos los esfuerzos que la empresa realiza y excluye todo lo que ella no controla...y la única forma de medir ese factor crucial es hacerlo por medio de una medición por medio de la productividad que muestra cómo se utilizan los recursos y cuánto rinden éstos. (Drucker 1966)”

Las actividades de capacitación son precisamente parte de estos esfuerzos que menciona Drucker para incrementar la productividad y por ende no solo deberían

aplicarse a los empleados nuevos; sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en apoyarles a desarrollar o adquirir los conocimientos, aptitudes y habilidades que se requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

### **2.2.2. Calidad**

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

### **2.2.3. Planeación de los Recursos Humanos**

Una forma de asegurar el retorno de la inversión de los planes de capacitación es, mediante la implementaciones de adecuados planes de sucesión, carrera y gestión de talento; de este modo, la inversión realizada en planes de formación

será la que permita contar con talento disponible dentro de la organización sin necesidad de recurrir al mercado para buscar un nuevo colaborador.

Los distintos programas organizacionales en relación a la planeación de los recursos humanos deben responder a una estrategia a alcanzar, por lo que no deben existir programas con objetivos contrapuestos, todos deben ser diseñados en relación a la estrategia.

Un modelo para construir talento organizacional implica, en especial, tomar en cuenta las competencias, pero no será el único factor a tener en cuenta. Desde la adecuación persona-puesto hasta los planes de formación, en todo momento se deberá tomar en consideración las capacidades, conocimientos, experiencias y competencias. (Alles 2009 pág. 97)

#### **2.2.4. Salud y Seguridad**

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

### **2.2.5. Dimensión Psicológica**

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

### **2.2.6. Desarrollo Personal**

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones que son indicadores del mayor desarrollo personal

### **2.2.7. Prevención de la Obsolescencia**

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos

Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito.

### **2.2.8. Supervivencia**

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano). La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

Entre otras podemos mencionar las siguientes:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Auxilia en la adaptación de políticas organizacionales.
- Se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Elimina costos al evitar recurrir a consultas externas.
- Alimenta la confianza y la posición asertiva del individuo.

- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Ayuda a suprimir los temores de la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.

### **2.2.9. Ley federal del trabajo**

La capacitación y adiestramiento es la obligación legal que desde 1970 le viene impuesta a los patrones, esta consiste en capacitar y adiestrar a sus trabajadores, correspondiéndole a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, promoverlas y vigilarlas, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 40 Fracción VI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el reglamento interior de la propia secretaría publicado en el Diario Oficial de la federación el 04 de agosto de 1985.

Solo quedan legalmente relevadas de esta prestación laboral las industrias familiares, es decir, aquellos talleres familiares en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes y pupilos.

Esta institución regulada por el Derecho del Trabajo elevada a rango constitucional en 1978 es de orden público e interés social, que beneficia tanto al trabajador a la empresa como a la sociedad en general, tiene su fundamento en la necesidad y conveniencia de hacer más útiles y diestros a los trabajadores a fin de que haya más productividad y mejor calidad en los bienes y servicios de las empresas.

La capacitación y el adiestramiento tienen por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador e informarle y prepararlo en las nuevas técnicas.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, es decir un trabajo distinto al desempeñado por el trabajador, lo que abarca la capacitación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad en sus dos aspectos: producir más cantidad y mejor calidad.
5. Mejorar las aptitudes del trabajador.

Estos objetivos tienen gran contenido de orden socio económico y tienden a preservar la salud e integridad física del trabajador y mejorar al propio tiempo sus niveles de vida.

Por otra parte la Ley Federal de Trabajo menciona que deben integrarse Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento los cuales son los organismos creados para establecer, coordinar y supervisar los programas y planes de capacitación y adiestramiento, por eso, antes de ponerse en ejecución, deberán integrarse en cada empresa, dichas comisiones. Estas comisiones son las que

vigilan el funcionamiento y desarrollo de los planes y programas, proponer las medidas que estimen más adecuadas para su mejor implementación y cumplimiento, responsabilizándose con sus resultados.

Las comisiones se componen de igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, los que son designados en proporción al número de trabajadores con los que cuenta el centro de trabajo o empresa de que se trate.

De acuerdo a las recomendaciones de la Secretaría del Trabajo a través del Sistema Nacional de Empleo, capacitación y adiestramiento, publicadas en el Diario Oficial de la Federación, se sugiere que cuando la empresa tenga hasta 20 trabajadores haya un representante por sector; cuando tenga 21 a 100 personas, haya tres por cada sector y que cuando se sobre pase el número de 100 trabajadores, se designen cinco representantes por cada uno de los dos factores de la producción.

Los requisitos indispensables que deben reunir los miembros de dichas comisiones:

Para los representantes obreros:

- Ser trabajadores de la empresa
- Mayor de edad

- Saber leer y escribir
- Tener buena conducta
- Ser elegido de acuerdo con los estatutos sindicales y a la falta de sindicato
- Ser elegido por asamblea de todos los trabajadores de la empresa.

Para los representantes patronales:

- Ser mayor de edad
- Saber leer y escribir
- Tener buena conducta
- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos de la empresa.

En la práctica con frecuencia estas comisiones no verifican la verdadera capacidad y conocimientos de los capacitadores.

Todos los planes de capacitación y adiestramiento elaborados de común acuerdo entre los dos factores de la producción tienen que presentarse para la aprobación de la Secretaría del Trabajo dentro de los sesenta días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido a los planes ya aprobados por dicha dependencia.

Por otra parte existen derechos y obligaciones a cumplirse por ambas partes en relación a capacitación y adiestramiento de personal.

La obligación a cargo del patrón la encontramos en la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional, así como en los artículos 132, 153, 139 y otros del Código Laboral.

La capacitación y adiestramiento pueden ser impartida por los jefes inmediatos de los trabajadores, así como a través de los centros patronales o Cámaras de la Industria y de Comercio y también utilizando los servicios de las escuelas o academias particulares que se han constituido o se constituyan para estos fines y siempre que se encuentren debidamente registradas en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Al impartir los programas de capacitación deberán señalarse los días y horas que se estimen más convenientes para su impartición, tomando en consideración la naturaleza, actividades y características de cada centro de trabajo, por lo que no todos los cursos son iguales en todas las empresas.

La capacitación y adiestramiento deben llevarse acabo en las horas de trabajo aunque, desde luego, puede convenirse entre obreros y patrones que sea horario mixto o inclusive en horas fuera de las correspondientes a la jornada de trabajo, pero en estos casos generalmente el patrón tendrá que pagarles a los

trabajadores una retribución extra. Esta enseñanza comprende tanto al trabajador que ya se encuentra laborando en la empresa como al que ingresa en la misma.

La práctica nos enseña que no siempre los trabajadores están conformes y asisten a estos cursos, los que se aconsejan impartir en el mismo establecimiento o empresa donde presten los servicios, que es el lugar donde se encuentran las maquinarias e implementos que el trabajador conoce y usa diariamente en el desempeño de su trabajo, aunque puede pactarse que se lleven a cabo estas enseñanzas fuera del local de la empresa.

Todos los trabajadores inscritos tienen la obligación de asistir a estos cursos de capacitación y adiestramiento, atender las explicaciones impartidas y presentar exámenes de evaluación.

La capacitación y el adiestramiento no deben verse como una prestación laboral más a cargo de los patrones la que puede ser negociada por las convenciones colectivas y dispensarse a cambio de aumentos de porcentajes en los salarios o en otras prestaciones en efectivo o en especie a favor de los trabajadores.

Esta obligación laboral a cargo de los patrones nunca debe ser omitida o disminuida sino por el contrario a través de las comisiones mixtas bipartitas de capacitación y adiestramiento deben ser siempre bien revisados y mejorados

constantemente los planes y programas sobre la materia en beneficio de la productividad de las empresas y del mejor estándar de la vida del obrero.

Dada la intensidad poblacional de México, es urgente que se capacite en forma masiva, no sólo a la masa trabajadora, sino a toda la población en aptitud de trabajar, debiéndose instrumentar a la brevedad posible, las reformas legislativas pertinentes a tal fin, tanto en los ámbitos laborales como educativos hasta lograr que efectivamente, todo trabajador esté o no trabajando, reciba una educación y capacitación eficiente, que lo prepare para afrontar los retos de la vida moderna.

Los nuevos rumbos de la capacitación y adiestramiento a mediano y largo plazo, deben ser direccionados comprendiendo que su finalidad es fundamentalmente para la productividad y que lograr ésta no es tarea fácil, su adecuación y estrategia deberá encaminarse a establecer lo que pudiera denominarse la educación o la cultura de la productividad, la que deberá encuadrarse en parámetros de concientización, solidaridad, libertad y motivación.

Se debe procurar en lo posible, que no sea controlada por el estado ni por los sindicatos, aunque consideramos indispensable la necesaria participación y aportación de ambos en su instauración, desarrollo y oportuno cumplimiento.

La capacitación y el adiestramiento no deben concretarse sólo a los trabajadores, sino extenderse a otros sectores y niveles sociales y económicos y hasta políticos. A la fuerza, ni por decreto, es posible aprender ni superarse. Debemos comprender que aunque se establezcan los mejores y más brillantes planes de capacitación y adiestramiento, con los más depurados métodos y sistemas, si el trabajador no quiere adiestrarse, si no tiene conciencia de lo que eso significa, sino está motivado concientizado, nunca se capacitará ni se adiestrará y no se obtendrán los resultados perseguidos con la creación y mantenimiento de tan importante institución laboral.

#### **2.2.9.1. Marco Legal.**

##### **Obligaciones de los Patrones**

**Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:**

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

#### **CAPITULO III BIS LFT**

##### **De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores**

**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 los que se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

y

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

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

**Artículo 153-N.** Para su funcionamiento la Comisión Nacional de Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales y regionales.

Las subcomisiones elaborarán para el ámbito del respectivo sector, rama de actividad, entidad federativa o región los programas que establece el artículo 153-J de esta Ley.

**Artículo 153-O.** (Se deroga).

**Artículo 153-P.** (Se deroga).

**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-R.** (Se deroga).

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

**Artículo 153-U.** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar

documentalmente dicha capacidad 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 competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

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

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

(Se deroga el párrafo cuarto).

**Artículo 153-W.** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV,

cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

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

Cabe mencionar que existen formatos regulados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en su división de Capacitación para registrar y controlar las capacitaciones impartidas en las empresas. (Anexo 1)

### **2.3. Determinación de Necesidades de Capacitación**

La detección de necesidades es el procedimiento mediante el cual se identifican los conocimientos y habilidades que requiere personalmente cada uno de los integrantes de la organización para cumplir mejor con sus roles actuales o para aspirar a un puesto distinto. Por ello, su objetivo es la identificación de ambas cosas, conocimientos y habilidades, a fin de contar con la información necesaria

para planear la capacitación y para posteriormente, verificar sus resultados. (Zepeda 1999).

Es importante saber que la capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos o actividades futuras que va a desempeñar la persona. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

<b>Aspectos</b>	<b>Formación o Desarrollo</b>	<b>Capacitación</b>
Qué transmite	Visión, Transformación, Cambio	Conocimiento
Qué carácter tiene	Intelectual	Mental
Tiempo	Períodos largos	Periodos Cortos
Con qué se identifica	Saber (Qué hacer, Qué dirigir)	Saber (Cómo hacer)
Áreas de aprendizaje	Cognitiva	Cognitiva

*Tabla 1. Diferencias entre formación y capacitación*

Una organización que desee definir los parámetros bajo los cuales se lleve a cabo la detección de necesidades, puede apoyarse en lo siguiente:

1. Realizar la detección de necesidades periódicamente, por lo general cada año o cada semestre.

2. Involucrar directamente en la detección de necesidades al empleado, a su jefe directo, al jefe de su jefe y al área de capacitación,
3. Depositar la responsabilidad de quedar debidamente capacitado, en primer lugar, en el propio empleado, después en su jefe directo y en tercer lugar en el área institucionalmente responsable de la capacitación.
4. Asegurar que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) determine las necesidades reales, ya sean manifiestas o encubiertas.
5. Utilizar la DNC como el insumo básico del 90% de la capacitación, dejando el 10% restante a la intuición.
6. Auditar anualmente el proceso de DNC para asegurar su apego a las estrategias globales de la organización.

En la detección de necesidades es de gran importancia considerar el análisis de los objetivos organizacionales para no perder el enfoque de los mismos en capacitación, así mismo, es importante considerar dentro de ello los recursos con los que se cuentan; posterior a ello se debe tomar en cuenta el análisis de las funciones que se desarrollan en los diferentes puestos de trabajo, enfocarse en el conocimiento de las tareas a desarrollar y los objetivos cualitativos y cuantitativos que implican el puesto, con el fin de evaluar objetivamente las necesidades de capacitación vertidas a los objetivos laborales.

Finalmente teniendo un previo análisis organizacional y por los puestos de trabajo se puede examinar el conocimiento, las actitudes y habilidades de las personas que ocupan cada puesto y determinar qué tipo de conocimientos, habilidades, actitudes y/o aptitudes, debe adquirir o modificar.

Para la detección de necesidades de capacitación es conveniente seguir mecanismos distintos a la propia intuición. El hecho de que cada integrante de la organización y su jefe directo nos comuniquen cuáles son las áreas en las que requieren prepararse ayuda a fortalecer el compromiso con el propio desarrollo (Zepeda 1999).

La detección de necesidades de capacitación suele llevarse a cabo siguiendo varios métodos, como por ejemplo:

- Mediante entrevistas con los propios ocupantes del puesto, con sus jefes directos o con otros clientes, colegas, subordinados, etc.
- Con la utilización de pruebas que nos lleven a determinar el rendimiento de la persona en un aspecto específico relacionado con su trabajo.
- Por medio de la valoración de su desempeño.

Finalmente un reporte de DNC debe responder en qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar. La capacitación debe ser periódica y permanente y debe procurar ser proactiva evitando la reactividad.

La capacitación reactiva se da cuando se genera la brecha entre las competencias reales y las necesarias y cuya implementación permite resolver problemas actuales y disfunciones evidentes.

La pro actividad en la capacitación supone la anticipación de futuro íntimamente relacionado con el análisis estratégico. La pro actividad permitirá la previsión de las posibles disfunciones que pudieran surgir y que pueden afectar a los resultados en las acciones estratégicas globales.

La DNC permitirá:

- Corregir problemas en la organización.
- Rencaminar desviaciones en la productividad.
- Impactos actuales o previsión de futuros por cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas ante la reducción o incremento del personal.
- Frente a cambios de funciones o de puestos en situaciones emergentes o como parte de un Plan de Carrera.

### 2.3.1. Proceso General de un Plan DNC

El diagnóstico de necesidades de Capacitación debe identificar las discrepancias entre lo que se es y lo que se debería ser, entre dónde estamos y a dónde se quiere llegar y debe responder a cuatro preguntas básicas.

- ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ¿En qué necesitan capacitarse?
- ¿Con qué nivel de profundidad?
- ¿Cuándo y en que orden deben ser capacitados? (González, 2001)

De forma general se deben determinar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico; para después, seleccionar las técnicas a utilizar y finalmente elaborar los instrumentos para recabar la información.

Durante la realización del diagnóstico se debe poder:

- Discriminar las áreas en las que existen discrepancias de desempeño
- Diferenciar entre problemas de capacitación o administrativos
- Clasificar especificar necesidades y niveles de conocimiento a adquirir
- Costos y beneficios

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, el DNC se puede realizar a partir de:

- La revisión de los análisis de puestos vs ocupante
- El análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa,
- El análisis del desempeño de los trabajadores,
- Las quejas de los clientes,
- El análisis de problemas de la empresa,
- Proyección de crecimiento de la empresa,
- Nuevos proyectos
- Exámenes de conocimientos,
- Entrevistas estructuradas o abiertas,
- Encuestas, observación directa en el puesto,
- Análisis de tareas,
- A través de la revisión de los planes de desarrollo del personal

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar.

- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Operación de los colaboradores a evaluar.

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

Una vez que se ha concluido el Diagnóstico de Necesidades de capacitación es importante elaborar un documento final en el que resuman los datos obtenidos. El informe de un DNC debe tener al menos los siguientes elementos:

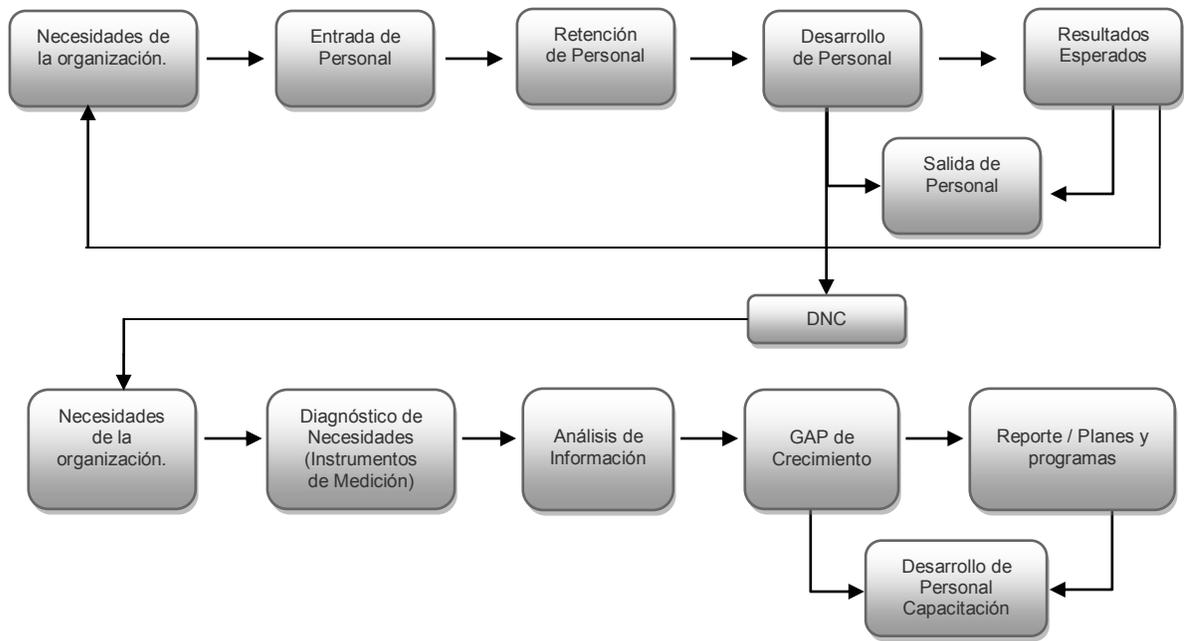
1. Portada
2. Presentación: Un breve resumen de lo que contiene el documento
3. Índice
4. Antecedentes: Características generales de la organización, la forma en que tradicionalmente se ha realizado el DNC, la importancia de la temática que se aborda en diagnóstico, las razones para realizar este nuevo DNC.
5. Método
  - a. Participantes,
  - b. Instrumentos utilizados,

### c. Procedimiento

6. Resultados: En que se necesita capacitación, quienes necesitan y en que orden.
7. Discusión de los resultados
8. Conclusiones y sugerencias
9. Referencias
10. Anexos: formatos y documentos de trabajo

Es importante considerar que el informe del DNC, debe ser un documento ejecutivo por lo que la información deberá ser muy concreta. Los lectores de este documento usualmente serán jefes de departamento con muchas responsabilidades. El documento entonces debe elaborarse pensando en que el destinatario tendrá poco tiempo para realizar la lectura. La buena presentación del documento también resulta fundamental.

De forma general podríamos plantear el siguiente diagrama para un proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, partiendo de la figura 1.



*Figura 3. Proceso General DNC*

## **CAPITULO III. COMPETENCIAS LABORALES**

El concepto de competencias, es muy utilizado en nuestros días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, de forma concreta competencia la podemos definir como una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación determinados, en términos más sencillos, competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar acabo exitosamente una gestión en un determinado contexto y/o empresa.

### **3.1. Antecedentes de la Administración por Competencias**

Cuando se hace referencia a los inicios de este tema por lo general encontramos que se cita a David McClellan; quien a principios de la década de los 60, siendo profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque 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 mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, 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 estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que  $2/3$  de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los tests

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.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

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 en el trabajo" (McClelland, 1973).

También es importante recordar a otros autores como T Parsons 1949, quien elaboro un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. 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.

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R E Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también otras que solo poseían otros que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

### **3.2. Competitividad y el Valor de la Competencia.**

Para el 2013 nuestro país avanzó cinco posiciones en el índice de competitividad con respecto al 2012, ya que se ubicaba en el lugar 58 y actualmente lo podemos

localizar en el 53, de la misma forma en los últimos años se ha caracterizado como uno de los que tienen mayor crecimiento de la actividad exportadora.

Pese a esto; aún no se ha logrado adquirir la capacidad de integrar todos los recursos y capacidades a las cadenas productivas y/o de servicios.

A medida de que los procesos de globalización, (globalización como el proceso de creciente internacionalización de capital financiero, industrial y comercial de las economías) se van extendiendo e imponiendo, el cambiante mundo de la economía y el trabajo ponen énfasis en controlar y elevar la calidad de la producción y de las mercancías, lo cual conlleva a aumentar la productividad de los recursos humanos involucrados, como consecuencia encontramos que las instituciones educativas se han enfocado en hacer modificaciones en su organización, en los contenidos y en los métodos de enseñanza para generar los denominados modelos por competencias.

Esta política se concretó en 1993 al crearse el sistema normalizado por competencias laborales y el sistema de certificación laboral del proyecto general sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación, el cual fue creado por el Dr. Ernesto Zedillo y la Secretaría de Educación Pública, uno de los planteamientos al realizar esta política era que se crearían recursos humanos

calificados que demandarían la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales.

Con esto lo que se buscaba era generar más y mejores oportunidades para adquirir conocimientos y perfeccionar los ya obtenidos, lo cual contribuirá a ser un profesional mucho más competente y mejor capacitado para enfrentar el día a día de la realidad laboral, ya que este tipo de educación lleva al individuo a no solo adquirir los conocimientos formales de las aulas sino también fuera de ellas y que llega a ser el más reconocido, ya que brinda las competencias necesarias para solucionar los problemas específicos a los que se enfrenta de acuerdo a su especialidad.

### **3.3. Concepto de Competencia**

Si bien fue David McClelland el propulsor del concepto de competencia es importante considerar la de Spencer y Spencer (1993) “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”.

Característica Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada la podemos entender que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad, significa que la competencia realmente predice quien puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar.

En resumen las competencias las podemos entender como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo.

Al hablar de un puesto por Competencias Laborales, se establecen Normas de Competencia Laboral, las cuales indican:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.

### 3.4. Gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por definir hacia donde van los objetivos y para que queremos gestionar por competencias, esto ayudara a incluir el compromiso y la participación de los involucrados, una vez obteniendo esto es importante decidir cómo se llevará acabo aunque de forma general hay que considerar seguir los siguientes puntos:

- Definir visión y misión, en caso de que estén ya definidas validar su vigencia.
- Definir las competencias rectoras en la organización (estas deben ser definidas por la máxima dirección de la compañía)
- Probar las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validar las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Es imprescindible que la dirección general participe antes y durante la instrumentación por competencias.

Un esquema de competencias puede ser implementado por niveles en donde la evaluación del cumplimiento de estas vaya de un alto desempeño a un nivel

insatisfactorio; en donde un estándar de desempeño alto equivaldría a la desviación por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

Pueden existir otros niveles como bueno, mínimo necesario o insatisfactorio los dos primeros valorando la capacidad promedio y mínima esperada de la ejecución de la competencia. Finalmente el rubro de insatisfactorio se puede abarcar desde dos dimensiones; la que implica el que el individuo no posea la competencia en un nivel mínimo requerido o el que esa competencia no aplica para la descripción del perfil.

Incluir un proceso de gestión por competencias implica alinear el proceso de recursos humanos a este, si bien esto no es un requisito para que la gestión por competencias funcione, simplemente es un camino sugerido para mejorar las prácticas de la empresa y para que de algún modo se puedan aprovechar los beneficios de contar con una gestión por competencias en el proceso completo.

De forma general mencionamos los momentos en los que consideramos importante incluir la gestión por competencias.

1. Selección: lo que incluye alinear los perfiles y las descripciones de puestos, una correcta selección, deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil buscado.
2. Entrevista por competencias: Muchas personas creen saber entrevistar, no obstante suelen cometer errores comunes como las que ya se mencionaron en el apartado de entrevista o poseen hábitos de entrevista arraigados en la experiencia y adoptar las nuevas técnicas no les resulta sencillo. La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia.
3. Evaluaciones: Esto no significa que la empresa cambie a sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. Simplemente sabrá como establecer planes de desarrollo y mejoras.
4. Para poner en marcha planes de carrera y planes de sucesión: Los planes de sucesión y carrera deben combinar requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Esas competencias cambian y evolucionan junto con el mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a los requerimientos del puesto al cual se prevé promoverlo.
5. Capacitación y entrenamiento: Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las

competencias será necesario conocer las que posee el personal. Ello es posible por distintos caminos: a partir de evaluaciones por competencias o como un derivado de las evaluaciones de desempeño. Es imprescindible saber qué competencias tiene el personal para entrenar por competencias.

6. Evaluaciones de desempeño: Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

7. Evaluación 360°: Esta es la forma más novedosa de desarrollar la evaluación de desempeño, ya que orienta a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valoran a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

8. Compensaciones: este es proceso más difícil de implementar, ya que compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideran para el cálculo entre otros elementos las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

A pesar de que existen muchas y muy variadas definiciones de competencia laboral, se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral con calidad y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad en diferentes lugares de trabajo.

Ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados, en posibilidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo.

Países como Francia, Alemania, Gran Bretaña, Estados Unidos, Australia y México ya han dado pasos para el desarrollo de modelos de competencias

laborales incluidos dentro de toda una estructura de certificación. Sin embargo, la gran mayoría de experiencias están en el sector privado.

## CAPITULO IV. METODO

¿Por qué implementar un programa integral de selección y capacitación de personal de seguridad privada?

### 4.1. Justificación

En un entorno que demanda servicios de seguridad profesionales en pro del resguardo integral de los bienes inmuebles, materiales y de personas es indispensable contar con personal capaz de responder de manera eficaz y eficiente a las demandas del cliente.

Por otra parte, contar con personal profesional marcará en la organización una ventaja competitiva que la podrá posicionar en un lugar privilegiado en el mercado generando un plus y beneficio para las 3 partes que interactúan, el trabajador, la empresa y el cliente.

¿Cómo? De la siguiente manera:

- **Elemento de seguridad privada:** Con las competencias adecuadas el elemento podrá alinearse en mayor medida a la organización a la que pertenece y a las necesidades del servicio, respondiendo de manera oportuna a las demandas de los clientes internos y externos. Desarrollará un perfil profesional que le permitirá sentirse auto realizado y arraigarse a la organización.
- **Empresa a la que pertenece:** Ofrecer un plus a sus clientes con la calidad y eficiencia del servicio que se proporcionarán con sus elementos de seguridad privada.

La organización al contar con personal competente y alineado a su estrategia tendrá un capital que agregara valor a sus procesos, indicadores y cultura organizacional marcando una ventaja competitiva.

- **Cliente externo:** Recibirá con seguridad el mejor servicio, con la mejor calidad que se pueda encontrar en el mercado.

## 4.2. Planteamiento del Problema

Como ya lo hemos venido estudiando el principal problema de no contar con elementos competitivos es que cuando llegan a su lugar de trabajo no saben cómo reaccionar ante ciertas problemáticas ante las cuales se enfrentan, no saben manejar un tolete, no saben interactuar con sus superiores o bien con la gente a las que les dan el servicio, lo cual propicia que su trabajo sea menospreciado y la empresa que proporciona el servicio da una mala imagen ya que el nivel de calidad y servicio que prometen al momento de ser contratados no es el que recibe la empresa solicitante.

Se tomo la decisión de trabajar con una empresa de seguridad privada que nos permitiera revisar sus procesos e implementar el presente trabajo dentro de los mismos.

Por lo tanto consideramos que se necesita implementar, el programa de “capacitación de inducción para elementos de seguridad privada”, lo cual les dará las bases necesarias para poder desarrollar y desenvolverse como un verdadero ELEMENTO DE SEGURIDAD PRIVADA, proporcionando tranquilidad, seguridad y buen servicio a la empresa o personas contratantes.

### **4.3. Objetivo General**

Proporcionar un servicio de calidad de Seguridad Privada con elementos capacitados para poder llevar a cabo su función con eficiencia y eficacia, lo que dará como resultado el que sean tomados como verdaderos elementos de Seguridad Privada y que dejen de ser llamados “cuida puertas”, “polis”, “vigilantes”, etc.

### **4.4. Muestra**

La muestra utilizada en el programa de Selección, Capacitación e Inducción para elementos de Seguridad Privada fue del 63% de los elementos de entre una población total de 275, teniendo así una muestra aleatoria simple de 175 elementos de seguridad adscritos a la Secretaria de Comunicaciones y Obras Públicas conocido como centro “SCOP”.

Con la muestra aleatoria simple todos los colaboradores tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos ya que se extrajeron de una lista de forma azarosa, este tipo de muestreo fue utilizado debido a la diversidad de las características de la población lo que no permitió estratificar la misma.

## **4.5. Procedimiento**

De forma general se trabajó en cinco fases, determinación de las competencias a incorporar, revisión, rediseño e implementación del proceso de selección de personal, incorporación del esquema de competencias al proceso de selección, diseño e implementación de la capacitación por competencias, y medición de resultados.

De esta forma podríamos avanzar paulatinamente e ir midiendo los resultados de cada una de las fases.

### **4.5.1. Fase I. Determinación de las Competencias**

Para poder incorporar al proceso de selección las competencias adecuadas era necesario conocer que características debían poseer para ser fácilmente permeables, medibles y ejecutables; concluyendo así que estas deben proporcionar evidencia del nivel de conocimientos teóricos que posee el personal operativo en función del nivel y calidad del desempeño mostrado; estas mismas permitirían evaluar las habilidades técnicas y prácticas en ejecución, para así finalmente plasmar un marco rector para las actitudes personales y profesionales

que le permitan al elemento de seguridad comprometerse con su puesto y la organización.

Las competencias seleccionadas deben mostrar el saber, saber hacer y saber estar o permanecer como una conducta responsable del personal operativo, desarrollando la capacidad de usar funcionalmente los conocimientos y habilidades en contextos de comprensión, reflexión y operación.

Finalmente permitirán construir los referentes sobre los principales aspectos en los que es necesario incrementar esfuerzos de entrenamiento.

Para poder llegar a ello se debió revisar la existencia y vigencia de la misión, visión y plan estratégico de la empresa, como se señaló en el capítulo tercero, esto nos permitiría incorporar las competencias más adecuadas para poder observar conductas que muestran la capacidad del individuo para resolver problemas y/o situaciones adversas en la vida laboral.

Para poder seleccionar oportunamente las competencias aplicables a este perfil revisamos detenidamente el plan estratégico empresarial obteniendo lo siguiente: está enfocado principalmente a consolidar la función operativa e incrementar el

nivel de satisfacción de los clientes lo que les permitiría abrir o incrementar la oportunidad de venta.

Parte de la base de esta estrategia es el capital humano y su fortalecimiento y para poder alinearlos a la misma es importante profesionalizar su desempeño y que no pierda de vista que pertenece a una corporación.

La revisión de este plan estratégico se efectuó conjuntamente con la Gerencia General de la empresa quién nos dio una línea más clara de las necesidades de los clientes y el porque de la esencia de este plan estratégico.

#### **4.5.1.1. Misión de la Empresa**

La satisfacción de nuestros clientes *atendiendo de manera oportuna y eficiente* sus necesidades de seguridad mediante la combinación de *personal estrictamente seleccionado* y tecnología de punta que nos permita *garantizar su seguridad.*

De la misión se tomaron los elementos subrayados como principales para determinar parte de las competencias a integrar a la empresa.

#### 4.5.1.2. Visión de la Empresa

Ofrecer soluciones en sistemas de seguridad integral mediante la implementación de operaciones, logística, tecnología y comunicación con calidad de clase mundial. Para asegurar su tranquilidad, confianza, productividad y alto rendimiento, garantizando la seguridad de sus valores.

El enunciado subrayado de la visión es la parte medular de la misma, la cual tomamos como punto de partida para poder trabajar con la selección de competencias.

Una vez revisados estos tres puntos y en conjunto con la gerencia general se tomaron las siguientes competencias:

- Responsabilidad
- Adaptabilidad y Flexibilidad
- Colaboración
- Comunicación eficaz
- Credibilidad técnica
- Dinamismo – Energía
- Manejo de crisis
- Orientación al cliente

- Lealtad
- Disciplina
- Discreción
- Respeto
- Integridad

Al tener estas competencias también se revisó que estas estuvieran en concordancia con los valores de la empresa, los cuales son los siguientes; responsabilidad, respeto e integridad.

Una vez teniendo las competencias es importante definir los niveles de la misma lo cual no se hace arbitrariamente por lo cual ya se trabajo con los niveles definidos en el Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I, (Alles 2009), misma referencia que fue utilizada para seleccionar las 11 competencias de entre las 60 más utilizadas en el siglo XXI.

Una vez revisada la información se obtuvo la siguiente tabla:

Capa Jerárquica		Competencias											
		Adaptabilidad y Flexibilidad	Colaboración	Comunicación Eficaz	Credibilidad Técnica	Dinamismo-Energía	Manejo de crisis	Orientación al cliente	Razonabilidad	Lealtad	Disciplina	Discreción	Respeto
III	Elemento de seguridad	C	C	C	B	C	D	B	<b>TRANSVERSALES (aplican a todos al mismo nivel)</b>				

*Tabla 2. Gestión por Competencias*

#### 4.5.1.3. Definición Conceptual de las Competencias por Niveles

**Adaptabilidad y Flexibilidad:** Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse de forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica una revisión crítica de su propia actuación.

**Niveles:**

**C** - Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse de forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una

revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y de proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

**Colaboración:** Capacidad para brindar apoyo a otros, responder a sus necesidades y requerimientos, solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifiestas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

**Niveles:**

**C** - Capacidad apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que se haya manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

**Comunicación Eficaz:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos

y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

**Niveles:**

C - Capacidad de comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que deben actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas

**Credibilidad Técnica:** Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

**Niveles:**

**B** – Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar soluciones en tiempo y forma a problemas técnicos. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.

**Dinamismo-Energía:** capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

**Niveles:**

**C** – Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes sin que por esto se vea afectada su nivel de actividad o juicio profesional. Capacidad para alentar a otros y seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

**Manejo de Crisis:** capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

**Niveles:**

D – Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para ejecutar soluciones oportunas.

**Orientación al cliente:** Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, internos o externos que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

**Niveles:**

B – Capacidad para crear un ambiente adecuado para que se trabaje en pro de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para proponer acciones de mejora tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y brindar soluciones de excelencia. Capacidad para establecer relaciones duraderas basadas en confianza.

**Responsabilidad:** Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar acabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres dentro y fuera de la organización.

**Lealtad:** Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes.

**Disciplina:** Capacidad de actuar ordenada y tenazmente con el fin de obtener un bien.

**Discreción:** Práctica mediante la cual determinado tipo de información es mantenida en secreto o transmitida de manera prudente y cautelosa de acuerdo a lo que solicite la fuente de información.

**Respeto:** Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, comportarse acorde a los valores morales, buenas costumbres y buenas practicas profesionales, para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el

hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en conductas honestas y veraces.

**Integridad:** Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad.

Finalmente ya teniendo la información sobre las competencias seleccionadas se procedió a revisarlas y validarlas en conjunto con la dirección general y su primera línea de reporte directo, en donde se explico cada una de ellas y sus niveles de aplicación; estas fueron cuestionadas y sujetas a preguntas de aplicación técnica, operativa y administrativa; finalmente no sugirieron cambios hasta tener evidencia de su funcionamiento en campo.

#### **4.5.2. Fase II. Revisión, Rediseño e Implementación del Proceso de Selección de Personal**

Básicamente en esta fase la revisión fue enfocada a la batería de pruebas psicométricas aplicadas, ya que se detectó que éstas no eran aplicadas con base

a un perfil y eran calificadas empíricamente; esto debido a que los aplicadores carecían del conocimiento y funcionamiento de las mismas.

Por otra parte el departamento carecía de un proceso definido y claro, lo que llevaba a seleccionar y contratar al personal masivamente sin tener cuidado en los controles de selección del personal.

Al inicio del presente trabajo la rotación de personal dentro del inmueble señalado en la muestra durante el segundo semestre del 2011 fue en promedio del 10.7%; distribuido de la siguiente forma:

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
8%	7.8%	9.5%	9%	14.9%	15%

\*Información obtenida por medio del departamento de RH.

*Tabla 3. Índice de Rotación de Personal 2011.*

Este es un porcentaje elevado para el número de plantilla y tipo de servicio, con ello uno de los primeros retos fue evidenciar la disminución de esta rotación con la eficiencia de este programa.



#### 4.6. Revisión de Instrumentos de Selección

La primer herramienta de selección era la solicitud de empleo la cual podía ser recibida sin firma y datos esenciales del candidato y de la misma forma era archivada.

Por lo cual se enfatizó la importancia de que esta estuviese completa por las implicaciones de selección y legales que conlleva su contenido, ésta ya no podía ser archivada sin los siguientes puntos asegurados.

- Datos generales del candidato
- Puesto al que ingresó
- Sueldo percibido
- Firma
- Fecha de contratación

Una de los puntos importantes de esta herramienta es que detona la entrevista inicial lo que da pauta a iniciar con una entrevista más profunda y técnica, misma que no se tenía implementada.

Dada la importancia de una entrevista objetiva se tomo la decisión de implementar la técnica STAR, la que permite evaluar situaciones, tareas, acciones y resultados del candidato en esa misma secuencia y en trabajos anteriores y/o su vida actual; lo fundamental de este método es seguir la secuencia marcada.

Avanzando en el proceso de detecto que los instrumentos utilizados en la selección inicialmente se componían de la siguiente forma:

- Entrevista básica: Únicamente se constataban los datos de la solicitud de empleo.
- Prueba de inteligencia.- Diseñada por la empresa sin ninguna constatación de objetividad, validez o confiabilidad.
- Machover: Aplicación inadecuada sin calificación y sin revisión de resultados.
- Zavic: Aplicación y calificación adecuada sin interpretación.

Las anteriores herramientas se aplicaban de forma inconsistente o en algunas ocasiones no se aplicaban, solía suceder que durante el proceso de selección si se llegaba a presentar alguna necesidad de cobertura inmediata los elementos entrevistados sin estar contratados eran uniformados y enviados de inmediato a

trabajar y al no existir proceso de selección consistente se omitía el seguimiento de las evaluaciones.

Por lo anterior al solo aplicar adecuadamente dos pruebas de una batería inconsistente los resultados eran deficientes y al final no eran considerados para la contratación.

Al revisar el perfil de puesto el cual ya estaba alineado a las necesidades de los clientes se tomo la decisión de implementar la siguiente batería psicométrica, lo que permitiría establecer una descripción más precisa sobre el comportamiento y personalidad del candidato pudiendo así tener una predicción sobre su desempeño y si este se alinea a las necesidades de la empresa y el cliente.

Se implemento la siguiente batería psicométrica:

<b>Inteligencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Nivel de Mando aplicable</b>
Barsit	Obtención rápida de un índice de inteligencia en escolares y adultos con tercer grado de primaria concluido. Determina el nivel de inteligencia o aptitud para aprender. Adaptabilidad del sujeto. Abarca 5 áreas: conocimientos generales, comprensión de vocabulario, razonamiento verbal, razonamiento lógico y razonamiento numérico	Primaria	Operativos
	Evalúa razonamiento lógico abstracto, razonamiento		

Otis Sencillo	lógico concreto, razonamiento lógico numérico, vocabulario, capacidad de análisis y síntesis, rapidez y precisión, trabajo presión, trabajo en detalle, manejo de estrés y trabajo de calidad.	Bachillerato	Operativos, Supervisor, Asistente
---------------	--	--------------	-----------------------------------

Personalidad	Descripción	Escolaridad	Nivel de Mando aplicable
16 PF	Instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo.  Los factores que se evalúan en el cuestionario son: sociabilidad, solución de problemas, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, responsabilidad, empuje, sensibilidad, suspicacia, imaginación, diplomacia, seguridad, rebeldía, individualismo, cumplimiento y tensión.	A todos los niveles	A todos los niveles

Habilidades e intereses	Descripción	Escolaridad	Nivel de Mando aplicable
Zavic	Prueba para evaluar los valores e intereses de los individuos: Consta de 20 preguntas con cuatro opciones cada una, se divide en dos áreas : Valores, Moral, Legalidad, Indiferencia y Corrupción Intereses: Económico, Político, Social y Religioso.	A todos los niveles	A todos los niveles
Entrevista STAR	Entrevista que permite evaluar y predecir posibles comportamientos del entrevistado por medio del planteamiento de situaciones, tareas, acciones y resultados.	A todos los niveles	A todos los niveles

Cabe mencionar que este proceso se probó durante un mes sin la incorporación de las competencias al mismo.

#### 4.6.1. Fase III. Incorporación del Esquema de Competencias al Proceso de Selección.

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias previamente determinadas, ya que de la combinación de ambos surgirá la capacidad de desempeño eficiente en el puesto.

Siguiendo el proceso de la figura 4 la incorporación de la evaluación por competencias para la selección se ve inmersa durante la realización de la entrevista STAR con el candidato.

Posteriormente las evaluaciones técnicas y psicométricas permitirán constatar algunas de las competencias previamente evaluadas en la entrevista, cabe mencionar que la aplicación de pruebas individuales nos podrán dar un panorama claro sobre la correlación de las competencias y las conductas evidenciadas.

Dada la naturaleza de algunas de las pruebas psicométricas podemos evaluar algunas de las competencias de forma directa en los resultados de las mismas como se muestra a continuación:

Prueba	Competencia que evalúa
Otis Sencillo	Comunicación eficaz Manejo de crisis Razonamiento Lógico y Abstracto Vocabulario Solución de problemas Tolerancia a la frustración Trabajo bajo presión
16 PF	Sociabilidad / Solución de problemas / Estabilidad emocional / Dominancia / Impetuosidad / Responsabilidad / empuje / Sensibilidad / Suspicious / Imaginación / Diplomacia / Seguridad / rebeldía / Individualismo / Cumplimiento / Tensión  Adaptabilidad y flexibilidad Colaboración Dinamismo Orientación al cliente Respeto Integridad
Zavic	Credibilidad Técnica Lealtad Disciplina Discreción

*Tabla 4. Correlación de competencias y pruebas psicométricas*

Cabe señalar que para la entrevista STAR se diseñaron preguntas sugeridas para cada competencia, que se pueden ir adaptando o modificando según las entrevistas y/o situaciones siendo estas las siguientes:

Competencia	Pregunta 1	Pregunta 2
Adaptabilidad y Flexibilidad	¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de tareas/área que que no fuesen las tuyas? ¿Cómo lo manejo? ¿Qué resultados obtuvo?	¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y circunstancias imprevistas le obligan a cambiar de planes? ¿Qué hace para adaptarse a esa nueva situación? ¿Qué resultado obtuvo?

<b>Colaboración</b>	¿Cómo facilita la integración de nuevos compañeros a su equipo de trabajo? ¿Qué resultados obtiene con ello?	Cuando una problemática afecta al trabajo en equipo ¿Cómo la maneja? ¿Qué acciones lleva a cabo para llegar a los resultados esperados?
<b>Comunicación Eficaz</b>	Cuando sus opiniones no son tomadas en cuenta ¿Cómo reacciona? ¿Qué hace para ser escuchado?, ¿Obtiene el resultado esperado?	Cuénteme algún caso en que, estando en una reunión usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro ¿Qué hizo? ¿Logró comprender el tema?
<b>Credibilidad Técnica</b>	¿Cómo se asegura que un procedimiento de un Control de acceso esta bien aplicado? ¿Qué hace cuando se da cuenta que no se aplica adecuadamente? ¿Mejora la aplicación del procedimiento?	¿Es importante efectuar un reporte de actividades? ¿Cómo lo hace? ¿Cuál es la finalidad de entregar oportunamente un reporte de actividades?
<b>Dinamismo/Energía</b>	Cuándo hay que cubrir tiempo extra ¿Qué actitud toma? ¿Cómo organiza sus actividades personales y laborales? ¿Qué resultado obtiene?	Cuándo se presenta un cambio de supervisor ¿Cuál es su reacción? ¿Cómo mantiene su mismo ritmo de trabajo? ¿Qué resultados obtiene?
<b>Manejo de Crisis</b>	Al presentarse una emergencia ¿Cuál es el protocolo a seguir? ¿Cuál es la finalidad de este? ¿Cómo logra la efectiva aplicación del protocolo?	Cuando se presenta una situación inusual y no existe un protocolo establecido ¿Cómo reacciona? ¿Qué hace para reportarla? ¿Qué tareas implementa? ¿Qué resultados obtiene?
<b>Orientación al cliente</b>	Para construir relaciones cordiales con los clientes a los que se les proporciona el servicio ¿Qué ha hecho?, ¿Ha logrado construir relaciones cordiales?	Cuando el cliente solicita un requerimiento difícil de cumplir ¿Cómo responde?, ¿Qué hace para cumplirlo?, al finalizar ¿El cliente se siente satisfecho?
<b>Responsabilidad</b>	En el caso de que realice algún tipo de actividad extra laboral ¿Cómo compagina los tiempos? ¿Qué hace para no descuidar ninguna? ¿Logra los objetivos de cada actividad?	Al presentarse alguna situación importante de índole personal ¿Qué hace para no descuidar su trabajo? ¿Cómo equilibra ambas situaciones? ¿Qué logra al finalizar?
<b>Lealtad</b>	¿Alguna vez tuvo que defender a la corporación a la que pertenecía? ¿Qué pasó? ¿Cómo lo logro? ¿Qué resultados obtuvo?	Si le solicitan información confidencial de la empresa o de sus funciones ¿Cómo la resguarda? ¿Qué hace para no compartirla? O en caso de tener que entregarla ¿Qué procedimiento aplica?
<b>Disciplina</b>	Durante su operación ¿Suele trabajar bajo un protocolo? ¿Qué hace para no salirse de este? ¿Qué resultado obtiene?	Cuando le solicitan actuar fuera del protocolo establecido ¿Qué posición toma? ¿Qué acciones implementa? ¿Qué resultados obtiene?

<b>Discreción</b>	En una situación delicada ajena a su operación ¿Emite opiniones? ¿Qué posición adopta? ¿Cuál es el resultado obtenido?	Si el cliente le confía información personal ¿Cómo la manejas? ¿Con quién la compartes? ¿Qué es lo que obtienes?
<b>Respeto</b>	Si se ve involucrado en una discusión ¿Suele escuchar las opiniones de los demás? ¿Qué hace para que usted sea escuchado? ¿Cómo logra mediar la situación?	Al tener una fricción con un supervisor ¿Qué hace para suavizar la situación? ¿Logró llegar a un acuerdo?
<b>Integridad</b>	Si se ve obligado a realizar una actividad fuera de los valores de la empresa ¿Qué posición toma? ¿Cómo lo maneja? ¿Qué obtiene al final?	Si tuviera que negociar con algún cliente ¿Cualquier acuerdo es válido? ¿Qué propondría? ¿Qué esperaría lograr?

*Tabla 5. Preguntas STAR por competencia*

Cabe mencionar que estas preguntas fueron diseñadas como opcionales ya que los entrevistadores pueden adecuar las mismas acorde a la dinámica de la entrevista.

Una vez teniendo alineadas las competencias a las pruebas psicométricas y entrevista, se podía efectuar un reporte puntual y objetivo sobre el candidato.

#### **4.6.2. Fase IV. Diseño e implementación de la Capacitación por Competencias.**

Cabe mencionar que la empresa no contaba con elementos consistentes de capacitación, el personal contratado era enviado a los servicios sin conocimiento previo de la organización, el cliente y sus consignas; en el mejor de los casos si el elemento ya tenía experiencia previa podía adaptarse fácilmente al servicio, de lo contrario la curva de aprendizaje se extendía ó se llegaba al abandono del servicio, siendo este uno de los motivos de la rotación de personal.

Dada la importancia de contar con capital calificado y alineado a las necesidades de los clientes y con conocimiento de la empresa a la que pertenecen se diseñó un manual que detonaría un proceso de capacitación específico para los guardias contratados.

Este manual y Proceso de Inducción incluye los siguientes temas:

1. Perfil de la empresa
2. Estructura Orgánica y operativa
3. Seguridad Privada
4. Perfil del Elemento de Seguridad
5. Acciones operativas de mejora continua
6. Herramientas de trabajo
7. Infraestructura de emergencia y control de situaciones de emergencia
8. Servicio de calidad
9. Órdenes de puesto

El manual fue diseñado con elementos que pueden ser aplicados en cualquiera de los otros servicios existentes y específicamente en el punto 9 se tocaban subtemas inherentes al servicios al que pertenecía la muestra seleccionada.

En cada uno de los temas se incorporaron de la siguiente forma las competencias previamente determinadas:

<b>Tema</b>	<b>Competencia</b>
<b>Perfil de la empresa</b>	Lealtad Integridad
<b>Estructura Orgánica y operativa</b>	Disciplina Lealtad Respeto Integridad
<b>Seguridad Privada</b>	Colaboración
<b>Perfil del Elemento de Seguridad</b>	Discreción Disciplina Lealtad Responsabilidad Credibilidad Técnica Respeto
<b>Acciones operativas de mejora continua</b>	Orientación al cliente
<b>Herramientas de trabajo</b>	Responsabilidad Credibilidad técnica Respeto
<b>Infraestructura de emergencia y control de situaciones de emergencia</b>	Manejo de crisis Dinamismo-Energía
<b>Servicio de calidad</b>	Comunicación eficaz Adaptabilidad y flexibilidad
<b>Ordenes de puesto</b>	Credibilidad técnica Integridad

*Tabla 6. Correlación de temario de capacitación y competencias.*

Durante la capacitación se implementaron dinámicas que permitieron evaluar la comprensión y ejecución de los temas alineados a las competencias.

Una vez que se contaba con el manual de capacitación se decidió implementar la misma de la siguiente forma:

1. Diseñar el esquema general de capacitación; siendo este el siguiente:  
(anexo I)
2. Seleccionar a los instructores dado su experiencia profesional y técnica, esta selección se efectuó en conjunto con el Gerente de operaciones y servicio.
3. Dividir a los elementos de seguridad en grupos reducidos (7 a 10) personas, lo que nos permitiría tener una atención más personalizada a sus necesidades y no entorpecer la operación.
4. Aplicación de exámenes técnicos previos a la capacitación.
5. Diseñar el calendario de capacitaciones, siendo este el siguiente.

Calendario de Capacitación		
Grupo	Fecha	Participantes
1	27 Febrero 2012	10
2	28 Febrero 2012	10
3	29 Febrero 2012	10
4	01 de Marzo 2012	10
5	02 de Marzo 2012	10
6	03 de Marzo 2012	10
7	05 de Marzo 2012	10
8	06 de Marzo 2012	10
9	06 de Marzo 2012	10
10	07 de Marzo de 2012	10
11	08 de Marzo de 2012	10
12	09 de Marzo 2012	10
13	11 de Marzo de 2012	10
14	12 de Marzo de 2012	10
15	13 de Marzo de 2012	10
16	14 de Marzo de 2012	10
17	15 de Marzo de 2012	8
18	16 de Marzo de 2012	7
19	17 de Marzo de 2012	*Pendientes
20	19 de Marzo de 2012	*Pendientes

*Tabla 7. Calendario de Capacitación.*

\*Estos grupos serán abiertos para las personas que no hayan asistido o concluido el curso por motivos laborales.

6. Implementar la capacitación.

7. Medir los resultados acorde a la encuesta de evaluación del curso, examen técnico y satisfacción del cliente, datos que se mostrarán en los resultados.

Finalmente cabe mencionar que durante este proceso de capacitación la participación de los guardias enriqueció la implementación de la misma y se tomó nota de sus experiencias comentadas para fortalecer el manual de capacitación en una segunda revisión.

#### **4.7. Resultados**

##### **4.7.1. Fase V. Medición de resultados.**

Para la fase I los resultados consistieron en la obtención de la tabla de competencias empresariales y su aprobación por el cuerpo directivo (Pagina 71).

De forma general en la fase II el proceso de selección implementado permitió obtener una estandarización del mismo y comprensión por parte de los ejecutantes, al redefinir la batería psicométrica y alinearlas al proceso el personal responsable de ejecutarlo fue capaz de comprender la importancia de una selección puntual.

Se obtuvo un mapa de proceso (Página 126) el cual de forma gráfica permite aplicar un proceso estandarizado; por otra parte en caso de existir alguna falla en el proceso se podrá revisar el mapa y detectar de una forma más sencilla donde se ubica la falla así como la acción correctiva.

De la batería se retiro la prueba de inteligencia diseñada por la empresa ya que carecía de validez y confiabilidad, para el rubro de personalidad se retiro el Machover ya que al no estar entrenados los evaluadores para su calificación no permitía una selección masiva dinámica y fluida; para evaluar este rubro se incorporó la prueba 16 PF la cual permitirá la investigación de la personalidad en un corto tiempo y utilizar estas predicciones de personalidad a futuros indicadores de desempeño.

Contar con esta batería consistente y confiable se puede dejar evidencia para poder aprender a definir el trabajo en términos de conductas humanas y establecer estándares para el puesto, estos mismos estándares permitirán alinear la selección no solo a las necesidades de los clientes si no a la filosofía y cultura de la empresa. Contar con un adecuado proceso de selección también permitirá contar con el inicio de un proceso de capacitación objetivo y en futuro un posible plan de carrera.

En las fases III y IV al incorporar las competencias al proceso de selección y Capacitación se puede predecir desde la personalidad que tan competente es la persona para el puesto; así como, las debilidades que posee, esto nos ayuda ya que no contamos con un antecedente del nivel de competencia.

Alinear las competencias a la empresa y a su vez al proceso de selección y capacitación permitirá seleccionar y separar a los perfiles más altos competentemente y colocarlos en servicios denominados “elite”, este es uno de los beneficios de tener que realizar selección masiva a este nivel. En niveles más elevados y al no ser reclutamiento masivo, las competencias con sus diferentes niveles permitirán ser más estrictos con la selección. En cuanto al proceso de capacitación permite alinear de forma más puntual al empleado en relación al perfil de la empresa y contar con personal debidamente entrenado en cada servicio.

Para evaluar la efectividad de estas implementaciones se consideraron los siguientes factores:

Permanencia del personal contratado en la empresa, considerando el Índice de Rotación de Personal; el cual es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la

organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales y se obtiene mediante la siguiente formula:

$$A+D/2 \times 100/PE$$

A: Admisiones

D: Desvinculaciones de personal durante el periodo a considerar

PE: Promedio efectivo del periodo considerado

**Ejemplo:**

A : 226

D: 111

PE: 621

$$226+111/2=168.5 \times 100= 16850/621=27\%$$

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
8%	7.8%	9.5%	9%	14.9%	15%

Promedio: 10.7%

*Tabla 8. Índice de Rotación de Personal de Julio a Diciembre de 2011.*

Mes	Bajas	Ingresos	Promedio Efectivo	Índice de Rotación
Enero	15	2	162	15.61%
Febrero	8	14	168	12.16%
Marzo	6	13	175	9.71%
Abril	4	4	175	5.14%
Mayo	3	3	175	3.85%
Junio	1	1	175	1.28%
Julio	3	3	175	3.85%
Agosto	1	1	175	1.28%
Septiembre	0	0	175	0%
Octubre	2	3	176	2.85%
Noviembre	0	0	176	0%
Diciembre	3	7	180	4.94%

*Tabla 9. Índice de Rotación de Personal de Enero a Diciembre de 2012.*

Promedio primer semestre: 7.95%

Promedio segundo semestre: 2.15%

Se puede observar que del segundo semestre del 2011 al primer semestre del 2012 hay una disminución del 2.76% en el Índice de Rotación y del primer semestre al segundo semestre del 2012 la disminución de la Rotación es aun mayor, pasando de un 7.95% a un 2.15%, disminuyendo de un semestre a otro en un 5.8%.

1. Encuesta de satisfacción del cliente:

**Encuesta de Satisfacción del Cliente**

Nombre del Servicio: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

Supervisor Responsable: \_\_\_\_\_

Agradeceremos su valiosa aportación para responder el siguiente cuestionario.

1. - Califique la calidad general de nuestros servicios

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

2.- Califique el nivel de comprensión de sus necesidades empresariales

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

3. - ¿Qué tan informado está sobre nuestros servicios?

Extremadamente Informado				Nada Informado
5	4	3	2	1

4. - ¿Con que nivel de eficacia cumplimos sus necesidades?

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

5. - ¿Qué tan rápido respondimos ante sus problemas?

Extremadamente rápido				No se resolvieron
5	4	3	2	1

6. - ¿Cuál es la probabilidad de que realice actividades comerciales nuevamente con nosotros?

100%				20%
5	4	3	2	1

7.- Califique la calidad general de nuestros guardias.

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

8. - Califique la calidad general de los conocimientos técnicos de nuestros guardias

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

9. - Califique la calidad general de las capacitaciones hacia nuestro personal.

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

10. - Califique la calidad general de la imagen y presencia de nuestros guardias.

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

11. - Califique la calidad general del servicio y atención de nuestros guardias.

Excelente				Mala
-----------	--	--	--	------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

12. - Califíquese la calidad general de la capacidad de respuesta de nuestros guardias.

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

13. - Califíquese la calidad general de la disciplina de nuestros guardias.

Excelente				Mala
5	4	3	2	1

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

Aspecto a Evaluar		2011	2012
1	Calidad General del Servicio	3	4
2	Comprensión de Necesidades	3	3
3	Cumplimiento de Necesidades	3	4
4	Información sobre servicios	3	4
5	Resolución de Problemas en tiempo	3	4
6	Recontratación de Servicios	80%	80%
7	Calidad de Guardias	2	3
8	Conocimientos Técnicos	2	4
9	Capacitación	1	4
10	Imagen y Presencia	3	3
11	Servicio y Atención	2	3
12	Capacidad de Respuesta	2	4
13	Disciplina	3	4

Tabla 10. Resultado de encuestas 2012 centro SCOP.

A continuación se muestra la gráfica de dichos resultados:

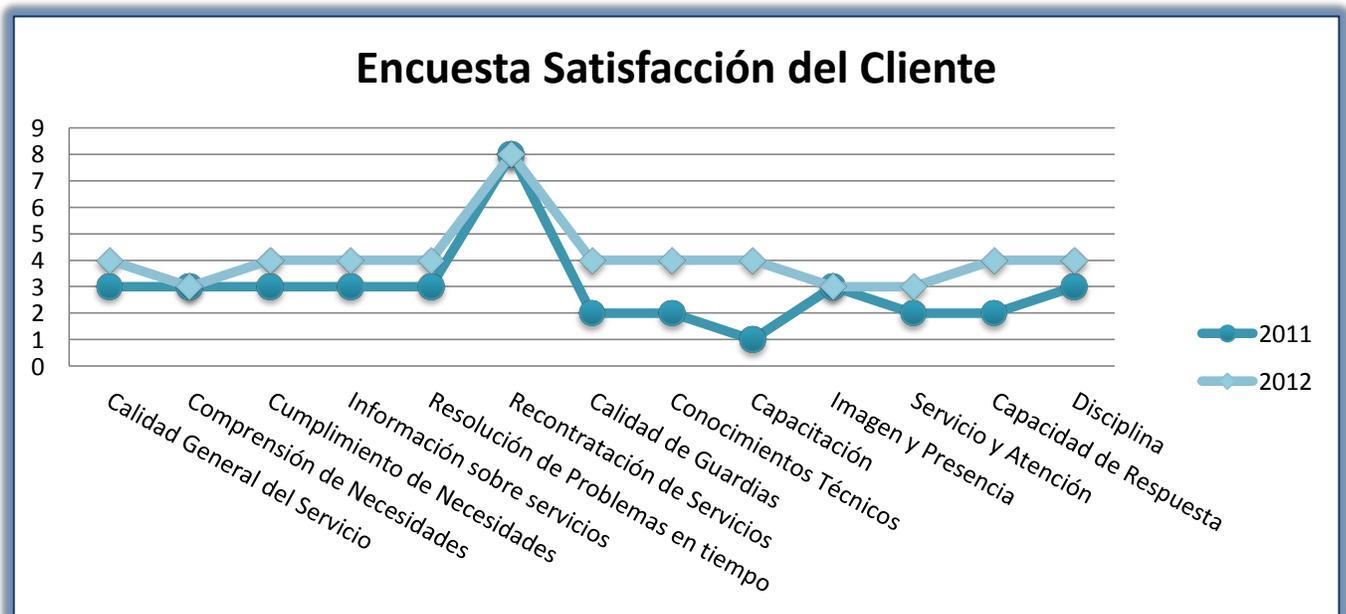


Figura 4. Satisfacción del cliente 2011 Vs. 2012

De forma general se puede observar que los aspectos 2, 6 y 10 se mantuvieron en la misma evaluación.

Los aspectos 1, 3, 4, 5,11 y 13 fueron calificados favorablemente con un punto más arriba que el año pasado.

Finalmente los aspectos 7,8, 9 y 12 incrementaron su calificación de forma positiva con dos puntos arriba de su calificación del 2011.

#### **4.7.2. Beneficios Logrados**

##### 1. Operación controlada:

Con un control en el proceso de selección y capacitación la ejecución de las actividades por parte del personal esta mayormente estandarizada teniendo menor reporte de incidencias por parte de los clientes.

##### 2. Profesionalización:

Se crea un programa de capacitación que permite al elemento contar con la capacidad de responder adecuadamente a las tareas diarias y necesidades diversas de los clientes fomentando la interdisciplinariedad de las áreas y la oportunidad de profesionalización de los dos puestos en cuestión.

### 3. Descentralización:

En la actualidad, la responsabilidad en la ejecución de las operaciones recaía en el personal de mayor antigüedad o los más “sabios” de forma centralizada creando una situación de dependencia entre los puestos inferiores, es preciso mencionar que con la creación de este programa no se evaden responsabilidades, formando así personal capacitado para la ejecución y control de diversas actividades.

### 4. Nivel de blindaje:

Para la empresa es de suma importancia contar con gente capaz de asumir responsabilidades, ya que se debe tener presente que ningún individuo es indispensable en la labor que realiza, sin embargo se logró que la cobertura de sus funciones sea inmediata, lo que redunda en un nivel de blindaje óptimo.

### 5. Estructura plana:

El modelo de estructura plana al que se puede llegar si se continua con un programa integral de capacitación permitirá que el jefe de operaciones y el subgerente tengan la oportunidad de capacitarse continuamente.

De esta forma se forjan profesionales competitivos capaces de emprender nuevos retos en beneficio de la empresa.

#### **4.8. Limitaciones**

Al generar este programa de capacitación nos topamos con algunas limitaciones, principalmente por el nivel en el que se desarrollan las personas que están interesadas en realizar la labor de elemento de seguridad privada, así como ya lo habíamos mencionado porque antes de aplicar este programa se llegó a generar un ambiente de jerarquización dentro de los mismos trabajadores, donde el que más tiempo tenía dentro de la empresa podría fungir como un jefe y el que lo sabía todo y que teníamos que estandarizar para que esto no siguiera sucediendo.

Las 2 limitaciones más importantes o resaltantes fueron las siguientes:

- Dificultad de convocatoria (por rotación de horarios): Ya que había que coordinar al personal de forma que los cursos se impartieran de forma fluida y dinámica sin entorpecer la operación.
- Resistencia: Los elementos de seguridad de mayor antigüedad se consideraban los de mayor experiencia, por lo que no estaban abiertos a recibir nuevos conocimientos o reforzar la información que ya poseían.

Entre otras, estas fueron las más destacables y en las cuales tuvimos que trabajar para poderlas “combatir” enfocándonos en nuestro objetivo general para así poder lograr los beneficios antes mencionados.

Otra de las limitantes que es importante mencionar es la que se generó dentro de la misma empresa, ya que aunque se sabía se tenía que llevar a cabo este procedimiento para poder incrementar la calidad del trabajador y del servicio ofrecido, en un principio se presentó la resistencia por el tiempo que esto iba a implicar y que no lo veían redituable, así que se tuvo que comenzar con breves espacios de trabajo y ya que comenzaron a notar resultados fue entonces cuando se pudo trabajar con un poco más de fluidez e ir sacando adelante este programa, tal y como se tenía programado originalmente.

#### **4.9. Conclusiones**

El propósito de esta tesis fue demostrar que la implementación de un programa de selección y capacitación integral en beneficio del desarrollo de los elementos de seguridad privada en las empresas es de suma importancia debido a los alcances que puede tener este dentro del servicio prestado, proporcionando así un servicio

de calidad, contando con elementos capacitados para poder llevar a cabo su función con eficiencia y eficacia.

Para lograr el propósito planteado se desarrollo un trabajo de reestructura y documentación de los procesos de R.H dentro de la corporación. Así mismo se revisaron las directrices estratégicas empresariales y los requerimientos de los diferentes clientes para poder determinar planes de acción que derivaron en un proceso de selección estructurado y un programa de capacitación enfocado a desarrollar las competencias necesarias en beneficio del elemento y la organización.

De forma inicial revisamos las diferentes estructuras operativas y las funciones que se desempeñan dentro de cada una, detectando que primordialmente se debía trabajar con la estructura operativa más amplia y que nos permitiera obtener una evidencia de mayor espectro, es por ello que se selecciono el centro SCOP el cual cuenta con 175 elementos de seguridad.

Como resultados de la primera fase de este programa se logró determinar las competencias que deben regir al ejercicio diario de los colaboradores de la plantilla operativa, es importante destacar que éstas se encuentran alineadas al marco filosófico de la organización, cada competencia se encuentra clasificada por

niveles, lo que le permitirá al elemento incorporarse a planes de carrera en miras de poder ocupar niveles estructuralmente más altos o incorporarse a servicios de mayor ingreso salarial.

Durante la segunda y tercera fase al lograr revisar y reestructurar el proceso de selección e incorporar gestión por competencias a este, se pudo notar que disminuyó considerablemente la rotación del personal ya que pasó de un 10.7% a un 2.5% en promedio y aunado a ello los ejecutores de este proceso cuentan con herramientas estandarizadas y flexibles que les permitirán desarrollar sus habilidades para seleccionar al mejor capital humano, cabe mencionar que actualmente pudieron desarrollar un mapeo general del proceso haciendo un match entre las diferentes herramientas de diagnóstico psicométrico y las competencias que pueden medir cada una de ellas.

Finalmente con la cuarta fase se dejó plasmado un programa de capacitación integral definiendo y alineando un temario operativo a las competencias previamente determinadas; lo que permitirá continuar con el desarrollo integral del elemento de seguridad.

Con este plan se obtuvo una serie de beneficios que van más allá del factor humano, se obtuvieron una serie de implicaciones positivas proyectables en

aspectos de mercadotecnia, comercialización y credibilidad técnica, trayendo consigo una ejecución técnica de la operación dentro del servicio estudiado y como consecuencia una mejor imagen ante los clientes, y una mejor experiencia a los usuarios.

A nivel comercial se logró la satisfacción del cliente ya que el nivel de calidad y eficiencia de los elementos de seguridad privada mejoró considerablemente, se obtuvo una disminución en los tiempos de respuesta y mejoró la atención a usuarios. Esto permite la posibilidad de comenzar a proyectar mejores planes de venta obteniendo la posibilidad de plantear mejoras en las tarifas de comercialización, ya que el factor costo-beneficio sigue siendo justo.

En la actualidad, las empresas se preocupan por ofrecer un mejor servicio sin incrementar mucho sus costos o sacrificar sus utilidades, la mejor solución sería la de adoptar recursos eficaces dentro de los procesos de R.H como detonador inicial, ya que muchos de los problemas que se presentan a nivel servicio son por una falta de efectividad en este departamento al ejecutar procesos de reclutamiento, selección y capacitación deficientes, tanto por cuestiones de tiempo, como por desconocimientos del mejor perfil para el servicio.

Otro punto importante a destacar es la poca dignificación del trabajo, siendo uno de los puestos menos considerados y mas castigados por la sociedad debido a que se piensa que cualquiera puede ser guardia y tal vez esto sea cierto, la diferencia será marcada entre ser un guardia o ser un Elemento de Seguridad Privada como un ejecutor profesional de los procesos operativos y humanos en beneficio de salvaguardar los recursos humanos y materiales de las instituciones que solicitan sus servicios.

Dignificar un oficio de este tipo en la actualidad de nuestro país, no es una tarea fácil; no obstante, uno de los remedios más antiguos y poco explotados sigue siendo el de la educación formal incluyendo en este término el desarrollo y entrenamiento de los sistemas productivos del país, incluyendo en estos a las empresas de seguridad privada que han venido creciendo como una simple relación de producto-mercado sin determinar estructuras de formación bien definidas, sin contar con estrategias de desarrollo dirigidas a una rentabilidad de calidad y no de cantidad.

Enlistar las deficiencias de estas corporaciones en un sentido de dignificación y profesionalización de este oficio sería una tarea interminable, pero con el presente programa esperamos se haya dejado asentada una de las bases que puede

detonar una mejora para los que optan por laborar como Elementos de Seguridad Privada.

La breve experiencia ganada en el presente trabajo nos asegura que iniciamos por el camino correcto, que nos encontramos en la dirección acertada para avanzar hacia la profesionalización de este oficio que deriva en un beneficio para el cliente y conseguir así un trabajo integral y respetable en todos los sentidos.

## Referencias

- Alles, M. (2006) Selección por competencias. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007) Diccionario de competencias, La trilogía Tomo I. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2004) Diccionario de comportamientos. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005) Gestión por competencias, el Diccionario. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007) Diccionario de preguntas, Gestión por competencias. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009) Construyendo Talento. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005) 5 Pasos para transformar una oficina de persona en un área de Recursos Humanos. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica.
- Cascante, W. (2003) Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la universidad publica costarricense. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Castanyer, F. (1999) La Formación permanente en la empresa. Marcombo, Barcelona: Alfa Omega.

- Chiavenato, I. (1993) Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Drucker, P. (1966) La gerencia de empresas. Buenos Aires Argentina: Editorial Sudamericana.
- Einstein, K. (1979) Job interviewing, Nueva York.
- Torres, M; Beltrán, J; Romero, R; Cabello, L; (2010) Estrategias para Retener al Capital Humano en las Organizaciones. México: Universidad Simón Bolívar.
- Fajardo, R. (2009) Tareas Fundamentales del Guardia de Seguridad Privada, México: Consejo Nacional de Seguridad Privada.
- Famularo, J. J. (1970) Personal Recruitment. New York: McGraw Hill.
- Farías, J. (2007) Dirección de Capital Humano, énfasis en perfilamiento y desarrollo. México: MGT Consultoría.
- Gamboa Paniagua, C. (1979) Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo. San José Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Grados, J. (2003) Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Manual moderno.
- González, A. (2001) Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación. México: Editorial Pac S. A. de C. V.

- González, J. (2003) Administrar para producir. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Guth, A. (1994) Reclutamiento, Selección e integración de recursos humanos. México: Trillas.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2003) Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Maslow, A.(2005) El Management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy. Barcelona: Paidos Iberica. S.A.
- Reyes Ponce, A. (1968) Administración de empresas. México: Editorial Limusa.
- Restrepo, L.; Milena, A.; Orozco, D. (2008) Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. Colombia; Universidad Tecnológica de Pereira Colombia.
- Silva Otero, A; Mata de Grossi, M. (2005) La Llamada Revolución Industrial. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Sistema Opalo; (2007) Métodos y alternativas para la capacitación de los cuerpos de seguridad. México: Consejo Nacional de Seguridad Privada.
- Toffler, A. (1970) El Shock del futuro, Nueva York: PLAZA & JANES, S. A., Editores.
- Thorndike, R; Hagen, E. (1970) Test y Técnicas de medición en Psicología y Educación. México: Trillas.

- Wayne, R; Mondy, N; (2005) Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Prentice Hall.
- <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/070626122332.html>
- <http://rechum.seacsonora.gob.mx/pica/capacitacion/modules/smartsection/category.php>
- <http://pruebas-psicometricas-pscimetria-psicologia-test>
- <http://html.rincondelvago.com/conceptos-basicos-del-muestreo.html>
- [http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/appmanager/portal/desk?\\_nfpb=false](http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/appmanager/portal/desk?_nfpb=false)

# **ANEXOS**



SECRETARÍA DEL TRABAJO  
Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD  
Formato DC-1  
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)		Registro patronal del I.M.S.S. (Una letra o número y 10 dígitos)	
Clave Única de Registro de Población. - En caso de persona física *			
Calle	No. Exterior	No. Interior	Colonia
Código postal (5 dígitos)	Entidad federativa	Municipio o delegación política	
Localidad		Teléfono (s)	
Actividad o giro principal		Número de trabajadores de la empresa	

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD			
Número de establecimientos en que rige <sup>1</sup>	Número total de integrantes	Fecha de constitución	Año Mes Día
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquél que no se conduce con verdad.</p> <p>_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p>_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p>_____ Año Mes Día</p>			

**NOTAS E INSTRUCCIONES**

<sup>1</sup> Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S., de los establecimientos adicionales en donde rige la comisión. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa, junto con la documentación de la integración y funcionamiento de la comisión mixta y las actividades durante los últimos doce meses.

\* Datos no obligatorios

DC-1 ANVERSO

**ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD**

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio conforme a los datos solicitados en el anverso de este formato, para cada uno de los establecimientos adicionales )	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5126 o realizar la consulta al correo electrónico [registro@stps.gob.mx](mailto:registro@stps.gob.mx)



SECRETARÍA DEL TRABAJO  
Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD  
Formato DC-2

ELABORACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

**DATOS DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave		Registro patronal del I.M.S.S. (Una letra o un número y 10 dígitos)	
Clave Única de Registro de Población. - En caso de persona física *			
Calle		No. Exterior	No. Interior Colonia
Código postal	Entidad federativa	Municipio o delegación política	
Localidad		Teléfono (s)	
Correo electrónico*		Fax *	
Actividad o giro principal			
Número de trabajadores considerados en el Plan	Total	Mujeres*	Hombres*

**INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD**

<p>Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en donde 1 es el más importante</p> <p>Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías <input type="checkbox"/></p> <p>Prevenir riesgos de trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>Incrementar la productividad <input type="checkbox"/></p> <p>Mejorar el nivel educativo <input type="checkbox"/></p> <p>Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación <input type="checkbox"/></p>	<p>Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente</p> <p>Plan y programas específicos de la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>Plan y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/></p> <p>Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/></p>
Número de establecimientos en los que rige el plan contando el señalado anteriormente!	Periodo de vigencia del plan (No deberá exceder de dos años)
Número de etapas del plan	Del _____ al _____
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, aperebido de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.</p> <p>_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa</p> <p>_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p>_____ Año Mes Día</p>	

**NOTAS E INSTRUCCIONES**

<sup>1</sup> Asentar en el reverso de este formato el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.

- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa, junto con el nombre y objetivos de los programas o cursos de capacitación, los contenidos de estos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos; así como el procedimiento de selección utilizado para capacitar a los trabajadores de un mismo puesto y categoría. Asimismo, las acciones a realizar con respecto a los temas de productividad.
- Llenar a máquina o con letra de molde.

\* Datos no obligatorios

**ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION,  
ADiestRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD**

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio conforme a los datos solicitados en el anverso de este formato, para cada uno de los establecimientos adicionales )	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5128 o realizar la consulta al correo electrónico registro@stps.gob.mx

DC-2 REVERSO

En este espacio la empresa puede imprimir su logotipo y, en su caso, también se puede imprimir el del agente capacitador externo.

### FORMATO DC-3 CONSTANCIA DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES

DATOS DEL TRABAJADOR	
Nombre (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre (s))	
Clave Única de Registro de Población	Ocupación específica (Catálogo Nacional de Ocupaciones) <sup>1</sup>
Puesto*	

DATOS DE LA EMPRESA	
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))	
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)	

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD									
Nombre del curso									
Duración en horas	Periodo de ejecución:	De	Año	Mes	Día	a	Año	Mes	Día
Área temática del curso <sup>2</sup>									
Nombre del agente capacitador o STPS <sup>3</sup>									

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.		
Instructor o tutor	Patrón o representante legal <sup>4</sup>	Representante de los trabajadores <sup>5</sup>
_____ Nombre y firma	_____ Nombre y firma	_____ Nombre y firma

#### INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Deberá entregarse al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación aprobado.
- <sup>1</sup> Las áreas y subáreas ocupacionales del Catálogo Nacional de Ocupaciones se encuentran disponibles en el reverso de este formato y en la página [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)
- <sup>2</sup> Las áreas temáticas de los cursos se encuentran disponibles en el reverso de este formato y en la página [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)
- <sup>3</sup> Cursos impartidos por el área competente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- <sup>4</sup> Para empresas con menos de 51 trabajadores. Para empresas con más de 50 trabajadores firmaría el representante del patrón ante la Comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad.
- <sup>5</sup> Solo para empresas con más de 50 trabajadores.
- \* Dato no obligatorio.

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferrovionario
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuicultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración		
02.2	Extracción	07	Provisión de bienes y servicios
02.3	Refinación y beneficio	07.1	Comercio
02.4	Provisión de energía	07.2	Alimentación y hospedaje
02.5	Provisión de agua	07.3	Turismo
		07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Tecnología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
05	Procesamiento y fabricación	09.4	Protección de bienes y/o personas
05.1	Minerales no metálicos		
05.2	Metales	10	Comunicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.1	Publicación
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.5	Materia orgánica	10.3	Interpretación artística
05.6	Productos químicos	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.8	Productos eléctricos y electrónicos		
05.9	Productos impresos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
		11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		



**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**CONSTANCIAS DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES  
PRESENTACIÓN DE LISTAS DE CONSTANCIAS DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES  
LABORALES**  
Formato DC-4  
**LISTA DE CONSTANCIAS DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES**

DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)		Registro patronal del IMSS (Una letra o número y 10 dígitos)	
Periodo de vigencia del plan (No deberá exceder de 2 años)			Número de establecimientos considerados en la Lista
Del	Año	Mes	Día
al		Año	Mes
Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física*			
Calle		No. Exterior	No. Interior
Colonia			
Código postal (5 dígitos)		Entidad federativa	
Municipio o delegación política			
Localidad		Teléfono (s)	
Correo electrónico		Fax*	
Actividad o giro principal			
Número de constancias expedidas	Hombres	Mujeres	Total

**Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibido de la responsabilidad en que incurre todo Aquel que no se conduce con verdad**

\_\_\_\_\_

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

**Lugar y fecha de elaboración de este informe**

\_\_\_\_\_

| | | | |

Año                      Mes                      Día

**NOTAS E INSTRUCCIONES**

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir arriba de cada dígito de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, la palabra número. Ejemplos: número 0, número 1, número 2, etc.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.
- La empresa o patrón deberá conservar copia de las constancias reportadas en la o las listas de constancias presentadas ante la autoridad laboral en el formato DC-4 durante el último año.
- Las empresas deberán adjuntar la información de los trabajadores y de cada constancia de competencias o de habilidades laborales entregada a los trabajadores capacitados.
- La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación respectiva.
- Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al teléfono 2000-5125 y al correo electrónico [registro@stps.gob.mx](mailto:registro@stps.gob.mx)

\* Datos no obligatorios

**ESTABLECIMIENTOS CONSIDERADOS EN LA LISTA DE CONSTANCIAS DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD**

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio conforme a los datos solicitados en el anverso de este formato, para cada uno de los establecimientos adicionales)	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5126 o realizar la consulta al correo electrónico [registro@stps.gob.mx](mailto:registro@stps.gob.mx)



**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**CONSTANCIAS DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES  
PRESENTACIÓN DE LISTAS DE CONSTANCIAS DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES**

Formato DC-4

**LISTA DE CONSTANCIAS DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES**

DATOS DEL TRABAJADOR	
Apellido paterno, materno, nombres (s)	
Clave Única de Registro de Población	Ocupación específica (consultar catálogo al reverso)
Lugar de residencia	Entidad federativa: Municipio o delegación política:
DATOS DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	
Nombre de la norma o estándar*	Fecha de emisión del certificado * Año Mes Día
DATOS ACADÉMICOS	
Nivel máximo de estudios terminados 0. Ninguno 1. Primaria 2. Secundaria 3. Bachillerato 4. Carrera técnica 5. Licenciatura 6. Especialidad 7. Maestría 8. Doctorado	Documento probatorio 1. Título 2. Certificado 3. Diploma 4. Otro
Institución educativa * 1. Pública 2. Privada	
DATOS DE CAPACITACIÓN	
Nombre del curso	Duración (horas)
Área temática del curso (consultar catálogo al reverso)	Fecha de término Año Mes Día
Agente capacitador 1. Interno <input type="checkbox"/> 2. Externo <input type="checkbox"/> 3. Otro <input type="checkbox"/>	Nº de registro de agente capacitador externo ante la STPS o en caso de Otro Especificar (proveedor de bienes y servicios; extranjeros; STPS)
Modalidad de la capacitación 1. Presencial 2. En línea 3. Mixta	Objetivo de la capacitación 1. Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías 2. Prevenir riesgos de trabajo 3. Incrementar la productividad 4. Mejorar el nivel educativo 5. Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación

**Notas:**

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.
- El Catálogo Nacional de Ocupaciones se encuentra disponible en el reverso de la segunda parte del formato DC-4 y en la página [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)
- El catálogo de áreas temáticas se encuentra disponible en el reverso de la segunda parte del formato DC-4 y en la página [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)
- En caso de que el trabajador haya recibido más de una constancias de competencias o de habilidades laborales, deberá proporcionar del apartado "Datos del Trabajador" únicamente su nombre y los datos de capacitación las veces que sean necesario en el formato DC-4 (segunda parte), así como en su caso, los datos que requiera actualizar.
- La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación respectiva.

\* Datos no obligatorios

DC-4  
ANVERSO (segunda parte)

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferroviano
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuicultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración		
02.2	Extracción	07	Provisión de bienes y servicios
02.3	Refinación y beneficio	07.1	Comercio
02.4	Provisión de energía	07.2	Alimentación y hospedaje
02.5	Provisión de agua	07.3	Turismo
		07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Teología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
05	Procesamiento y fabricación	09.4	Protección de bienes y/o personas
05.1	Minerales no metálicos		
05.2	Metales	10	Comunicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.1	Publicación
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.5	Materia orgánica	10.3	Interpretación artística
05.6	Productos químicos	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.8	Productos eléctricos y electrónicos		
05.9	Productos impresos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
		11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		

**ANEXO II**  
**Programa Integrar de**  
**Capacitación**

Departamento Solicitante: Operaciones  
Población meta: 175 elementos de  
seguridad de centro SCOP

Objetivo del curso: Que el personal participante conozca las normas de trabajo que aplican dentro de la empresa, con el fin de que se cumplan los lineamientos marcados, para así mejorar la calidad del servicio prestado.

curso:

Tema: Seguridad Privada

Población a capacitar: Elementos de seguridad de todos los niveles jerárquicos.

Duración: 5 fases

Forma de evaluación: Continua

Técnicas utilizadas: A determinar por fase

Costo: A determinar

	FASE I Difusión	FASE II Aplicación de pre evaluación	FASE III Ejecución	FASE IV Evaluación	FASE V Seguimiento
Fecha					
Objetivo	Dar a conocer el programa con las autoridades responsables del servicio de seguridad dentro de centro SCOP.	Detectar las áreas de oportunidad y planificar las mejoras a implementar. Permitirá detectar las áreas prioritarias en las cuales se tiene mayor índice de riesgo por el bajo cumplimiento de las normas de trabajo.	Implementar las capacitaciones acorde al calendario realizado.	Calificar y cuantificar el progreso logrado en base al objetivo de instrucción implementado. Retroalimentar a los involucrados derivado de los resultados.	Verificar a mediano plazo el cumplimiento de las acciones implementadas.
Técnica	Presentación del programa y el impacto esperado.	Aplicación de examen diagnóstico.	Presentaciones en power point y dinámicas de trabajo.	Examen de conocimiento, revisión de cumplimiento de consignas, encuestas de satisfacción del cliente.	Revisión de encuestas de satisfacción del cliente, entrenamientos al personal, monitoreo de cumplimiento de consignas, revisión de niveles de rotación de personal.
Apoyos	Presentación en Power Point, Pizarrón, Plumones, Proyector, Aula, Coffe Break	Examen diagnóstico	Presentación en Power Point, Pizarrón, Plumones, Proyector, Aula, Coffe Break, lista de asistencia, PR-24, radio troncal, uniforme completo, gas, hojas blancas tamaño carta, lápices, plumas, manual impreso, identificadores para los participantes.	Examen, encuestas de satisfacción del cliente y retroalimentación del director de operaciones.	Matriz de seguimiento
Tiempo	2 horas	30 minutos	Sesiones de 8 horas con cada grupo acorde a agenda	Sin tiempo estimado	Sin tiempo estimado
Evaluación	<b>Evaluación</b> Primer acercamiento que dará la pauta para la implementación del programa de capacitación.  <b>Herramienta</b> No aplica	<b>Evaluación de la reacción</b> Primera dimensión que permitirá conocer el nivel de conocimiento de los elementos de seguridad con la finalidad de direccionar adecuadamente el desarrollo de los temas.  <b>Herramienta</b> Examen por grupo	<b>Control de Ejecución</b> Permitirá controlar la ejecución de las actividades del curso y registrarlas en forma secuencial, ordenada y entrelazada.  <b>Herramienta</b> Cronograma y Check List	<b>Evaluación del Costo Beneficio</b> Permitirá valorar el nivel de eficacia de las acciones implementadas en términos de los resultados obtenidos.  <b>Herramienta</b> Encuesta de satisfacción del cliente	<b>Evaluación del seguimiento</b> Permitirá tener acercamiento a la empresa con la finalidad de asegurar resultados de las implementaciones.  <b>Herramienta</b> Matriz de seguimiento