



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Evaluación y capacitación para  
el desarrollo de competencias  
laborales, en el área de  
comercialización baja tensión  
San Francisco (CFE), en  
Uruapan, Michoacán.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Araceli Chávez Barrera**

**Asesor: Lic. Carmen Lucia Mora Ochoa**



Uruapan, Michoacán. 29 de abril de 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios por la vida, por hacer posible el término satisfactorio de mi carrera.**

**A mis padres y a mis hermanos por estar siempre conmigo y apoyarme en cada momento como fortaleza, por ustedes lo he logrado, he cumplido mis metas y he podido superar mis obstáculos y miedos.**

**Gracias a ti Quique porque aunque ya no estás conmigo, siempre te he sentido cerca y me has acompañado en el camino.**

**A toda mi familia que no ha dejado de creer en mí a mis amigos que no me han dejado sola en este trayecto.**

**Al Licenciado Ildfonso Huante Sandoval, que más que un profesor, se convirtió en un buen amigo.**

**Araceli Chávez Barrera**

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	9
1.2 CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA.....	9
1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	10
1.3.1 DE ACUERDO A SU TAMAÑO.....	10
A) MICROEMPRESAS.....	10
B) PEQUEÑAS EMPRESAS.....	10
C) MEDIANAS EMPRESAS.....	10
D) GRANDES EMPRESAS.....	10
1.3.2 DE ACUERDO CON SU ORIGEN.....	11
A) NACIONALES.....	11
B) EXTRANJERAS.....	11
C) TRANSNACIONALES.....	11
D) MIXTAS.....	12
1.3.3 DE ACUERDO CON SU CAPITAL.....	12
A) PRIVADAS.....	12
B) PÚBLICAS.....	12

C) MIXTAS.....	13
1.4  POR SU IMPORTANCIA.....	14
1.4.1  IMPORTANCIA ECONÓMICA.....	14
1.4.2  IMPORTANCIA SOCIAL.....	14
1.5  RECURSOS QUE LO INTEGRAN.....	14
1.5.1  RECURSOS HUMANOS.....	14
1.5.2  RECURSOS MATERIALES.....	14
1.5.3  RECURSOS TÉCNICOS.....	15
1.6  ESTRUCTURACIÓN E INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS.....	15
1.6.1  FUNCIONES BÁSICAS DE UNA ORGANIZACIÓN.....	16
A) DIRECCIÓN.....	16
B) OPERACIÓN.....	16
C) ASESORAMIENTO.....	16
D) INFORMACIÓN.....	16

## **CAPÍTULO II EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

2.1	DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN.....	18
2.2	CONSIDERACIONES A LA EVALUACIÓN.....	19
2.3	DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN.....	20
2.4	ARH: LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEPENDEN DE LOS EMPLEADOS.....	22
2.5	QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	23
2.6	EVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	26
2.7	EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN.....	33
2.7.1	CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN Y REPORTE.....	33
2.8	EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.....	37
2.9	SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.....	39
2.10	VALUACIÓN COSTO / BENEFICIO.....	41

## **CAPÍTULO III COMPETENCIAS LABORALES**

3.1	DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	47
3.1.1	COMO SE DEFINEN LAS METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	48
3.1.2	A QUIÉNES BENEFICIAN LOS ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS.....	50
3.1.3	CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE TENER ESTÁNDARES DE COMPETENCIA.....	51
3.1.4	A QUIENES BENEFICIAN LOS ESTÁNDARES.....	51
3.1.5	¿CÓMO PUEDEN CRECER LOS TRABAJADORES EN EL CONTEXTO DE UN MERCADO DE TRABAJO CADA VEZ MAS FLEXIBLE?.....	52
3.1.6	CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA.S.....	52
3.1.7	A QUIÉNES OTROS BENEFICIAN.....	52
3.1.8	PARA QUÉ SE PUEDEN UTILIZAR LAS COMPETENCIAS.....	54
3.1.9	CUÁLES SON LOS APORTES DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS.....	54
3.1.10	PARA QUÉ SIRVEN LAS COMPETENCIAS.....	55
3.2	QUÉ PROPONE EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	56
3.3	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE ORIENTACIÓN CONDUCTUA.....	58

3.4	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN EN UNA EMPRESA PRODUCTIVA.....	59
3.5	ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	61
3.6	CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.....	62
3.7	NIVELES REALES DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.....	66
3.8	FINALIDADES DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.....	68
3.9	ASPECTOS GENERALES.....	69
3.10	ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS.....	70
3.11	EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	72
3.12	EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	78



## **CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO**

INTRODUCCIÓN.....	82
4.1 HISTORIA Y CONSTITUCIÓN DE CFE.....	83
4.2 MISIÓN Y VISIÓN.....	85
4.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	85
4.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	86
4.5 ORGANIGRAMA OFICINAS NACIONALES.....	88
4.6 OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE.....	89
4.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	89
4.8 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	90
4.9 HIPÓTESIS.....	90
4.10 METODOLOGÍA UTILIZADA.....	91
4.11 CUESTIONARIO.....	91
4.12 GRÁFICAS E INTERPRETACIÓN.....	96
4.13 DIAGNÓSTICO.....	110
4.14 CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS.....	111
4.15 BIBLIOGRAFÍA.....	131

## INTRODUCCIÓN

La empresa es un ente económico en la que el capital, el factor humano y la dirección cumplen un objetivo común que la beneficia, debido a los cambios constantes que se sufre hoy en día el país todos los empresarios tienen que aprender cómo superar la nueva realidad, ya que la administración de las empresas ha entrado en nueva fase de su evolución, cada día en aumento en las operaciones, en la capacitación del personal, en cuestiones de calidad que repercuten en el servicio al cliente, etc. Esto obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro, El gran reto que se plantean hoy en día las entidades es de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes, servicios que la gente necesita ó desea. Para hacer frente a las demandas de todos los consumidores.

La presente investigación está encaminada a conocer los beneficios de contar con un personal altamente capacitado para que esté pueda desarrollar sus competencias laborales de manera efectiva.

En esta investigación se llevara a cabo una exploración de lo que es una empresa, lo que la caracteriza y como se clasifica según su giro o su tamaño.

Se realizará un análisis de la capacitación de las organizaciones identificando quien debe evaluar y como se debe de llevar a cabo dicha evaluación, en esta se encontraran diferentes tipos de evaluación, identificando los costos de los programas de capacitación y programación de los mismos.

Las competencias laborales son de suma importancia ya que son una técnica útil para optimizar los recursos humanos y mejorar el desempeño del personal.

Con esto se pretende observar y analizar la capacidad competitiva de los trabajadores por medio de un cuestionario en el área de comercialización baja tensión CFE Unión San Francisco en Uruapan, de esta manera dar a conocer el diagnóstico al líder del área y al gerente de recursos humanos.

# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA

Es un ente económico el cual se compone de varios elementos, como son el recurso humano, financiero y técnico. También esta se clasifica de acuerdo a su origen, tamaño, giro etc.

### 1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Como lo señala acertadamente Méndez Morales “La empresa es la cédula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos “. (MÉNDEZ, 1986:272)

La empresa es un ente económico en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan entre sí para cumplir con los objetivos de la organización.

### 1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Las características de una empresa son:

- A) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- B) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir su principal objetivo es económico, protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

- C) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- D) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Ésta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala racha de la Entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento, todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- E) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.(JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA ,1996:72)

### 1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

#### 1.3.1 De acuerdo con su tamaño:

A) Microempresa: Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.

B) Pequeña empresas: Empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.

C) Mediana empresa: Empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas de hasta 2000 millones de pesos al año.

D) Grandes empresas: Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales. (JOSÉ SILVESTRE MÉNDEZ MORALES, 1986: 45)

El tamaño o la magnitud de la organización es un factor importante en su diferenciación según el tamaño o magnitud, las organizaciones pueden clasificarse en grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

La gran mayoría de las empresas mexicanas son medianas y pequeñas, no siendo posible la aplicación de los recursos de las grandes empresas.

Sin embargo todas las empresas, siendo grandes, medianas, pequeñas o microempresas requieren también de una adecuada administración para promover su desarrollo.

#### 1.3.2 De acuerdo con su origen:

A) Nacionales: Son aquellas que forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios. (Ibíd: 47)

B) Extranjeras: Estas operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por los extranjeros, es decir la empresa matriz desea expresar sus actividades a otros países con el objetivo de aumentar su tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones en dichos países y forma empresas que funcionan como filiales de las matrices. (Ibíd: 47)

C) Transnacionales: Nombre que se ha popularizado y ya es de uso general, el cual indica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación. (Ibíd: 47)

D) Mixtas: Surgen, por que la legislación de muchos países no permiten la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual éstas para poder penetrar se asocian con capitales nacionales (públicos o privados) de acuerdo con la legislación vigente. (Ibíd: 48)

### 1.3.3 De acuerdo con su capital

A) Empresa privada: Es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son:

- 1.-Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.
- 2.-La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
- 3.-Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
- 4.-Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas
- 5.-Se contratan obreros a los cuales les paga un salario.

(MÉNDEZ MORALES, JOSÉ SILVESTRE Y OTROS, CIT., P. 170)

B) Empresa pública: Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objetivo de cubrir actividades o áreas en las cuales

los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias.

Algunas características de estas empresas son:

- 1.-El Estado invierte capital con el fin de satisfacer las necesidades sociales.
- 2.-La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.
- 3.-Muchas de estas empresas no tienen competencia, por lo cual forman verdaderos monopolios.
- 4.-Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica.
- 5.-El Estado toma las decisiones económicas en volviéndose un auténtico empresario.
- 6.-Estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.

(MÉNDEZ MORALES, JOSÉ SILVESTRE Y OTROS, OP. CIT., P. 170.)

C) Empresas mixtas: Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa. El caso mexicano, un ejemplo importante son los bancos nacionalizados, en los que 64% del capital le pertenece al Estado y el 36% a los particulares. (MÉNDEZ MORALES, JOSÉ SILVESTRE, 1986: 49)



## 1.4 POR SU IMPORTANCIA

### 1.4.1 Importancia económica

Las empresas forman parte importante de la economía del país, son una gran fuente de empleo, gracias a ellas la economía sigue creciendo y es otra opción para que la gente se pueda independizar económicamente. (JOAQUÍN RODRIGUEZ VALENCIA ,1996:36)

### 1.4.2 Importancia social

La empresa además de la importancia económica también tiene una importancia social, ya que al proveer empleos brinda a la gente mayor capacidad de compra, y con esto las pequeñas y medianas empresas contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población.

## 1.5 RECURSOS QUE LA INTEGRAN

1.5.1 Recursos humanos: Estos deben ser integrados adecuadamente ya que son de suma importancia para la empresa, por tal motivo nuestro proceso de selección, contratación, inducción y capacitación debe ser realizado con cuidado.

“Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas disposiciones”. (FERNÁNDEZARENA, 1993:138)

1.5.2 Recursos materiales: En sentido amplio aquí entran los recursos monetarios, de oficina, instalaciones y operaciones.

“Recursos monetarios: Está constituida por todos los fondos invertidos en la empresa, es decir la totalidad de los activos. La estructura financiera está formada por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también el dinero prestado por terceros. (Ibíd: 142)

1.5.3 Recursos técnicos: En otras palabras se trata de los organigramas, las políticas, análisis, valuación de puestos, sistemas y procedimientos a utilizar, es la parte teórica que se debe utilizar en las diferentes áreas de la empresa.

“Son los sistemas utilizados en los diferentes departamentos.”(Ibíd: 144)

#### 1.6 Estructuración e integración de recursos humanos, materiales y técnicos

El concepto organización significa estructurar ordenadamente un todo para asegurar el buen funcionamiento de sus partes.

Los recursos humanos, materiales y técnicos, requieren de organización para lograr una buena estructura en las organizaciones. Ya que los recursos humanos forman parte de la estructura de la organización y el hacer un buen empleo del recurso humano la empresa será más productiva para la empresa, cada puesto indica la actividad específica con respectivo grado de autoridad y responsabilidad.

Los recursos materiales cubren lo relativo al dinero necesario para instalaciones y material requerido para llevar acabo dicho trabajo o actividad dentro de la organización. Esto se refiere a la adquisición de maquinaria y los materiales indispensables para iniciar con la producción.

Además de los recursos humanos y de los recursos materiales existen los recursos técnicos, que incluyen los sistemas empleados para la administración de una organización.

#### 1.6.1 Funciones básicas de una organización:

a) Dirección: representa el nivel jerárquico más importante de la organización, es decir, que la dirección determina los lineamientos básicos para una organización.

b) Operación: representa el objeto de una organización. Su actividad permite la transformación de artículos y/o productos el ofrecimiento de servicios y su venta.

c) Asesoramiento: se compone de diversos departamentos, también de acuerdo con la magnitud de la organización. El propósito de la función de asesoramiento es apoyar las actividades de los niveles a través de una realización especializada de tareas.

d) Información: puede abarcar varios departamentos de acuerdo con la magnitud de una organización. En todos los casos se busca que la función le proporcione datos a la dirección y a los demás niveles. (JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA, 1977:49)

La creación de nuevas empresas juega un papel vital en el desarrollo económico y social del país. La estructura de las empresas requiere recursos: humanos, materiales y técnicos.

El mecanismo de operación de las organizaciones permite cuatro funciones básicas: dirección, operación, asesoramiento e información que sirven de apoyo para el funcionamiento de la organización.

A partir de lo mencionado, a la conclusión que se llegó fue que las empresas, se pueden clasificar de muchas formas. Por su tamaño, su origen, su importancia, de acuerdo a su capital, su tamaño etc. Pero que lo único que tienen en común todas, es que se componen de personas, de procesos, Métodos, tecnología y coordinados entre sí hacen que funcionen. (Araceli Chávez Barrera).

## **CAPÍTULO II**

### **EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Estamos en un mundo cambiante en el cual, el avance de la tecnología, ciencia, el arte y las disciplinas, tanto las exactas como las que estudian el comportamiento humano, están fuera de proporción ante esta situación, este capítulo le dará un enfoque a los conocimientos que con el paso del tiempo se van quedándose obsoletos y las empresas deben estar revisando constantemente sus programas de estudios de capacitación y desarrollo de personal.

#### **2.1 Definición de evaluación**

Utilizando como base la definición que, sobre auditoría administrativa propone Fernández Arena, uno de los autores más sobresalientes en el campo de la administración, se entenderá por evaluación a: la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un curriculum o un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, factores involucrados en él, contenidos, etc. Evidentemente que esta revisión o examen comprensivo y constructivo, podrá referirse a la totalidad de los elementos que integran el curriculum, el plan o los programas componentes, o bien una parte de su estructura y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas, entre otros factores de análisis. (JESÚS CARLOS REZA TROSINO, 2007:16)

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el trabajo del empleado. El trabajo del empleo es el grado en que se cumplen los requisitos de su compromiso.

La evaluación del desempeño es un proceso que consiste en revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que logren los objetivos del sistema administrativo. (IDALVERTO CHIAVENATO, 2002:1989)

Utilizando como base las definiciones que proponen los autores anteriores, se entenderá por evaluación a: la actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento, debe tener permanencia, constancia en el desarrollo de actividades y con esto desarrollar procesos de capacitación que deberá verse reflejada en su interior y esta permita proporcionar información, datos, opiniones, actitudes y puntos de vista para poder evaluar al trabajador.

## 2.2 Consideraciones a la evaluación

a) La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.

b) Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de empresa.

c) Existen factores cualitativos, no siempre factibles de reducción cuantitativa.

d) La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.

### 2.3 Dimensiones de la evaluación

Las dimensiones de una evaluación en materia de capacitación se dividen en dos categorías:

La evaluación MACRO. Se pretende analizar aspectos generales de la organización en funcionamiento del sistema de capacitación, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el costo- beneficio global, la auditoría de la capacitación, entre otros asuntos no menos relevantes; se le conoce también como evaluación del contexto, del producto y de la retroalimentación; la evaluación MICRO, que se encarga de revisar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones, equipos necesarios, del alcance de objetivos y el aprovechamiento del aprendizaje para darle seguimiento a los procesos formativos y a su aplicación en el puesto de trabajo, con el propósito de facilitar la comprensión de las herramientas de evaluación que se desarrollan en otros apartados, es conveniente enterarse de las dimensiones a revisar:

- a) Evaluación de la Reacción. Esta sirve para revisar en qué medida gustó o no el seminario, curso, evento, programa, actividad de capacitación.

- b) Este mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado el evento, más que por los beneficios personales, de grupo o de la organización. Se ubica en la categoría de MICRO evaluación. Para tener un resultado verídico, confiable y confirmar que fue del agrado de los participantes se les aplica una serie de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación del coordinador.
- c) Evaluación del aprendizaje. Detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, relacionados con los objetivos instruccionales. Se ubica en la categoría de MICRO evaluación. Esta se aplica en algunos cursos técnicos y administrativos. Este grado de análisis permite verificar si se alcanzaron los objetivos instruccionales del curso impartido en el aula. Un indicador del aprovechamiento académico alcanzado, se obtiene por medio de pruebas o exámenes, orales o escritos.
- d) Seguimiento de la aplicación. Para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Se ubica en una categoría intermedia entre MICRO Y MACRO evaluación. Aunque no se lleva a cabo de manera formal esta se ve reflejada cuando el capacitado ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo. Se obtienen los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emiten tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo, a través de un cuestionario.



Evaluación del costo-beneficio, valorada en términos de los resultados evidentes del programa/ curso, etc., se ven en mejorías en los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de los costos.(JESÚS CARLOS REZA TROSINO, 2007:19)

2.4 ARH (Recursos Humanos): la calidad de los servicios dependen de los empleados

Estudios recientes demuestran que las empresas adoptan algunas prácticas comunes para administrar los servicios con excelencia:

1.- Concepto estratégico: las empresas que prestan servicios de alto nivel se obsesionan con los consumidores, perciben con claridad a sus clientes objetivo y las necesidades que pretenden satisfacer, y desarrollar una estrategia exclusiva para satisfacerlas, de modo que consiguen conservar la lealtad de los consumidores.

2.- Alta gerencia comprometida con la calidad: empresas como Disney, Delta Airlines, y McDonald's asumieron compromisos profundos de calidad. Su administración no sólo tiene en cuenta el desempeño financiero mensual de la empresa, sino, en especial, el desempeño de los servicios, estas empresas insisten en la medición continua de estándares de calidad en el servicio al cliente a cada punto de ventas frente a estándares de atención como son, el servicio, la limpieza.

3.- Establecimiento de estándares elevados: las empresas prestadoras de servicios son las que establecen elevados estándares de calidad. Por ejemplo Citibank establece como meta atender las llamadas telefónicas en 10 segundos y responder las cartas de los consumidores dentro de dos días.

Las empresas pueden ser clasificadas entre aquellas que ofrecen servicios meramente buenos y aquellas que ofrecen servicios excelentes. 100% de calidad, cero defectos.

4.- Sistema para monitorear el desempeño de los servicios: las empresas de alta categoría auditan con regularidad el desempeño de sus servicios y de sus competidores fantasmas y si el desempeño está por debajo del nivel mínimo aceptable, se toman medidas correctivas.

5.-Sistema para atender las quejas de los consumidores: las empresas de servicios ágiles atienden con rapidez y generosidad las quejas que sus clientes proporcionan otros servicios gratuitos cuando su desempeño es deficiente.

6.- Satisfacción de los empleados y los clientes: las empresas de servicios excelentes tienen buenas relaciones con su empleados por que están se ven reflejadas en el desempeño de los empleados se les premia y por consecuencia se logra que el empleado atienda a los clientes con amabilidad, con esto se crea un buen ambiente entre los empleados y se recompensa en el buen desempeño de los servicios. (CHIAVENATO, 2002:200-201)

## 2.5 Quién debe evaluar el desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleo al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe

mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

Las empresas utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. A continuación se examinara algunas alternativas:

- A) Autoevaluación de desempeño: En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales.
- B) El gerente: En estas organizaciones, corresponde al gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano Recursos Humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen conocimiento especializado para el proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano de Recursos Humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

- C) El empleado y el gerente: El gerente de todos los recursos al empleado(orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño, los resultados y espera recursos del gerente: es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.
- D) Equipo de trabajo: En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar, definir los objetivos , las metas por alcanzar.
- E) Evaluación de 360°: En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.
- F) Evaluación hacia arriba: Es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que

den más libertad y eficacia a las relaciones laborales.(CHIAVENATO,2002:201-203)

## 2.6 Evaluación en las organizaciones

Es un sistema de evaluación y control que tiene un enfoque constructivo que permite revisar de manera integral, tanto las áreas como los procesos de las empresas con un criterio sistemático y científico por un grupo multidisciplinario de expertos. (Fleitman)

### Tipos de estudios en la evaluación organizacional según Fleitman

Alcance	Descripción
Entorno	Fuerzas y debilidades del entorno social, económico y político de la organización. Incluye la competencia, el avance tecnológico y las tendencias del avance científico.
Base legal	Marco jurídico que impacta el funcionamiento de la organización. Leyes y reglamentos vigentes. Ley federal del trabajo. Del impuesto sobre la renta, del IVA, de sociedades mercantiles y operaciones de crédito, del IMMS, del INFONAVIT...etc.

Geografía	Ubicación geográfica de la organización de que se trate: clima, región, leyes locales, abastecimiento de recursos, acceso a obras de infraestructura, agua, energía eléctrica, combustible, mercados de trabajo y mercados potenciales de venta.
Económico	Situación financiera de la organización, espacios crediticios, alcances financieros, posición respecto a otras organizaciones similares.
Sociológico	Énfasis en el entorno social, población, características, nivel educativo, religión, clase social, perfil del personal.
Objetivos	Misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas operativas a corto plazo y a largo plazo. Vigencia, compatibilidad, socialización, involucramiento, confección correcta de objetivos y propósitos.
Planeación	Plan de negocios y estratégico, estrategias, recursos, áreas críticas de resultados, planeación estratégica,

	táctica y operativa, recursos necesarios..
Organización	Estructura, esfera de control, departamentalización, centralización, división del trabajo, líneas de autoridad, congruencia con objetivos y metas, funcionalidad, fluidez en la información y en las líneas jerárquicas.
Dirección	Estilo de dirección, democracia, autocracia, niveles de comunicación, coordinación de esfuerzos, relaciones, fluidez en la información.
Control	Controles de calidad, de comercialización, de personal, de finanzas, suficiencia de sistemas, programas y alcances mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, cumplimiento de normas, políticas y procedimientos, certificación. CONOSER o similar, ISO u otras.
Sistemas y procedimientos	Actualización, efectividad, fluidez, documentación y cumplimiento, ISO, cumplimiento de políticas .

Recursos humanos	Sistema integral de administración de recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, sueldos y salarios, desarrollo, relaciones laborales, salida del personal, normatividad aplicable, inventario de recursos humanos, capacitación clima laboral y motivacional, rotación, planes de vida y carrera.
Desarrollo organizacional	Cultura de cambio, relaciones exogrupos e intragrupos, equipos de trabajo.
Recursos físicos	Mobiliario y equipo, avance tecnológico, instalaciones, abastecimiento suficiente, estado de uso.
Compras y abastecimientos	Proveedores, calidad de productos, tiempos de entrega, políticas y procedimientos de compras, condiciones y órdenes de compra.
Producción	Sistemas, instalaciones, costos, control de calidad, procesos, turnos, líneas de producción, y productos, métodos,



	estándares, nuevos productos, ingeniería de procesos, avances tecnológicos y científicos, ingeniería industrial.
Conservación y mantenimiento	Íntimamente relacionado con recursos físicos, incluye, además, inventario de refacciones y equipos, mantenimiento correctivo y preventivo.
Comercialización o mercadotecnia	Ventas, administración de ventas, clientes, rutas segmentación de mercados, preferencias, mercado potencial, competencia, exportaciones, calidad del producto, precio, canales de distribución.
Información	Confiabilidad, rapidez, procesamiento efectivo, automatización de los sistemas, bancos de datos, fluidez en procesos.
Comunicación	Formal e informal, niveles de comunicación, barreras y medios, tramos de control, comunicación vertical y horizontal.
Recursos financieros	Análisis e interpretación de estados

	financieros, estructura financiera, punto de equilibrio, bienes de capital, inversiones, crédito, procesos contables, costos, presupuestos, estados financieros anteriores.
Ambiente	Normas de protección al ambiente, instalaciones adecuadas, higiene y seguridad, emergencias y riesgos ambientales.
Diversos	Aspectos sociales, efectividad directiva, nuevas políticas de gobierno e institucionales, innovaciones tecnológicas, imprevistos, conflictos sociales, emergentes.

(Jesús Carlos Reza Trosino, 2007:24)

Administración de personal los niveles de diagnóstico humano y organizacional pueden ser de lo siguientes tipos:

- Clima organizacional
- Necesidades de capacitación.
- Necesidades de desarrollo.
- Clima motivacional.

- Capacidad para trabajar en equipo
- Estilos de liderazgo.

Estos niveles de diagnóstico son insumos para la planeación estratégica de Recursos Humanos.

Los componentes de la planeación estratégica de Recursos Humanos son:

- Plan de capacitación.
- Planes de carrera y sucesión.
- Plan de mejoramiento organizacional.

El proceso de planeación estratégica de Recursos Humanos consta de los siguientes elementos:

- Identificación de puestos clave, competencias laborales o calificaciones centrales.
- Evaluación de ocupantes actuales y / o potenciales
- Elaboración de programas, capacitación, asignaciones, tutorías, mentoreo, coacheo, comités, rotación de puestos, proyectos específicos, suplencias, especialidades y evaluación del desempeño.

Evidentemente, la evaluación de la capacitación es un proceso de suma relevante que desgraciadamente se practica muy poco en las organizaciones. (Jesús Carlos Reza Trosino, 2007:24)

## 2.7 Evaluación de la reacción

Este tipo de evaluación, proporciona información acerca de los acontecimientos que sucedieron durante un curso /evento y, si éste fue del agrado o no de los participantes. Se obtienen datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un curso / evento de capacitación.

Una forma de realizarla es utilizando una hoja de observación, aunque los participantes queden satisfechos o no con un curso, no necesariamente quieren decir que aprendieron, por lo tanto este tipo de evaluación debe de complementarse con la de los resultados del aprendizaje.

### 2.7.1 Cuestionarios para la evaluación de la reacción y reporte

Con el llenado del presente cuestionario, se conocerá su opinión del curso / evento / seminario / acción de aprendizaje, que usted acaba de concluir.

Los puntos de vista y sugerencias que manifieste serán de gran utilidad para mejorar los servicios de capacitación en la Organización.

Instrucciones: En las siguientes paginas, encontrara un listado de aspectos relativos al curso / evento / acción en la cual ha participado.

Le rogamos exprese su opinión, poniendo un valor de 5,4, 3, etc., en el cuadro de la derecha, considerando el siguiente puntaje:

Si usted cree que fue:                      Entonces asigne un valor de

- Excelente                                      5 puntos

- Muy bueno 4 puntos
- Bueno 3 puntos
- Suficiente 2 puntos
- Deficiente 1 punto

<b>NOMBRE DEL CURSO/EVENTO/CONFERENCIA</b>		
DIA.:	MES:	AÑO:
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:		
SEDE:		

<b>DEL INSTRUCTOR</b>	
Dominó el tema que impartió	
Preparó sus sesiones	
Fomento la participación del grupo	
Se comunicó con claridad	
Inició y concluyó puntualmente	
Supervisó el trabajo en equipo	
Ilustro el tema con casos prácticos	
Su desenvolvimiento en el grupo fue profesional	
Dio a conocer y alcanzó los objetivos de su curso	
Aclaró dudas	
Promovió la integración del grupo	

<b>DEL CURSO</b>	
Se alcanzaron los objetivos	
El conocimiento adquirido es aplicable al puesto	
Los temas estudiados contienen un equilibrio teórico- práctico	
Los temas contemplaron una secuencia lógica	
Los ejercicios y juegos vivenciales fueron acordes con los contenidos del curso	
Los materiales y manuales empleados fueron suficientes	
Los materiales del participante fueron nítidos.	

<b>DEL GRUPO</b>	
Los participantes se mostraron interesados	
Compartieron sus conocimientos y experiencias	
Se integraron con la intención de alcanzar el objetivo educativo	
La comunicación fue dinámica entre los miembros	
La actitud del grupo hacia el instructor y coordinación fue cordial y respeto	
La impresión general del grupo y del evento	

<b>DE LA COORDINACIÓN Y OTROS SERVICIOS</b>	
La calidad del trabajo del coordinador	

La actividad anterior al curso fue adecuada (promoción, instrucciones, entrega de materiales, etc.)	
El aula fue adecuada y cómoda	
La iluminación del lugar fue suficiente	
El sonido fue de calidad	
La traducción simultánea (si hubo) fue útil	
La entrega de diplomas fue oportuna	

(JESÚS CARLOS REZA TROSINO, 2007: 47-52).

- Interpretación de resultados: una vez obtenidos los promedios del instructor, curso, grupo, y coordinación, se procederá a interpretarlos.

El promedio se obtiene sumando los indicadores y dividiéndolos entre cuatro.

Datos obtenidos

Del instructor:  $4+4+4+3+2+5+1+5+3+2+4=38/11= 3.45$

Del curso:  $3+3+2+5+5+3+4=25/7= 3.57$

Del grupo:  $4+5+5+3+2+5+4=28/7= 4$

De la coordinación:  $4+3+3+2+4+4+5+4=29/8= 3.62$

Los datos obtenidos indican que, en términos generales que el curso/ evento/ acción cumplió con su propósito, situándose entre bueno y muy bueno.

El promedio general se obtiene sumando los indicadores y dividiéndolos entre cuatro.

Ejemplo:  $3.45+4+3.62= 14.64/4= 3.66$

Si se obtiene una evaluación alta, indicará que el programa y los objetivos de aprendizaje se alcanzaron eficazmente y viceversa. (JESÚS CARLOS REZA TROSINO, 2007: 47-52).

Este tipo de evaluación es muy usual en las organizaciones ya que estas deben evaluar si su personal está aprendiendo de la manera adecuada y con esto cumplir con los objetivos de la organización de manera satisfactoria.

## 2.8 Evaluación del aprendizaje

Las empresas para evaluar de manera efectiva el aprendizaje o el nivel de conocimientos que el colaborador ha adquirido en el aula, durante el proceso educativo al que se halla sometido; será necesario contar con una planeación completa de la actividad estudiada.

Objetivos de la evaluación del aprendizaje:

- Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y en su caso, hacer las correcciones de procedimiento pertinentes.
- Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.



- Orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción esperadas.
- Establecer controles para seguir el avance del participante y, en su caso, determinar las causas de posibles deficiencias.
- Estimular al participante en su interés por aprender, al informarle sus resultados.
- Corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la enseñanza.

#### Momentos de la evaluación

Según Jesús Carlos Reza Trasmirino la evaluación del aprendizaje podrá aplicarse al inicio del programa, durante el desarrollo, y al final.

a) Evaluación previa o diagnóstica: Se realiza al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje. Permite verificar el verdadero nivel de conocimiento de los participantes con relación al tema a tratar.

Sus principales funciones son: determinar el nivel real de estudios, observar conocimientos previos que el capacitado tenga, para ajustar el programa a sus verdaderas expectativas y necesidades de capacitación.

b) Evaluación formativa. Se realiza durante el proceso de enseñanza aprendizaje. Sus principales funciones son. La retroalimentación al capacitado y al instructor con relación al proceso de capacitación y con esto detectar y corregir deficiencias.

- c) Evaluación sumativa: Esta se lleva acabo al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo principal consiste en verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos obstruccionares establecidos en el programa de capacitación y adiestramiento. (Jesús Carlos Reza Trosino,2007:69-70)

## 2.9 Seguimiento de la capacitación

El seguimiento debe hacerse para verificar si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado el comportamiento y si la productividad ha aumentado, etc.

Es muy importante señalar que el seguimiento de la capacitación tendrá que hacerse entre 8 y 9 semanas después de la intervención educativa correspondiente, para verificar que efectivamente se aprendió algo y está aplicándose en una situación real.

Se verá ahora, un ejemplo de aplicación práctica para el seguimiento de la capacitación en las organizaciones.

### **OBJETIVO DE APRENDIZAJE DEL CURSO SOBRE INSTITUCIONES**

#### **EDUCATIVA**

Aumentar la capacidad de respuestas de las instituciones educativas, al mejorar su administración para adaptarse a los requerimientos de la sociedad, mediante una mejor adecuación de sus servicios y una más eficiente económica utilización de sus servicios y recursos.

ALCANCES	INSTRUCTOR		CAPACITAN		LÍDERES	
	NO	%	NO	%	NO	%
SE CUMPLE O ES VIABLE	3.55	71	3.13	63	4.3	86
ES APLICABLE EN EL CAMPO PROFESIONAL	3.55	71	3.30	66	3.2	64

(Jesús Carlos Reza Trosino, 2007:96)

Los puntos de vista de este grupo fueron:

Los instructores piensan que el objetivo se cumplió un 71% su nivel de aplicación también.

Los argumentos de los capacitados indican la necesidad de revisar el objetivo a conciencia. (63% y 66%)

- Los líderes de los capacitados creen en la viabilidad de los objetivos y en los beneficios que traen consigo, 86%, pero no lo creen tan aplicable en el campo profesional, 64%.

(Jesús Carlos Reza Trosino, 2007:96)

La conclusión que puede deducirse de este punto es que, se debe poner cuidado a la hora que se está llevando a cabo el curso de la capacitación para

identificar los problemas de aprendizaje y poder darle un seguimiento correcto a la capacitación del personal de dicha organización. (Araceli Chávez Barrera)

## 2.10 Evaluación costo / beneficio

Aparentemente, es sencillo calcular el costo del entrenamiento del personal, ello no tiene grandes dificultades, si se cuenta con un sistema de costos confiable. La complicación surge cuando se intenta obtener, de manera directa, el beneficio obtenido, traducido en utilidades o mejoras en la productividad

- Cálculo de productividad

Productividad: se considera como un medio, nunca como un fin, y su propósito primordial es hacer la relación líder colaborador más armoniosa y equilibrada. (JUAN CARLOS REZA TROSINO, 2007:122)

La productividad puede medirse, con el cálculo de coeficiente o indicadores que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones. La fórmula básica para calcular el índice de productividad, puede observarse en las siguientes razones:

Productividad = Producción

—————  
Insumos

Productividad = Resultados logrados

—————  
Resultados empleados

Productividad = Producción total

—————  
Insumo total

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados totales logrados}}{\text{Resultados totales consumidos}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto medio en cantidades físicas}}{\text{Insumo medio en cantidades físicas}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Un insumo determinado}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidades físicas de producto}}{\text{Horas – hombre trabajadas}}$$

(Jesús Carlos Reza Trosino, 2007:122-123)

Los factores pueden variar pero siempre deberán considerarse los productos obtenidos, en un periodo determinado, y los insumos o materias primas empleados, incluida la mano de obra, utilizados en la fabricación.

- Aspectos a considerar para formular un presupuesto de capacitación

1.- Destaque sus datos relevantes, ejemplo: Según Jesús Carlos Reza Trosino.

1.-Total presupuesto. Indique la cantidad a repartir para capacitar al personal durante un año.	\$5834,740
2.-Total de participantes en el proceso de capacitación ( No de personas que asistirán a la capacitación)	7,814
3.- Costo por participante ( dividiendo entre el total de presupuesto y el total de participantes)	\$747
4.-Total de trabajadores involucrados en la capacitación	3,000
5.- Costo por trabajador ( dividiendo entre total de presupuesto y el total de trabajadores)	1,945
6.-Total de participantes en curso	6,824
7.-Veces en las que participará cada trabajador durante el año	260 227

2.- Elaborar el resumen del presupuesto por programa.

Es importante señalar que el presupuesto no incluye los costos de sueldos y salarios de los empleados encargados de la capacitación, así como tampoco el costo de renta, luz, teléfono y otros gastos.

<b>RESUMEN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA</b>				
<b>PROGRAMA</b>	<b>META</b>	<b>PART.</b>	<b>HORAS</b>	<b>TOTAL</b>
Desarrollo general	12	1180	116	744,000
Especialización técnica	90	650	1800	227,500
Becas	120	120		500,000
Cursos externos	250	250		500,000
Idiomas	30	150	4500	337,500
Administrativos	43	645	860	394,900
Informática	348	2140	7280	978,900
Humanísticos	32	480	640	69,200
Promotores	88	620	1520	1,246,340
<b>FORMACION</b>				
<b>PROFESIONAL</b>				
Diplomados	8	164	2140	364,400
Form., técnica	8	120	540	88,600
Convenios	5	100	250	38,400
Sub Total	19	384	2930	491,400
<b>PLANEACIÓN TÉCNICA</b>				
Tecnología educativa	28			64,500
Evaluación	23			28,000
Diagnostico	9			10,000

Form. Instructores	4	195	83	64,500
Proyectos generales	48			178,000
Sub Total	112	195	83	345,000
Total	1144	7814	19729	5,834,740

En este cuadro se resumen los principales programas, estrategias a utilizar y sus respectivos proyecto. También se menciona la meta que prácticamente se refiere al número de eventos programados, la columna de participantes que se refiere al número de participantes involucrados, la de horas que representa el tiempo total de cada evento, y en la columna del total se observa la cantidad del costo de los eventos a impartir. Los costos son variables entre los diversos cursos / eventos / acciones.

En conclusión este capítulo trata de explicar de manera muy simple un modelo completo y muy práctico de evaluación aplicada a la capacitación en las organizaciones.

Ya que lo importante no es saber si un curso es bonito o no, o si los colaboradores aprendieron mucho, lo importante es saber si el curso cumplió con las expectativas de los participantes, si obtuvieron un aprendizaje acorde con los objetivos previamente establecidos, si después de la capacitación se verifico la



aplicación del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo y si lo invertido en la capacitación ha sido rentable o redituable para la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **COMPETENCIAS LABORALES**

En el presente capítulo se dará a conocer lo referente a las competencias laborales.

Primeramente se definirá el concepto y se presentarán dos diferentes enfoques: por un lado, lo que dos países han implementado como modelos oficiales, y por otro, el enfoque conductista realizado por investigadores de la materia. Posteriormente se revisará el tema de gestión por competencias en una organización: culminando el capítulo, con el proceso de selección de personal por competencias laborales

#### **3.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA**

Existen variadas definiciones para el término “competencia”, entre las que se destacan:

Definición propuesta por Le Boterf (1998) dice que una competencia es “una construcción, a partir de una combinación de recursos internos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente dentro de los que se encuentra el sistema sociocultural en que este inserta la organización, los sistemas políticos a los que esté sujeta, la cultura organizacional, las relaciones organizacionales, documentos, informaciones entre otros, que son movilizados para lograr un desempeño”.

Rodrigo Richard, quien integra la Fundación Chile, por su parte expone “es la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo

una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos, incluyendo aspectos tanto cognitivos como no cognitivos”.

Las competencias se pueden definir como el desarrollo de habilidades, conocimientos, cualidades del individuo. Y con esto desarrollar capacidades para resolver exitosamente una situación o llevar a cabo una tarea de manera exitosa.

La *Competencia Laboral* es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente una función; es decir, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de una persona en el campo laboral. Las competencias laborales deben servir para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades del mercado productivo y laboral.

### 31.1. Como se definen las Metodologías de identificación de competencias.

Para la identificación de competencias funcionales, tanto técnicas como de gestión, se pueden

Aplicar las técnicas de análisis de funciones y análisis ocupacional de tareas.

- Técnica de Análisis Funcional: es una metodología que busca identificar las actividades y funciones que deben realizar las personas de una organización para lograr los objetivos organizacionales. Se inicia estableciendo, en reuniones de trabajo con especialistas de los procesos comprendidos, el Propósito Principal del sector, organización o función productiva analizados y luego se desagregan sucesivamente las funciones y subfunciones, hasta encontrarlas actividades realizables por una sola persona.

El método funcional se centra en los resultados que el trabajador debe lograr, no en el proceso que se sigue para obtenerlos, siendo ésta su principal diferencia con el análisis ocupacional o de tareas. El producto final es un Mapa Funcional.

- Técnicas de Análisis Ocupacional y de Tareas (AMOD, SCID, ETED): consisten en la identificación de contenidos de las ocupaciones mediante la descripción de las tareas que hay que cumplir y de los conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas para desempeñar una posición. Normalmente se reúne a un grupo de trabajadores experimentados, guiados por un facilitador, para precisar de manera clara y concreta lo que se debe saber hacer en el puesto de trabajo. Incluye los desempeños estándar y sobresaliente esperados, así como los conocimientos y errores más frecuentes ocasionados por malas decisiones.

En las experiencias piloto de Evaluación y Certificación de Competencias desarrolladas por el Programa de Competencias Laborales se han utilizado principalmente los métodos funcional y conductual, en los siguientes sectores:

- Agrícola • Informática • Minería
- Alimentos • Logística • Turismo
- Gas-Electricidad • Metalmecánico • Vitivinícola

#### Competencias informáticas

En el caso del sector informático, los integrantes del comité ejecutivo sectorial coincidieron en la conveniencia de enfocar el proceso de desarrollo de competencias

hacia un nivel de usuario de computadores, más que a competencias técnicas específicas.

A partir de una revisión de estándares existentes, se resolvió adaptar el Estándar Internacional Licencia Digital ICDL (International ComputerDrivingLicence). Este estándar ha sido adoptado por la Agenda Digital 2010 como base para el desarrollo y certificación de competencias básicas TIC de trabajadores y estudiantes de enseñanza secundaria.

ICDL es una certificación internacional de las competencias de una persona para utilizar productivamente computadores personales y las principales aplicaciones informáticas en un nivel básico de destrezas.

Se trata de una certificación modular y enfocada a la tarea, que cubre diferentes áreas de aplicación y tiene la ventaja adicional de rentabilizar la inversión en capacitación en tecnologías de información, tanto para el segmento corporativo (empresas) como para el educacional (instituciones formativas) y laboral (trabajadores y pymes), al permitir cuantificar las brechas de competencias existentes sobre la base de estándares validados internacionalmente.

### 3.1.2. A quiénes benefician los estándares de competencias

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos.

Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas.

### 3.1.3. Cuáles son los beneficios de tener estándares de Competencia

Al disponer de Estándares definidos y validados por el mundo productivo, las empresas pueden:

- hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal,
- apoyar sus procesos de evaluación de desempeño,
- orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas, y
- mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.

Las empresas e instituciones que han utilizado Estándares de Competencia Laboral saben que éste permite conjugar Competitividad con Templabilidad y Desarrollo de las Persona

### 3.1.4. A quienes benefician los estándares

A los trabajadores Uno de los desafíos competitivos que enfrenta Chile es mejorar la calidad de su recurso humano. Asegurar que los trabajadores puedan actualizar y certificar sus competencias laborales a lo largo de la vida puede ayudar a mejorar su aporte a las empresas ya su propia templabilidad.

3.15. ¿Cómo pueden crecer los trabajadores en el contexto de un mercado de trabajo cada vez más flexible?

Por un lado, accediendo a formación y capacitación a lo largo de la vida con el fin de reciclar sus conocimientos y destrezas para mantener su templabilidad y mejorar su aporte a la competitividad de las empresas.

Por el otro, es necesario que el trabajador pueda mostrarle al empleador actual o potencial cuáles son las destrezas y conocimientos que efectivamente posee, hecho especialmente clave en el caso de trabajadores sin reconocimientos formales de su calificación.

3.1.6. Cuáles son los Beneficios de certificación de competencias

Al contar con un mecanismo para certificar sus competencias laborales, los trabajadores disponen de información sobre los habilidades y destrezas requeridas para:

- un adecuado desempeño de sus funciones laborales,
- Así como para planificar sus trayectorias de desarrollo en el trabajo,
- mejorando sus posibilidades de movilidad en y entre distintos sectores productivos.

3.1.7. A quiénes otros benefician

A los Jóvenes en Transición hacia el Trabajo Un significativo número de los jóvenes que están por egresar del sistema escolar o formativo o que ya se encuentran en

pleno proceso de transición hacia el mundo del trabajo, enfrenta dificultades para ingresar y mantenerse en el mundo del trabajo.

Esto se explica por variables correspondientes al entorno social y a la organización en la cual trabaja o trabajará la persona.

Hay ciertas habilidades o competencias propias de los individuos que contribuyen

Decisivamente a su templabilidad y hacen la diferencia fundamental que les permite enfrentar con éxito las distintas etapas de la vida laboral. Entre otras competencias de templabilidad, el uso de tecnologías de información y comunicación destaca como uno de los principales déficit.

Beneficios de tener estándares de competencias

- favoreciendo un alineamiento de los contenidos curriculares de la enseñanza media con los requerimientos del mundo productivo,
- haciendo que la oferta de formación y capacitación para el trabajo sea más pertinente y facilite el desarrollo de competencias de templabilidad,
- entregando una herramienta clara y explícita de información y orientación para el mercado de trabajo, que permite orientar a los jóvenes con respecto a qué espera el mundo productivo de ellos y qué pasos deben dar para cumplir con esas expectativas de competencias.
- entregando una señal clara para que los jóvenes desarrollen iniciativas de desarrollo y de autoaprendizaje en aquellas áreas prioritarias para seguir la trayectoria laboral deseada.



### 3.1.8. Para qué se pueden utilizar las competencias

Para el Diseño de Capacitación y Formación. El enfoque de Competencias ha permitido hacer aportes significativos en los ámbitos de la formación técnica de nivel superior, de los sistemas de capacitación públicos y privados y de los sistemas de intermediación laboral.

### 3.1.9. Cuáles son los aportes del Enfoque de Competencias

- Permite vincular los requerimientos del sector productivo con la oferta de formación del sistema educacional.
- Aporta los insumos para la elaboración de currículum de formación basado en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño laboral en los sectores.
- Desarrolla una estrategia metodológica orientada a estructurar una oferta formativa en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos.
- Fomenta una formación integral, que estimula el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño laboral.
- Identifica los estándares de competencias requeridos por los sectores productivos, que se traducen en acciones de formación diseñadas por los Organismos Técnicos de Capacitación

(OTEC), en correspondencia con las demandas actuales y futuras del mercado laboral.

- Desarrolla las capacidades en los equipos técnicos de los OTEC para diseñar y ejecutar acciones de capacitación según los principios de la formación por competencias, con validez externa.
- Orienta e informa las decisiones de compra que hacen las empresas y trabajadores para la selección de acciones de capacitación en los OTEC, cuyos programas y equipos estén acreditados según el enfoque de competencias.

### 3.1.20. Para qué sirven las competencias

La Evaluación de Competencias Laborales es un proceso que tiene como fin determinar si una persona es “Competente” o “Aún No Competente” para realizar una función productiva determinada, de acuerdo a una metodología predefinida que incluye distintas etapas de recopilación de información sobre el desempeño real del evaluado en su contexto laboral. La evaluación se basa en criterios específicos que están definidos en un conjunto de Estándares de Competencia Laboral validados por el mundo productivo. Recopilación de Evidencias

En un tiempo promedio de 3 meses, una persona calificada para realizar la evaluación sededica, en conjunto con el trabajador evaluado, a recoger Evidencias concretas sobre su desempeño laboral. Estas evidencias pueden ser:

- Directas: aquellas que se generan en forma presencial entre el evaluador y la persona, como observaciones en terreno, entrevistas, pruebas orales o escritas, etc.

- Indirectas: aquellas que se generan a través de un tercero o por productos del trabajo de la persona, tales como informes de desempeño, testimonios de pares, clientes y superiores, cartas de recomendación, currículum vitae, cursos acreditados, diplomas, certificaciones y licencias, fotografías o videos, órdenes y solicitudes de trabajo, facturas y boletas pagadas, contratos y finiquitos, premios, publicaciones, proyectos entregados, resultados de pruebas y simulaciones, entre otros.

### 3.2 ¿QUÉ PROPONE EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Richard, 2006).

La gestión de recursos humanos basada en competencias laborales ayuda a definir perfiles más completos y objetivos aportando bases para la selección y reclutamiento de personal previamente certificado. Este esquema facilita la detección de necesidades de capacitación y su atención por prioridades, favorece además la objetividad en la identificación de causas de mal desempeño y proporciona las bases para su evaluación. La gestión por competencias ayuda también a cumplir con los requisitos de la Norma ISO en materia de capacitación y desarrollo del personal. Algunos beneficios de la gestión por competencias son:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo;
- Disminución de la rotación de personal;
- Incremento del nivel de conciencia del personal en su propia superación;

Eficiencia en los recursos y el tiempo invertido en la capacitación y facilitar los procesos de promoción interna, reclutamiento, selección e inducción de personal.

En México, las dependencias de gobierno son las que han tenido mayor actividad en el proceso de certificación, la cual no es obligatoria pero se empiezan a desarrollar mecanismos de estímulo que buscan transformar la oferta de formación y capacitación implementando además procesos de selección de personal certificado.

Desde una perspectiva sistémica, tal como lo señalaba Aristóteles “el todo es más que la suma de sus partes”, resulta importante considerar que cada elemento que integra una organización, ya sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

### 3.3 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE ORIENTACIÓN CONDUCTUAL

Existe una amplia gama de orientaciones relacionadas con el modelo de gestión por competencias, de los que la suscrita ha decidido destacar la orientación conductista.

Desde una perspectiva conductual es posible realizar un análisis a partir de una descripción de las conductas consideradas como exitosas para el cumplimiento de objetivos de la organización, lo cual es positivo que va más allá de un detalle de tareas o funciones que se deben cumplir por las personas, donde muchas veces se da cabida a la incertidumbre que significa el no saber cómo se espera que se hagan las cosas o en definitiva que se espera de nosotros. A través de este análisis, se permite identificar comportamientos observados en las personas que están alcanzando los mejores resultados en una realidad organizacional específica, desde donde se derivan el perfil de competencias, bajo el supuesto que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad” (Martha Alles, 2004).

Concretamente, se requiere definir de forma operativa a las competencias en términos de comportamiento, es decir, realizar un esquema de niveles de conductas asociadas a un resultado, jerarquizadas en función del grado de importancia que se les ha asignado, lo que permite identificar posteriores parámetros de evaluación en función de los indicadores conductuales asociados.

Esto es beneficioso ya que posibilita reforzar los comportamientos deseados actualmente y los que van a ser imprescindibles en el futuro, ofreciendo una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que la persona requiere para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente en esta organización.

Esto resulta muy funcional en un contexto en donde el foco de interés se centra en los resultados que se obtengan, ya sea a nivel de organización, como a nivel de personas.

### 3.4 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN EN UNA EMPRESA PRODUCTIVA

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias se sustenta en la posibilidad de reforzar la gestión de recursos humanos abordando de manera más precisa estas necesidades de la organización, complementando así el accionar actual.

Existe una amplia gama de orientaciones relacionadas con el modelo de gestión por competencias, de los que la suscrita ha decidido destacar la orientación conductista.

Desde una perspectiva conductual es posible realizar un análisis a partir de una descripción de las conductas consideradas como exitosas para el cumplimiento de objetivos de la organización, lo cual es positivo que va más allá de un detalle de tareas o funciones que se deben cumplir por las personas, donde muchas veces se da cabida a la incertidumbre que significa el no saber cómo se espera que se hagan

las cosas o en definitiva que se espera de nosotros. A través de este análisis, se permite “identificar comportamientos observados en las personas que están alcanzando los mejores resultados en una realidad organizacional específica, desde donde se derivan el perfil de competencias, bajo el supuesto que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad” (Martha Alles, 2004).

Concretamente, se requiere definir de forma operativa las competencias en términos de comportamiento, es decir, realizar un esquema de niveles de conductas asociadas a un resultado, jerarquizadas en función del grado de importancia que se les ha asignado, lo que permite identificar posteriores parámetros de evaluación en función de los indicadores conductuales asociados.

Esto es beneficioso ya que posibilita reforzar los comportamientos deseados actualmente y los que van a ser imprescindibles en el futuro, ofreciendo una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que la persona requiere para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente a esta organización.

Esto resulta muy funcional en un contexto en donde el foco de interés se ha de centrar en los resultados que se obtengan, ya sea a nivel de organización, como a nivel de personas.

### 3.5 ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

a) Comunicación interna del proyecto: El objetivo de esta actividad era que se generara un conocimiento y apoyo por parte de las jefaturas del proyecto que se llevará a cabo.

b) Recolección de antecedentes previos: Aquí se pretendía contar con información descriptiva a cerca del puesto, misión y responsabilidades asociadas formalmente a la persona que forme parte del cargo.

c) Observación sistemática conductual: Permite realizar una descripción detallada de los comportamientos ejecutados por los trabajadores para la realización de las labores encomendadas de acuerdo al cargo.

d) Selección de participantes del proyecto que permitiera integrar un grupo de 20 personas con el cual emprender el proyecto.

e) Entrevistas de incidentes críticos. Estas entrevistas tienen como finalidad identificar las conductas desempeñadas, además de posibilitar una jerarquización de comportamientos necesarios para cada cargo, identificando así comportamientos claves.

f) Entrevistas a expertos de las áreas de producción, control de calidad y prevención en riesgos: estas permitieran identificar las conductas desempeñadas en un incidente crítico, jerarquizando los comportamientos necesarios para cada cargo.

g) comunicación de resultados, se deben presentar los resultados generales de los perfiles de competencias realizados a los participantes directos del proyecto.



Una vez puesto en práctica todas las etapas antes mencionadas se puede analizar de manera más objetiva el proceso de competencias laborales dentro de una organización constitucionalmente establecida.

### 3.6 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

Es una técnica útil para optimizar los recursos humanos en la organización, pues ayuda a determinar las áreas de oportunidad a desarrollar en el desempeño del personal, lo que permitirá en el futuro efectuar promociones, ascensos y otorgar aumentos de sueldos, lo cual aunado a los resultados obtenidos de los análisis de `puestos, puede servir para confirmar las necesidades de capacitación y desarrollo. (JAIME A. GRADOS, 5: 2006)

Se verá ahora, un ejemplo de aplicación práctica para el seguimiento de la calificación de méritos.

CONCEPTO/ REVISIÓN DE ACTUACIÓN	
NOMBRE:	FECHA DE INGRESO:
PUESTO:	EMPLEADO NÚM:
DIVISIÓN:	DEPARTAMENTO:
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:	CALIFICACIÓN:
INSTRUCCIONES	
1.- La revisión de actuación se deberá basar en los requisitos que exige el puesto actual.	

2.- Todos los méritos deberán ser calificados por el supervisor inmediato y revisados por el superior antes de efectuar la entrevista con el colaborador.

3.- En general, califique a todo el personal en las primeras características.

4.- Califique al personal administrativo (supervisores) en todas las característica.

5.- Utilice cualquiera o todas las que se apliquen al caso en concreto

6.- Asegúrese de que la apreciación esté basada en la actuación constante y no en algún suceso excepcional.

7.- Evite considerar sentimientos personales o prejuicios al calificar.

8.- Estudie cada característica y marque con una X el cuadro que se aproxime más a la actuación.

OBSERVACIONES ( recomendaciones para el mejoramiento personal)

Vo. Supervisor inmediato	Vo. Bo. Gerente de División
--------------------------	-----------------------------

Parte I. Apreciación de características FACTORES Y DEFINICIONES	CALIFICACIÓN FINAL									
	Superior	Bueno		Medio			Escaso		Bajo	
1.- Conocimiento del puesto (habilidad para aplicar los conocimientos adquiridos por educación o experiencia.)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2.- Calidad del trabajo (exactitud en el trabajo;										

frecuencia de errores y forma de presentar reportes o informes)										
3.- Cantidad de trabajo (rendimiento por volumen; velocidad de actuación dentro de la jornada normal.)										
4.- Iniciativa (habilidad para sugerir mejoras y actitud para actuar constructivamente ante problemas de trabajo.)										
5.- Responsabilidad (disposición para aceptar responsabilidades y llevarías a cabo, y grado de supervisión requerido.)										
6.- Cooperación (grado de colaboración y entusiasmo para con sus superiores y compañeros; tacto con otros.)										
7.- Disciplina (actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones										

que se le hacen.)										
8.- Relaciones con otros (compañeros, público, proveedores, etc.)										
9.- Versatilidad (grado de aptitud para otras tareas; adaptación a nuevas situaciones.)										
10.- Asistencia y puntualidad.										
11.- Juicio analítico (capacidad para resolver problemas; las redacta en forma clara.)										
12.- Comunicación (capacidad para plantear y organizar su propio trabajo.										
13.- Organización (capacidad para plantear y organizar su propio trabajo.										
14.- Aptitud de mando (habilidad para guiar y desarrollar eficientemente a su personal.)										

PARTE II. Capacidad y deseos de superación ( marque con una X los cuadros que correspondan.)										
Decadente	No apto en el puesto	No es probable que mejore	Progresando				Satisfactorio			

(JAIME A. GRADOS, 240: 2006)

3.7 NIVELES REALES DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

El término méritos implica la evaluación exclusivamente de conductas positivas dentro de la organización, o comportamiento que va más allá.

De responsabilidad formal de sujeto en su puesto que ocupa y que lo haga merecedor de la recompensa.

Por lo anterior, se definirá la evaluación del desempeño como un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación y con análisis poder corregir y hacer los ajustes necesarios para la misma empresa.

Lo anterior se puede explicar por medio de la siguiente ecuación:

Desempeño deseado – Desempeño real – Necesidad de acción

En cuanto los niveles deseados excelentes y los niveles reales, existe una variante en el desempeño que requiere una atención especial.

Sin embargo la necesidad de ser evaluado el desempeño está fundamentada en los intereses y motivaciones que los colaboradores tienen dentro de las organizaciones.

Aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento del hombre dentro de la empresa. (Herrera y Rodríguez):

- Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece.
- Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
- Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
- Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto apreciación.

- Deseo de platicar y sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- Deseo de sentirse comprometido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.

La calificación de méritos tiene dos finalidades: Finalidad uno psicosocial que consiste en medir y conocer la conducta y el rendimiento de los empleados.

Finalidad dos de tipo administrativo consiste en contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y a participar a la vez en su realización.

### 3.8 FINALIDADES DE LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

La calificación de méritos tiene dos finalidades u objetivos básicos, uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la finalidad es emplearla para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados. Mientras que en lo administrativo se basa en las tres áreas más importantes que integran una organización: equipo, finanzas y personal, a esta última es a la que menos importancia se le da. En conjunto una con la otra sirven para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal, para saber a quiénes considerar cuando exista la posibilidad de un ascenso o esté vacante un puesto normal o de confianza. (JAIME A. GRADOS, 17: 2006)

### 3.9 ASPECTOS GENERALES

Se hace una breve pausa para analizar los principales aspectos que deben de estudiarse antes de poner en marcha la parte práctica del programa de evaluación; esto es, como inicia el proceso de integración y planeación, considerando que se va iniciar con un nuevo programa.

Análisis de puestos:

El análisis de puestos lo visualizamos como una técnica básica dentro de las organizaciones, con la cual se pueden determinar las funciones y responsabilidades, así como los objetivos de cada uno de los puestos existentes.

Resulta imprescindible contar con un análisis y evaluación de puestos bien estructurado que nos proporcione de manera integral la siguiente información:

#### 1. Identificación del puesto

- a) Título del puesto.- Debe ser lo más objetivo y preciso posible.
- b) Registro del puesto.- Se asigna un número que sirva de control, así como la fecha de elaboración.
- c) Lugar de trabajo.- Aquí se define el centro de operaciones con su respectiva área o sección donde se efectuarán las labores.

#### 2. Descripción genérica del puesto.- se detalla claramente el objetivo total para la cual fue creado al puesto.



3. Ubicación jerárquica del puesto.- con esto tendremos una visión del nivel ocupacional del puesto.
4. Responsabilidades.- Aquí se detalla con prioridades las responsabilidades en resultados, equipo, valores, etc., tanto visual como periódico.
5. Aptitudes requeridas.- Es necesario mencionar en esta sección la experiencia y la escolaridad necesaria, así como las habilidades o conocimientos especializados para el buen desarrollo de la función.
6. Relación del puesto.- Cada puesto, según el tipo de organización, mantiene relaciones que puedan ser internas y / o externas, según las funciones asignadas.
7. Rango salarial.- El rango de percepciones según el perfil del puesto se ubica ya sea en clave o en monto. (JAIME A. GRADOS , 67 : 2006 )

En relación con la información obtenida por el análisis de puestos, se deduce, que para poder evaluar el desempeño de una persona en el puesto, es necesario tomar en cuenta la importancia que cada empresa otorga a la habilidad técnica y experiencia que aporta cada individuo a los objetivos de la organización.

### 3.10. ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS

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

En muchas organizaciones esta función se ha convertido en grandes centros administrativos sin contacto directo con las necesidades del negocio, quedando así la demanda y el requerimiento del personal que atienden, y analizan los enfoques de calidad, para sus clientes.

Para tener resultados exitosos, es necesario relacionar estrategias y desempeño, y mantener una comunicación abierta.

1.- La transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada a la demanda. La nueva tecnología de la producción es ahora más flexible, por lo que las empresas están abandonando la producción masiva que se basa en un tipo de tecnología fija que responde a la producción masiva de grandes volúmenes de mercancía.

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

Con ello se está dando origen a lo que se denomina estructuras ocupacionales polivalentes, que se integran por trabajadores habilitados para desempeñar diferentes funciones dentro de los procesos productivos.

3.- Cambios en los contenidos de trabajo. Una estructura organizativa basada en puestos de trabajo implica que el trabajo debe seguir determinados patrones de

producción y estrictos manuales de procedimientos, que se traducen en una serie de actividades respectivas y rutinarias.

Esto es de suma importancia ya que se participa en la identificación, análisis y solución de los problemas que merman la calidad y productividad dentro de la empresa.

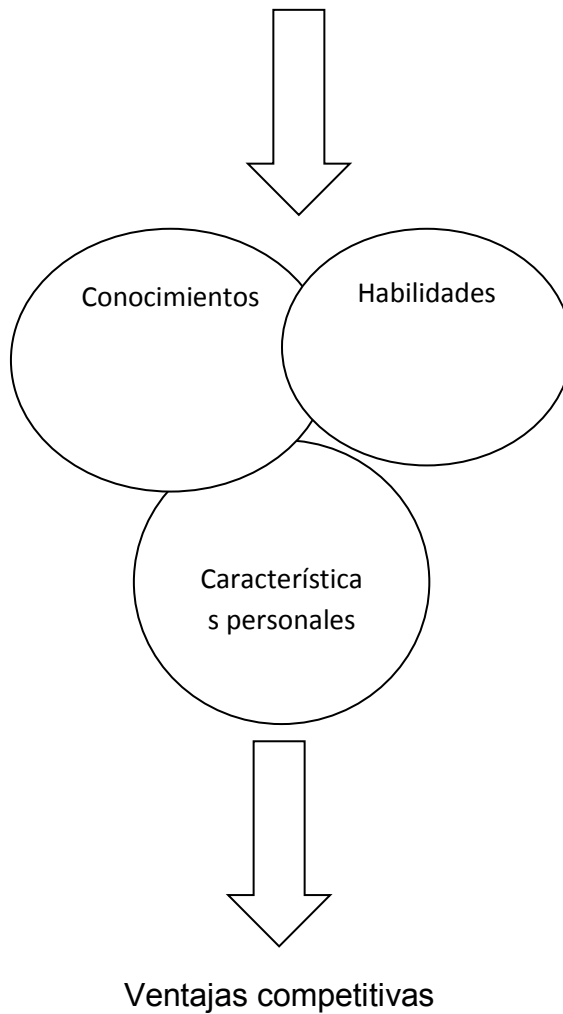
### 3.11. EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

Es una opción relativamente nueva que brinda una alternativa de reducir en alto grado la subjetividad en el manejo de personal. Convierte a las áreas de recursos humanos en sociedades humanas en socios estratégicos del negocio y totalmente orientados a la administración por resultados.

La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencias necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad. ( JAIME A. GRADOS, 165; 2006)

Las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio.



Todos estos factores determinan que el sujeto sea laboralmente apto en su desempeño.(JAIME A. GRADOS, 165; 2006)

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

La Gestión por Competencias es un enfoque que se le da a las empresas e instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la Misión y Objetivos organizacionales.

La Gestión por Competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de Recursos Humanos.

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales –especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

Cómo se desarrolla un proceso de gestión por competencias laborales:

## 1. Identificación de Competencias

- Competencias Funcionales Técnicas y de Gestión: Para esto se aplican las técnicas de Análisis Funcional y Análisis Ocupacional de Tareas (DACUM, AMOD, SCID, ETED). Apartar la información recopilada en talleres, entrevistas y reuniones con informantes clave y grupos de trabajadores, se identifican las competencias a describir o estandarizar.
- Competencias Conductuales: Se definen modelos de competencias conductuales específicos según familias de cargo, de modo tal que cada integrante de la organización conozca qué conductas se esperan de él en su posición para lograr un desempeño superior. Los criterios e indicadores conductuales, son escogidos en base a las mejores prácticas de la organización (que se obtienen del análisis de funciones, ocupaciones y/o entrevistas de incidentes críticos).

## 2. Identificación de Perfiles de Competencia

En esta etapa se busca que los perfiles de cargos respondan a los tipos de competencias que la organización identifica como críticos para cumplir sus objetivos de negocios.

La construcción de Perfiles de Competencia comienza con la revisión del Mapa de Cargos actual, para luego definir las posiciones en base al análisis de las funciones y ocupaciones, mediante entrevistas, talleres y/o focusgroup. Una vez definidos los Perfiles de Competencia, es posible identificar competencias comunes, ya sea por

familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía.

### 3. Metodología de Evaluación de Competencias

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger.

A grandes rasgos, pueden distinguirse dos Grandes tipos de evaluación:

- Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño, con sus variantes 90, 180 y 360grados (también conocidas como evaluaciones feedback),
- Evaluaciones basadas en los productos del desempeño, realizadas en base a observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas, entre otros.

### 4. Transferencia de la tecnología a la organización

Finalmente, es fundamental que queden instaladas en la empresa las capacidades internas para mantener el sistema funcionando. Esto implica la generación de manuales, procedimientos y capacitación para que la organización pueda, por sí misma, gestionar la plataforma instalada.

Los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales son:

- Proporciona un lenguaje común en la organización para curtir, como lograr los objetivos.
- Las competencias están basadas en las estrategias de negocios y permite relacionar la estrategia de la división con su gente.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- El capital humano se interpretaría ahora, en términos de “portafolio” de competencias disponibles para cada individuo.
- Servirán como base para desarrollar y retener al personal talento clave de la empresa.
- Proporciona objetividad en los procesos de la organización. ( JAIME A. GRADOS, 166; 2006)

Es de suma importancia las competencias ya que esta permite a los colaboradores desarrollar habilidades, y conocimientos que expresan la aptitud de cada colaborador y esta es de mucha utilidad para la empresa ya que se ve reflejada en la calidad del servicio y productividad de los empleados.



### 3.12 EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este sistema de evaluación es un procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, de conformidad con una competencia laboral, establecida para una función específica.

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

Los comportamientos y niveles de competencia que se utilizan usualmente en este sistema son:

Nivel 0. no se requiere el conocimiento para el desarrollo del puesto, no cuenta con la competencia la persona.

Nivel 1. Se requiere contar al menos con la identificación de la herramienta, método, proceso, operación u objeto para discriminarlo entre un universo.

Nivel 2. Se requiere que el ocupante del puesto conozca y explique con sus propias palabras en qué consiste el método, proceso, sistema u operación.

Nivel 3. Se requiere la destreza manual o mental para llevar a la práctica, sin error alguno, un método, proceso, sistema u operación con la finalidad de obtener un producto o un resultado.

Nivel 4. Se requiere la capacidad intelectual para proponer e implementar posibles fallas o errores en un proceso, operación o aplicación de algún método (supervisión).

Nivel 5. Se requiere la capacidad intelectual para proponer e implementar posibles mejoras en los procesos, operacionales o aplicaciones de métodos, que contribuyan a la productividad de una función.

Nivel 6. Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos de conceptuales, tecnologías, métodos, sistemas o procesos que en la actualidad no existen y darían una ventaja competitiva a la organización.

Las competencias también se clasifican en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no sólo la movilidad ocupacional de la persona sino también la intercambiabilidad de las normas. (JAIME A. GRADOS, 168; 2006)

Las competencias pueden clasificarse como:

- a) Básicas: si se refieren a las habilidades y conocimientos básicos para la realización de cualquier trabajo.
- b) Genéricas: si se refieren a funciones o actividades comunes a un número significativo de área de competencias.

- c) Específicas: si se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho.

La evaluación del desempeño basada en competencias laborales es indispensable privilegiar aquella información que es observable de manera directa y aunque exista otro tipo de evidencia la fuente principal de evidencia lo constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales. El juicio de los evaluadores se refiere únicamente a la competencia del evaluado: es competencia o aún no es competencia.

El sistema de evaluación del desempeño por competencias es un sistema de evaluación del desempeño a través de competencias laborales permite a la áreas de administración de recursos humanos contribuir en gran medida al logro de los resultados de su negocio al seleccionar, contratar, entrenar, desarrollar, evaluar y compensar al personal no por lo que sabe o se esfuerzan, sino por sus resultados.

Ya que los resultados van a facilitar que se desarrollen nuevos y mejores sistemas de evaluación.

A partir de lo anterior, se pudo concluir que existe la necesidad de precisar los conocimientos, habilidades y comportamientos que resultan necesarios para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente, acorde a las metas y objetivos organizacionales. Esta situación puede llevar a desajustes que se generan a nivel de líneas de producción entre trabajadores, los que constituye una problemática para

cualquier organización, ya que promueve un clima organizacional poco satisfactorio tanto para jefaturas como para trabajadores. Desde la perspectiva de las jefaturas, si bien en muchas ocasiones no poseen un contacto directo con estos acontecimientos, en términos generales, se considera como una situación importante de abordar, ya que generan un clima que no contribuye con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Las causas asociadas a estas situaciones de conflicto, se relacionan con la necesidad de minimizar la deducción que muchas veces poseen los trabajadores sobre las responsabilidades y las atribuciones con que cuentan, evitando que sea la omisión de retroalimentación negativa el indicador de que se está teniendo un desempeño adecuado. Además de generar condiciones que permitan visualizar la integración de las labores que ejecutan los trabajadores.

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **INTRODUCCIÓN**

Comisión Federal de Electricidad es una empresa reconocida a nivel nacional, donde su calidad y servicio la han catalogado como una empresa líder, sin embargo de acuerdo a los constantes cambios que enfrentan las organizaciones se ha considerado la necesidad de realizar una evaluación de las competencias laborales y capacitación de los colaboradores dentro de la empresa ya que la evaluación de cualquier proceso, la capacitación son un elemento importante para la organización. Ayuda a tomar decisiones acertadas, con altos índices de confiabilidad, el proceso menos cuidado es precisamente el relativo a la capacitación y desarrollo de personal es por eso que se llevara a cabo un análisis de la capacitación que se le da al personal para que este identifique sus competencias labores y de esta manera identificar porque razón existe una carga de trabajo a final de cada mes donde se pretende identificar, si los procesos son los adecuados, y si no es así rediseñar el trabajo que realizan las personas empleadas en estas dependencias, con ello alcanzar una mayor productividad , ofrecer un mejor servicio al cliente. Rediseñando las rutas y con ello equilibrar cargas de trabajo para que los procesos sean más rápidos y eficientes.

Analizar si el personal está capacitado de manera adecuada y si no capacitarlo.

Se observara a los clientes en las instalaciones de CFE Unión San Francisco en Uruapan.

De este modo ofrecer un mejor servicio al cliente ya que si se hace de manera tradicional aplicando una encuesta, a los clientes lo único que pedirán será que se bajen los costos, que se ofrezca mayor calidad en el servicio, etc. Y lo que realmente se busca es información concreta es por eso que se observara y analizara al cliente para identificar en dónde se está fallando y con esto mejorar el servicio de CFE.

#### **4.1 HISTORIA Y CONSTITUCIÓN DE CFE**

La Comisión Federal de Electricidad es una empresa del gobierno mexicano que genera, transmite, distribuye y comercializa energía eléctrica para más de 34.9 millones de clientes, lo que representa a más de 100 millones de habitantes, e incorpora anualmente más de un millón de clientes nuevos.

La infraestructura para generar la energía eléctrica está compuesta por 187 centrales generadoras, con una capacidad instalada de 52,506 megawatts (MW).

El 22.68% de la capacidad instalada corresponde a 22 centrales construidas con capital privado por los Productores Independientes de Energía (PIE).

En la CFE se produce la energía eléctrica utilizando diferentes tecnologías y diferentes fuentes de energético primario. Tiene centrales termoeléctricas, hidroeléctricas, carboeléctricas, geotermoeléctricas, eoloeléctricas y una nucleoelectrica.

Para conducir la electricidad desde las centrales de generación hasta el domicilio de cada uno de sus clientes, la CFE tiene más de 753 mil kilómetros de líneas de transmisión y de distribución.

Al cierre de 2010, el suministro de energía eléctrica llegó a más de 190 mil localidades (190,732 rurales y 3,667 urbanas) y el 97.60% de la población utiliza la electricidad.

En los últimos diez años se han instalado 42 mil módulos solares en pequeñas comunidades muy alejadas de los grandes centros de población. Esta será la tecnología de mayor aplicación en el futuro para aquellas comunidades que aún no cuentan con electricidad.

En cuanto al volumen de ventas totales, 99% lo constituyen las ventas directas al público y el 1% restante se exporta.

Si bien el sector doméstico agrupa 88.38% de los clientes, sus ventas representan 23.92% del total de ventas al público. Una situación inversa ocurre en el sector industrial, donde menos de 1% de los clientes representa más de la mitad de las ventas.

La CFE es también la entidad del gobierno federal encargada de la planeación del sistema eléctrico nacional, la cual es plasmada en el Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico (POISE), que describe la evolución del mercado eléctrico, así como la expansión de la capacidad de generación y transmisión para satisfacer la demanda en los próximos diez años, y se actualiza anualmente.

El compromiso de la empresa es ofrecer servicios de excelencia, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctrica del mundo.

CFE es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

## **4.2 Misión y visión**

### **NUESTRA MISIÓN**

Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente. ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

**VISIÓN AL 2030** Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica, aplicación de criterios de desarrollo sustentable. ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

### **4.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Uno de sus objetivos es ser una empresa ambiental, socialmente responsable que cumple con la legislación aplicable, que promueve el desarrollo a la generación de energía renovable, el diálogo con la sociedad y la transparencia de sus actividades.



Así, diseñan, construyen, operan la infraestructura eléctrica promoviendo además la filosofía de ser Buenos Vecinos.

En sus tareas tienen el cuidado de seleccionar las mejores alternativas de ubicación, diseños constructivos, modelos de operación a fin de evitar el deterioro del suelo, el aire, el agua, asegurando la preservación de las especies vegetales y animales que componen los diversos ecosistemas, así como de las condiciones que permiten mantener la calidad de vida de las personas. De la misma forma, prevén la conservación de los vestigios paleontológicos, arqueológicos e históricos que integran el patrimonio cultural.

Para lograr estos objetivos la empresa cuenta con expertos en los temas de desarrollo sustentable, patrimonio cultural que propone y desarrollan los programas de trabajo en estos campos, colaboran con las autoridades en la materia, diversas instituciones educativas y de investigación.

Todo ello les permite incorporar las acciones adecuadas a las particularidades de cada proyecto, para con ello ir más allá del cumplimiento de la normatividad vigente en materia de protección ambiental y conservación de los bienes culturales, logrando desarrollar proyectos bajo el enfoque de sustentabilidad. ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

#### **4.4 Objetivos organizacionales**

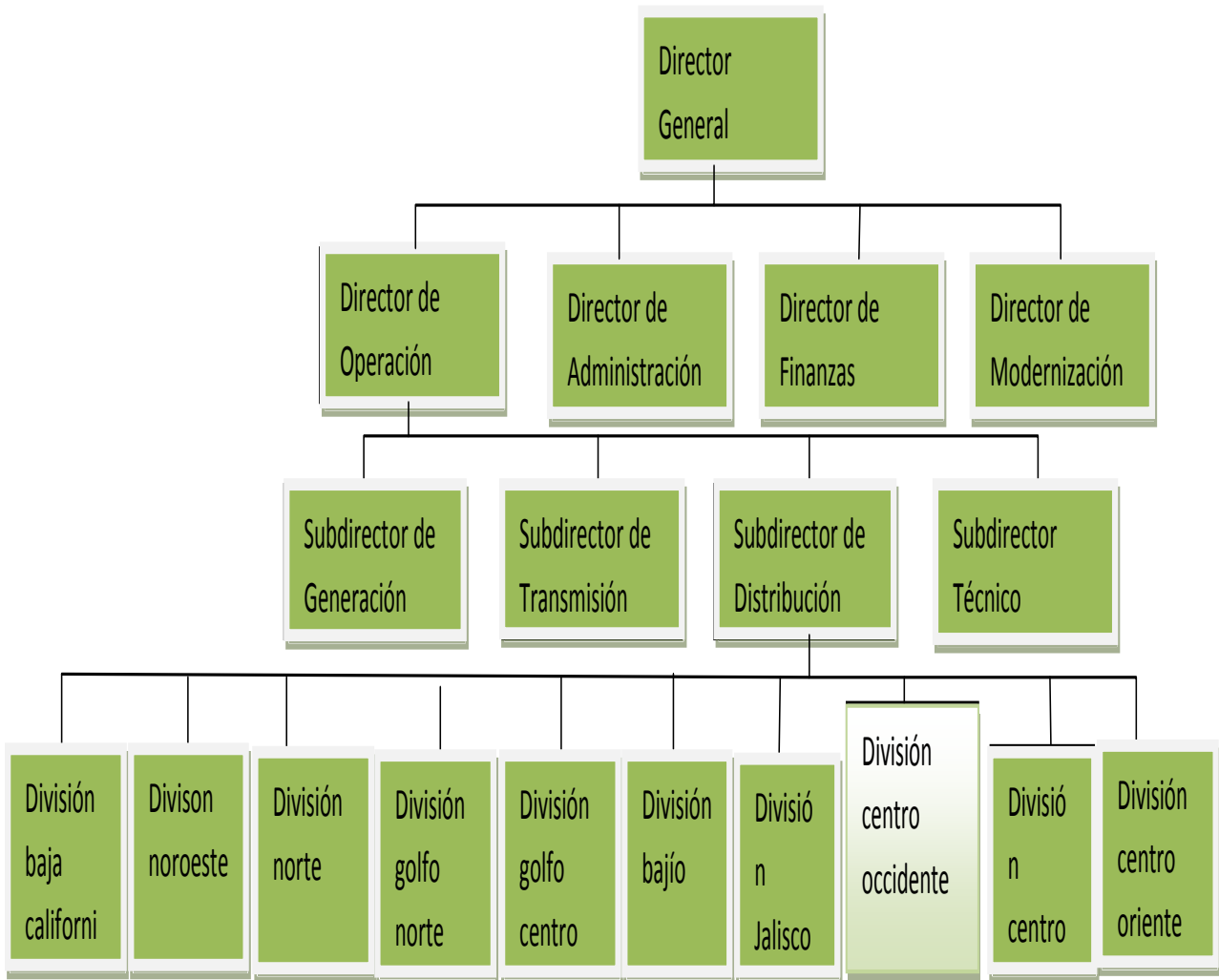
Mantener a CFE como la empresa de energía más importante a nivel nacional.

Operar con base en indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología.

Ser reconocida por nuestros usuarios como una empresa de excelencia que se preocupa por el medio ambiental y que está orientada al servicio al cliente.

Administrar en forma ágil, eficiente y competitiva, los recursos de la entidad, promover la mejora de su gestión y la alta calificación y el desarrollo profesional de sus trabajadores. ([www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)).

## 4.5 ORGANOGRAMA OFICINAS NACIONALES



En cumplimiento con lo establecido en su Estatuto Orgánico, la Estructura Orgánica de Mando de CFE, comprende cinco niveles jerárquicos:

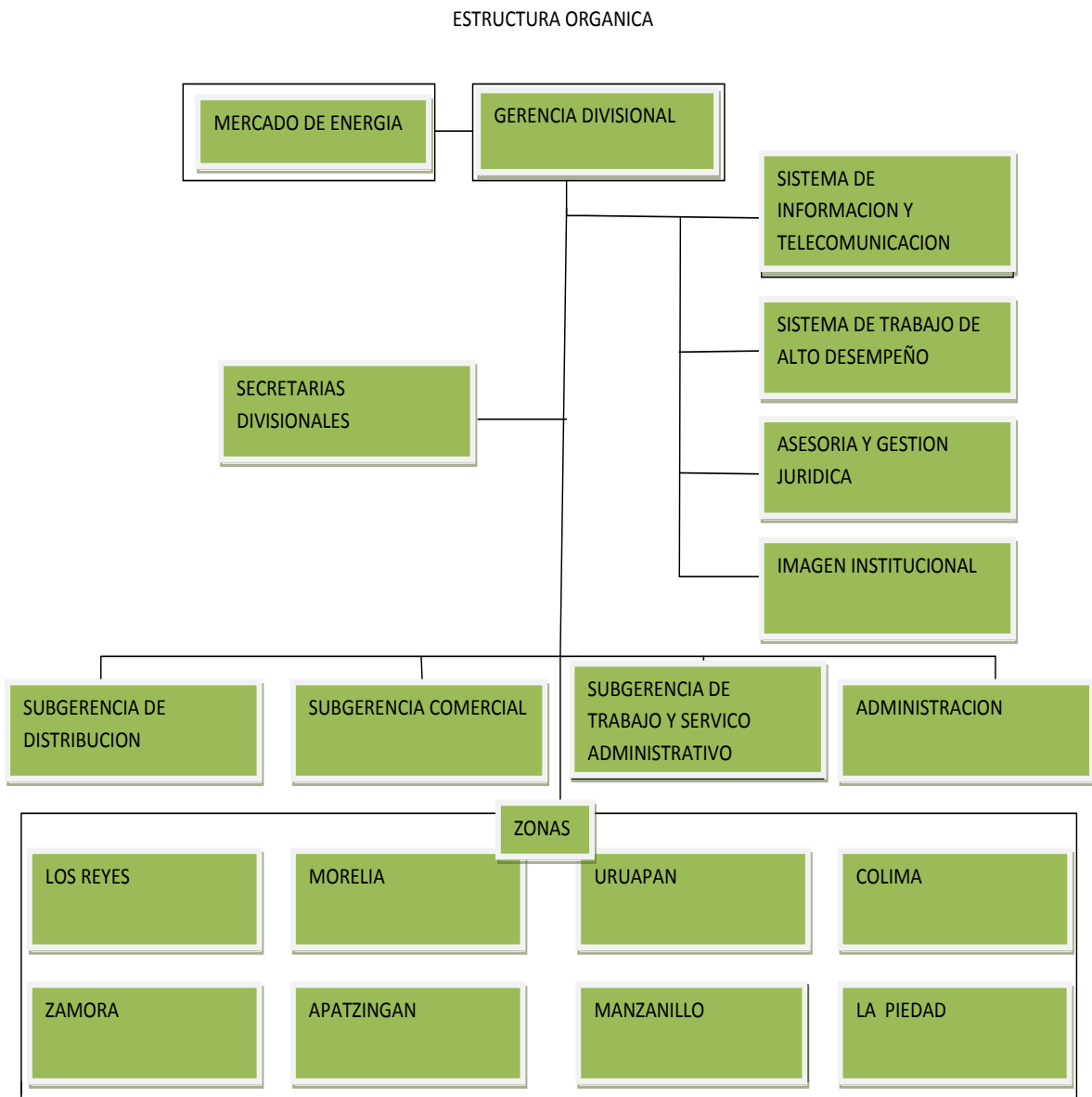
Director General, Directores, Subdirectores, Coordinadores y Gerentes, así como puestos homólogos a cada uno de ellos.

Fuente [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

## 4.6 OBJETIVO DE LA DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE

La División Centro Occidente, en apego a los ordenamientos de marco jurídico y a las disposiciones administrativas de la Institución, tiene por propósito primordial el de responder a las necesidades de la población del territorio de la división, en cuanto a distribución y abastecimiento de energía eléctrica como prestación de servicio público.

## 4.7 ESTRUCTURA ORGANICA.



Fuente [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

**4.8 Objetivo General:** Realizar una evaluación de competencias laborales en el área de comercialización baja tensión de CFE Unión San Francisco en Uruapan, que permita a los trabajadores identificar sus competencias laborales para cada uno de los puestos.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1.- Mejorar el servicio que se brinda a los usuarios mediante una atención más personalizada.
- 2.- Rediseñar las rutas adecuándolas al tiempo de la jornada laboral y a la ubicación de las zona donde se realizaran las tareas.
- 3.- Equilibrar cargas de trabajo entre los colaboradores para que éste sea más eficaz y productivo.
- 4.- Identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas.
- 5.- Conocer a los trabajadores individualmente y en grupo con el propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y participar a la vez en su realización óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente laboral.

**4.9 HIPÓTESIS:** El rediseño de las rutas y procesos, provocará un mayor equilibrio en las cargas de trabajo y con ello habrá una mayor productividad por parte de los empleados e identificarán sus competencias laborales en cada uno de los puestos.

#### 4.10 METODOLOGÍA UTILIZADA

De acuerdo a la metodología, se utilizará un universo con una población de 8 personas que se encuentran laborando en el área de comercialización baja tensión.

A estas 8 personas se les aplicará un cuestionario que consta de 14 preguntas de opción múltiple.

Con esto posteriormente se procederá a la revisión de los mismos para la determinación del diagnóstico y elaboración de propuestas, las cuales serán presentadas a los puestos gerenciales del área de estudio para su valoración e implementación.

Con esto se cumplirán los objetivos de la investigación presentados en el caso anterior.

Por medio del siguiente cuestionario se pretende identificar las competencias laborales de cada colaborador del departamento de comercialización baja tensión unión san francisco en Uruapan, y se eligió este formato ya que este cumple con todas las expectativas requeridas (habilidades, aptitudes, conocimientos, etc.) señaladas por dicha entidad gubernamental requeridas para la ejecución y cumplimiento efectivo.

#### **CUESTIONARIO:**

CONCEPTO/ REVISIÓN DE ACTUACIÓN	
NOMBRE:	FECHA DE INGRESO:
PUESTO:	EMPLEADO NÚM:

DIVISIÓN:	DEPARTAMENTO:
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:	CALIFICACIÓN:
<p><b>INSTRUCCIONES</b></p> <p>1.- La revisión de actuación se deberá basar en los requisitos que exige el puesto actual.</p> <p>2.- Todos los méritos deberán ser calificados por el supervisor inmediato y revisados por el superior antes de efectuar la entrevista con el colaborador.</p> <p>3.- En general, califique a todo el personal en las primeras características.</p> <p>4.- Califique al personal administrativo (supervisores) en todas las característica.</p> <p>5.- Utilice cualquiera o todas las que se apliquen al caso en concreto</p> <p>6.- Asegúrese de que la apreciación esté basada en la actuación constante y no en algún suceso excepcional.</p> <p>7.- Evite considerar sentimientos personales o prejuicios al calificar.</p> <p>8.- Estudie cada características y marque con una X el cuadro que se aproxime más a la actuación.</p>	
OBSERVACIONES ( recomendaciones para el mejoramiento personal)	
Vo. Supervisor inmediato	Vo. Bo. Gerente de División

Parte I. Apreciación de características	CALIFICACIÓN FINAL									
	Superior	Bueno		Medio			Escaso		Bajo	
FACTORES Y DEFINICIONES										
1.- Conocimiento del puesto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

(habilidad para aplicar los conocimientos adquiridos por educación o experiencia.)										
2.- Calidad del trabajo (exactitud en el trabajo; frecuencia de errores y forma de presentar reportes o informes)										
3.- Cantidad de trabajo (rendimiento por volumen; velocidad de actuación dentro de la jornada normal.)										
4.- Iniciativa (habilidad para sugerir mejoras y actitud para actuar constructivamente ante problemas de trabajo.)										
5.- Responsabilidad (disposición para aceptar responsabilidades y llevarías a cabo, y grado de supervisión requerido.)										
6.- Cooperación (grado de colaboración y entusiasmo para con sus superiores y compañeros; tacto con otros.)										



7.- Disciplina (actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones que se le hacen.)										
8.- Relaciones con otros (compañeros, público, proveedores, etc.)										
9.- Versatilidad (grado de aptitud para otras tareas; adaptación a nuevas situaciones.)										
10.- Asistencia y puntualidad.										
11.- Juicio analítico (capacidad para resolver problemas; las redacta en forma clara.)										
12.- Comunicación (capacidad para plantear y organizar su propio trabajo.										
13.- Organización (capacidad para plantear y organizar su propio trabajo.										
14.- Aptitud de mando (habilidad para guiar y desarrollar eficientemente a su personal.)										

PARTE II. Capacidad y deseos de superación (marque con una X los cuadros que correspondan.)										
Decadente	No apto en el puesto	No es probable que mejore	Progresando				Satisfactorio			

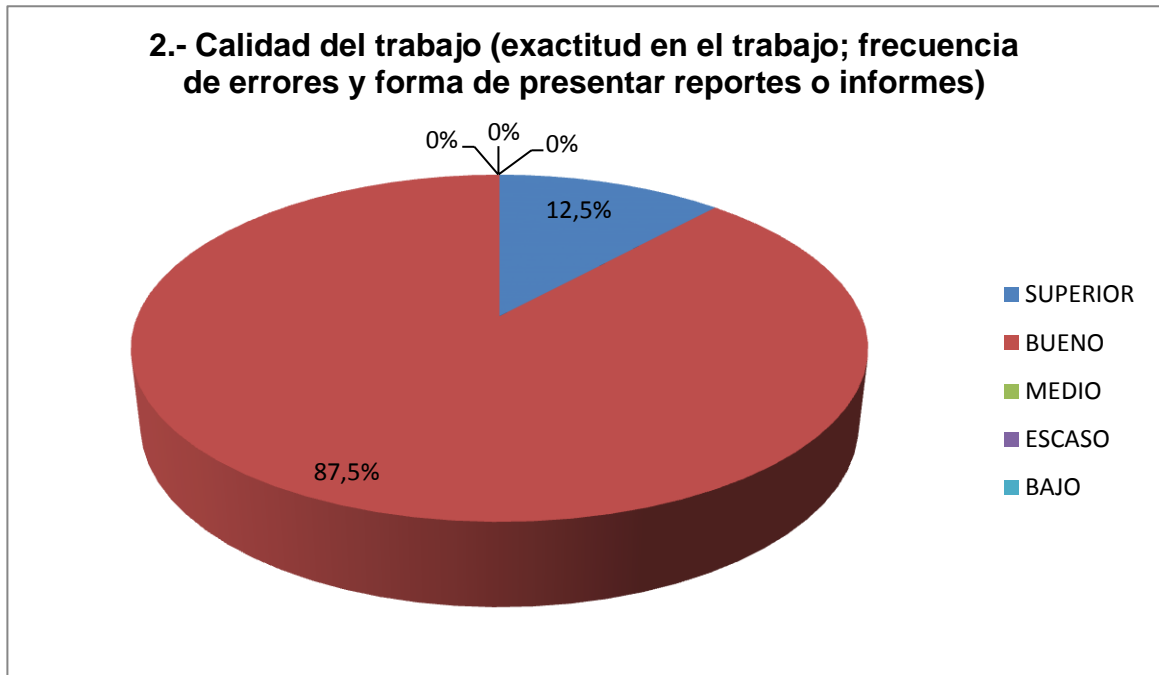
(JAIME A. GRADOS, 240 : 2006 )

#### 4.13 Gráficas e interpretación



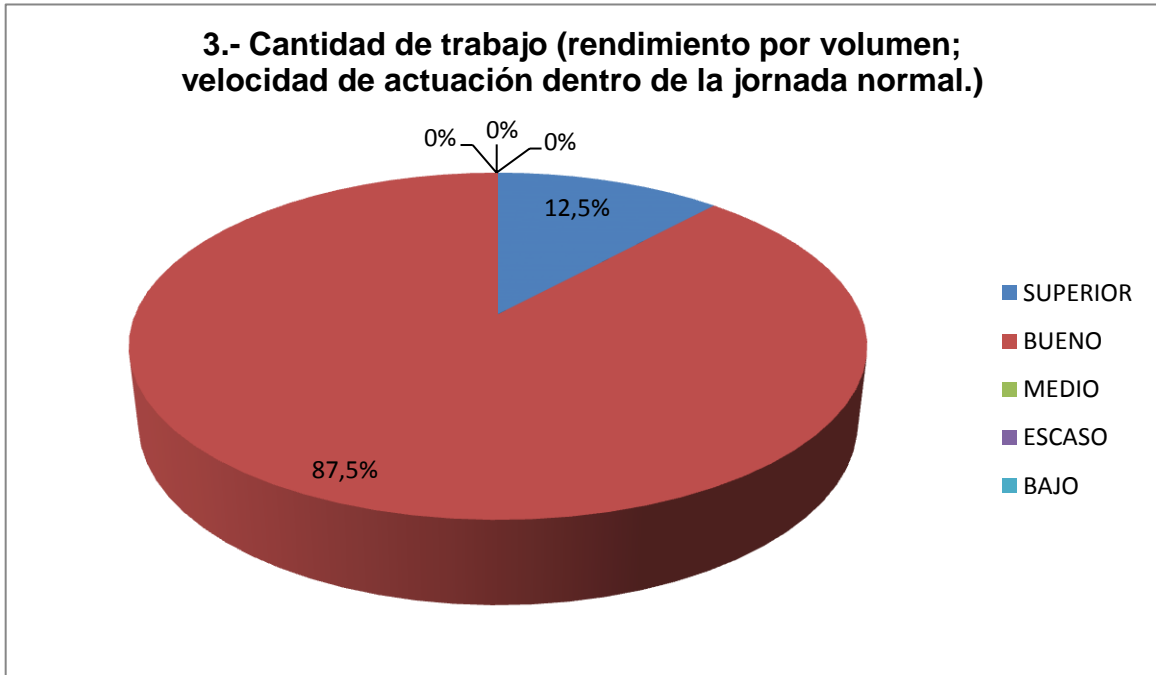
(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos apreciar el 100% de los colaboradores del departamento de comercialización baja tensión Unión San Francisco en Uruapan Mich, cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos por el puesto, y con esto llevan acabo de manera adecuada sus tareas



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

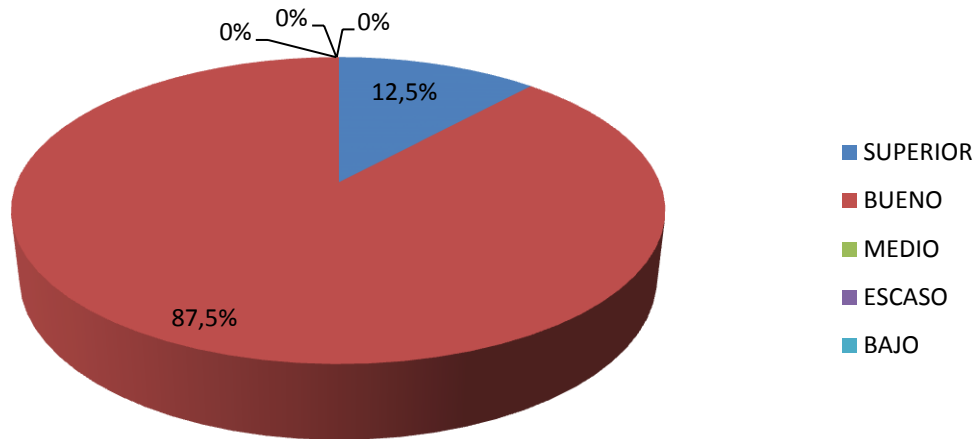
Se puede apreciar en esta grafica que un 87.5% de los colaboradores reflejan buena calidad a la hora de llevar a cabo su trabajo, y ostentan un mínimo de error al reportar y presentar informes. Mientras que un 25% nos dice que son de excelente calidad al ofrecer y reportar su trabajo ya que son más eficientes al concluir con sus labores.



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos apreciar en la siguiente gráfica, un 87.5% de los miembros de departamento de comercialización baja tensión, cuentan con un rendimiento bueno para realizar sus tareas dentro de la jornada de trabajo normal y un 12.5% reporta un rendimiento superior al entrega de trabajo en mayor volumen y en una jornada normal.

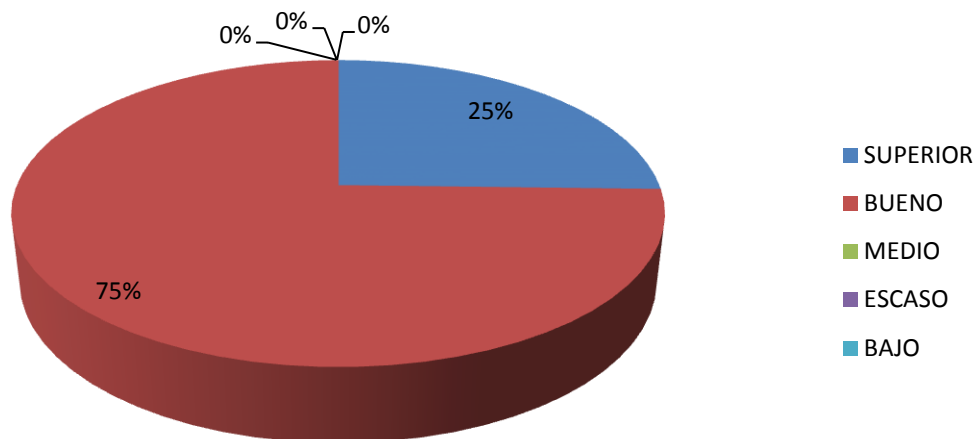
#### 4.- Iniciativa (habilidad para sugerir mejoras y actitud para actuar constructivamente ante problemas de trabajo.)



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

En esta gráfica se representa que el 87.5% cuentan con iniciativa propia para sugerir mejoras a la hora de llevar a cabo la ejecución de tareas y actividades del día, actuar constructivamente ante problemas de trabajo y un 12.5 % cuentan con un criterio superior para dar solución a problemas presentados respecto al trabajo a realizar.

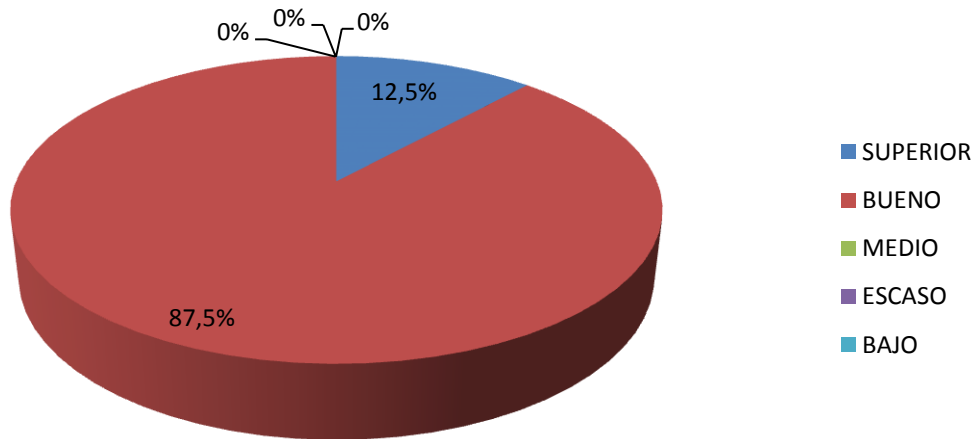
**5.- Responsabilidad ( disposición para aceptar responsabilidades y llevarlas a cabo, y grado de supervisión requerido)**



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos apreciar en esta gráfica el 75% de los trabajadores encuestados son personas que manifiestan una buena disposición para aceptar y llevar a cabo actividades que se les asigne mientras un 25% de los colaboradores cuenta con un mayor grado de superioridad, responsabilidad y disposición para aceptar dichas actividades.

**6.- Cooperación (grado de colaboración y entusiasmo para con sus superiores y compañeros; tacto con otros.)**

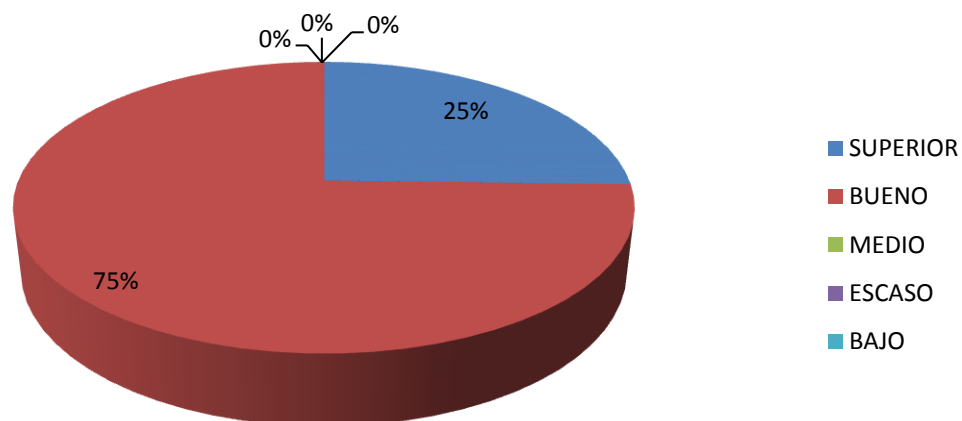


(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos observar en la gráfica anterior el 87.5% de los trabajadores encuestados cuentan con un buena colaboración y convivencia con sus superiores, compañeros de trabajo mientras que el 12.5 % manifiestan un grado superior de colaboración, entusiasmo con sus superiores y compañeros.



### 7.- Disciplina (actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones que se le hacen.)



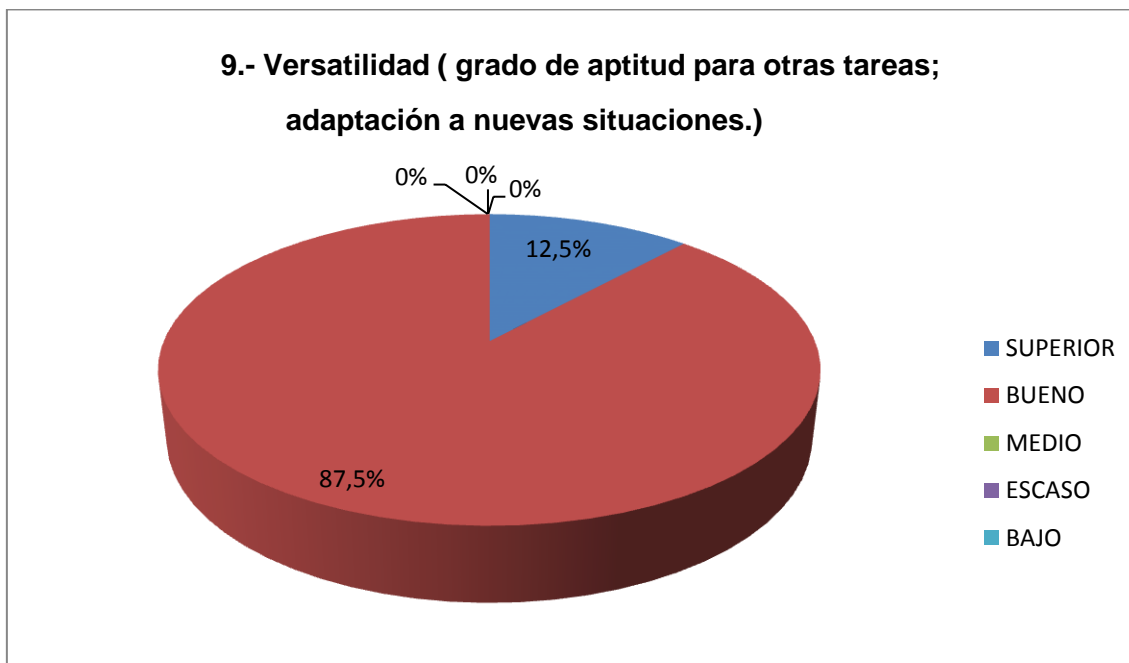
(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos observar en la siguiente gráfica el 75 % de los trabajadores encuestados ostenta una buena actitud hacia las reglas establecidas por la empresa y un 25 % muestra un grado superior de disciplina hacia las reglas establecidas y un mayor grado de aceptación a indicaciones creadas por la entidad.



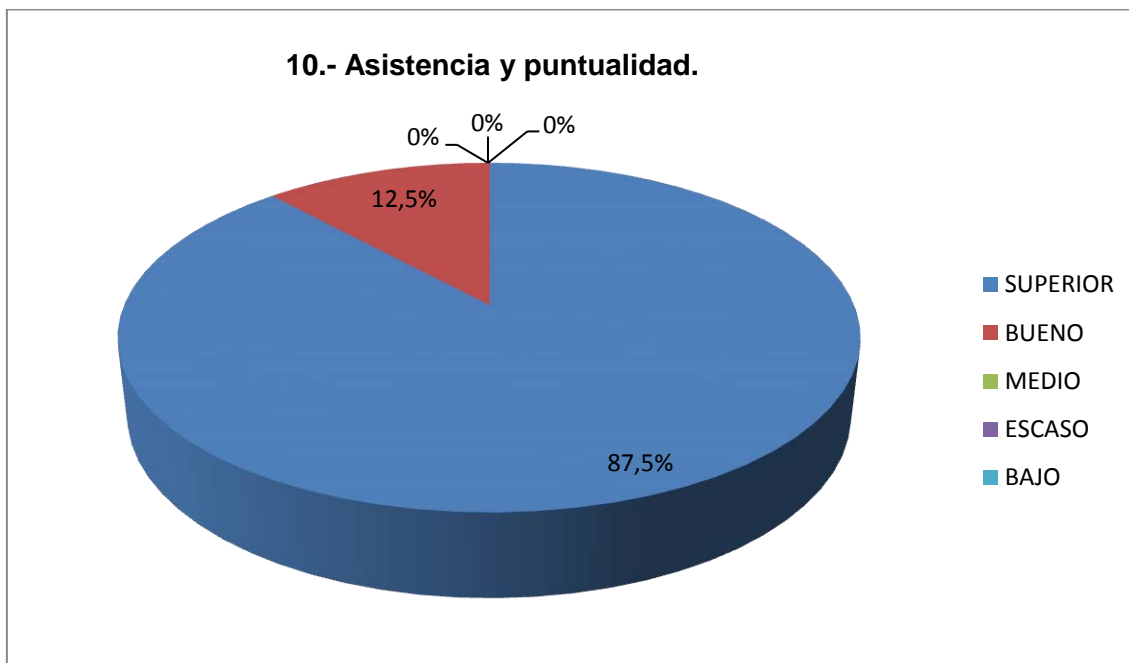
(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

En esta gráfica se representa que un 75 % de los trabajadores encuestados tienen una buena relación con otros compañeros de la organización el público (clientes) y un 25 % manifiestan un mayor grado de superioridad en relación con otros compañeros y clientes de la misma.



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

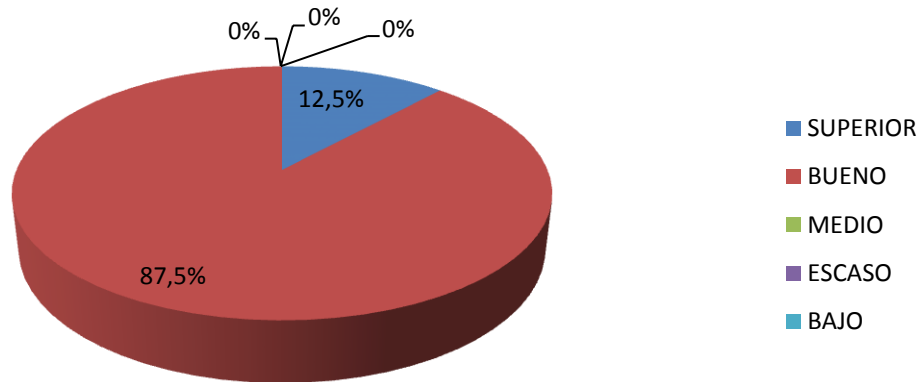
Podemos apreciar que, de las personas encuestadas un 87.5 % presenta un buen grado de aptitud para desarrollar tareas asignadas por el departamento y adaptarse fácilmente a nuevas situaciones, un 12.5 % cuentan con un grado superior para desarrollar otras actividades y en su momento si es requerido cambiarse a otro departamento, desarrollar diferentes actividades.



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos apreciar en la siguiente gráfica el 87.5% de los colaboradores encuestados cuentan un grado superior de puntualidad y asistencia mientras el 12.5% son puntuales y asisten a trabajar de buena manera.

**11.- Juicio analítico (capacidad para resolver problemas; las redacta en forma clara.)**



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos observar en la gráfica el 87.5% de los trabajadores encuestados manifiestan una buena capacidad para resolver problemas, posteriormente redactarlos en forma clara y precisa mientras que el 12.5% presenta un grado superior para dar solución a problemas de manera clara y concreta.



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

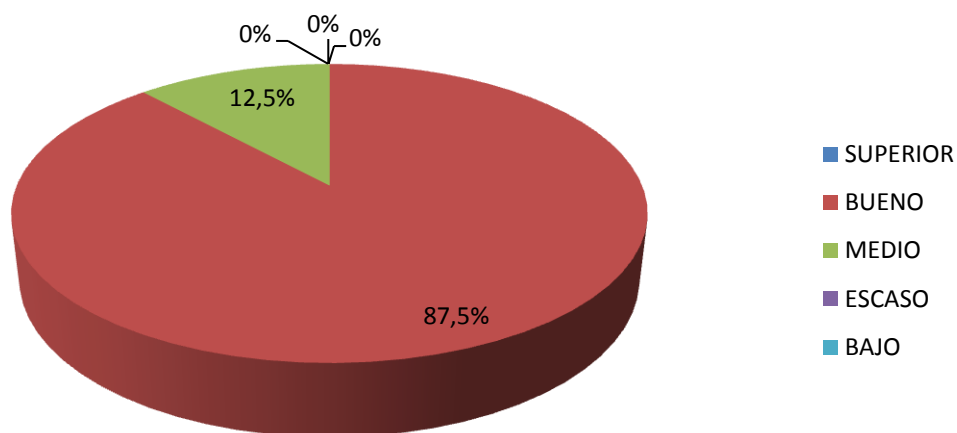
Como podemos prestar atención en la siguiente gráfica se manifiesta que el 62.5% de los trabajadores encuestados cuentan con una buena comunicación laboral y el 37.5% presentan una superior comunicación, habilidad para exponer ideas y redactarlas en forma clara.



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos observar en la siguiente gráfica el 50% de los trabajadores encuestados muestra un grado superior para planear y organizar su propio trabajo mientras que el otro 50% manifiesta una buena capacidad de organización para plantear y organizar su trabajo.

#### 14.- Aptitud de mando (habilidad para guiar y desarrollar eficientemente a su personal.)



(Fuente: Elaboración propia, 2012.)

Como podemos observar en la gráfica anterior el 87.5% de los colaboradores encuestados manifiestan poseer buenas habilidades que les sirven como guía para desarrollar eficientemente su trabajo, mientras que un 12.5% muestra un mayor grado de superioridad para desarrollar eficientemente su trabajo y sirve como guía a su personal.



#### 4.13 Diagnóstico

Después de haber analizado toda la información recabada, podemos decir que los trabajadores de CFE. Cuentan con las capacidades y destrezas requeridas por el departamento de comercialización baja tensión ya que CFE se preocupa por brindar un buen servicio a sus clientes por ser una empresa de clase mundial, su misión es prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos a la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y la preservación del medio ambiente.

Además se preocupa por la integridad de sus colaboradores, realiza eventos que permitan que haya más comunicación entre jefes y subordinados para con esto crear un buen ambiente laboral.

Al haber más comunicación entre jefes y subordinados se pueden planear mayores estrategias y con esto agilizar el trabajo para mejorar el servicio que se brinda al consumidor.

CFE es una empresa que cuenta con los mejores cursos de capacitación para su personal, lo mantiene actualizado día a día, por lo que el resultado de este estudio en cuanto al problema de un mal servicio pudimos encontrar que no es porque su personal no esté capacitado para la realización de su trabajo, la verdadera problemática que se identificó fue el exceso de carga de trabajo ya que ésta a fin de mes, ponía a los Aces (encargados de departamento) en una constante desesperación al tener acumulado su trabajo y como consecuencia los subordinados no tenían tiempo para cumplir con todo el mismo, no por no saber hacer el trabajo, sino que existe una mala distribución de las rutas de trabajo. Esto

es, que se cuenta con una equivocada división de las áreas geográficas sobre las cuales se labora, pues las rutas están conformadas por cierto número de colonias, y algunas de estas o son más grandes o hay más trabajo por cuestiones de mayores servicios o son pequeños poblados pero morosos que requieren de más atención por motivo de cortes y re conexión por mencionar algunos.

Otra problemática que se encontró fue la falta de organización por parte de los comisionistas externos de CFE que no llevaban a tiempo los recibos que estos cobraran y por consecuencia atrasaban el trabajo de los empleados en cuestión de cortes o reconexiones que debían hacer para estar al día.

#### 4.14 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

De acuerdo a la investigación realizada tanto teórica como práctica se llega a la conclusión de que el departamento de comercialización baja tensión es un departamento con personal altamente capacitado y cuentan con un plan de capacitación constante para mejorar el trabajo día a día.

Se analizaron diferentes tipos de evaluaciones aplicando los métodos más acorde a las necesidades requeridas por el puesto y con esto identificar sus competencias laborales.

Una vez analizada la información se concluye que la verdadera problemática que se encontró fue la carga de trabajo a fin de mes, esto es por la falta de organización, ya que las rutas son muy largas.

Mi propuesta basada en una evaluación aplicada a cada uno de los trabajadores, habiendo estudiado su perfil y competencia en cada una de las áreas donde laboran, sería. Reestructurar las rutas de trabajo, primero que nada

para hacer la reestructura se tendrá que apoyar al líder del departamento en los mapas de la ciudad de Uruapan dónde vengan todas las colonias que son atendidas por este departamento de comercialización una vez ubicadas todas las colonias este departamento debe repartir el trabajo a realizar, por cada uno de los trabajadores. Además también se le propone al líder que trabaje con manuales de procedimientos para todos los trabajadores, además sería importante también implementar un calendario para que todo trabajador tuviera agendado lo que va a realizar en el transcurso del mes, esto le serviría al líder del departamento para que supiera con más precisión que hace cada uno de los trabajadores dentro de la oficina y los que andan en campo el líder pudiera salir a ver como hacen su trabajo de manera aleatoria sorprendiendo a los colaboradores. Esto permitiría que el líder identificara las deficiencias de cada colaborador y mejorarlas. Además manejar bitácoras de apoyo entre encargados de departamento, trabajadores de campo y comisionistas de rancherías. Ya que en la bitácora se tendría que llevar el registro del trabajo a realizar en todo el mes, esto sería de mucho apoyo ya que todo el trabajo a realizar se estaría registrando, se agilizarían las cosas y con esto se disminuiría notablemente la carga de trabajo ya que la bitácora serviría como medio de comunicación entre trabajadores de campo, encargados del departamento y comisionistas ya que en la bitácora quedaría anotado lo que se va a realizar en tiempo real y estimado.

Con esto se lograra una mayor productividad y eficiencia por parte del departamento comercial.

A continuación se presenta una tabla en la cual se hizo un análisis del tiempo que tardaba aproximadamente cada trabajador en desempeñar sus actividades a realizar en el transcurso del mes en alguna de las rutas.

TIEMPO DE DURACION ( TAREAS LIRE)							
RUTA	USUARIO	HORA		DURACION POR TAREA		PRODUCTIVIDAD	ACES
		Inicio	Fin	Hrs	Min		
Df12d	43304						
211	3419						Abel Rodríguez Ángel
3							
5	282	11:31	13:12	01:41	101	1256	
7	285	12:18	14:03	01:45	105	1221	
9	256	11:38	13:05	01:27	87	1324	
13	324	08:53	12:07	03:14	194	752	
15	327	10:19	12:02	01:43	103	1429	
17	366	12:21	14:44	02:23	143	1152	
19	381	11:42	14:42	03:00	180	953	
23	400	12:00	16:09	04:09	249	723	
25	410	10:01	12:07	02:06	126		
27	267	10:52	12:40	01:48	108	1113	
29	297	10:36	12:06	01:30	90	1485	
33	323	10:54	13:13	02:19	139	1046	
35	274	11:56	13:22	01:26	86	1434	
3	403	08:48	14:36	05:48	348	521	Alejandro
5	208	09:12	11:2	02:09	129	726	García
7	215	08:53	12:48	03:55	235	412	Mendoza

9	252	08:58	11:49	02:51	171	663	
13							
15	459	09:26	14:31	05:05	305	677	
17	289	08:29	15:46	07:17	437	298	
19	352	16:24	19:05	02:41	161	984	
23	409	10:19	11:37	01:18	78	2360	
25	330	10:13	11:19	01:06	66	2250	
27	243	11:56	13:38	01:42	102	1072	
29	229	09:53	12:14	02:21	141	731	
33	146	11:02	13:05	02:03	123	534	
35	230	08:56	12:55	03:59	239	433	
3	296	12:01	13:22	01:21	81	1644	Benjamín
5	301	10:12	11:14	01:02	62	2185	Baca Nava
7	313	10:44	12:20	01:36	96	1467	
9	445	10:46	13:01	02:15			
13	461	09:43	12:01	02:18	138	1503	
15	288	09:55	11:10	01:15	65	1994	
17	227	10:39	12:41	02:02	122	837	
19	331	15:19	17:27	02:08	128	1164	
23	331	09:35	12:27	02:52	172	866	
27	370	12:20	14:22	02:02	122	1365	
29	255	12:44	14:08	01:24	84	1366	
33	201	11:48	12:47	00:59	59	1533	
35							

3	271	09:34	10:51	01:17	77	1584	Carlos Rojas Garabito
5	343	10:13	12:18	02:05	125	1235	
7	265	13:03	14:38	01:35	95	1255	
9	321	10:24	12:24	02:00	120	1204	
13	313	12:37	14:18	01:41	101	1395	
15	273	12:46	14:53	02:07	127	967	
17	384	10:00	12:47	02:47	167	1035	
19	68	14:09	14:49	00:30	30	1020	
23	266	10:07	13:34	03:27	207	578	
25	532	10:27	12:37	02:10	130	1842	
27	632	14:09	16:15	02:06	126	2257	
29	297	13:39	14:47	01:08	68	1965	
33	302	12:03	13:27	01:24	84	1618	
35	415	10:23	13:01	02:38	158	1182	
3	255	10:07	13:06	02:59	179	641	
5	321	09:19	13:08	03:49	229	631	Cesar Molina Ortega
7	277	10:46	14:52	04:07	247	505	
9	110	10:56	13:36	02:40	180	275	
13	224	11:02	15:12	04:10	250	403	
15	99	08:39	13:30	04:51	251	177	
17	166	10:15	12:51	02:36	256	292	
19	150	13:47	16:03	02:16	136	496	
23	380	09:33	13:41	04:08	248	690	
25	295	09:41	13:42	04:01	241	551	

27	240	11:45	13:52	02:07	127	850	Eduardo Paz Cruz
29	277	09:55	13:55	04:00	240	519	
33	283	12:00	14:35	02:35	155	822	
35	295	10:11	12:19	02:08	128	1037	
3	221	10:03	14:02	03:59	239	416	
5	220	09:37	12:42	03:05	185	535	
7	206	08:56	13:30	04:34	274	338	
9							
13	297	08:51	13:33	04:42	282	474	
15	320	09:58	14:02	04:44	244	590	
17	166	10:12	13:27	03:15	195	383	
19	240	08:30	14:03	05:33	333	324	
23	349	09:40	12:17	02:37	157	1000	
25	308	08:50	12:58	04:08	248	559	
27	195	10:20	14:01	03:41	221	397	
29	230	09:55	14:06	04:11	235	440	
33							
35	56	10:59	12:32	01:33	93	271	

(Fuente: Elaboración propia, 2012)

En base a los resultados obtenidos y analizado, la tabla anterior se le presenta al líder del departamento de comercialización otra tabla similar en la cual se reestructuran las rutas de acuerdo al tiempo estimado que tarda cada una de los trabajadores, ya que se identificaron muchos tiempos muertos, agregándole

clientes a las rutas pequeñas y con esto equilibrar cargas de trabajo, mejorando el servicio y atención al cliente.

RESTRUTUCRACION							
TIEMPO DE DURACION ( TAREAS LIRE)							
RUTA	USUARIO	HORA		DURACION		PRODUCTIVIDAD	ACE
		Inicio	Fin	Hrs	Min		
Df12d	43304	Inicio	Fin	Hrs	Min		
211	3419						Abel
3							Rodríguez
5	282	11:31	13:12	01:41	101	1256	Ángel
7	285	12:18	14:03	01:45	105	1221	
9	256	11:38	13:05	01:27	87	1324	
13(11)	324	08:53	12:07	03:14	194	752	
15(13)	327	10:19	12:02	01:43	103	1429	
17(15)	366	12:21	14:44	02:23	143	1152	
19(17-19)	381	11:42	14:42	03:00	180	953	
23(21-23)	400	12:00	16:09	04:09	249	723	
25(25-27)	410	10:01	12:07	02:06	126		



<b>27(29)</b>	267	10:52	12:40	01:48	108	1113	Alejandro García Mendoza
<b>29(31)</b>	297	10:36	12:06	01:30	90	1485	
<b>33</b>	323	10:54	13:13	02:19	139	1046	
<b>35</b>	274	11:56	13:22	01:26	86	1434	
<b>3(01-03)</b>	403	08:48	14:36	05:48	348	521	
<b>5</b>	208	09:12	11:2	02:09	129	726	
<b>7</b>	215	08:53	12:48	03:55	235	412	
<b>9</b>	252	08:58	11:49	02:51	171	663	
<b>13</b>							
<b>15(11-13)</b>	459	09:26	14:31	05:05	305	677	
<b>17(15-17)</b>	289	08:29	15:46	07:17	437	298	
<b>19</b>	352	16:24	19:05	02:41	161	984	
<b>23</b>	409	10:19	11:37	01:18	78	2360	
<b>25</b>	330	10:13	11:19	01:06	66	2250	
<b>27</b>	243	11:56	13:38	01:42	102	1072	
<b>29</b>	229	09:53	12:14	02:21	141	731	
<b>33(31)</b>	146	11:02	13:05	02:03	123	534	
<b>35(33-35)</b>	230	08:56	12:55	03:59	239	433	
<b>3(36)</b>	296	12:01	13:22	01:21	81	1644	
<b>5(01)</b>	301	10:12	11:14	01:02	62	2185	Baca Nava

<b>7(03)</b>	313	10:44	12:20	01:36	96	1467	
<b>9(05-07)</b>	445	10:46	13:01	02:15			
<b>11(13)</b>							
<b>13(09-11)</b>	461	09:43	12:01	02:18	138	1503	
<b>15(21)</b>	288	09:55	11:10	01:15	65	1994	
<b>17</b>	227	10:39	12:41	02:02	122	837	
<b>19</b>	331	15:19	17:27	02:08	128	1164	
<b>21(15)</b>							
<b>23</b>	331	09:35	12:27	02:52	172	866	
<b>25</b>							
<b>27</b>	370	12:20	14:22	02.02	122	1365	
<b>29</b>	255	12:44	14:08	01:24	84	1366	
<b>31</b>							
<b>33</b>	201	11:48	12:47	00:59	59	1533	
<b>35</b>							
<b>3</b>	271	09:34	10:51	01:17	77	1584	Carlos
<b>5</b>	343	10:13	12:18	02:05	125	1235	Rojas
<b>7</b>	265	13:03	14:38	01:35	95	1255	Garabito
<b>9</b>	321	10:24	12:24	02:00	120	1204	
<b>11</b>							
<b>13</b>	313	12:37	14:18	01:41	101	1395	

15	273	12:46	14:53	02:07	127	967	
17	384	10:00	12:47	02:47	167	1035	
19	68	14:09	14:49	00:30	30	1020	
23(21- 23)	266	10:07	13:34	03:27	207	578	
25(25 Y 27)	532	10:27	12:37	02:10	130	1842	
27(29 Y 31)	632	14:09	16:15	02:06	126	2257	
29 (33)	297	13:39	14:47	01:08	68	1965	
33 (35)	302	12:03	13:27	01:24	84	1618	
35 (02- 04)	415	10:23	13:01	02:38	158	1182	
3 (05)	255	10:07	13:06	02:59	179	641	
5 (01- 03)	321	09:19	13:08	03:49	229	631	Cesar Molina
7	277	10:46	14:52	04:07	247	505	Ortega
9	110	10:56	13:36	02:40	180	275	
11							
13	224	11:02	15:12	04:10	250	403	
15	99	08:39	13:30	04:51	251	177	

<b>17</b>	166	10:15	12:51	02:36	256	292		
<b>19</b>	150	13:47	16:03	02:16	136	496		
<b>23</b> <b>(21- 23)</b>	380	09:33	13:41	04:08	248	690		
<b>25</b> <b>(25- 27)</b>	295	09:41	13:42	04:01	241	551		
<b>27</b> <b>(29)</b>	240	11:45	13:52	02:07	127	850		
<b>29</b> <b>(31)</b>	277	09:55	13:55	04:00	240	519		
<b>33</b>	283	12:00	14:35	02:35	155	822		
<b>35</b>	295	10:11	12:19	02:08	128	1037		
<b>3 (01)</b>	221	10:03	14:02	03:59	239	416		Eduardo
<b>5 (03)</b>	220	09:37	12:42	03:05	185	535		Paz Cruz
<b>7 (05)</b>	206	08:56	13:30	04:34	274	338		
<b>9</b>								
<b>13</b> <b>(09- 11)</b>	297	08:51	13:33	04:42	282	474		
<b>15</b>	320	09:58	14:02	04:44	244	590		
<b>17</b>	166	10:12	13:27	03:15	195	383		
<b>19</b>	240	08:30	14:03	05:33	333	324		

<b>23</b>	349	09:40	12:17	02:37	157	1000	
<b>25</b>	308	08:50	12:58	04:08	248	559	
<b>27</b>	195	10:20	14.01	03:41	221	397	
<b>29</b>	230	09:55	14:06	04:11	235	440	
<b>33</b>							
<b>35</b>	56	10:59	12:32	01:33	93	271	

(Fuente: Elaboración propia, 2012)

RESTRUTUCRACION						
TIEMPO DE DURACION ( TAREAS LIRE)						
RUTA	USUARI	HORA	DURACION	PRODUCTIVIDAD	ACE	

	O			POR TAREA			
Df12d	43304	Inicio	Fin	Hrs	Min		
211	3419						Abel
2							Rodríguez Ángel
6(04)	307	11:38	13:19	01:41	101	1368	
8(06-08)	268	08:47	15:28	06:41	401	301	
10	179	11:30	12:40	01:20	70	1151	
12							
14	253	11:07	13:24	02:17	137	831	
16	307	10:01	11:25	01:24	83	1 645	
18(18-20)	378	09:32	11:36	02:04	124	1372	
20(22)	332	10:41	11:33	12:33	10:52	1334	
24	294	11:33	13:00	01:27	87	1639	
26	255	09:29	10:39	01:10	70	1639	
28(28-	414	10:3	12:52	02:18	138	13	

30)		4					Alejandro García Mendoza
34(32-34)	338	11:56	13:57	02:01	121	1257	
36(36-01)	305	11:24	13:36	02:12	132	1040	
2							
4	244	09:42	12:07	02:25	145	757	
C06(06-08)	390	09:20	15:17	05:57	357	492	
C08(10)	190	08:58	12:29	03:31	211	405	
C10(12-14)	432	08:43	12:19	03:36	316	615	
14(16)	272	09:53	12:27	02:34	154	795	
16(18-20)	485	08:16	13:04	04:48	488	447	
18(22)	296	10:54	12:44	01:50	110	1211	
20(24)	314	10:54	12:57	02:03	123	1149	
24(26-28)	349	09:40	11:40	02:00	120	1309	

26(30)	341	10:1 1	13:01	02:50	170	903	
28(32-34)	444	11:4 2	12:28	02:46	166	1204	
C30(36)	297	10:2 8	14:10	03:42	222	602	
4(02)	319	09:5 6	11:37	01:41	101	1421	
6(04-06)	395	09:2 6	11:49	02:23	143	1243	
8	314	10:2 6	11:57	01:31	91	1553	Benjamín Baca Nava
10(10-12)	400	11:2 7	13:10	01:43	103	1748	
14							
16	237	### #	13:15	01:59	119	896	
18	300	11:0 7	12:40	01:33	93	1452	
20	311	08:4 7	12:48	06:01	361	1388	
22							
24							
26	321	09:1	11:39	02:29	149	969	



		0					
28	241	09:23	11:36	02:13	133	815	
30	259	08:16	13:47	05:31	331	352	
34(32)	256	10:44	13:58	03:14	194	594	
36(34)	310	10:51	10:22	01:31	91	1533	
08(06-08)	379	10:17	12:17	02:00	120	1421	
16(10-12)	349	10:27	12:45	02:18	138	1138	
14							
18(16)	162	13:28	14:57	01:29	89	819	Carlos Rojas
20(18-20)	401	11:20	13:45	02:25	145	1244	Garabito
24(22-24)	495	10:25	14:03	03:38	218	1022	
26	209	11:09	12:40	01:31	91	1034	
28	398	15:14	16:48	01:34	94	1905	

30(30-32)	241	12:27	14:56	02:29	149	728	
34	280	11:01	15:11	04:10	250	504	
36(36-01)	597	12:21	14:23	02:02	122	2202	
4(2)	237	11:21	14:06	02:45	165	646	
6(10)	317	08:59	12:00	03:01	181	788	
8(06-08)	285	10:01	13:30	03:29	149	861	
10(4)	233	11:49	14:59	03:10	190	552	
14(12-14)	329	10:07	13:44	03:37	217	682	
16	247	10:33	14:00	03:27	207	537	
18	218	09:04	11:47	02:43	163	773	
20(20-22)	325	11:21	15:33	04:12	252	580	Cesar Molina
24	176	09:51	12:53	03:02	182	435	Ortega

26	127	10:0 6	12:22	02:16	136	420		
28	189	11:2 2	13:48	02:26	146	583		
30	131	12:2 0	15:12	02:52	172	343		
34(32- 34)	167	11:0 0	15:18	04:18	258	291		
36								
4(02)	331	09:2 5	11:43	02:18	138	1079		
6(04)	268	11:5 7	13:32	01:35	95	1269		
8(06)	200	09:2 5	14:29	05:04	304	296		
10(08)	228	11:1 3	13:39	02:26	146	703		
14	272	10:1 7	12:12	01:55	115	1064		
16	140	09:1 1	13:50	04:39	279	226		
18	109	08:2 5	13:29	05:04	304	161		
20(22)	452	09:0	15:20	06:16	376	541		Eduardo

		4					Paz Cruz
24	201	08:5 3	11:35	02:42	162	558	
28(26- 28)	376	10:1 4	15:47	05:33	333	508	
30	242	10:0 0	13:57	03:57	237	459	
34	309	10:3 0	15:47	05:17	317	439	
36	165	11:0 2	13:54	02:52	172	432	
17	166	10:1 2	13:27	03:15	195	383	
19	240	08:3 0	14:03	05:33	333	324	
23	349	09:4 0	12:17	02:37	157	1000	
25	308	08:5 0	12:58	04:08	248	559	
27(29)	195	10:2 0	14:01	03:41	221	397	
29(31)	230	09:5 5	14:06	04:11	235	440	
35	56	10:5	12:32	01:33	93	271	

		9						

(Fuente: Elaboración propia, 2012)

## BIBLIOGRAFÍA

A. GRADOS JAIME CARLOS, Calificación de Meritos (Evaluación de Competencias Laborales) Ed. Trillas México, Argentina, España.

CHIAVENATO IDALVERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7 taEdi. Mc Graw Hill, México 2006.

CHIAVENATO ADALVERTO, Gestión del Talento Humano, Ed Mc Graw Hill, Bogotá 2002.

FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO, Introducción a la Admón, Ed Universidad Autónoma de México, 5 ta Ed 1977.

MORALES JOSÉ SILVESTRE, La Economía en la Empresa, 3 a Ed, Mc Graw Hill, México 2007.

RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Como Administrar Pequeñas Y medianas Empresas, Ed Ecafsa, Mexico 4 Ta Ed. 1996, r 1999.

([www,cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx))

TROSINO REZA JESÚS CARLOS, Evaluación de la Capacitación En las Organizaciones, Ed Panorama, MexicoEdiS.a D c.V 2007.