



Portadilla

**Universidad Nacional Autónoma
de México**

Facultad de Contaduría y Administración

La capacitación en la microempresa "ciber café" en la mejora de su desempeño laboral.

Diseño de un Sistema o Proyecto.

**Que para obtener el título de:
Licenciada en administración.**

**Presenta:
Kennia Abigail García Maganda.**

**Asesor:
Dra. María Dolores Romero Pérez.**



Cd. Mx.

2023.



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.



Portada

**Universidad Nacional Autónoma
de México**

Facultad de Contaduría y Administración

La capacitación en la microempresa "ciber café" en la mejora de su desempeño laboral.

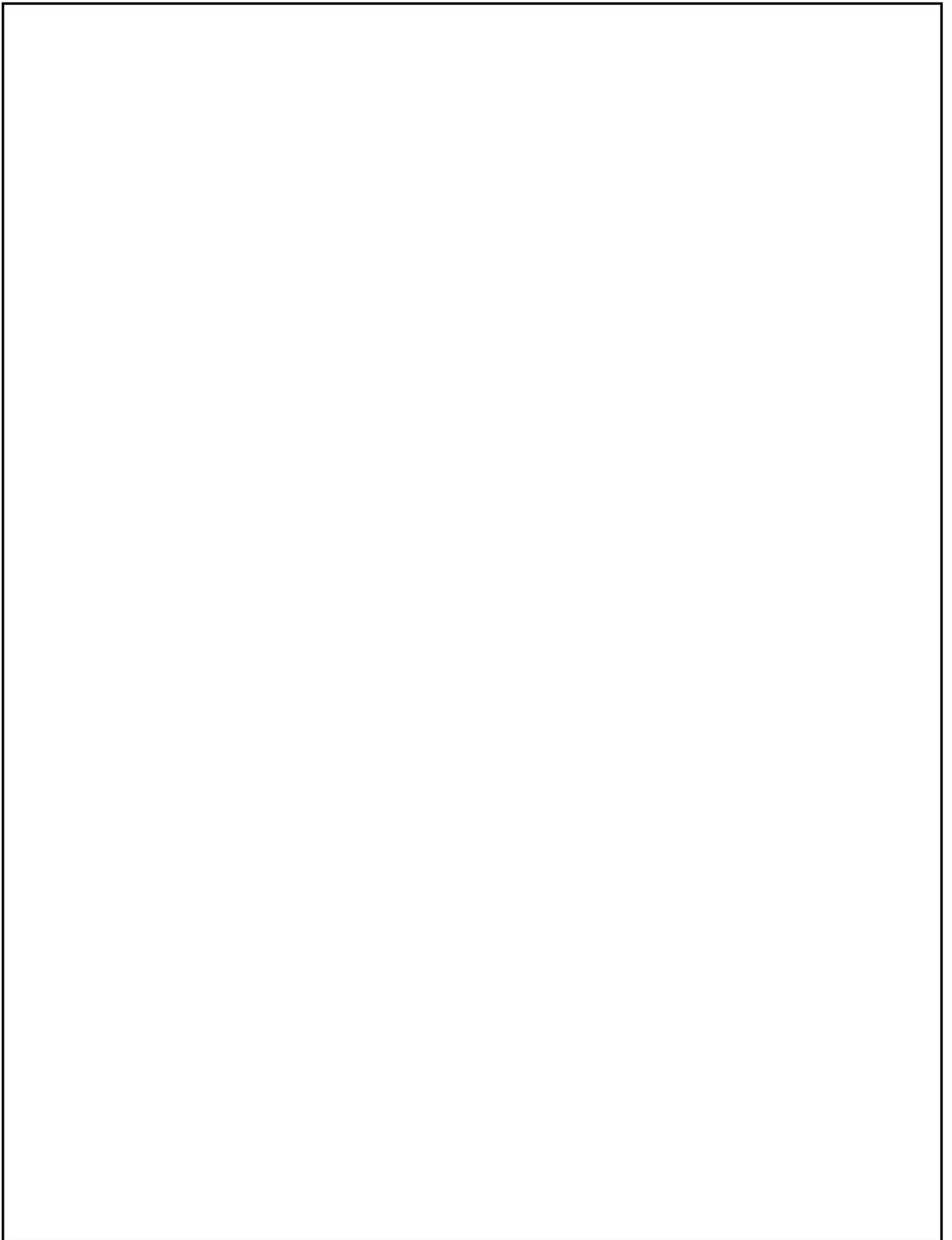
Diseño de un Sistema o Proyecto.

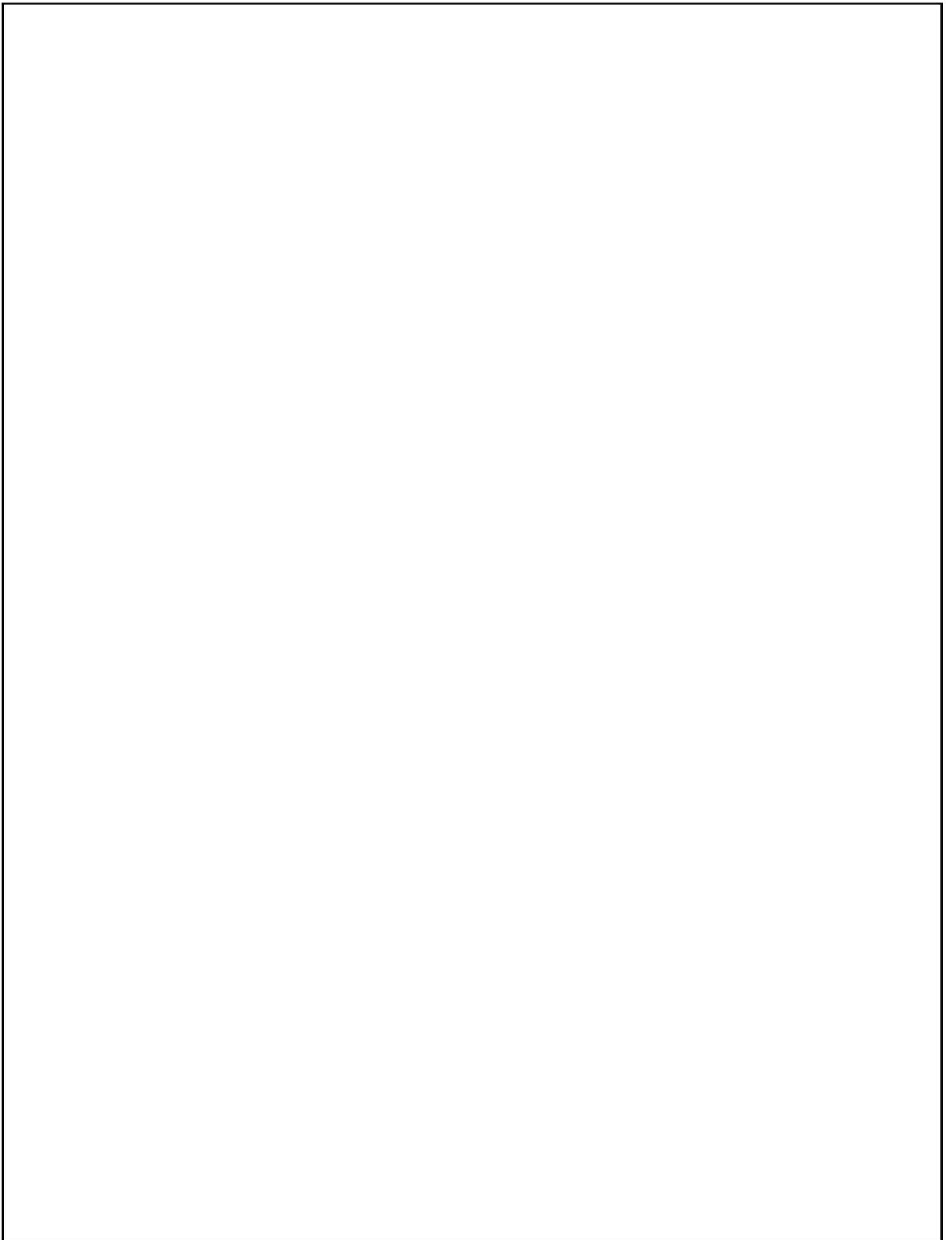
Kennia Abigail García Maganda.



Cd. Mx.

2023.





Índice

Dedicatoria	VII
Agradecimiento	IX
Introducción	XI
Capítulo I: Metodología de la investigación	13
1.1 Problema	15
1.2. Justificación	17
1.3 Pregunta de investigación	19
1.4 Objetivo de la investigación	19
1.5 Alcances y limitaciones	20
1.6 Aportaciones	20
Capítulo II: Ciber café “Frida”	21
2.1 Antecedentes de la microempresa	23
2.2 Definición de ciber café y sus servicios	24
2.3 Planeación administrativa	24
2.4 Organigrama.....	27
Capítulo III: Generalidades de la capacitación y el desempeño laboral	29
3.1 Capacitación	31
3.1.1 Conceptualización de capacitación	31
3.1.2 Objetivos de la capacitación	32
3.1.3 Antecedentes de la capacitación	34
3.1.4 Elementos de la capacitación	35
3.2 Indicadores de la capacitación	36
3.2.1 Productividad.....	36
3.2.2 Calidad	37
3.2.3 Las tres E (Eficiencia, Eficacia y Efectividad)	38
3.2.4 Suficiencia	39
3.3 Desempeño laboral	40
3.3.1 Conceptualización de desempeño laboral	40
3.3.2 Propósitos del desempeño laboral	41

3.3.3 Antecedentes del desempeño laboral	44
3.3.4 Elementos y beneficios del desempeño laboral.....	45
3.4 Diagnóstico del desempeño	46
3.5 Teóricos de la capacitación	47
3.5.1 Teóricos William B. Jr. Y Keith Davis.....	48
3.5.2 Teórico Idalberto Chiavenato	48
3.5.3 Teóricos Scott A. Snell y George W. Bohlander	50
Capítulo IV: Marco legal en México	51
4.1 Constitución Política de las Estados Unidos Mexicanos	53
4.2 Ley Federal del Trabajo	54
4.3 Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).....	63
4.4 Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)	72
4.5 Integración entre la capacitación y el desempeño laboral	73
Capítulo V: Diagnóstico del problema de la microempresa ciber café “Frida”	77
5.1 Detección de las necesidades	79
5.2 Aprendizaje	88
5.3 Análisis de puesto.....	94
5.4 Evaluación	95
Resultados esperados de la microempresa ciber café “Frida”	97
Referencias	103

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a Dios, ya que sin él no hubiera podido concluir esta meta en mi vida, a mis padres, Juan Luis y Teodora porque siempre estuvieron a mi lado brindando sus consejos y sabiduría para ser una mejor persona.

A mi esposo por el esfuerzo que hacemos juntos para desarrollarnos en esta vida.

A mis hijas, Magda Citlalli y Estefanía Desireth por ser el motivo de iniciar y terminar mi carrera, para ser una gran profesionista como lo hemos soñado.

A mis amigos y familiares por sus palabras de aliento para terminar con mis estudios. Y a todas aquellas personas por las cuales tuve experiencias, conocimiento y sabiduría para la realización de esta investigación.

Agradecimiento

Agradezco a la casa máxima de estudios, Universidad Nacional Autónoma de México, por cobijarme en sus grandiosas instalaciones y brindarme la oportunidad de estudiar la licenciatura en la Facultad de Contaduría y Administración donde encontré profesores y compañeros que marcaron mis estudios con cada experiencia vivida.

A la Dra. Romero Pérez María Dolores por la oportunidad que me brinda de asesorarme, guiarme, aconsejarme y transmitir su conocimiento en mi último trabajo de la licenciatura.

Introducción

La finalidad de este proyecto es dar a conocer como la capacitación en la microempresa ciber café “Frida” mejorara el desempeño en su personal.

Primeramente, se inicia con la problemática que se abordara en la investigación, seguida por la justificación, objetivos y la pregunta de investigación. Se detallará cuáles son las fallas que se tiene en las diferentes empresas con referencia a la capacitación.

Posteriormente se indagará la historia de la microempresa a la que se dirige la investigación, junto con el organigrama y figuras que señalan la localización de la microempresa y un plano la ubicación.

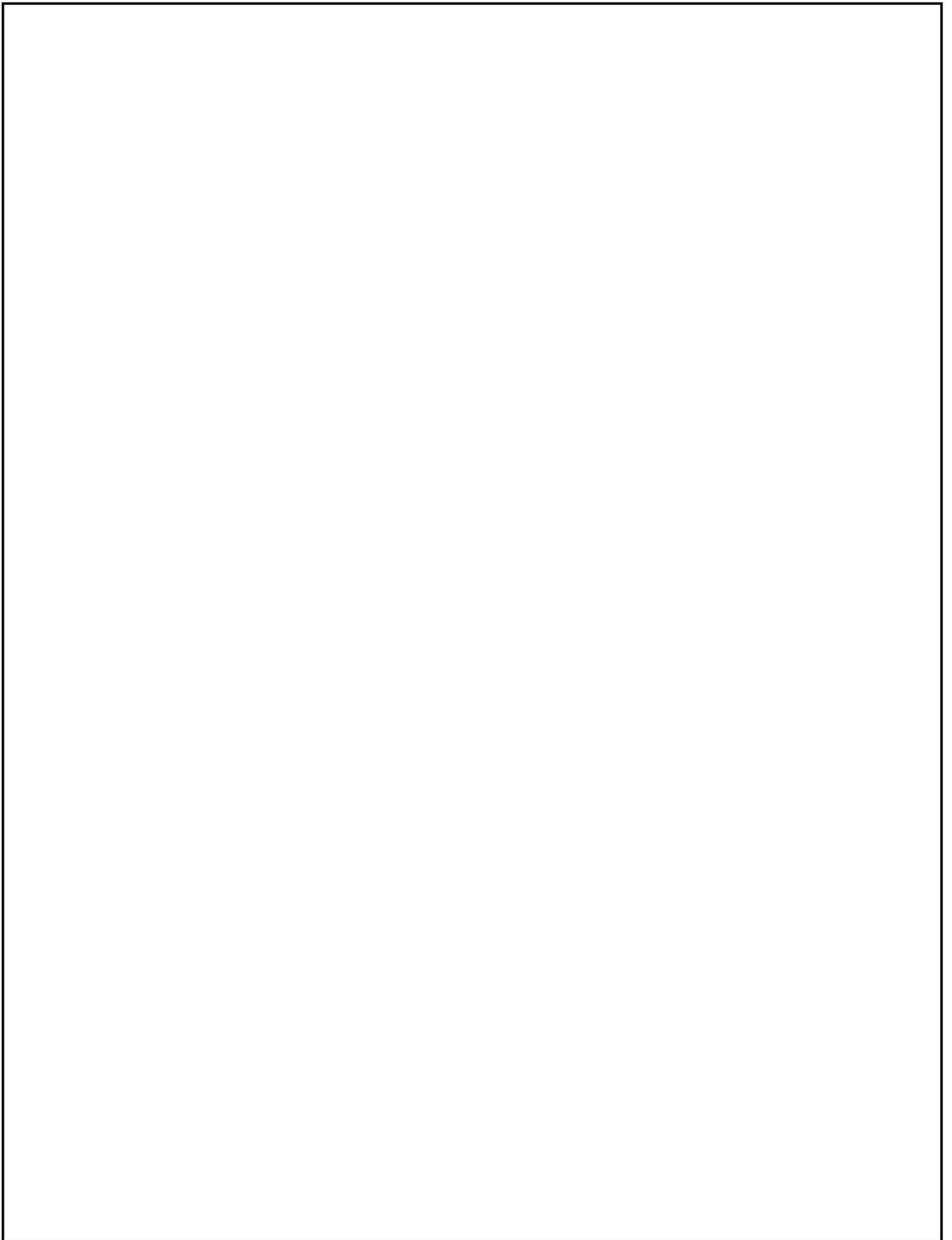
Se da a conocer las generalidades de la capacitación y el desempeño laboral, los conceptos que se tienen de cada uno, los indicadores de la capacitación que nos ayudaran en la mejora de la empresa y el desarrollo de un buen desempeño laboral.

Los autores William B. Jr., Keith Davis, Idalberto Chiavenato, Scott A. Snell y George W. Bohlander con los modelos de capacitación que integran partes importantes para la capacitación en México, la normatividad que se toma en cuenta es: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo (LFT), normas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y normas del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Seguido de la integración ente la capacitación y el desempeño laboral.

Se define el diagnóstico del problema de la pyme ciber café “Frida” se integra la detección de necesidades, aprendizaje, aplicación del puesto y la evaluación con las que realizara la capacitación que, si es seguida e implementada sin errores nos dará como resultado la mejora del desempeño del personal. Con los siguientes pasos de la capacitación detección de las necesidades de la capacitación (diagnóstico), programas de capacitación para atender las necesidades de la capacitación, implementación y ejecución del programa de capacitación y la evaluación de los resultados.

Se concluye que esta investigación está centrada en la capacitación como medio de mejora en el desempeño del personal de la microempresa ciber café “Frida”.

Capítulo I: Metodología de la investigación



Capítulo I: Metodología de la investigación

1.1 Problema

En el artículo Capacitación en una empresa mexicana: un estudio de formación del trabajo Sapién et al. (2014) cita al autor Yang y Yang en el 2010 hace mención que la mayoría de las empresas privadas en China presentan escasa atención a los programas de capacitación, lo que representa un problema común para todas las empresas. Al mismo tiempo, en América Latina, los sistemas de capacitación han evolucionado en forma diferente a partir de un modelo original común para coordinar la adquisición y el uso de habilidades por parte de la fuerza laboral teniendo como consecuencia, actualmente, sistemas de capacitación con escaso rendimiento, poca o ninguna capacidad de innovación (Reynoso, 2007). A pesar de que en algunos países resulten positivos los sistemas de capacitación en general, existe una percepción de que el rendimiento de estos sistemas es insuficiente y de que sus productos no son relevantes, ni oportunos en términos de las habilidades requeridas, produciendo así, un impacto limitado sobre el desempeño laboral Reynoso (2007).

Algo semejante se plantea Aguilar (2021), en el primer trimestre del 2021, México presentó una mayor exclusión laboral asociada con la falta de formación de habilidades para los empleados en medio de la mayor crisis sanitaria y económica en décadas. Todo esto parece confirmar que a pesar de la gran importancia que representan las empresas pequeñas y medianas en México, estas difícilmente cuentan con programas de capacitación actualizados y dinámicos. Dichos programas son sumamente escasos y limitados (Sapién et al, 2014). Por lo tanto, Moreno et al. (2009) afirma, el microempresario tiene falta de conocimiento para atender una organización porque no considera la capacitación como herramienta; trato al cliente y la carencia de una administración.

Con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017) en el Estado de México se tiene 534,838 establecimientos: 52 de cada 100 se dedican al comercio al por menor, 97 de cada 100 establecimientos son microempresas. De cada 100 personas económicamente activas, 96 están ocupadas. De cada 100 personas ocupadas: 69 trabajan en el comercio y los servicios, 72 son subordinadas con remuneración y 45 se emplean en microempresas. Como vemos en el Estado de México existe un número importante de microempresas, que mantienen la economía en dicho Estado. En Chimalhuacán se cuenta con 705, 193 habitantes, es caracterizada por tener

relativamente pocos establecimientos comerciales, la mayoría de ellas son microempresas familiares. (INEGI, 2020). Acorde con esta problemática surge el interés por analizar las microempresas con actividad económica de servicios “Ciber café” que es un local que ofrece a los clientes servicios a internet.

Desde el punto de vista de Silíceo (2004), en el sector empresarial se puede llegar a ser parte de un círculo vicioso con escasa productividad, falta de organizaciones que capaciten a su personal y la inexistencia de una verdadera filosofía del trabajo caracterizada por una visión, misión y valores en relación con su eficiencia, rentabilidad y productividad. El microempresario no considera la capacitación para el personal, teniendo como consecuencia la pérdida de oportunidades de crecimiento. Por otra parte, Mendoza (2000) hace referencia frente a los sistemas de capacitación, que generalmente están adaptados a las empresas que tienen departamentos especializados en el manejo de personal y las microempresas cuentan con personal que realiza actividades multifuncionales que impiden un manejo correcto de la capacitación en la microempresa.

Desde otro punto de vista Rodríguez (2010) marca como desventaja para la microempresa, la falta de experiencia del microempresario es común, y que, a pesar de contar con recursos financieros, carece de experiencia y capacitación necesaria para operar la microempresa. En otros casos existe una insolvencia de recursos financieros que impide al microempresario a acudir a instituciones formales que den capacitación para adquirir y desarrollar habilidades. Lo anterior, refiere a que el microempresario no adquiere las herramientas necesarias para desarrollar el desempeño laboral. El mismo autor afirma que la escasez de personal calificado y la falta de conocimientos y habilidades administrativas podría llevar al fracaso de la microempresa.

1.2 Justificación

De manera puntual Rodríguez (2010), alude que las empresas necesitan de personal en diversos niveles para desarrollar las actividades planeadas y lograr los resultados requeridos. Cada uno de ellos ayuda con su trabajo en la operación de la empresa, en consecuencia, influye en su futuro. En concordancia con el autor Dessler (2015), que menciona que es el proceso para enseñar al nuevo personal o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Por lo anterior, las microempresas deberían fomentar la capacitación para todo el personal.

En México se cuenta con algunas instituciones públicas y privadas que nos ayudan a la capacitación del personal para desarrollar nuevas habilidades de acuerdo con el entorno organizacional. Como señala Martínez (2021), el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme) de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) es un área de vinculación que brinda atención y servicios especializados al amplio y diverso sector empresarial conformado por pequeñas, medianas y micro unidades económicas en el país. Habría que decir también, que Cenapyme cumplirá 12 años, en los que ha atendido a más de 300 mil personas, entre dueños y colaboradores de empresas, emprendedores y estudiantes de distintas profesiones que se interesan en los servicios de asesoría, consultoría, capacitación, incubación y aceleración de negocios internacionales, de base tecnológica y el emprendimiento social. Asimismo, el autor Martínez (2021) señala que el Cenapyme actualmente, cuenta con un catálogo de más de 100 cursos y talleres en los que se abordan aspectos de gestión empresarial y emprendimiento destacando el Programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial impulsa el crecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas, por medio de aprendizaje en administración que les permita potenciar sus capacidades de gestión, innovación y desarrollo.

Los microempresarios pueden acercarse para asesorarse de los cursos empresariales hacia la organización y con ello, ponerlo en práctica en su organización. De igual modo Tristán (2021), en su artículo emprendimiento y Mipyme en la región del Altiplano Potosino, logró establecer un programa de capacitación dirigido a estas empresas, que generan la mayor parte de los empleos e ingresos. Y en algunos casos, las empresas crecen teniendo éxito y manteniendo por periodos prologados su participación en el mercado, por medio de la capacitación en la resolución de problemáticas puntuales de su interés. El autor brinda asesoría y capacitación, generalmente

relacionada con el servicio al cliente. Con el artículo anterior podemos comprobar que la capacitación es necesaria para que la microempresa cuente con conocimientos en administración que lo lleve a ser una microempresa sólida, y con un buen servicio al cliente, además las habilidades administrativas relacionadas con aspectos financieros pueden permitir que capacidades estratégicas clave y estar en una posición diferenciada en el mercado. La competencia del mercado exige al personal se adapten constantemente a los cambios y mejoras tecnológicas.

En relación con las instituciones privadas se puede mencionar que se lleva a cabo una capacitación adecuada, en la capacitación al personal de la microempresa. Ahora bien la compañía denominada Cooperación Financiera de Desarrollo S. A. (COFIDE, 2023), es una corporativa que desarrolla cursos, seminarios y diplomados de manera presencial o en línea mismos que son adaptados para el giro de la empresa; Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST, 2021) es una plataforma educativa a distancia para los trabajadores que ofrece capacitación virtual gratuita; dentro de la gama de instituciones encontramos Capacítate para el empleo de la fundación Carlos Slim (2023) ofrece capacitación gratuita en diversas ocupaciones técnicos operativas para contribuir al desarrollo de competencias productivas.

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT, 2023) tiene la finalidad ofrecer servicios de formación en el trabajo en un tiempo relativamente corto; procurar el desarrollo de conocimientos, habilidades o destrezas o actitudes que respondan a las necesidades del mercado laboral; Eslava (2023) está a cargo del Consejo Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), imparte formación profesional técnica, basadas en normas de competencia laboral, y de acuerdo a los requerimientos del sector productivo, desarrollando los servicios de capacitación laboral y servicios tecnológicos para el sector productivo; por último el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 2017) impulsa el desarrollo continuo de los trabajadores, mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, tomando como base los estándares de calidad que deben cubrir en su desempeño. Para el microempresario es importante considerar la capacitación. Retomando al autor Rodríguez (2010), para que las microempresas sean eficientes hay que capacitar al microempresario en aspectos administrativos, generando nuevos conocimientos, habilidades, aptitudes para el correcto desarrollo de un desempeño laboral.

La capacitación debe ser continua para llevar al microempresario a responder las necesidades que la microempresa necesita, de manera semejante, Martin (2001), indica que el propósito de la capacitación es formar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo determinado, que favorezca la promoción del empleado y la eliminación de las deficiencias existentes. El desarrollo de nuevas habilidades, marcara una aptitud diferente en el personal, al hacer más productivo, con capacidad de tomar decisiones para generar un mayor desempeño laboral en sus actividades cotidianas.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo la capacitación en la microempresa “Ciber Café Frida” representa en su personal una mejora en su desempeño?

1.4 Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación es conocer si la capacitación en la microempresa “Ciber Café Frida” de la localidad Transportistas, representa en su personal una mejora en su desempeño.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

Entender si la capacitación que se brinde al personal en la mejora de su desempeño conseguiría ayudar a generar mejores oportunidades en el mercado prestando el servicio de manera oportuna, eficazmente, con mayor calidad, con los recursos suficientes y mejorando su productividad.

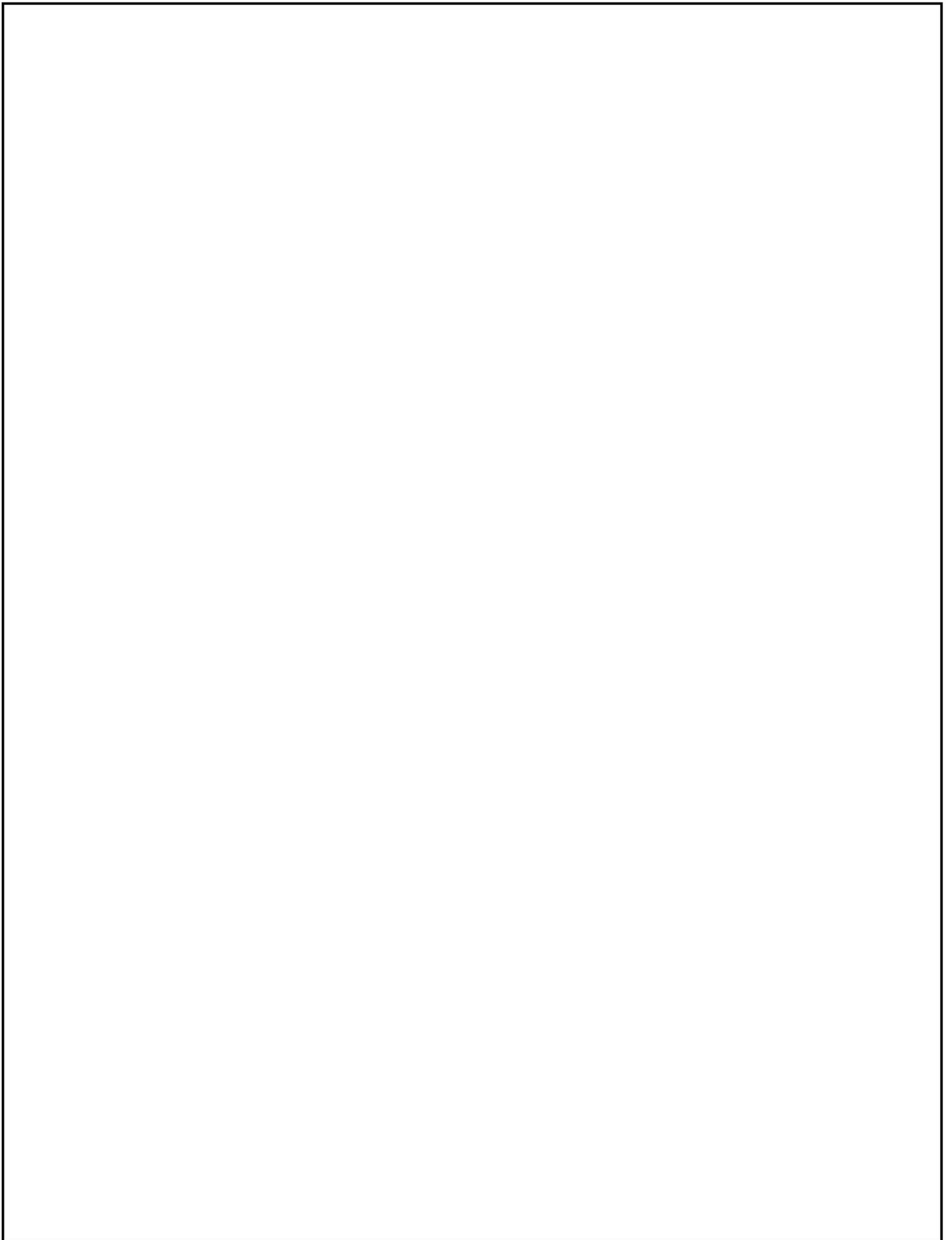
1.5.2 Limitaciones

Insuficientes conocimientos y habilidades para desarrollarse adecuadamente en el trabajo, lo que genera personal con bajo desempeño para responder a las necesidades de contexto inmediato.

1.6 Aportación

Transformarse en una microempresa de ingreso para el sustento, al desarrollar conocimientos y habilidades con la capacitación, para el desempeño de su trabajo en beneficio de los clientes que requieren sus servicios.

Capítulo II. Ciber Café Frida



Capítulo II. Ciber Café Frida

2.1 Antecedentes de la microempresa ciber café

En el municipio de Chimalhuacán, Estado de México, barrio Transportistas, Don Florindo Aparicio, a finales del año 2016 decidió verificar los comercios que había en su comunidad, ya que faltaba poco tiempo para jubilarse, tenía la idea de formar una microempresa de giro ciber café que beneficiara a la economía familiar y al mismo tiempo que fomentar un servicio en la comunidad.

El señor Aparicio, pone en marcha su idea de iniciar el negocio, con una inversión de \$20,000 pesos con los que adquirió; 5 equipos de cómputo básico, 1 equipo de cómputo moderno, 2 impresoras de tinta, 1 escáner, audífonos, paquetes de hojas, tintas para impresoras, 6 sillas, instrumentos de limpieza, contrato una línea de telefonía con internet básico y un local que remodelo. Contrata un herrero para la instalación del cancel y personal técnico, para que pusieran al equipo protección de antivirus, la activación de impresoras, escáner, y un contador de cronometro para los equipos de cómputo.

La microempresa obtuvo su nombre de la famosa pintora Frida Kahlo por ser una mujer fuerte, libre, inspiradora, que soñaba con ir más allá del lugar en el que se encontraba, así el señor Florindo decidió colocarle el nombre “Ciber café Frida” ofreciendo servicios de internet. Empezó actividades en enero del 2017.

Al inicio contrato tres personas, quienes trabajaron hasta el día 1 diciembre 2018. En este periodo sustituyó al personal, y contrato un empleado más. En enero de 2020 la microempresa se ve en la necesidad de quedarse con dos trabajadores y un servidor social.

En estos cinco años la microempresa ha perdurado a pesar de las diferentes circunstancias económicas, sociales y sanitarias como el COVID. Asimismo, los procesos han cambiado, y se adaptó una nueva forma de trabajo en la agilidad del equipo y continuar con los servicios.

Las características generalizadas de una microempresa son: falta de procesos administrativos, rentabilidad limitada, inadecuada posición en el mercado y capacitación del personal (Rodríguez,

2010) indica que a pesar de tener un sistema económico establecido no puede darse por hecho que el desempeño laboral sea el mejor desarrollado y se logre un crecimiento estable y duradero.

2.2 Definición de Cybercafé y sus servicios

Etimología de CIBERCAFÉ (1994) define la palabra cybercafé es un neologismo creado por Iván Pope, compuesto de ciber (de cibernética) y café (en el sentido del lugar donde uno va a tomar café). En 1994, Pope estableció el primer cybercafé en Londres, donde tenía equipos de cómputo con acceso a internet. Los servicios que se pueden ofrecer son:

- Mensajería instantánea
- Navegación en redes sociales. Tales como Facebook, WhatsApp, Instagram entre otras
- Correo electrónico. Envío de mensajes particulares, comerciales o de contacto
- Teleconferencia: Charla con microauricular con cualquier persona del mundo en tiempo real, a un costo menor
- Videoconferencia o Voz sobre IP: Charla asistida con video cámara, en tiempo real con cualquier parte del mundo
- Juegos en Red: Competición entre varios usuarios de un mismo juego, tanto en red local como a través de Internet
- Uso de aplicaciones de oficina, software de edición de imágenes y utilidades de software
- En estos sitios también es muy frecuente contar con servicios de impresión de documentos, escáner, grabación de CDs o DVDs, lectores de memorias para cámaras fotográficas y una variedad de periféricos que no son de uso común doméstico
- Navegación en internet. Ver videos o escuchar música

2.3 Planeación administrativa

Misión

Ofrecer servicios de internet, desarrollo de trabajos y tramites online; con relación a las necesidades de la localidad Transportistas, con estándares de calidad y servicio de forma oportuna.

Visión

Convertirse en la mejor ciber café de la localidad transportistas, Chimalhuacán, Estado de México, que brinde un buen trato y cumplimiento de los servicios en internet en tiempo y forma.

Valores

- ❖ Calidad, entregar impresiones, trabajos y tramites online que satisfagan las necesidades de los clientes
- ❖ Excelencia, tener buena calidad, bajo costo y el mejor trato al cliente
- ❖ Accesibilidad, que puedan realizar todo tipo de trabajo en el mismo lugar
- ❖ Respeto, no realizar juicios hacia los diferentes clientes que se tengan por origen, raza, genero, religión, política, condición física o mental, orientación sexual y edad
- ❖ Enfoque a los clientes, la microempresa debe seguir las necesidades de los clientes, para brindarles el mejor servicio
- ❖ Innovación de las tecnologías, podemos innovar en la atención al cliente y estar en constante desarrollo para abrir más la brecha del mercado

Objetivos

- ❖ Ofrecer trabajos de excelencia, impresiones con mejor calidad y todos los tramites online
- ❖ Innovar por medio de las redes sociales la atención al cliente
- ❖ Poner a disposición la información necesaria para la realización de trámites online
- ❖ Brindar acceso a internet con buena conexión a internet
- ❖ Mantener información actualizada de los servicios de internet, páginas de interés, programas o juegos

Políticas

- ❖ Los servicios de internet, trabajos y tramites de internet serán de calidad
- ❖ El personal se mantendrá respetuoso, amable y eficaz con la clientela
- ❖ Tener precios accesibles en la localidad
- ❖ Respetar los horarios establecidos para la atención de la clientela
- ❖ Reconocer el desempeño del personal en la microempresa

Localización de la microempresa ciber café “Frida”



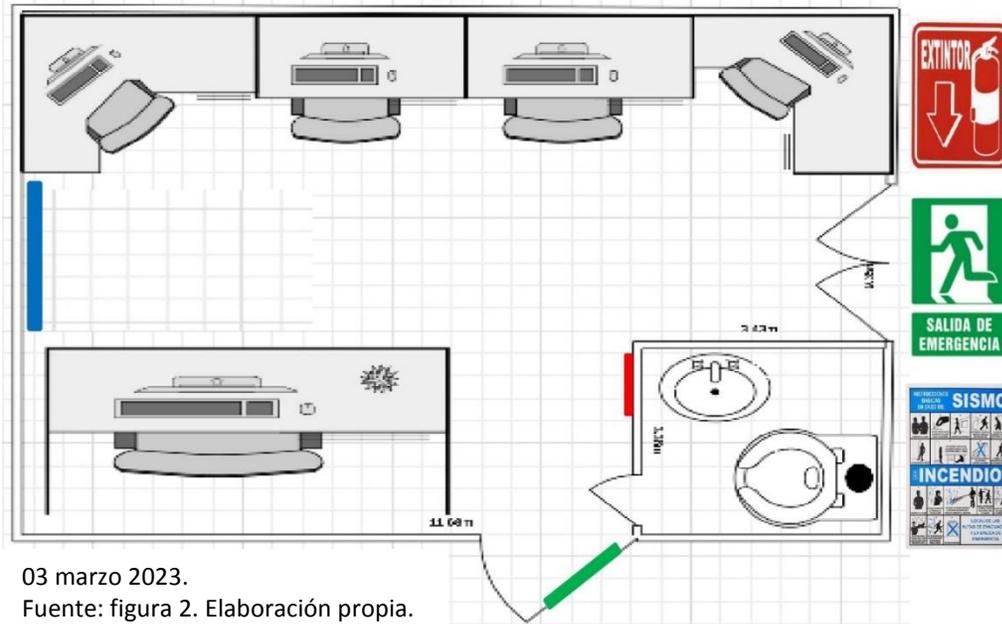
El ciber café Frida se encuentra ubicado en calle Zafiro, manzana 16 lote 27, Barrio Transportistas C.P. 56363, Chimalhuacán, Estado de México. Colinda con la calle Oro y Avenida Emiliano Zapata a los costados. De frente tenemos a la Avenida Ameyalco.

03 marzo 2023.

Fuente: figura 1. Elaboración propia.

Plano de la microempresa ciber café “Frida”

En la microempresa encontraremos 4 equipos de cómputo donde los clientes desarrollaran sus trabajos o tramites, un equipo central que monitoreara el uso de los demás equipos, así como impresiones o copias que requieran. De lado izquierdo contamos con un pequeño servicio de



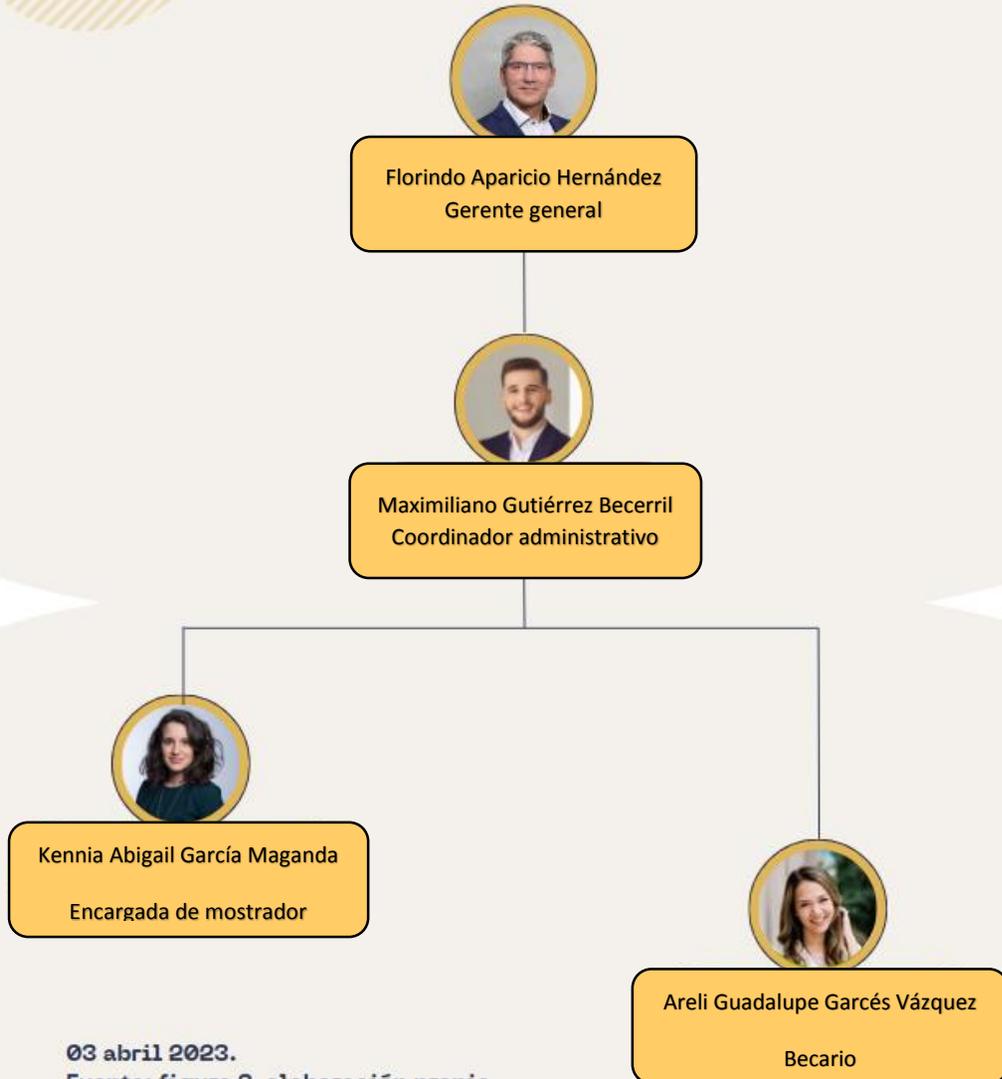
sanitarios para el personal. contamos con una salida de emergencia de lado izquierdo, un extintor y un cartel de las indicaciones que debemos seguir en caso de un sismo o incendio.

2.4 Organigrama

El organigrama es definido por Franklin (2009) puntualizando que es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución y sus áreas, en la que se muestra su composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

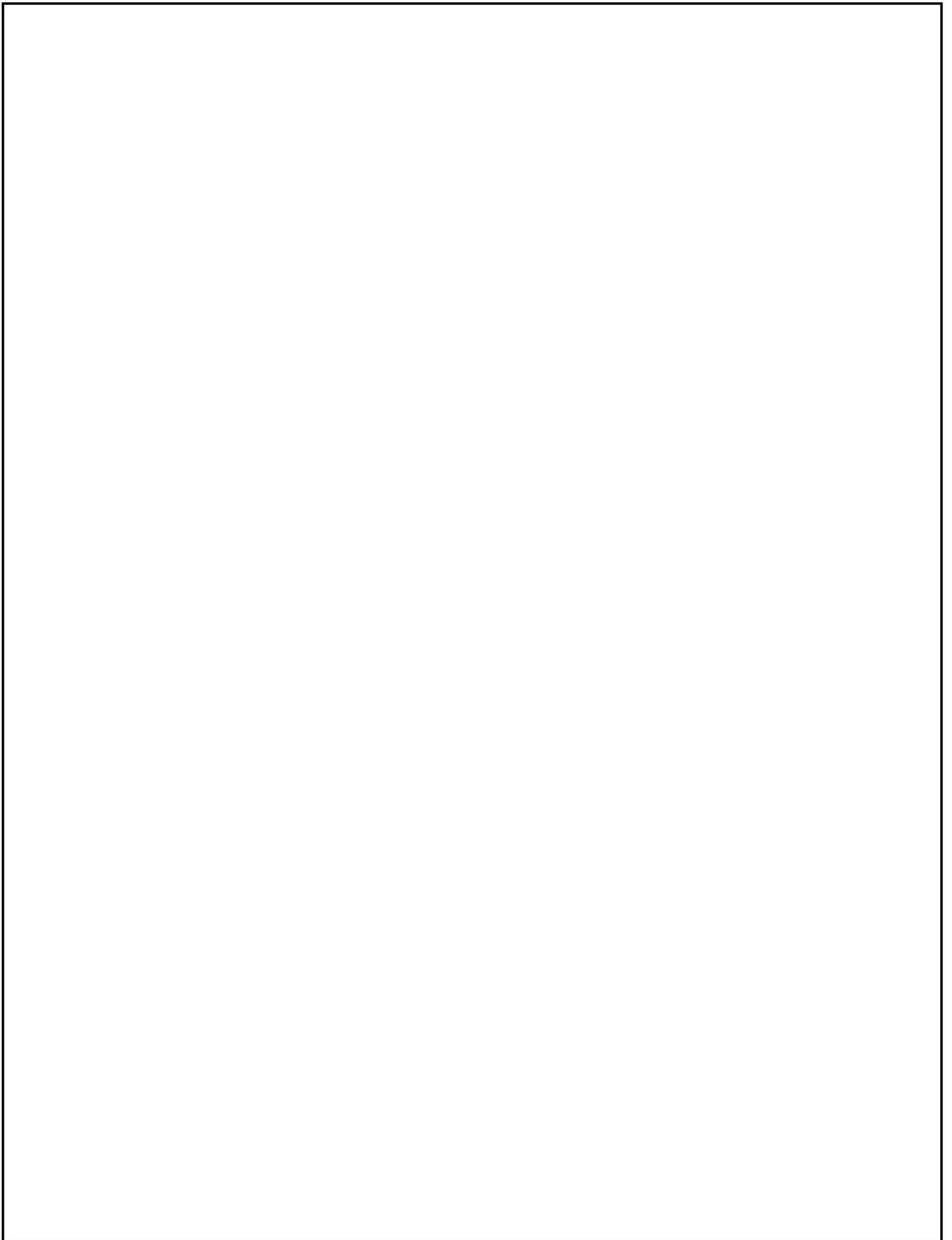
En la microempresa “ciber café Frida” se cuenta con el siguiente organigrama general para determinar el nivel jerárquico.

Organigrama Ciber Cafe "Frida"



03 abril 2023.
Fuente: figura 3, elaboración propia.

Capitulo III: Generalidades de la capacitación y el desempeño laboral



Capítulo III: Generalidades de la capacitación y el desempeño laboral

3.1 La capacitación

A fin de conocer la conceptualización de la capacitación se verificarán varios autores para explicar dicho término.

3.1.1 Conceptualización de capacitación

La capacitación es un factor determinante en el desarrollo económico de los países.

El primer autor que se examinará será Arias (1973) que la define como adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Se consulta al autor Reyes (1975) que es entrenamiento tipo teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, técnicos y ejecutivos.

Según Silíceo (2004), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes del colaborador.

Por último, se cita el concepto de Chiavenato (2019) que define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Para cada uno de estos autores la capacitación está considerada como una adquisición, entrenamiento y actividades planeadas de carácter técnico, científico y en conocimientos, habilidades y aptitudes administrativas. El personal adquiere conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, para garantizar de las metas organizacionales.

3.1.2 Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación según el autor Chiavenato (2019) son:

- a. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo por sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- c. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración

El autor Silíceo (2004) propone los propósitos de la capacitación en los siguientes puntos:

Con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos que debe perseguir la capacitación, a saber:

1. *Crear, difundir, reforzar, mantener, y actualizar la cultura y los valores de la organización.* El éxito en la realización de estas cinco tareas dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos. Silíceo (2004)
2. *Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.* Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Silíceo (2004)
3. *Elevar la calidad del desempeño.* Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Silíceo (2004)
4. *Resolver problemas.* La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentales con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Silíceo (2004)

5. *Habilitar para una promoción.* El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es practica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permite que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad. Silíceo (2004)
6. *Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.* Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrá de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta direcciones y relaciones industriales aseguran que exista un programa sistemático... Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como objetivos, políticas, y la descripción de su puesto. Silíceo (2004)
7. *Actualizar conocimientos y habilidades.* Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Silíceo (2004)
8. *Preparación integral para la jubilación.* La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada. El poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representa estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general. Pero institucionalizar estos esfuerzos tiene como prerequisite indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte solido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa: constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen. Silíceo (2004)

3.1.3 Antecedentes de la capacitación

Granados (2009) señala el inicio de la capacitación en la antigüedad (2100 a. C.), con la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma iban entrenando familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

La capacitación se presenta en una sociedad agrícola tradicional a una industria, en civilizaciones antiguas como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener el número de artesanos (Rodríguez, 2007); pues era entendido que las familias pasaban sus oficios a sus hijos y estos a los suyos, de ahí comenzó el concepto de pasar las experiencias a los descendientes.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, que era controlado por el maestro artesano. Quien supervisaba y aseguraba la destreza en la capacitación de cada uno de los integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, y regulando las condiciones de empleo de cada uno de los grupos de artesanos en la ciudad (Rodríguez, 2007) en este aspecto vemos que el maestro artesano capacitaba a diferentes personas para aprendieran en un periodo de cinco a siete años.

La revolución industrial llegó a realizar el cambio drástico tanto para la administración como para el gremio de artesano comenzó a decaer, ahora el personal con poca experiencia podía operar las máquinas, donde el dueño de la maquinaria era también el propietario de la factoría, y el aprendiz, después de un periodo de capacitación, se convertía en un trabajador de ella (Rodríguez, 2007), es decir, el maestro de artesanos desapareció, dándole paso a un propietario de la factoría que capacitaría aprendices para convertirlos posteriormente en su trabajador.

Durante el siglo XVII, la capacitación llegó a Estados Unidos teniendo un papel menos relevante, debido a que los inmigrantes en este país eran un gran número de trabajadores expertos (Rodríguez, 2007).

Para México, en la industria se dio lugar a la creación de grandes fábricas donde se dividió el trabajo entre diferentes ramas de la producción. Cuando un trabajador solo participa en parte de las actividades de producción coloca en evidencia la necesidad del trabajo especializado aquí resalta la importancia de la capacitación en las diferentes ramas de la producción. Las empresas grandes muy

grandes dieron gran importancia a la capacitación de personal, pues de manera individual realizaron sus propios subsistemas de capacitación. En las medianas empresas no lograron diseñar ningún subsistema de la capacitación, así que optaron por recurrir a enviar cursos de capacitación personal preseleccionado de manera no programada (Rodríguez, 2007).

3.1.4 Elementos de la capacitación

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación Lozano et al. (2008) señala que debe contar con la siguiente información:

- Número de trabajadores a capacitar. Permite establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar. Puede ser individual o grupal
- Características de los trabajadores a ser capacitados: Edad, escolaridad y experiencia laboral disponer de estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico
- Descripción de actividades: Apoyan en la administración de los objetivos y contenidos del programa. Por ello, es importante describir las actividades que habrá de realizar el trabajador, las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento (rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar)

Información básica marcada por Lozano et al. (2008).

Número de trabajadores para capacitar

Decisión de tipo de instrucción: (individual o grupal)

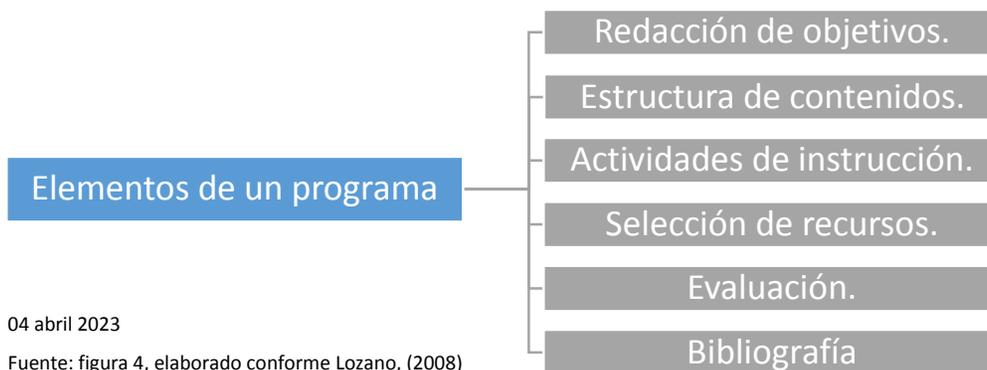
Características de los participantes: Edad, escolaridad y experiencia laboral

Metodología didáctica

Recursos didácticos.

A partir de los datos obtenidos, es posible elaborar el programa de capacitación, el cual requiere una secuencia y organización en su desarrollo a través de los elementos siguientes:

“Elementos de la capacitación”



04 abril 2023

Fuente: figura 4, elaborado conforme Lozano, (2008)

3.2 Indicadores de la capacitación

Las organizaciones están expuestas a diferentes situaciones, por ello deben enfocarse en las acciones hacia el mejoramiento continuo con la capacitación, se podrá hacer uso de diferentes conceptos como: productividad, calidad, efectividad, eficiencia, eficacia y suficiencia para enfocarlos al desempeño laboral que los trabajadores deben emplear sus actividades diarias.

Es por eso que se recopilaran las palabras clave de la investigación para comprender el concepto de cada una de ellas basadas en autores.

3.2.1 Productividad

En 2013, Krajewski et al. realizó el concepto de productividad como el valor de las salidas (de productos y servicios) efectuadas, dividido entre los valores de los recursos de entrada (salarios, costos de equipo, etcétera) usados.

Tiempo después el autor Render et al. (2014) retomó el concepto para señalar que la productividad es la razón que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra o capital).

Los autores David Allen Collier y James R. Evans la definieron: “La productividad es la proporción entre los productos de un proceso y los insumos. Cuando los productos aumentan respecto a un nivel constante de insumos, o cuando la cantidad de insumos disminuye respecto de un nivel

constante de productos la productividad aumenta. Así, una medida de productividad describe cuan bien se usan los recursos de una organización para generar productos.” Allen et al. (2019).

Ahora bien, se entiende por concepto de la productividad es una razón que relaciona el resultado con lo que se necesita para lograrlo.

3.2.2 Calidad

En la antigüedad eran los mismos campesinos o artesanos quienes producían o fabricaban los productos y controlaban la calidad de su trabajo, siendo a su vez productores y consumidores. Lozano (1998)

Se lee el párrafo anterior ¿cómo se podía definir el concepto de calidad? La gente lo relacionaba con hacer bien el trabajo en el cual se empleaban, ahora se define el concepto con algunos autores:

Tomado de Lozano (1998) Crosby ofrece una numerosa gama de definiciones:

“Calidad significa cumplir con las especificaciones. No tener calidad es no cumplir con las especificaciones”.

“El propósito de la calidad no es acomodar lo que está mal. Consiste en eliminar todo aquello que está mal y en evitar que se repitan tales situaciones”.

“La calidad debe definirse: como cumplir con los requisitos”.

Tomado de Lozano (1998) Feigenbaum, define la calidad así:

“Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios en niveles que permiten la satisfacción del cliente”.

Tomado de Lozano (1998) Ginebra y Arana, proporcionan la siguiente definición:

Acumulación de experiencias satisfactorias repetidas (obviamente, tanto por parte del productor del bien o del servicio o del cliente de los mismos).

Todas estas definiciones fueron tomadas del artículo ¿Qué es la calidad total? de Lozano Cortijo Luis, donde nos habla de los diferentes antecedentes y definiciones de la calidad.

3.2.3 Las tres E (Eficiencia, Eficacia y Efectividad)

La tres E tiene como referencia a las tres palabras que inician con E, eficiencia, eficacia y efectividad. Por lo tanto, se tomará las tres palabras para definir las por medio de diferentes autores. Tomado de Rojas et al (2018) la conceptualización sobre eficiencia, eficacia y efectividad tiene puntos de vista divergentes; sin embargo, aunque estos términos se usan cotidianamente en múltiples ámbitos, no existe una conceptualización única conocida y aceptada por igual por los diferentes profesionales (Bouza, 2000)

Se representan las siguientes definiciones sobre eficiencia, eficacia y efectividad realizada por Cequea en 2012, que fue retomada por Rojas et al (2018).

Eficiencia: del latín *efficientia*, acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Diez De Castro et al., (2002) indica que:

La eficiencia es la relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas.

Los autores Quijano (2006) y Álvarez (2001) la definen como:

La consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización.

Para finalizar Aedo (2005) y Gutiérrez (2005) mencionan:

Es el grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y oportunidad, y sin tener en cuenta los costos.

Tomando en consideración todas las definiciones que se señalaron podemos dar nuestro propio concepto; la eficiencia es la relación entre los esfuerzos y los resultados, teniendo en cuenta la calidad y oportunidad dándole un óptimo funcionamiento en la organización.

Eficacia: del latín *efficere* que a su vez se deriva del término *facere*, que significa “hacer o lograr”.

Tomando nuevamente a Diez De Castro et al. (2002):

La eficacia es la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

Mientras que Gutiérrez (2005) refiere:

Son resultados alcanzados que cumplen objetivos o requisitos de calidad.

Para Mallo y Merlo (1995) nos dice que:

Es el grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.

Por lo tanto, se entiende por eficacia que es el lograr o hacer que los resultados o metas sean alcanzados con calidad.

Efectividad: del verbo latino *efficiere*: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado.

Mallo y Merlo en 1995 ofrecieron la siguiente definición:

Cumplimiento de lo programado o el grado de cumplimiento de los objetivos.

Quijano (2006) argumenta:

La efectividad es el resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidas entre los insumos utilizados (SO/IU).

Gutiérrez (2007) muestra su definición:

Efectividad se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y estos se alcancen.

Realizando nuestro propio concepto de efectividad es el obtener o realizar los objetivos para llevar a la meta especificada. Todas las definiciones fueron tomadas de Rojas et al. (2018) que el a su vez las tomo de Cequea en 2012.

3.2.4 Suficiencia

Suficiencia, con origen etimológico en el latín *sufficiencia*, es un término que puede usarse para hacer mención a una habilidad, un talento o una capacidad. Pérez et al. (2014)

La suficiencia se entiende en dichos casos como el resultado de haber satisfecho una serie de requisitos para la resolución de un problema o para la ejecución de un determinado proceso, ya sea que se trate de la formación académica y la practica necesarias para el ejercicio de una carrera

profesional con todas las herramientas necesarias, o de la elaboración de un plan de acción que sirva para hacer frente a una determinada situación. Pérez et al. (2014)

3.3 Desempeño laboral

La administración del desempeño es el proceso mediante el cual se crea un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades, con el fin de alcanzar las metas de la organización. Es un sistema completo que emana de los objetivos de la misma. (Snell y Morris, 2020)

Es importante dar a conocer el concepto de desempeño laboral para el desarrollo la investigación

3.3.1 Conceptualización de desempeño laboral

Según Espinosa et al. (2016) el desempeño significa la acción de cumplir, ejercer, ejecutar un compromiso, esto es un cargo, una profesión, analizado así se refiere a la acción y efecto de trabajar en una ocupación, un cargo, una profesión, a tener en cuenta los conocimientos que cada persona su labor.

En la misma directriz el autor Bittel (2000), afirma que, el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y sus deseos de armonía. El desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Finalmente, Echeverría (2009) afirma que es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Se continuará con el concepto de: desempeño laboral para que se comprenda mejor dicho concepto. El desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlo (Pedraza et al. 2010). Seguido por Bautista et al. (2020) en su investigación cita a los

autores Chiavenato (2019), menciona que el desempeño laboral es la eficacia que demuestra al colaborador al realizar su trabajo, la cual resulta necesaria en las empresas, por lo que en la actualidad es una ventaja competitiva dentro de las organizaciones. Asimismo, cita a Milkovich & Boudreau (1994), quienes afirman que el desempeño laboral esta liga a las características de cada individuo, las cuales están conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas.

3.3.2 Propósito del desempeño.

Los autores Snell y Morris consideran la administración del desempeño es el proceso mediante el cual se crea un ambiente o entorno de trabajo en el que las personas puedan desempeñarse al máximo de sus capacidades, con el fin de alcanzar las metas de la organización.

Las revisiones o evaluaciones del desempeño son resultado del proceso en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrarle dónde y por qué se necesitan mejoras. Los propósitos del desempeño que estos autores plantean son (Snell et al., 2020):

Propósito de desarrollo:

Por lo que se refiere a los propósitos de desarrollo Snell et al. (2020), hacen mención del sistema de administración del desempeño brinda a los gerentes un marco de referencia concreto que pueden utilizar para recabar información sobre el desempeño de un empleado, ofrecerle retroalimentación y analizar sus objetivos y la forma de alinearlos con los de la organización. La meta consiste en robustecer las fortalezas personales, eliminar las debilidades potenciales e impulsar el desarrollo profesional, a la vez que se mejora el desempeño organizacional.

- ✓ Proporcionar retroalimentación del desempeño
- ✓ Identificar fortalezas o debilidades individuales
- ✓ Reconocer los logros del desempeño individual
- ✓ Ayudar a identificar metas
- ✓ Evaluar el logro de las metas del personal
- ✓ Identificar las necesidades individuales de capacitación
- ✓ Determinar las necesidades de capacitación de la organización
- ✓ Permitir a los empleados analizar sus preocupaciones.

- ✓ Mejorar la comunicación
- ✓ Proporcionar un foro para que los directivos ayuden al personal

Propósito administrativo:

Del mismo modo Snell et al. (2020) menciona que los programas de evaluación proporcionan información que se puede utilizar en todos los rangos de las actividades de recursos humanos, como determinar el valor de los puestos, criterios de reclutamiento, validación de pruebas de selección, promociones, transferencias despidos y decisiones salariales. Los datos de la evaluación de desempeño también se pueden utilizar para las revisiones de talento: juntas estratégicas para determinar si la organización cuenta con los recursos humanos que necesita para competir en el futuro.

- ✓ Documentar las decisiones del personal
- ✓ Promover al personal
- ✓ Determinar transferencias y asignaciones
- ✓ Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos
- ✓ Decidir los despidos, la retención o separación
- ✓ Validar los criterios de selección
- ✓ Cumplir los requerimientos legales
- ✓ Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
- ✓ Ayuda a planear los recursos humanos
- ✓ Tomar decisiones sobre recompensas/compensación

Desarrollo de un sistema efectivo de administración del desempeño.

El departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad principal de supervisar y coordinar el sistema de administración del desempeño de la organización. Sin embargo, los gerentes de los departamentos operativos también deben participar de forma activa, en especial para ayudar a establecer los objetivos del programa, garantizar que se alinean con las metas estratégicas de la organización y traducirlos en esfuerzo en el puesto. Snell et al. (2020)

Estándares o normas de desempeño.

Los estándares o normas de desempeño determinados por Snell et al. (2020), deben basarse en los requerimientos derivados del análisis de puestos y que se reflejan en la descripción y especificación del puesto en el que se trate. Para este propósito es muy útil establecer metas SMART, las cuales son metas estándar realistas y específicas, medibles y que se asientan por escrito y comunican información precisa a los empleados.

En la gestión de los Recursos Humanos, el desempeño es la clave a la hora de mejorar su rendimiento y conseguir mejores resultados. Carranza (2017)

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestarle especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. Pedraza et al. (2010)

Dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. Pedraza et al. (2010)

Las cuatro áreas de desempeño que efectúa Carranza (2017), son:

1. Su productividad y calidad de trabajo: La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. Es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces
2. Su eficiencia: La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo posible y con un resultado óptimo. Para ello, es fundamental facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuados.
3. La formación adquirida: Todos sabemos la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados, pero también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para apoyar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa

4. Los objetivos conseguidos: Para buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan cuáles son sus objetivos, que se esperan de ellos. Es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Además, no debemos olvidar que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar estos objetivos

3.3.3 Antecedentes del desempeño

Bautista et al. (2020) percibió que, al término de desempeño laboral en la primera etapa se le denominó descripción de puestos, posteriormente se ha convertido en una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva y actualmente el desempeño laboral actúa como piedra angular para el desarrollo de la efectividad y éxito en las organizaciones.

En el trabajo de Bautista et al. (2020) se cita el origen del desempeño laboral.

En la primera etapa de la Revolución del desempeño, esta fue utilizada a finales del siglo XIX (Naranjo, 2012). Strauss (1981) citado por (Herrera, 2016) enfatiza que se otorga importancia a los acontecimientos y méritos de los oficiales, quienes representan sus informes en el tiempo determinado a sus subordinados, más adelante en Estados Unidos surge la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento para las batallas por lo cual se tenía que designar a cada quien en su puesto de acuerdo al esfuerzo físico que ellos demostraban: en tal sentido Fernández (1995) citado por (Iranzo, 2017) en este periodo se comienza a valorar al desempeño laboral, sin embargo aún no se le conocía con este nombre para ese entonces se denominaban descripción de puestos.

Es así que, Maristanv (2000) afirma que el término desempeño laboral surge a principios del siglo XX en Estados Unidos y se empleó por primera ocasión a los vendedores contratados por el gobierno: de la misma manera se aplicó al ejército de los EE.UU. en el año 1916, argumenta Owen (1989) citado por (Panaifo, 2015) quien fue uno de los pioneros en usar el término del desempeño laboral, el método que utilizó consistía en la asignación de un jefe para cada trabajador, para realizar informes basados en el desempeño de cada individuo; así como también asignaban colores en la relación al nivel de rendimiento que demostraban.

Referente a la siguiente etapa, Méndez (2000) puntúa que el desempeño laboral en el transcurso de los años se ha transformado en una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, sin olvidar que los trabajadores necesitan una retroalimentación en función al resultado obtenido ya que al tener conocimiento de su nivel de eficiencia estos pueden sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que trabajan, así como también actúa como un método de soporte para los trabajadores que no alcanzan los estándares de la organización.

Asimismo, Flores (2007) menciona que el desempeño laboral no se debe basar exclusivamente en el test psicométricos o evaluaciones, se debe también utilizar técnicas que toman en consideración la experiencia laboral y conductas que manifiestan el desempeño de un puesto de trabajo.

Finalmente, Pedraza, Amaya & Conde (2010) señalan que el desempeño laboral actúa como piedra angular para el logro de la efectividad y el éxito de las empresas; por esta razón los gerentes están interesados no solo en medirlo sino también en mejorar el desempeño de sus colaboradores.

3.3.4. Elementos y beneficios

Elementos

A continuación, el autor Palaci (2005) enfatiza que existen ciertos elementos que indican en el desempeño laboral; que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos elementos tenemos:

- a) Retribuciones monetarias y no monetarias;
- b) Satisfacción en relación con las tareas asignadas;
- c) Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar tareas asignadas;
- d) Capacitación y desarrollo constante de los empleados;
- e) Factores motivacionales y conductuales del individuo;
- f) Clima organizacional;
- g) Cultura organizacional;
- h) Expectativas del empleado.

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe presentársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. Pedraza et al. (2010)

Beneficios

El perfeccionamiento del desempeño para el autor Obando (2020) tiene los siguientes beneficios:

1. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
2. Eleva la moral de la fuerza de trabajo
3. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
4. Mejora la relación jefes-subordinados
5. Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
6. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
7. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
8. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
9. Incrementa la productividad y calidad del trabajo
10. Ayuda mantener bajo los costos
11. Elimina los costos de recurrir a controladores externos

3.4 Diagnóstico del desempeño

Los autores Snell y Morris (2020), plantean la administración del desempeño es una responsabilidad vital y delicada. Uno de los aspectos más difíciles de dicha administración es evaluar porque alguien no funciona bien. Aunque puede ser fácil reconocer quién no se desempeña en el nivel deseado, no siempre es fácil diagnosticar las causas subyacentes del desempeño deficiente (como motivación, capacidad, y fuerzas externas). Sin embargo, si se carece de un diagnóstico correcto, es casi imposible solucionar el problema.

		Factores que afectan el desempeño		
		Capacidad	Motivación	Ambiente
Indicadores del desempeño	Competencia	Los indicadores de competencia solo muestran factores de "puede hacer" como conocimientos habilidades y/o capacidades.		
	Comportamiento	Los indicadores conductuales son afectados tanto por la capacidad como por la motivación ("puede hacer" y "hará"). Las conductas tienden a ser menos contaminadas por factores del entorno.		
	Resultados	Los indicadores de resultados son afectados por la capacitación, la motivación y el entorno externo.		

05 mayo 2023

Fuente: figura 6, elaborado conforme Snell y Morris, (2020)

3.4 Teóricos de la capacitación

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, se deberá enfocar a cumplir con las funciones en la empresa, formar y educar en forma sistemática a los trabajadores, por lo tanto la capacitación y/o formación de los recursos humanos se integra en un proceso planteado, constante y permanente permitiendo la capacitación en los trabajadores, en el sentido en que estos adquieren las competencias necesarias para el desempeño de su trabajo u obtienen valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras. (García, 2020).

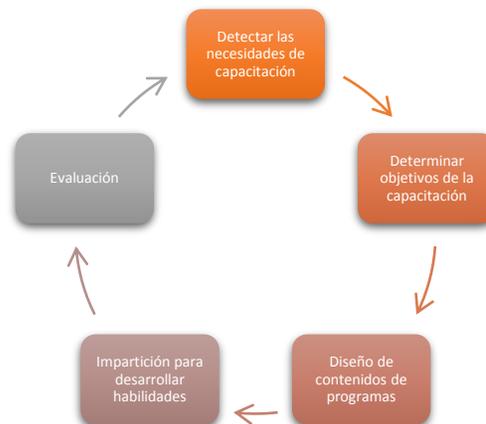
De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que se deben integrar, conocido como el proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debe pensar en algo sistemático, coordinado o en algún modelo. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión (García, 2020).

3.4.1 Teóricos William B. Werther Jr. Y Keith Davis

De acuerdo con Werther Jr. Y Davis (1998), los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar con un buen programa de capacitación son:

- 1) Detectar las necesidades de capacitación, conocida también como diagnóstico
- 2) Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, se identifican los elementos a considerar en la etapa de la evaluación
- 3) Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de esta
- 4) Impartición para desarrollar las habilidades
- 5) Evaluación, que puede ser antes, durante y posterior a la capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y a partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador

“Pasos preliminares de la capacitación”



25 abril 2023.

Fuente: figura 7, elaboración conforme a Werther y Davis, (1998).

3.4.2 Teórico Idalberto Chiavenato

Por su parte Chiavenato (2019) la capacitación debe tratar de orientar experiencias de aprendizajes en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las

actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizarles como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

La capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnostico)
 - a. Alcance de objetivos de la organización
 - b. Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo
 - c. Resultados de la evaluación del desempeño
 - d. Análisis de problemas de producción
 - e. Análisis de problemas del personal
 - f. Análisis de informes y otros datos

2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
 - a. A quién se capacita
 - b. Cómo capacitar
 - c. En qué capacitar
 - d. Dónde capacitar
 - e. Cuándo capacitar
 - f. Cuánto capacitar
 - g. Quién capacita

3. Implantación y ejecución del programa de capacitación
 - a. Aplicación de los programas por parte del consultor, el supervisor de línea o una combinación de los dos

4. Evaluación de los resultados
 - a. Seguimiento
 - b. Comprobación o medición
 - c. Comparación de la situación actual con la anterior

“Ciclo de la capacitación”



05 abril 2023.

Fuente: figura 8, elaboración conforme a Chiavenato, (2009).

3.4.3 Teóricos Scott A. Snell y George W. Bohlander

Los autores Snell y Bohlander (2013) representan la meta de la capacitación en la contribución a los objetivos generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación en base a estas. Para asegurar un mayor efecto en la capacitación y desarrollo, se debe utilizar un enfoque estratégico y sistemático, el cual engloba cuatro fases:

Fase 1 evaluación de las necesidades: análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de las personas

Fase 2 diseño de programas: objetivos institucionales, capacitación y principios de aprendizaje

Fase 3 implementación: métodos en el puesto, métodos fuera del puesto y desarrollo gerencial

Fase 4 evaluación: reacciones, aprendizaje, comportamiento (transferencia) y resultados

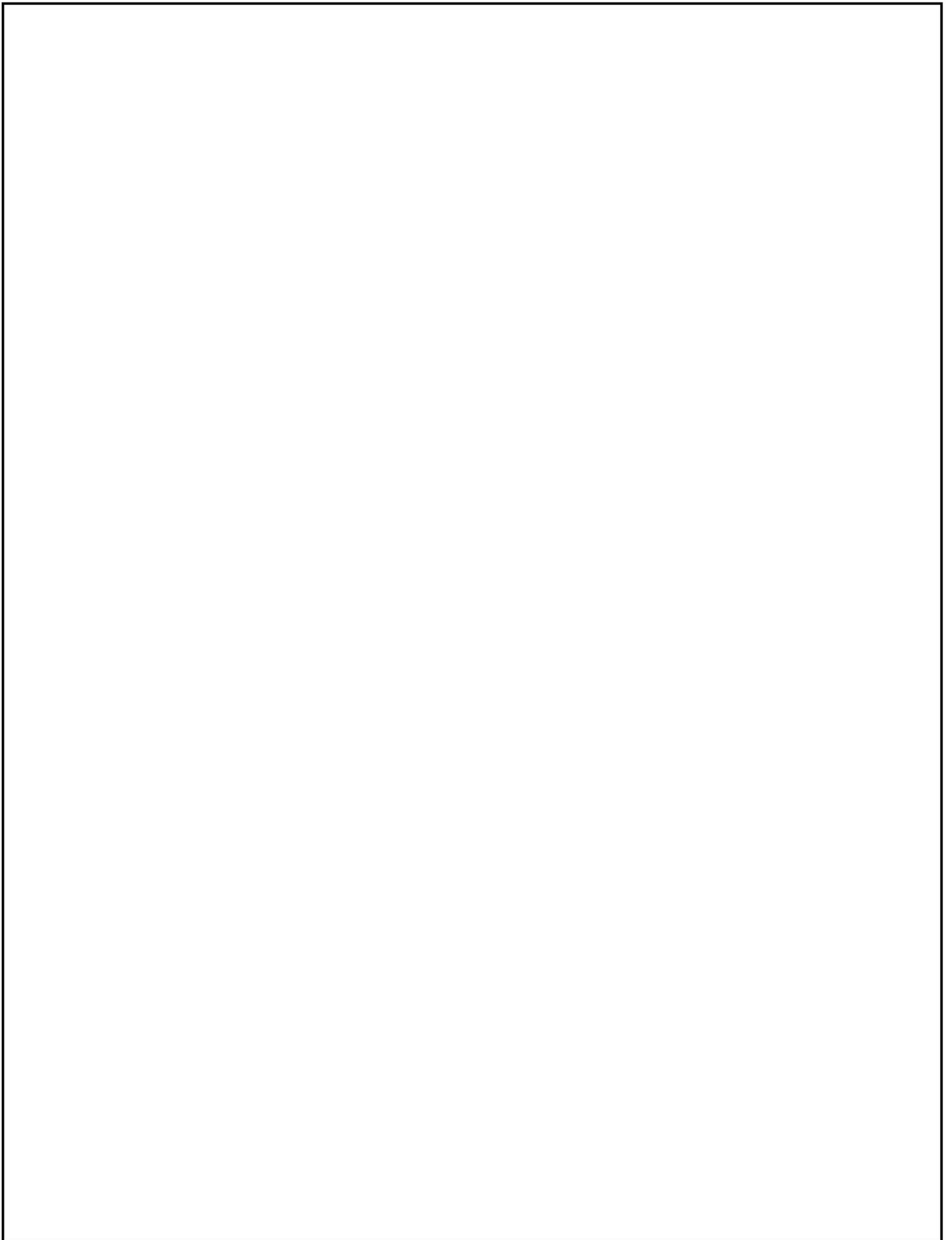
“Fases de la capacitación”



05 abril 2023

Fuente: figura 9, elaboración conforme Snell Scott y Bohlander George (2013).

Capítulo IV: Marco legal en México



Capítulo IV: Marco legal en México

Antecedentes históricos-jurídicos nos habla del interés que existía por la capacitación en México prehispánico; existía una preocupación de parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Telpochcalli y Calmécac son muestra de ello (Granados, 2009).

Es conocido por nuestra historia que estos centros de educación contaban con diferentes maneras de impartir sus clases, el Calmécac destinado a entrenar para ser sacerdote, juez, maestro, guerrero de elite o gobernantes y el Telpochcalli para servir a su comunidad y la guerra (Flores, 2010).

En 1873 se funda el Gran Circulo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la institución relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A finales del siglo XIX y principios de XX, suceden de forma ininterrumpida movimientos que dan lugar la creación de un disperso “derecho del trabajo”, que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales (Granados, 2009).

Posteriormente, se encuentran lineamientos normativos. En nuestro país, se cuentan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal de Trabajo.

4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2022) enfatiza en sus artículos 3 y 123 lo más relevante de la capacitación en México.

Artículo 3: Toda persona tiene derecho a la educación, el Estado-Federación, Estados, Cuidad de México y Municipios- impartirá y se garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial preescolar, primaria, secundaria, conforman la educación básica, ésta y la media superior serán obligatorias...

... La educación se basará en el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y la igualdad sustantiva. Tendrá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentar en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz, y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia; promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje.

Artículo 3, sección VIII: ... Las relaciones laborales, tanto del personal académico como el administrativo, se denominará por el apartado A del artículo 123 de esta constitución, en los términos y modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere;

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Apartado A, XIII: Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determina los sistemas métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

4.2 La ley Federal del Trabajo

La ley Federal del Trabajo retoma el artículo 123 de la Constitución Política, capítulo III BIS de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores. Debido a que trata acerca de los trabajadores y la capacitación que se lleva en las organizaciones para tener un buen desempeño laboral.

Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo (2022): Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y estos a recibir, la capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

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

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

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

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

Artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo (2022): La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

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

Artículo 153-C de la Ley Federal del Trabajo (2022): Adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad;

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

Artículo 153-D de la Ley Federal del Trabajo (2022): Los trabajadores a quienes se les imparta capacitación o adiestramientos están obligados a:

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

Artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo (2022): En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

- I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;
- III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refiere los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
- IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
- V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán

obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas que se refiere en el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocaran debido a su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que elaboraran en dichas empresas.

Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo (2022): Las autoridades laborales cuidaran que as Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Artículo 153-F Bis de la Ley Federal del Trabajo (2022): Los parones deberán conservar a disposición a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y los programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.

Artículo 153-G de la Ley Federal del Trabajo (2022): el registro del que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorga a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividades que implementaran sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-H de la Ley Federal del Trabajo (2022): Los planes y los programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

- I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y
- V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

Artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo (2022): Se entiende por productividad para efectos de esta Ley; el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equivalente sus beneficios.

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

Artículo 153-J de la Ley Federal del Trabajo (2022): Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaboran programas que tendrán por objeto.

- I. Hace un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;
- II. Proporcionar a las empresas estudios sobre mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;
- III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;
- IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;
- V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresas, gobiernos y academia;

- VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicato, gobiernos y academia;
- VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;
- VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene;
- IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y
- X. Las demás que se acuerden y consideren pertinentes.

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

Artículo 153-K de la Ley Federal del Trabajo (2022): La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en conjunto con la Secretaría de Economía, convocaran a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Concertación y Productividad, que tendrá el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal de la plata productiva.

El Comité Nacional de Concentración y Productividad se reunirá por lo menos cada dos meses y tendrá las facultades que enseguida se enumeran:

- I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y la rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento; así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual;
- II. Colaborar en la elaboración y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la tecnología, maquinaria y equipo en existencia y uso, así como las competencias laborales requeridas en las actividades correspondientes a las ramas industriales o de servicios;

- III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas;
- IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permita elevar la productividad;
- V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad;
- VI. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate;
- VII. Proponer a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada;
- VIII. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto;
- IX. Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior;
- X. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo;
- XI. Emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de los recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y
- XII. Emitir opinión respecto al desempeño en los procedimientos de conciliación y proponer metodologías que impulsan su eficacia y reduzcan la conflictividad laboral, con el fin de contribuir al fortalecimiento de los mecanismos alternativos;
- XIII. Realizar diagnósticos sobre el desempeño de los tramites de registro y legitimación sindical, y sugerir cursos de acción que brinde mayor certeza, transparencia y confiabilidad de las actuaciones de la autoridad registral en materia de acreditación de representatividad sindical;
- XIV. Realizar diagnósticos respecto a los procedimientos de legitimación y depósitos de contratos colectivos de trabajo y su impacto en la productividad de las empresas; asimismo, emitir propuestas para promover la negociación colectiva;
- XV. Promover el diálogo social y productivo, y

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

Las recomendaciones que emita el Comité serán tomadas en cuenta en el diseño de las políticas públicas, en el ámbito que corresponda, y serán dadas a conocer públicamente.

Artículo 153-L de la Ley Federal del Trabajo (2022): El titular Ejecutivo Federal fijara las bases para determinar la forma de designación de los miembros de la Comisión Nacional de Concertación y Productividad, así como las relativas a su organización y funcionamiento. Sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su integración.

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

Artículo 153-M de la Ley Federal del Trabajo (2022): En los contratos colectivos deberán incluirse relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

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

Artículo 153-N de la Ley Federal del Trabajo (2022): Para su funcionamiento la Comisión Nacional de Concertación y Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales, regionales y las conducentes para cumplir con sus facultades.

Artículo 153-O de la Ley Federal del Trabajo (2022): (se deroga).

Artículo 153-P de la Ley Federal del Trabajo (2022): (se deroga).

Artículo 153-Q de la Ley Federal del Trabajo (2022): A nivel de las entidades federativas se establecerán Comisiones Estatales de Concertación y Productividad.

Será aplicable a las Comisiones Estatales de Concertación y Productividad, en el ámbito de las entidades federativas, lo establecido en los artículos 1583-I, 153-J, 153-K, 153-L, 153-N y demás relativos.

Artículo 153-R de la Ley Federal del Trabajo (2022): (se deroga).

Artículo 153-S de la Ley Federal del Trabajo (2022): Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T de la Ley Federal del Trabajo (2022): Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora las expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a la falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaria las registre y las tome en cuenta para formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U de la Ley Federal del Trabajo (2022): Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de insuficiencia respectivo.

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

Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo (2022): La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

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

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

Artículo 153-W de la Ley Federal del Trabajo (2022): Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido algún tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X de la Ley Federal del Trabajo (2022): Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante los Tribunales las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

México emplea varias leyes para hacer cumplir la capacitación de los trabajadores en todo tipo de organizaciones, teniendo claro cuáles son sus objetivos y en que instituciones pueden apoyarse. Así mismo mencionaremos algunas instituciones que cuentan con la capacitación en México.

4.3 Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

El Instituto Mexicano del Seguro Social cuenta con la Norma 1000-001-010, Norma para la administración de la capacitación y adiestramiento en el Instituto Mexicano de Seguro Social.

2 Objetivo de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

Establecer las directrices para administrar el proceso de capacitación y adiestramiento, que promueva la formación y el desarrollo de las competencias laborales y profesionalización del personal, mediante la actualización y mejora de los conocimientos, destrezas o habilidades o actitudes para el fortalecimiento del desempeño de sus funciones o actividades, en coordinación con los objetivos institucionales

3 Ámbito de aplicación de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

La presente Norma es de observancia obligatoria para la Dirección General, Secretaría General, Organismos Normativos, Organismos de Operación Administrativa Desconcentrada y el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

4 Responsables de la aplicación de la de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

La Unidad de Personal, por conducto de la Coordinación de Capacitación, a través de la Coordinación Técnica de Capacitación, División de la Capacitación para el Nivel Central y División de Capacitación para los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada.

5 Conceptos

Para efectos de la presente de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022) se entenderá por:

5.1 Adiestramiento: Todas aquellas acciones encaminadas al desarrollo de destrezas y habilidades del trabajador en el manejo de equipos, instrumentos, y aparatos, entre otros, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

5.2 Acción de capacitación: Proceso educativo que permite inducir, actualizar, desarrollar o fortalecer el conocimiento y desempeño de los trabajadores.

5.3 capacitación: Proceso educativo, activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, reforzar, actualizar o incrementar los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desarrollo personal y laboral de los trabajadores.

5.4 capacitación externa: Acción de capacitación que sea impartida por uno o más proveedores externos y que requiera o no ejercer recursos presupuestales.

5.5 capacitación mixta: Acción de capacitación impartida de manera alternada por instructores internos y proveedores externos, que requiera o no de ejercer recursos presupuestales.

5.6 DNC: Detección de Necesidades de Capacitación, es el proceso sistemático y objetivo que proporciona información sobre necesidades de capacitación, adiestramiento y actualización de conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores.

5.7 IMSS o Instituto: Instituto Mexicano del Seguro Social.

5.8 Módulo CAP: Módulo de administración del PAC en el SIAP.

5.9 Módulo DNC: Módulo de la Detección de Necesidades de Capacitación en el SIAP.

5.10 OOAD u Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada: De conformidad a lo dispuesto en los artículos 251 A de la Ley del Seguro Social y 2 fracción IV inciso a) y b) del Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social. (

5.11 Órganos Normativos: Las Direcciones a que se refiere el artículo 3, Fracción II y último párrafo del Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como las unidades y coordinaciones que de ellas dependan; incluyendo la Dirección de Operación y Evaluación y Dirección de Planeación para la Transformación Institucional.

5.12 PAC: Programa Anual de Capacitación.

5.13 SIAP: Sistema Integral de Administración de Personal.

5.14 SICAVI: Sistema Institucional de Capacitación Virtual.

6. Documentos de referencia de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

7 Disposiciones de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

7.1 Generales de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

7.1.1 El lenguaje empleado en el presente documento no busca generar ninguna distinción, ni marcar diferencias entre hombres y mujeres, por lo que las referencias o alusiones en la redacción hechas hacia un género, representan a ambos sexos.

7.1.2 El incumplimiento de los servidores públicos involucrados en el presente documento será causal de las responsabilidades que resulten conforme a la Ley General de Responsabilidades Administrativas y demás disposiciones aplicables al respecto.

7.1.3 El personal realizará sus labores con apego al Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las Personas Servidoras Públicas del IMSS, con los principios constitucionales (Legalidad, Honradez, Lealtad, Imparcialidad y Eficiencia), a través de la pauta de conducta de las Personas Servidoras Públicas del IMSS, (Buen trato y vocación de servicio; Respeto a los Derechos

Humanos y a la igualdad, y no discriminación; Integridad y prevención de conflictos de interés en el uso del cargo, y en la asignación de recursos públicos; y Superación personal y profesional), aprobado por el Consejo Técnico mediante Acuerdo: ACDO.SA2.HCT.251121/319, de fecha 25 de noviembre de 2021.

7.1.4 La información que se genere, obtenga, adquiera y/o transforme en la aplicación de la presente norma susceptible de ser clasificada como confidencial y/o reservada se determinará de conformidad con lo señalado por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados y demás ordenamientos legales que resulten aplicables; en atención a que la divulgación de la misma pudiera lesionar el interés normal jurídicamente protegido por la normativa.

7.1.5 El correo electrónico institucional, será considerado en el presente documento como un medio de comunicación oficial que, por su propia naturaleza, transparenta el quehacer de los servidores públicos al servicio del IMSS, a través del cual se realizan trámites, notificaciones, requerimientos, convocatorias, intercambio de informes y documentos que conforme a su competencia y funciones les corresponda. Para que dicha comunicación genere seguridad y certeza jurídico-administrativa, deberá contar con los respectivos acuses electrónicos de entrega y lectura.

7.2 Planeación de la capacitación y adiestramiento de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

7.2.1 La Coordinación de Capacitación por conducto de la Coordinación Técnica de Capacitación, establecerá y difundirá a nivel nacional, los lineamientos para elaborar la DNC e integrar el PAC de cada año, con la finalidad de conocer los requerimientos de capacitación orientados al desarrollo de las competencias laborales del personal en el IMSS, incluyendo las acciones de capacitación para la profesionalización de sus trabajadores, así como del ejercicio presupuestal y operación de la capacitación.

7.2.2 Las acciones de capacitación que se integren a la DNC y el PAC de cada ejercicio, deberán encontrarse dirigidas al personal de base y confianza A, B y Estatuto "A" del Instituto; por lo que aquellas personas que realicen servicio social o prácticas profesionales, así como, las contratadas por servicios profesionales (honorarios), deberán ser excluidas del mismo; con excepción de las

señaladas en el Apéndice A, Tarjeta Acuerdo autorizada por la Dirección General del IMSS, de fecha 16 de marzo de 2016.

7.2.3 Las Coordinaciones o Departamentos Administrativos de los Órganos Normativos, de la Dirección General, de la Secretaría General y del Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como, las Jefaturas de Servicios de Desarrollo de Personal en los OOAD, serán responsables de elaborar la DNC, tomando en consideración los requerimientos de capacitación y adiestramiento de sus respectivos Órganos, mismos que deberán estar alineados a las funciones sustantivas establecidas en los Manuales de Organización y las directrices presupuestales que establezca la Dirección de Finanzas, a través de la Coordinación de Presupuesto e Información Programática.

7.2.4 La Coordinación Técnica de Capacitación, será el área facultada para verificar el cumplimiento de los lineamientos cualitativos, cuantitativos, logísticos y presupuestales de las acciones de capacitación que formen parte de la DNC.

7.2.5 Los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General, el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social y los OOAD deberán llevar a cabo la priorización de las acciones de capacitación de la DNC considerando, las temáticas, así como los techos y directrices presupuestales que establezca la Dirección de Finanzas.

7.2.6 La Coordinación de Capacitación, será la responsable de gestionar y notificar los techos presupuestales autorizados a los Órganos Normativos, Dirección General, Secretaría General, el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social y los OOAD.

7.2.7 La Coordinación Técnica de Capacitación será la responsable de dar el seguimiento a la formalización del PAC de las Direcciones Normativas y los OOAD.

7.2.8 La Coordinación de Capacitación será responsable de realizar la integración de las acciones de capacitación formalizadas por los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General, el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social y los OOAD, para la emisión del PAC institucional, el cual se presentará ante la Unidad de Personal para su sanción correspondiente.

7.2.9 La Dirección de Prestaciones Médicas, a través de la Coordinación de Educación en Salud, integrará y enviará el Programa Anual de Capacitación Continua en el Trabajo del Personal para la Atención de la Salud a la Coordinación de Capacitación para su integración en el PAC de cada ejercicio.

7.2.10 El Centro Nacional de Capacitación y Calidad deberá informar a la Coordinación de Capacitación, la programación anual de los centros a nivel nacional, a fin de que sea integrado al PAC de cada ejercicio.

7.3 Operación de la capacitación y adiestramiento de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

7.3.1 La Coordinación de Capacitación, las Coordinaciones o Departamentos Administrativos de los Órganos Normativos, de la Dirección General, de la Secretaría General y del Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como, las Jefaturas de Servicios de Desarrollo de Personal en los OOAD, promoverán el desarrollo de las competencias laborales del personal adscrito a las mismas.

7.3.2 Los recursos presupuestales autorizados para llevar a cabo acciones de capacitación a nivel nacional o regional, se ejercerán centralizadamente o por medio de dispersión de recursos a consideración del área convocante.

7.3.3 No se podrán contratar servicios de capacitación o adiestramiento con proveedores externos, cuando los mismos sean proporcionados por el Instituto a través de los Centros de Capacitación y Calidad, SICAVI, o por las áreas internas del Instituto con el conocimiento técnico del o los temas a desarrollar.

7.3.4 La Coordinación Técnica de Capacitación, será responsable de supervisar el diseño, la implementación y actualización de los planes formativos de las acciones de capacitación relativas a la Capacitación Básica, Habilitación de instructores, Orientación pre jubilatoria y aquellas que se consideren necesarias.

7.3.5 La Coordinación Técnica de Capacitación, llevará a cabo la asesoría, supervisión y revisión del diseño, así como la actualización de los contenidos didácticos presenciales y en línea que desarrollen los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General y el Órgano Interno de Control

en el Instituto Mexicano del Seguro Social; en el caso de los OOAD, los contenidos temáticos deberán ser revisados por las Jefaturas de Servicio de Desarrollo de Personal, conforme a los lineamientos que emita la Coordinación de Capacitación para tal fin.

7.3.6 La Coordinación Técnica de Capacitación, supervisará el programa de instructores internos, a fin de lograr la habilitación, pago del estímulo e inventario correspondiente a nivel nacional, así como la actualización del Catálogo Nacional de Instructores.

7.3.7 La Coordinación de Capacitación, será la responsable de dar seguimiento al control del ejercicio presupuestal, observando las disposiciones presupuestales que emita la Dirección de Finanzas.

7.3.8 Los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General, el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social y los OOAD, podrán solicitar a la Coordinación de Capacitación, la autorización de acciones de capacitación adicionales a los registrados en el PAC, con o sin requerimiento de recursos presupuestales, cuya aprobación estará sujeta a lineamientos emitidos por la Coordinación de Capacitación, las prioridades institucionales y la disponibilidad presupuestal.

7.3.9 La Coordinación de Capacitación, determinará y comunicará por el medio que estime conveniente a los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General, el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social y los OOAD, el retiro de los recursos presupuestales no ejercidos del PAC, reorientándolos a otras necesidades de capacitación o del Instituto.

7.3.10 Las acciones de capacitación incluidas en el PAC, podrán ser reordenadas presupuestalmente de acuerdo a las necesidades de los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General, el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social y los OOAD, tomando en consideración lo establecido en los lineamientos presupuestales que emita la Coordinación de Capacitación para cada ejercicio.

7.3.11 La Coordinación Técnica de Capacitación, supervisará el diseño e implementación de la capacitación y adiestramiento en línea, desarrollando las acciones de capacitación en el ámbito de su responsabilidad y coadyuvando con los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General, el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social y los OOAD que así

lo requieran, de conformidad con la capacidad operativa del área, a fin de generar propuestas de capacitación a favor del personal del Instituto.

7.4 Control y seguimiento de la capacitación y adiestramiento de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

7.4.1 La Coordinación Técnica de Capacitación, a través de la División de Capacitación para el Nivel Central será responsable de supervisar el seguimiento del PAC, ante las Coordinaciones o Departamentos Administrativos de los Órganos Normativos, de la Dirección General, de la Secretaría General y del Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como, de las Jefaturas de Servicios de Desarrollo de Personal en los OOAD, para el cumplimiento del mismo.

7.4.2 Las Coordinaciones o Departamentos Administrativos de los Órganos Normativos, de la Dirección General, de la Secretaría General y del Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como, las Jefaturas de Servicios de Desarrollo de Personal en los OOAD, serán responsables del seguimiento y control de la capacitación y adiestramiento en su ámbito de competencia, de conformidad a la normatividad y regulación emitida en la materia, así como el registro de las acciones de capacitación que les corresponde integrar en los Módulos DNC y CAP.

7.4.3 La Coordinación de Educación en Salud y el Centro Nacional de Capacitación y Calidad, proporcionarán a la Coordinación de Capacitación la información relativa a la ejecución del PAC y las acciones de capacitación fuera del programa.

7.4.4 La Coordinación Técnica de Capacitación, deberá solicitar a las Coordinaciones o Departamentos Administrativos de los Órganos Normativos, de la Dirección General, de la Secretaría General y del Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como, a las Jefaturas de Servicios de Desarrollo de Personal en los OOAD, en el segundo mes de cada año, las áreas de oportunidad detectadas en la elaboración y ejecución de la DNC y el PAC.

7.4.5 La Coordinación Técnica de Capacitación, será la responsable de definir las propuestas de modificaciones a los Módulos DNC y CAP, así como a la plataforma SICAVI, a fin de que sean autorizadas y promovidas por la Coordinación de Capacitación.

7.5 Contratación de servicios de capacitación externa de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

7.5.1 Los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General, el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social y los OOAD, a través de las Coordinaciones o Departamentos Administrativos y las Jefaturas de Servicios de Desarrollo de Personal respectivamente, observarán que el recurso presupuestal autorizado de la partida “42060257 Cuotas para Capacitación Externa”, deberá destinarse para cubrir exclusivamente el costo de la capacitación presencial, en línea o mixta que diseñen o impartan instituciones educativas públicas, privadas o empresas de capacitación, quedando excluidas las licenciaturas, especialidades, maestrías, doctorados y en general cualquier estudio de posgrado, en cualquiera de sus modalidades, exceptuando los diplomados cuando sean de aplicación colectiva y con la autorización de los Órganos Normativos, la Dirección General, la Secretaría General y el Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano del Seguro Social, conforme a su competencia.

NOTA: La presente disposición solo podrá ser exceptuada de manera expresa por el Director General o el Director de Administración, indistintamente.

7.5.2 La contratación de servicios de capacitación externa, se efectuará de conformidad a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, su Reglamento y las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social.

7.5.3 Las instituciones educativas públicas, privadas o empresas de capacitación que se contraten como proveedores de capacitación externa, deberán preferentemente contar con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a efecto de que, en caso de ser requerido, emitan y entreguen en tiempo y forma las constancias de competencia o habilidad laboral o en su defecto, la constancia de asistencia a los trabajadores que participen en los cursos según corresponda.

7.6 Interpretación de la NOM 1000-001-010 (IMSS, 2022).

7.6.1 La Unidad de Personal, a través de la Coordinación de Capacitación, será el área facultada para interpretar, y en su caso, resolver los casos especiales y no previstos en la presente Norma, para efectos administrativos.

El IMSS cuenta con cursos de capacitación presenciales aptos para adultos mayores, cuyo objetivo es mejorar las posibilidades de estar mejor capacitados para las oportunidades laborales que se presentan; algunos de estos son: panadería, cuidado del cabello, repostería, decoración saludable, entre otros. IMSS (2009) Contando también con pláticas de inducción de jubilados y pensionados sobre los servicios. En ella otorgan información relacionada con sus derechos y obligaciones como nuevos pensionados y jubilados, así como beneficios y actividades que se realizan en los Centros de Seguridad Social.

Ofrece cursos en diferentes modalidades con el objetivo de desarrollar habilidades y adquirir conocimientos. Incluso puedes elegir continuar tu formación laboral para generar ingresos ya que tiene programas de validez oficial. Puedes elegir entre las modalidades presencial o en línea, en la plataforma CLIMSS. CLIMSS permite actualizar y capacitar en temas prioritarios de bienestar, promoción de la salud, prevención de accidentes y enfermedades crónicas y empleabilidad a toda la población, sea o no derechohabiente (IMSS, 2019).

4.4 Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

En el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado presenta el siguiente documento: Condiciones generales de trabajo, donde nos habla de la capacitación que se imparte en su institución.

Normatividad del ISSSTE (2012).

Capítulo III de las obligaciones de la o el titular y de los derechos, obligaciones y prohibiciones del personal.

Artículo 28. Son obligaciones de la o el titular:

XV. Capacitar al personal que cuente con las aptitudes suficientes para el uso y manejo de los equipos y sistemas de cómputo:

Artículo 32: Son obligaciones del personal de base las siguientes:

XV. Asistir a los programas de capacitación, adiestramiento o especialización que promueva la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Desarrollo Laboral, y participar en las investigaciones técnicas o científicas que el instituto requiera para el cumplimiento de sus objetivos; (ISSSTE, 2012).

Capítulo XI de las Comisiones Nacionales Mixtas.

Artículo 114. En el Instituto se establecerán las Comisiones Nacionales Mixtas siguientes:

IV. de Capacitación y Desarrollo Laboral.

Artículo 118. La Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Desarrollo Laboral es el órgano encargado de desarrollar planes y programas permanentes de capacitación y adiestramiento, a efecto de elevar la productividad y el nivel de vida de las trabajadoras y trabajadores de base.

Las constancias o certificaciones de participación que expida la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Desarrollo Laboral, tendrá validez institucional y serán tomados en cuenta como factores escalafonarios.

El instituto tiene un convenio con el aula virtual para que sus trabajadores cuentan con las capacitaciones requeridas en el instituto y para posibles herramientas para escalonar en sus áreas de trabajo (Aula virtual ISSSTE, 2022).

4.5 Integración entre la capacitación y el desempeño laboral

Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para la economía mexicana. Sin embargo, estas organizaciones presentan diversas problemáticas como la falta de capacitación. Álvarez et al. (2022).

Álvarez y Ramírez (2020) citan en su trabajo a algunos autores en relación con las pequeñas y medianas empresa (pymes) siendo de suma importancia a nivel mundial, debido a su aporte en indicadores como ingresos generados y creación de empleos, acorde con la Oficina Internacional del Trabajo (OTI, 2015). Las pymes participan en el 45% de la generación de Producto Interno Bruto, pero estas empresas son hasta un 70% menos productivas que las grandes, según la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2016). Es por ello que, enfocados al fomento de estas organizaciones, múltiples gobiernos realizan esfuerzos económicos para lograr el desarrollo de estas empresas (Ayyagari et al. 2014). El Banco Mundial reconoce a las pymes como parte fundamental de su

estrategia orientada a promover el empleo, el desarrollo de las cadenas de valor, la inclusión social y económica (Independent Evaluation Group, 2019)

Sobre capacitación como problemática que afrontan las pymes mexicanas se encuentra que declaran no realizarla el 44.9% de estas entidades económicas (INEGI, 2018). Según este mismo informe, las causas más frecuentes por las que no realizan capacitación son: creer que el conocimiento y la habilidad del trabajador son suficientes, se contrata personal ya capacitado, costos elevados, pensar que esta interrumpe el trabajo y que se impartió en años previos. Álvarez et al. (2022).

Por otra parte, aquellas pymes que sí realizan la capacitación no siguen los procedimientos y lineamientos descritos en la literatura, lo que impide maximizar sus beneficios (Mendoza, 2005). La mayoría de estas organizaciones no realizan un proceso formal de capacitación con el diagnóstico de necesidades y la evaluación final de la misma (Pauli, 2019). Además, en el caso de las organizaciones mexicanas es frecuente que la capacitación no sea ajustada con consistencia y seriedad. Álvarez et al. (2022).

Por lo tanto, las pymes al no llevar a cabo la capacitación o no realizarla de forma adecuada, se sugiere considerar los principios básicos descritos en la literatura, para obtener resultados. Estudios en las organizaciones resaltan los beneficios de la adecuada capacitación como son: aumento de productividad (Ciriaci, 2016; Padachi y Bhiwajee, 2016; Pauli, 2019), incremento en el desempeño (Padachi y Bhiwajee, 2016; Pauli, 2019), entre otros. Conforme a lo planteado, la formación trae beneficios a los trabajadores por la adquisición de competencias profesionales, el aumento en la satisfacción y la creación de condiciones para un mejor desempeño laboral (Jehanzeb y Bashir, 2013). Tomado de Álvarez et al. (2022).

Un estudio realizado por Pauli (2019) halla que las pymes que realizaron procesos de capacitación alineados a la exigencia de la literatura obtuvieron mejores resultados y aumento en los indicadores de desempeño. Estos casos son poco frecuentes, pues de acuerdo con Nolan y Garavan (2016), el diseño e implementación de la capacitación en las pymes es típicamente por los fundadores o propietario-gerente, el cual no cuenta en muchas ocasiones con los conocimientos sobre el tema. Tomado de Álvarez et al. (2022).

Castagnola et al. (2020), comparte información acerca de la capacitación en su trabajo. La capacitación es el proceso en el que una empresa busca a sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores (Carlos Parra. C. y Rodríguez F. 2016). También nos dice, Espinoza et al. (2016). El desempeño laboral es la acción de ejecutar y cumplir con un compromiso en un cargo o puesto laboral, teniendo en cuenta los conocimientos que cada persona tiene en su labor.

De igual modo, Obando (2020) cita a Molina, 2017 referente a la capacitación del talento humano quien indica que es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones, de igual forma ayuda al clima laboral porque accede que el talento humano sienta que es parte importante de la empresa y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen de la organización.

Extraído de Obando (2020), según Montejo (2017), la evaluación el desempeño laboral consiente si existe la necesidad de volver a capacitar el talento humano, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existe problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo; gracias a esto se puede afirmar que la capacitación que reciben los empleados va de la mano con su productividad en la empresa, ya que esta influye en como los empleados van desenvolviéndose en cada una de las tareas y cargos que tienen, incluso con las capacitaciones, el talento humano puede estar más preparado en el conocimiento que tiene cada uno y en ámbitos externos a la profesión o al cargo que ejerce cada uno, y está dentro de lo necesario para que la empresa obtenga una mejor productividad de su talento humano sin problemas que afecten en el desempeño laboral.

En referencia a la correlación de la capacitación y el desempeño laboral, el autor Obando (2020) indica que “La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias del entorno.”

A continuación, se verificarán algunos trabajos citados por Castagnola (2020) referentes a la correlación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral. En el siguiente aspecto, Huerta (2016) estableció la relación entre la capacitación y el desempeño laboral, llegó a la conclusión que la correlación es positiva. Así mismo, Noda (2017) midió la relación de la capacitación con el desempeño laboral, obtuvo como resultado que la relación es alta. A lo que Acevedo (1998) nos dice que la capacitación es a corto plazo y se emplean determinados criterios y acciones orientadas al buen desempeño laboral.

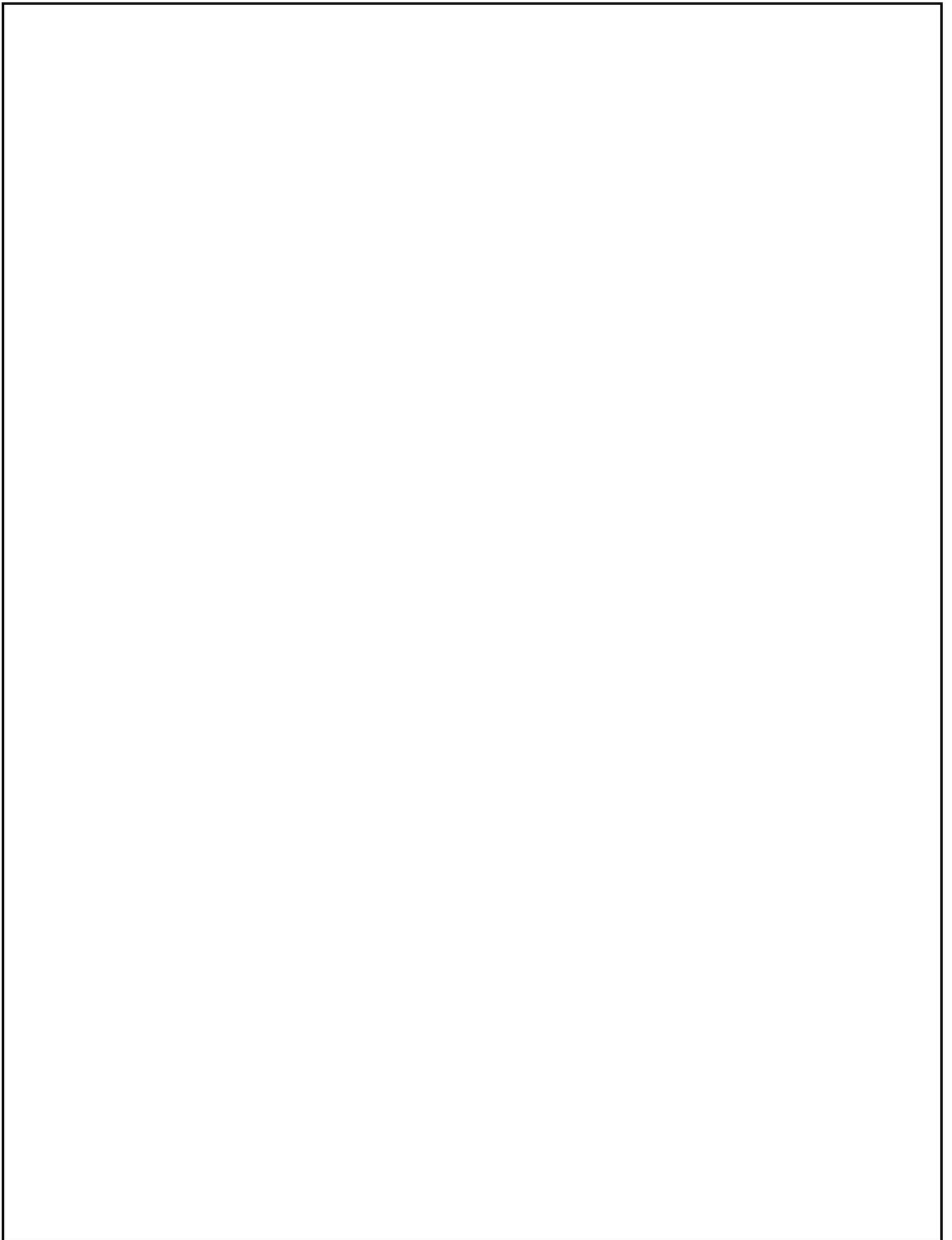
Referenciado de Obando (2020). De igual modo, llama la atención, la homogeneidad de los resultados obtenidos, la mayoría de los estudios se centran en la capacitación del personal es sumamente importante para que este pueda desempeñar de manera eficiente su labor ante las actividades que se le presenten (Molina, 2017).

Referenciado de Obando (2020). La capacitación se debe realizar de acuerdo con las necesidades que presentan cada uno de los trabajadores de la organización a desarrollar el puesto laboral al que se le ha asignado, partiendo como punto principal dar a conocer a cada trabajador los objetivos y metas de la organización, lo que ella espera de su desempeño y esfuerzo y como debe ser el uso de cada instrumento y herramienta de trabajo para que de este modo se pueda obtener un mejor desempeño laboral.

Además Castro et al. (2020) en su trabajo señala a los siguiente autores; Jara, Asmat, Alberca, Medina (2018), que sugieren, toda institución para que logre el desempeño laboral optimo se necesita de: i) Recursos materiales, como el capital del trabajo, el capital de trabajo, el local de operaciones, herramientas, etc.; ii) Recursos técnicos, son los procedimientos y la parte administrativa en sí, iii) Talento humano, es el desarrollo de todos los procesos con el involucramiento de más variables para su desarrollo.

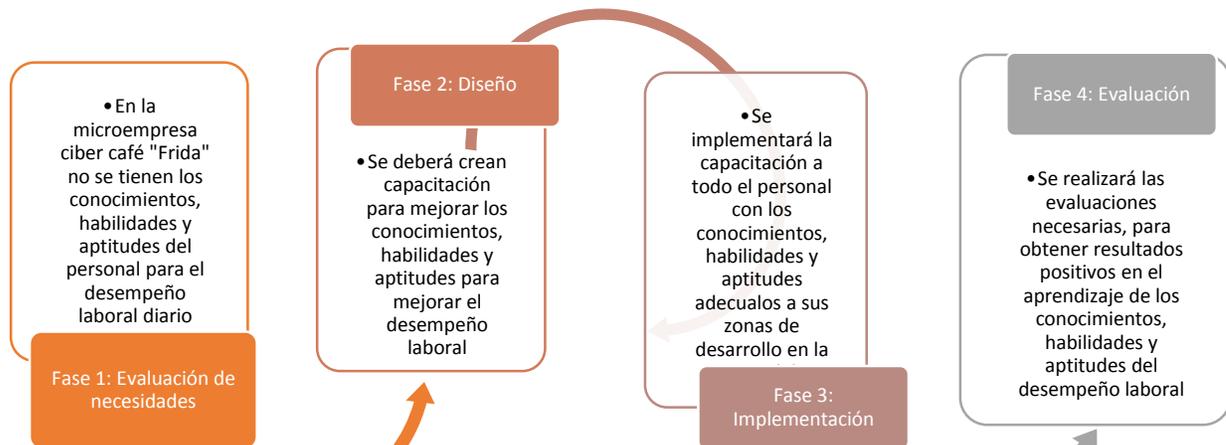
Al final de su trabajo Castagnola et al. (2020) enuncia el desempeño laboral es muy importante para las instituciones, entonces como la capacitación es de suma importancia para lograr un mejor desempeño laboral, por lo tanto, el personal empleado en las organizaciones debe capacitarse para lograr un mejor desempeño laboral.

**Capítulo V: Diagnóstico del problema de la microempresa
ciber café “Frida”**



Capítulo V: Diagnóstico del problema de la microempresa ciber café “Frida”

Con relación al diagnóstico, las personas que se desempeñan en el ciber café “Frida” requieren capacitación para la correcta ejecución de sus labores, actividades y tareas. Así lo señala Snell y Morris (2020) para contribuir a la organización y estimular el aprendizaje de sus integrantes. Se ve necesario que en el ciber café “Frida” se inicie con el siguiente proceso de Snell y Bohlander (2013).



28 abril 2023

Fuente: figura 9, elaboración conforme Snell Scott y Bohlander George (2013).

7.1 Detección de las necesidades

Para lograr un buen funcionamiento en cualquier organización es necesario que sus integrantes cuenten con un adecuado desempeño en sus actividades. Se puede considerar al personal como responsable de la eficiencia de todos los demás factores en una organización. Los mejores sistemas, las mejores máquinas, nos apoyan a los resultados deseados en la capacitación necesaria para utilizarlas adecuadamente. Farfán et al. (2020)

Se ve la necesidad que en el ciber café “Frida” se cuente con la capacitación, debido a la carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, en el desarrollo de sus labores, actividades o tareas.

La escasez de capacitación es una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. Se representa cuando en la ejecución de una tarea o función quienes deben hacerlo cuentan con escasez de conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para desempeñarla correctamente. Guiñazú (2004)

Se consideró para la detección de necesidades la descripción básica del puesto que a continuación se desarrolla:

Descripción del puesto

IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Gerente general

Ubicación: Planta baja oficina interna

Número de personas que lo desempeñan: Uno

Área de adscripción: Gerencia general

Reporta a: No aplica

Supervisa a: Coordinador administrativo, encargada de mostrador y becario

Objetivo del puesto: Encargado de dirigir y tomar decisiones económicas, administrativas y sociales.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Dirigir y tomar decisiones en la micro empresa de carácter económico, administrativo y social

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

- Planificar, controlar y dirigir los planes a corto y largo plazo del ciber café "Frida"
- Decidir en aspectos económicos, administrativo y sociales
- Organizar con liderazgo transformacional, realizando cambios mediante la aplicación de un conjunto de reglas
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también las funciones y los cargos

RELACIONES Y/O COMUNICACIÓN

Internas: Pon el personal que labora en el ciber café "Frida"

Externas: Proveedores y clientes

Especificación del puesto

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Conocimientos generales: Conocimientos y estudios universitarios y/o técnicos en administración, computación, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.

Experiencia: 2 a 3 años en puestos similares.

Edad: 22 a 40 años

Sexo: Indistinto

Conocimientos específicos: Computación, contabilidad y finanzas

Características personales: Habilidad en supervisión, iniciativa en la toma de decisiones

Iniciativa: Preferentemente propia

Requisitos físicos: Excelente presentación

Esfuerzo mental y/o visual: Alto

RESPONSABILIDAD

Bienes: Mobiliario que se encuentra dentro del local, equipos de cómputo e impresoras, hojas blancas y cableado del mismo.

Dinero: Manejo de finanzas

Personas: Coordinador administrativo (1), encargada de mostrador (1) y Becario (1)

Información: Dirigir, supervisar y desarrollar las actividades o labores requeridas en el ciber café "Frida"

CONDICIONES DE TRABAJO

Medidas de trabajo: usar señalamientos de piso mojado, riesgo eléctrico y uso de cubre bocas

Accidentes: Resbalones y contusiones mínimas

Enfermedades: Resfriado, anemia, deshidratación, estrés laboral, obesidad y diabetes

OBSERVACIONES GENERALES

Cualquier indicador que pueda realizarse

Fecha de revisión		
Departamento que reviso		
Preparó		
Revisó		
	Nombre	Firma de responsable

28 abril 2023

Fuente: tabla 1, elaboración conforme Romero et al. (2022)

Descripción del puesto

IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Coordinador administrativo

Ubicación: Planta baja segunda oficina interna

Número de personas que lo desempeñan: Uno

Área de adscripción: Gerencia general

Reporta a: Gerente general

Supervisa a: Encargada de mostrador

Objetivo del puesto: Encargado de llevar la planificación, organización, control y dirección de la microempresa

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Está a cargo de controlar y supervisar al personal a su cargo, así como de realizar las funciones delegadas por el gerente general, manteniendo el orden y control de cada operación

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

- Administrar los recursos del área de trabajo, supervisar y reportar cualquier problema que surja directamente con el dueño.
- Verificar que el personal cumpla con sus actividades o tareas asignadas.
- controlar todas las herramientas y materiales para el desempeño del trabajo que se mantenga en buen estado y funcionamiento.
- Mantener los insumos necesarios en el ciber café "Frida"

RELACIONES Y/O COMUNICACIÓN

Internas: Dueño y personal que labora en el ciber café "Frida"

Externas: Proveedores, clientes y público en general

Especificación del puesto

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Conocimientos generales: Habilidad para supervisar al personal asignado a su cargo. Mantener el orden y control en cada operación realizada garantizando un buen funcionamiento de esta.

Experiencia: A 1 a 2 años en un puesto similar

Edad: 22 a 30 años

Sexo: Indistinto

Conocimientos específicos: Computación, finanzas y economía, conocimientos básicos en control y manejo de personal humano, así como el manejo de formas administrativas referentes al ciber café “Frida”

Características personales: Habilidad de hablar, liderazgo y mando, criterio e iniciativa en la toma de decisiones

Iniciativa: Propia

Requisitos físicos: Excelente presentación

Esfuerzo mental y/o visual: Alto

RESPONSABILIDAD

Bienes: Mobiliario de oficina, equipo de cómputo

Dinero: Supervisión de caja grande y chica

Personas: Encargada de mostrador (1) y becario (1)

Información: Supervisión y control del personal a su cargo

CONDICIONES DE TRABAJO

Medidas de trabajo: Llevar a cabo el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas para el personal en caso de incendio, sismo o siniestro.

Accidentes: Resbalones y contusiones mínimas

Enfermedades: Mareos, fatiga, gastritis, sobrepeso, obesidad, estrés ocular computacional

OBSERVACIONES GENERALES

Cualquier indicador que pueda analizarse

Fecha de revisión		
Departamento que reviso		
Preparó		
Revisó		
	Nombre	Firma de responsable

28 abril 2023

Fuente: tabla 2, elaboración conforme Romero et al. (2022)

Descripción del puesto

IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Encargada de mostrador

Ubicación: Planta baja local de ciber café "Frida"

Número de personas que lo desempeñan: Uno

Área de adscripción: Área de ciber café "Frida"

Reporta a: Coordinador administrativo

Supervisa a: Becario

Objetivo del puesto: El empleado está encargado de administrar todas las operaciones relacionadas al ciber café "Frida"

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es encargado de todas las operaciones del ciber café y encargado del mostrador con los diferentes productos que se tienen en venta

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

- Control de ordenadores
- Supervisión del correcto uso de computadoras por parte de los clientes
- Venta de diferentes productos y accesorios que se tiene en venta
- Control de insumos utilizados en el ciber café "Frida"
- Limpieza de la microempresa
- Explicar el método de cobro a los clientes y los servicios que ofrece la microempresa
- Recibir pedidos de los clientes
- Informar a los clientes de las convocatorias vigentes

RELACIONES Y/O COMUNICACIÓN

Internas: Coordinador administrativo y becario

Externas: Clientes, proveedores y público en general

Especificación del puesto

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Conocimientos generales: Conocimientos básicos de computación y ofimática

Experiencia: de 6 meses a 2 años en un puesto similar.

Edad: 18 a 30 años

Sexo: Indistinto

Conocimientos específicos: Manejo de software especializado para gestión de computadoras en el ciber café “Frida”, control de tiempo y manejo de impresiones

Características personales: Habilidad de buen trato al cliente y gestión de ventas, buen criterio y ser respetuoso en todo momento

Iniciativa: Cuando se requiera iniciativa propia

Requisitos físicos: Excelente presentación

Esfuerzo mental y/o visual: Alta

RESPONSABILIDAD

Bienes: Mobiliario del local del ciber “Frida”, equipos de cómputo, impresora, escáner y productos y accesorios en el mostrador.

Dinero: Manejo de caja chica

Personas: Becario

Información: Realización de actividades o tareas relacionadas al ciber café “Frida”

CONDICIONES DE TRABAJO

Medidas de trabajo: Llevar a cabo el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas para el personal en caso de incendio, sismo o siniestro, uso de cubre bocas y colocación de gel antibacterial

Accidentes: Resbalones y contusiones mínimas

Enfermedades: Estrés laboral, desordenes del tendón, tensión ocular, síndrome visual informático, tenditis y síndrome de túnel carpiano

OBSERVACIONES GENERALES

Cualquier indicador que pueda analizarse

Fecha de revisión		
Departamento que reviso		
Preparó		
Revisó		
	Nombre	Firma de responsable

28 abril 2023

Fuente: tabla 3, elaboración conforme Romero et al. (2022)

Descripción del puesto

IDENTIFICACION

Nombre del puesto: Becario

Ubicación: Planta baja local del ciber café "Frida"

Número de personas que lo desempeñan: Uno

Área de adscripción: Área de ciber café "Frida"

Reporta a: Encargada de mostrador

Supervisa a: No aplica

Objetivo del puesto: Realice actividades que le ayuden al desempeño de carrera y conozca un escenario real en las diferentes tareas o actividades a realizar en el ciber café "Frida"

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Auxiliar y apoyo al trabajo de la encargada de mostrador

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

- Manejo de impresiones hecha por los clientes
- Manejo de software de control de tiempo y cobro por maquina
- Realización de tareas o investigaciones pedidas por los clientes
- Manejo y actualización de redes sociales como WhatsApp y correo electrónico

RELACIONES Y/O COMUNICACIÓN

Internas: Encargada de mostrador y ocasionalmente con el coordinador de administración

Externas: Clientela y público en general.

Especificación del puesto

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Conocimientos generales: Conocimiento básico de computación y trato al cliente

Experiencia: 6 meses a 1 año en puesto similar

Edad: 15 a 22 años

Sexo: Indistinto

Conocimientos específicos: Manejo de paquetería de Office, navegación de internet y conocimiento básico en trato al cliente

Características personales: Habilidad de manejo de cómputo y realización de investigaciones

Iniciativa: Iniciativa para solución de problemas que estén en su área de trabajo

Requisitos físicos: Excelente presentación y contar con uniforme escolar

Esfuerzo mental y/o visual: Alta

RESPONSABILIDAD

Bienes: Equipo de cómputo, celular empresarial que solo es usado en el local, impresora, escáner y control de medidor de tiempo

Dinero: No aplica

Personas: No aplica

Información: Realización de trámites online y tramites de citas

CONDICIONES DE TRABAJO

Medidas de trabajo: Llevar a cabo el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas para el personal en caso de incendio, sismo o siniestro y uso de cubre bocas

Accidentes: Resbalones y contusiones mínimas

Enfermedades: Disminución visual, insomnio, tensión ocular, pérdida de audición

OBSERVACIONES GENERALES

Cualquier indicador que pueda analizarse

Fecha de revisión		
Departamento que reviso		
Preparó		
Revisó		
	Nombre	Firma de responsable

28 abril 2023

Fuente: tabla 4, elaboración conforme Romero et al. (2022)

7.2 Aprendizaje

Al definir a la organización como ámbito de aprendizaje, dado que brinda el contexto donde sus miembros aprenden, y como sujeto de aprendizaje, puesto que debe ser capaz de aprender para sobrevivir y crecer. Guiñazú (2004)

La capacitación cumple aquí una misión fundamental y su razón de ser: ayuda a la organización a ser agente educativo (porque enseña) y sujeto de aprendizaje (porque aprende). Guiñazú (2004)

Se integra las siguientes tablas en las cuales se puede verificar las actividades que se realiza en la microempresa ciber café “Frida”.

Plan de capacitación para el dueño de la micro empresa ciber café “Frida”

Gerente general: Florindo Aparicio Hernández	
I GENERALES	
Nombre del Centro de Trabajo	Ciber Café “Frida”
Características del espacio de trabajo	Dentro del espacio de trabajo, el dueño desempeña la funciones de dirigir y tomar decisiones en la micro empresa de carácter económico, administrativo y social
Duración de la jornada de capacitación en el trabajo	Número de horas al día: 2 horas Número de días a la semana: 6 días
Grado escolar	Licenciatura en administración de empresas, economía o contaduría
Requerimientos físicos para ocupar el espacio de trabajo	Ganas de superación para él mismo y para microempresa
II CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	
Conocimientos para el desempeño de sus funciones	Conocimientos en administración, computación, finanzas, contabilidad y comercialización

Habilidades para el desempeño de sus funciones		Resolución de problemas, controlar y supervisar los planes a corto y largo plazo del ciber café			
Actitudes claves requeridos para lograr un buen desempeño en sus funciones		Tener buena actitud con proveedores, clientes y con el personal que labora a su cargo			
Realización de un plan de capacitación conveniente y ordenado de lo más sencillo a lo más complejo.					
Mes	Área o función	Conocimientos y/o habilidades a obtener y desarrollar	Dinámicas a utilizar y/o actividades a realizar por conocimiento y/o habilidad	Conductas y actitudes a ser fortalecidas	Actividades o ejercicios que se emplearan para fortalecer conductas y aptitudes esperadas
1	Organización	Toma de decisiones asertivamente	Conocer las diferentes situaciones que podría presentarse	Responsabilidad y decisión propia	Se tomara curso de toma de decisiones modalidad online
2	Organización	Liderazgo	Se ayudara a tener las habilidades necesarias para ser un líder dentro de la microempresa	Influenciar y motivar	Podrá leer algún artículo para ser líder nato
3	Apoyo administrativo	Delegar actividades al coordinador	Entender cuáles son las actividades que deben delegarse	Responsabilidad y análisis de las actividades	Analizará un video para conocer las actividades a delegar
4	Finanza	Planeación de insumos	Saber los diferentes insumos que ocupa en su microempresa	Responsabilidad y trato con los proveedores	Conocer los diferentes proveedores y sus costos
5	Recursos materiales	Verificar que el mobiliario usado este en buen estado y con el mantenimiento necesario	Conocer el mantenimiento que necesita su microempresa	Responsabilidad	Recorrer las instalaciones para hacer la verificación de las mismas

28 abril 2023

Fuente: tabla 5, elaboración conforme LeticiaCb1 (2021).

Coordinador administrativo: Maximiliano Gutiérrez Becerril	
I GENERALES	
Nombre del Centro de Trabajo	Ciber Café "Frida"
Características del espacio de trabajo	Dentro del espacio de trabajo del coordinador, él desempeña la planificación y control del personal así

	como velicar que las actividades se cumplan dentro de la empresa en tiempo y forma
Duración de la jornada de capacitación en el trabajo	Número de horas al día: 2 horas Número de días a la semana: 6 días
Grado escolar	Estudios superiores universitarios o técnicos en administración y computación
Requerimientos físicos para ocupar el espacio de trabajo	Ganas de superación personal y en equipo

II CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

Conocimientos para el desempeño de sus funciones	Conocimientos en manejo de personal humano, control de operaciones y finanzas
Habilidades para el desempeño de sus funciones	Toma de decisiones para la resolución de problemas en el área de trabajo y supervisión del personal
Actitudes claves requeridos para lograr un buen desempeño en sus funciones	Tener buena relación con el personal que labora en la microempresa y ser una persona proactiva

Realización de un plan de capacitación conveniente y ordenado de lo más sencillo a lo más complejo.

Mes	Área o función	Conocimientos y/o habilidades a obtener y desarrollar	Dinámicas a utilizar y/o actividades a realizar por conocimiento y/o habilidad	Conductas y actitudes a ser fortalecidas	Actividades o ejercicios que se emplearan para fortalecer conductas y aptitudes esperadas
1	Organización	Planeación de actividades	Presentación que analiza los procesos de las actividades	Responsabilidad	Realizara un cronograma de las diferentes actividades que se realiza en la microempresa
2	Organización	Supervisión del personal	Conocer detalladamente las funciones del personal	Capacidad de realizar criticas de manera respetosa	Entender el tipo de comunicación que empleará y ofrece una retroalimentación
3	Trabajo en equipo	Comunicación efectiva	Tener buena comunicación con el personal a su cargo	Actitud positiva	Platicar son el personal para recopilar, intercambiar y mejorar la obtención de información y conocimiento
4	Uso del equipo	Conocer las características del equipo de trabajo	Saber las cualidades de cada integrante	Ser proactivo	Entrevistar al personal para conocer sus características

5	Finanzas	Realizar presupuesto para la adquisición de nuevos productos	Aplicar curso de finanzas y presupuesto	Ganas de aprender	Tomar curso para aprender los conocimientos requeridos y sean aplicados adecuadamente
---	----------	--	---	-------------------	---

28 abril 2023

Fuente: tabla 6, elaboración conforme LeticiaCb1 (2021).

Encargada de mostrador: Kennia Abigail García Maganda	
I GENERALES	
Nombre del Centro de Trabajo	Ciber Café "Frida"
Características del espacio de trabajo	Dentro del espacio de trabajo la encargada, desempeñara la supervisión del manejo correcto de los quipos de computo así como la realización de ventas en el mostrador
Duración de la jornada de capacitación en el trabajo	Número de horas al día: 2 horas Número de días a la semana: 6 días
Grado escolar	Bachillerado terminado
Requerimientos físicos para ocupar el espacio de trabajo	Ganas de superación
II CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	
Conocimientos para el desempeño de sus funciones	Conocimientos de ofimática y computación, comprender el manejo del software especializado para la gestión del equipo de cómputo en el ciber
Habilidades para el desempeño de sus funciones	Resolver problemas menores en equipos de cómputo, buen trato al cliente e iniciativa de ventas
Actitudes claves requeridos para lograr un buen desempeño en sus funciones	Ser proactiva, comunicación con el cliente y ser tolerante
Realización de un plan de capacitación conveniente y ordenado de lo más sencillo a lo más complejo.	

Mes	Área o función	Conocimientos y/o habilidades a obtener y desarrollar	Dinámicas a utilizar y/o actividades a realizar por conocimiento y/o habilidad	Conductas y actitudes a ser fortalecidas	Actividades o ejercicios que se emplearan para fortalecer conductas y aptitudes esperadas
1	Organización	Manejo de software para la gestión del equipo de computo	Conocer las características del software a manejar	Ser proactiva	Aplicar a un curso para conocer el manejo del software
2	Organización	Conocer la ofimática	Entender las características con las que se elaboraran los trabajos	Capacidad de entendimiento	Aplicar un curso de ofimática para conocer las características que soliciten los cliente
3	Ventas	Saber comunicarse con el cliente	Simulación en centro de trabajo	Capacidad para comunicarse de claridad y eficiencia	Moderar el tipo de comunicación esperada por el cliente
4	Apoyo administrativo	Gestión de las funciones en el centro de trabajo	Simulación en el centro de trabajo	Adquirir responsabilidad	Aprender la forma de gestionar las funciones que permitan fortalecer las actividades y lograr un mejor servicio
5	Finanza	Corte de caja chica	Comprender la realización del corte de caja chica	Capacidad de realizar operaciones básicas	Aplicar a curso de finanzas para conocer el corte de caja

28 abril 2023

Fuente: tabla 7, elaboración conforme LeticiaCb1 (2021).

Becario: Areli Guadalupe Garcés Vázquez	
I GENERALES	
Nombre del Centro de Trabajo	Ciber Café "Frida"
Características del espacio de trabajo	Dentro del espacio de trabajo, el becario desempeñara las actividades de control de computadoras y atención al cliente, así como el manejo de redes sociales
Duración de la jornada de capacitación en el trabajo	Número de horas al día: 2 horas Número de días a la semana: 5 días
Grado escolar	Bachillerato
Requerimientos físicos para ocupar el espacio de trabajo	Ganas de superarse
II CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	

Conocimientos para el desempeño de sus funciones		Atención al cliente, realización de inventario y conocimientos de computación básico			
Habilidades para el desempeño de sus funciones		Dialogo con los clientes, contestación inmediata para la impresión de trabajos y resolver problemática que se presente			
Actitudes claves requeridos para lograr un buen desempeño en sus funciones		Tener buena presentación y actitud, ser proactiva con disposición y ganas de aprender			
Realización de un plan de capacitación conveniente y ordenado de lo más sencillo a lo más complejo.					
Mes	Área o función	Conocimientos y/o habilidades a obtener y desarrollar	Dinámicas a utilizar y/o actividades a realizar por conocimiento y/o habilidad	Conductas y actitudes a ser fortalecidas	Actividades o ejercicios que se emplearan para fortalecer conductas y aptitudes esperadas
1	Introducción en el centro de trabajo	Conocer las características del negocio	Recorrido por la microempresa	Motivación	El encargado de mostrador mostrara las instalaciones y preguntara por su experiencia
2	Ventas	Saber comunicarse con el cliente	Simulación en el centro de trabajo	Comunicación efectiva	Explicar el tipo de comunicación que el cliente espera
3	Uso del equipo	Comprender las características y capacidades del equipo de computo	Simulación en el centro de trabajo	Responsabilidad	Comprender todo lo que concierne con el equipo de cómputo, impresoras y manejo de programas
4	Servicio al cliente	Adquisición del servicio con calidad	Aplicar estrategias de servicio	Actitud positiva	Crear un ambiente grato que lleve a los usuarios a quedarse más tiempo en la microempresa
5	Finanzas	Realización de inventario de insumos y productos	Aplicar curso de finanzas y presupuestos	Ganas de aprender	Tomar el curso para conocer la forma en la que realizan los inventarios

28 abril 2023

Fuente: tabla 8, elaboración conforme LeticiaCb1 (2021).

7.3 Análisis de puestos

Un puesto de trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados, basado en la especificación del puesto, que es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo. Guiñazú (2004)

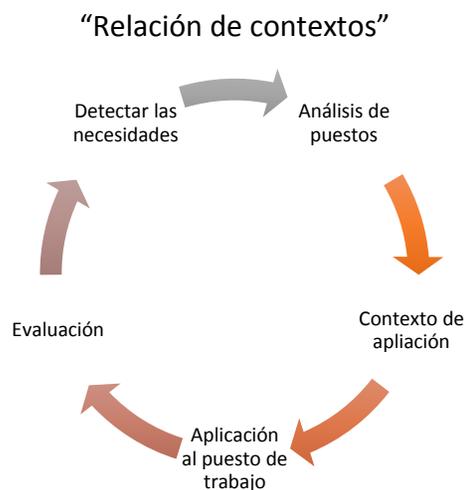
El sistema de capacitación produce aprendizaje que son una condición para la tarea, pero lo que se busca es que la tarea se efectúe y esta es la etapa más difícil. Guiñazú (2004)

Guiñazú (2004) indica que en toda situación de capacitación se presentan dos contextos que deben ser atendidos:

- ❖ Contexto de aprendizaje: ámbito en el cual tiene lugar las actividades de capacitación.
- ❖ Contexto de aplicación: ámbito de trabajo donde se utilizará lo aprendido.

De modo que aquí se desprenden tres tipos de causas por las cuales no se aplica lo aprendido mencionado por Guiñazú (2004):

- ❖ Causas vinculadas al contexto de aprendizaje: atender al contexto de aprendizaje implica cuidar la calidad didáctica de los programas
- ❖ Causas vinculadas al contexto de aplicación implica cuidar la factibilidad de las personas de capacitación
- ❖ Causas vinculadas con la relación entre ambos contextos: atender a la relación entre ambos contextos implica velar por los acuerdos necesarios para producir el resultado esperado



28 abril 2023

Fuente: figura 10, elaboración conforme Guiñazú (2004).

7.4 Evaluación

Para Guiñazú (2004) la evaluación, como instrumento de la capacitación, atiende a cinco objetivos principales:

- ❖ Se mejora la acción del desempeño laboral con los siguientes indicadores: productividad, calidad, efectividad, eficiencia, eficacia y suficiencia aplicando la capacitación en el ciber café “Frida”
- ❖ Se sabrá en qué medida se han alcanzado los objetivos preestablecidos (siguiendo el plan de capacitación)
- ❖ Se pretende generar una oportunidad de aprendizaje para los que participan de la misma
- ❖ Se medirá la rentabilidad de acción
- ❖ Se calcularán los cambios producidos en el entorno (imparto de una acción estratégica

Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejora el aprendizaje, influye en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño laboral. Snell y Morris (2020) muestran cuatro criterios básicos disponibles para evaluar la capacitación: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados. Algunos de ellos son más fáciles de medir que otros, pero todos son importantes porque proporcionan diferente información sobre el éxito de los programas.

Se analizará cada uno de los criterios básicos para evaluar la capacitación.

1) Reacciones: los autores Snell y Morris (2020), redactan es un enfoque sencillo y común, que sirve para evaluar si los participantes disfrutaron la capacitación, puede ofrecer información importante sobre el contenido y las técnicas que les parecieron más útiles. Sin embargo, las reacciones positivas no garantizan que haya tenido éxito. Dicha información no podrá ser útil a la organización, a menos que se traduzca de alguna manera en una mejora tangible del desempeño en el puesto.

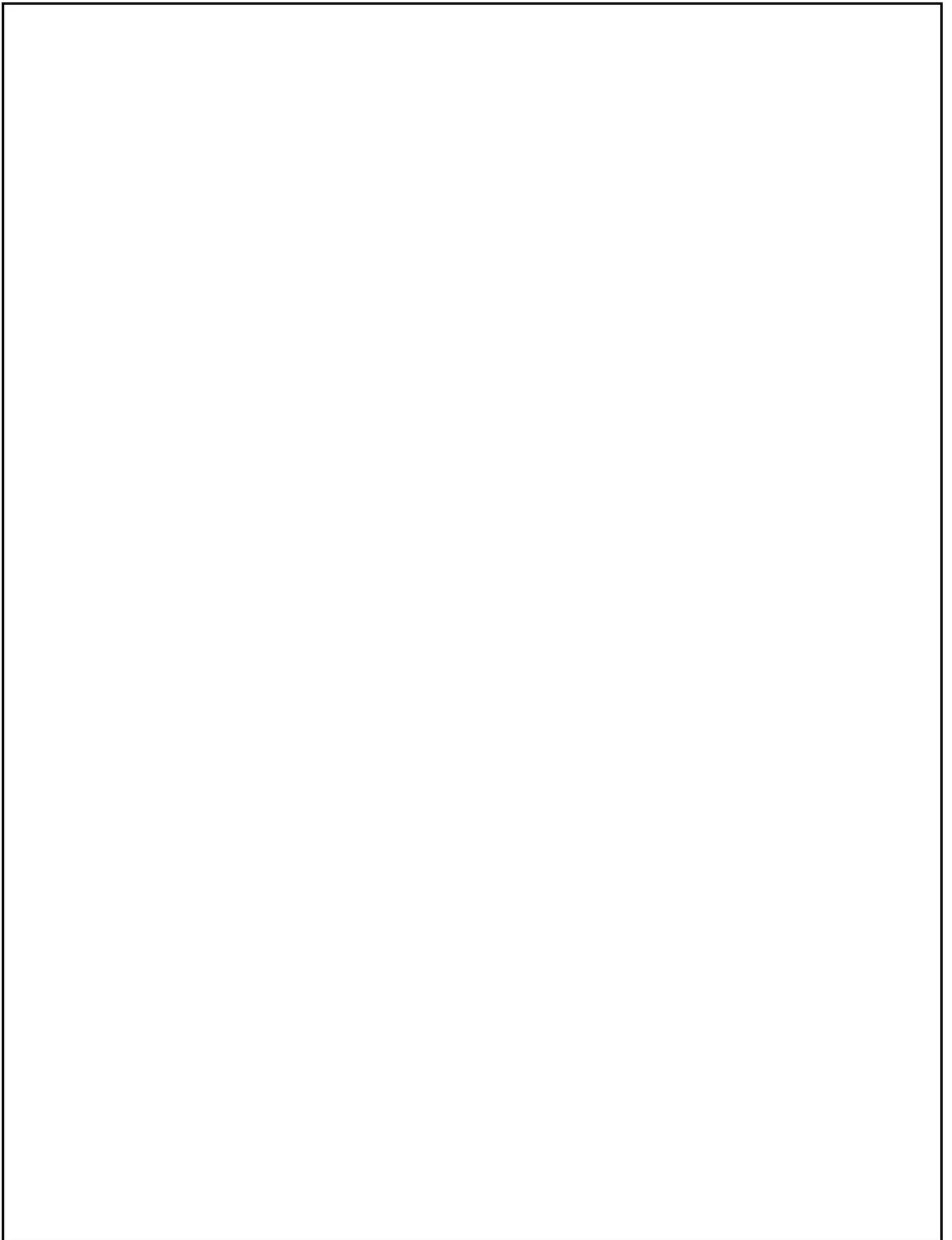
2) Aprendizaje: hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes y después del programa de capacitación ayuda a determinar su nivel de mejora. Los niveles de habilidad y conocimiento de los empleados que se sometieron al programa de capacitación pueden compararse con los niveles de los empleados que no le hicieron. (Snell y Morris, 2020)

3) Comportamiento o transferencia de aprendizajes: se refiere al nivel de precisión con que los empleados aplican lo que aprendieron en sus puestos. Existen numerosas formas de evaluar la transferencia de las habilidades aprendidas en la capacitación, Snell y Morris (2020) señalan que para maximizar la transferencia, gerentes y capacitadores pueden emplear diferentes enfoques:

- a. *Destacar elementos idénticos.* Las condiciones durante la capacitación deben asemejarse lo más posible a las del puesto
- b. *Si es necesario, enfocarse en principios generales.* Este enfoque ayuda al personal a saber cómo aplicar los aspectos principales del aprendizaje en las condiciones variables del puesto
- c. *Crear el clima propicio para la transferencia.* Las organizaciones deben alentar a sus gerentes para que acepten activamente los cambios estratégicos que traten de implementar y recompensar a los empleados que aplican los nuevos conocimientos y habilidades.
- d. Brindar estrategias de transferencia a los empleados. Los gerentes deben proporcionar a los apéndices estrategias y tácticas para manejar su ambiente de transferencia, en especial cuando las condiciones no sean propicias para la transferencia

4) Resultados o entorno sobre la inversión (ROI): el ROI de una empresa lo constituye los beneficios derivados de la capacitación en relación con sus costos, que pueden incluir incremento de las utilidades, la productividad y la calidad, o bien, menores costos, clientes más satisfechos, mayor nivel de desempeño laboral y menor rotación de personal. (Snell y Morris, 2020)

**Resultados esperados de la microempresa ciber café
“Frida”**



Resultados esperados de la microempresa ciber café “Frida”

La información recopilada en esta investigación permite conocer los aspectos relacionados en la capacitación del personal que componen a la microempresa ciber café “Frida” y como se podría aplicar un plan de capacitación para el incremento del desempeño laboral. Así mismo, se mencionan los conceptos de la capacitación, desempeño laboral y los indicadores que nos ayudan a llegar a una buena capacitación.

Una vez analizados los conceptos de los indicadores; productividad, calidad, eficiencia, eficiencia, efectividad y suficiencia, queda claro que una microempresa debe impartir capacitación a su personal para que su talento se vea fortalecido con las habilidades, aptitudes y conocimientos que se requieren en sus labores diarias.

Desde el punto de vista de Rodríguez (2007), indica que tanto en el sector privado como en el público y otros segmentos de nuestra sociedad están reconociendo cada vez más la importancia de capacitar e impulsar el desarrollo de los recursos humanos.

Es evidente que la capacitación es importante durante el desarrollo laboral, debido a que ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras. A continuación, Rodríguez (2007) nos menciona la importancia de la capacitación:

Ayuda a la organización. Conduce con una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Ayuda al individuo. Da lugar a el personal interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

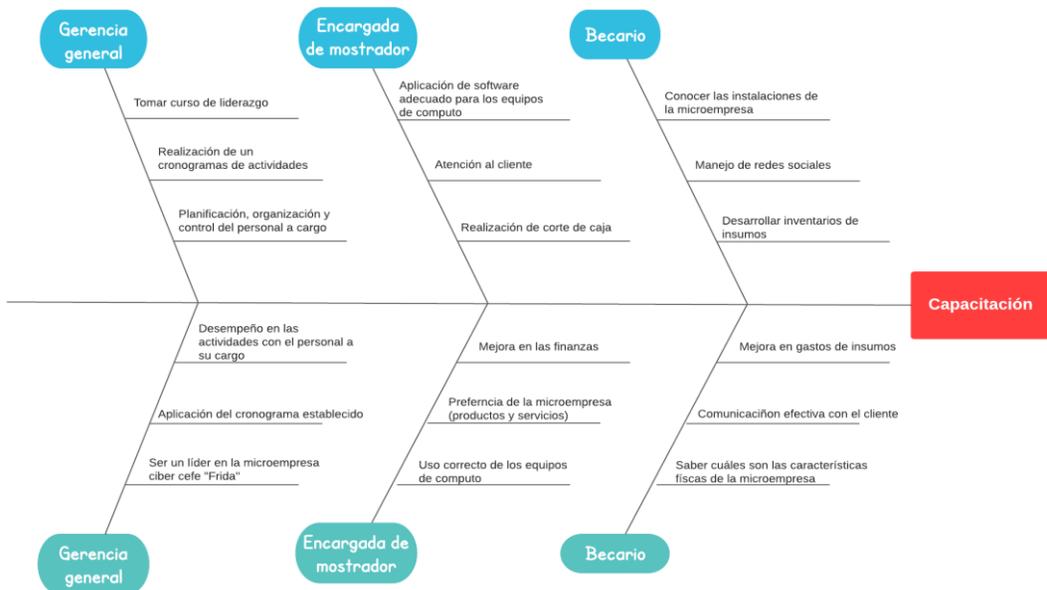
Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Entre los beneficios que genera la capacitación se destacan las siguientes:

- Calidad y mejora en las tareas
- Un alto desempeño laboral
- Solución de problemas con diferente visión
- Mayor rendimiento y disminución de tiempo en atención a tareas, actividades o labores que se desarrollan
- Desarrollo ético y motivación del personal

El personal de ciber café “Frida” debe llevar una capacitación constante con el fin de contar con mayor reconocimiento para adoptar un mejor desempeño laboral.

A continuación, por medio del diagrama de Ishikawa, ayudara a desarrollar el análisis de la capacitación en el ciber café “Frida”.



06 mayo 2023

Fuente: figura 11, elaboración conforme Ishikawa (1943).

Conclusiones

De acuerdo con lo anterior, la capacitación en la microempresa ciber café “Frida” podrá mejorar el desempeño laboral del personal.

El avance de la tecnología en los últimos años ha sido muy acelerado, por lo que el ciber café “Frida”, debe adaptar en la medida de sus posibilidades elementos que le sean de utilidad.

Se considera con los autores que se estudiaron que la capacitación es de interés, sin importar si en una pyme, ya que al llevarla a cabo promueve aptitudes positivas que contribuyen a la resolución de problemas en el área de trabajo.

Se observó que la determinación de requerimientos de la capacitación para cada uno de los puestos que componen el ciber café “Frida”

La gestión de cada uno de los puestos se ve favorecida al conocer el perfil de puestos que se requiere

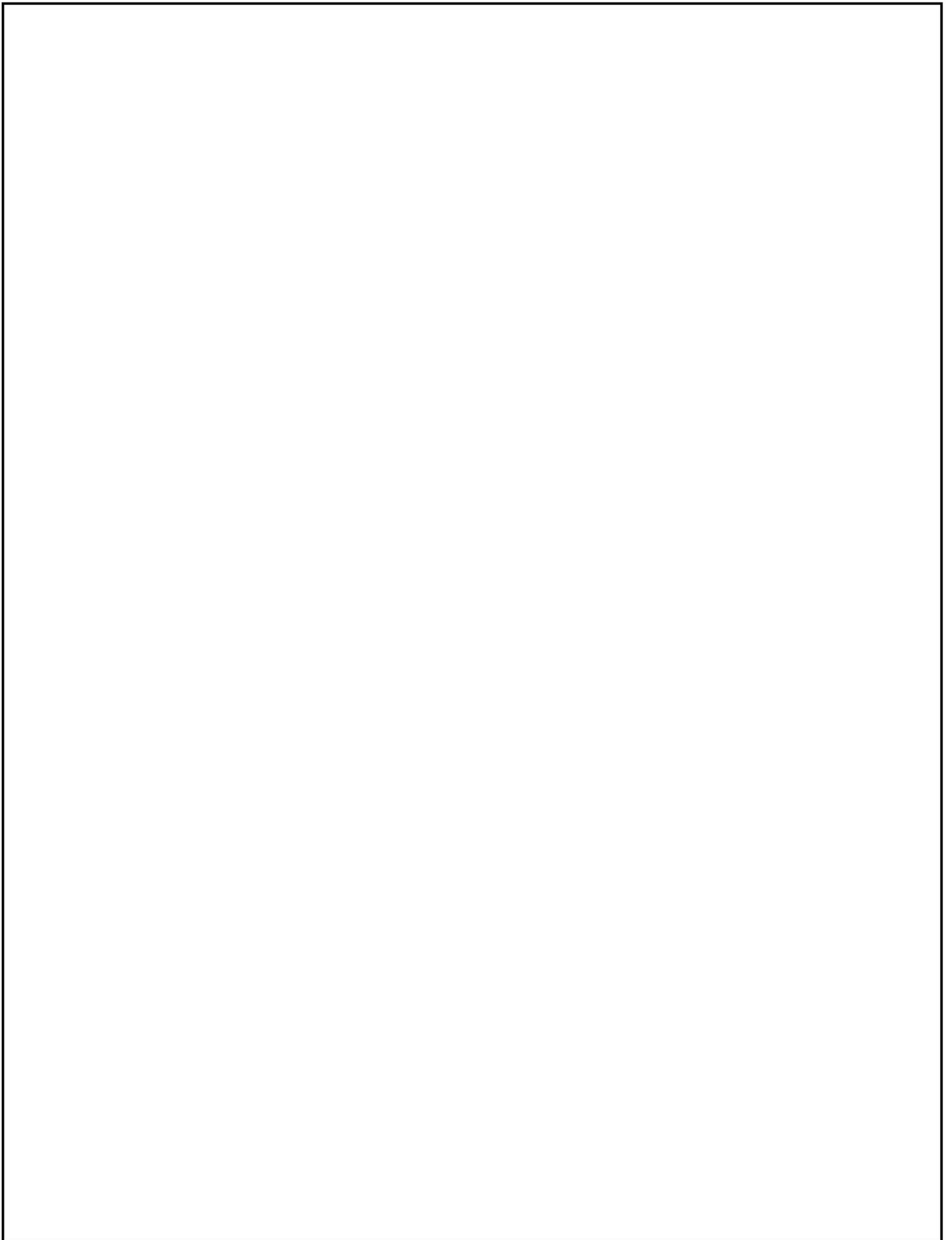
La capacitación para la pyme debe ser considerada como una inversión al brindar al personal bienestar

La capacitación debe ser continua en el ciber café “Frida” para crear conocimiento y aptitudes relacionadas a su desarrollo laboral

De acuerdo al desarrollo de la investigación y los conocimientos adquiridos durante la carrera fueron cruciales para verificar que existía un problema en el ciber café “Frida”, para poder desenvolver la detección de necesidades y aplicar el artículo 153 de la LFT, marco conceptual y teórico para el buen desarrollo de este trabajo. Asimismo, se aplicó el análisis de puestos y diagramas causa - efecto que permite llegar a un buen término en la capacitación. Con lo anterior, los conocimientos adquiridos en administración, permiten apoyar a las organizaciones en su crecimiento y desarrollo con el

proceso administrativo en cada una de sus etapas: planeación, organización, dirección y control, dejando plenamente integrada que la administración es una Ciencia Social que utiliza una metodología, procesos, técnicas y métodos aplicados para que las organizaciones por medio de su personal generen un buen desempeño considerando los indicadores productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, calidad los que pueden ser determinantes por medio de la capacitación descrita y desarrollada en este trabajo.

Referencias



Referencias.

- Aguilar, M. L.; (2021), Fortuna, negocios y finanzas, *Falta de capacitación impacto exclusión laboral en México, con 7.7 millones de personas: CEEY*. <https://revistafortuna.com.mx/2021/10/13/falta-de-capacitacion-impacto-exclusion-laboral-en-mexico-con-7-7-millones-de-personas-ceey/#:~:text=M%C3%A9xico%20present%C3%B3%20una%20mayor%20exclusi%C3%B3n,la%20Pandemia%20del%20Covid%2D19>
- Allen, D. A. Y Evans, J. R. (2019) *Administración de operaciones*, p.p. 33, Cengage Learning editores S.A. de C.V.
- Álvarez M. J. L. y Ramírez H. D. (2022) *Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México*, NÓESIS. Revista de ciencias sociales, vol. 61, p.p. 202-225, Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez.
- Arias, G. F., (1973), *Administración de los recursos humanos*, Trillas, México.
- Aula virtual del ISSSTE (2022), <https://aulavirtual.issste.gob.mx/>
- Bautista C. R. y Cienfuegos F. R. (2010), *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*, Trabajo de investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana Unión, Facultad de ciencias empresariales, Escuela Profesional de Administración, Lima, Perú.
- Bittel, (2000) *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*, p.p. 256, México Diana. 11era Ed.
- Capacítate para el empleo, Fundación Carlos Slim (2023), <https://capacitateparaeempleo.org/>
- Carranza, A., (2017) *Motivación, efectividad y desempeño laboral en tu equipo*, p.p. 8-9 Edenred. https://www.academia.edu/43389198/RED_eBook_Desempen_o_laboral
- Castagnola S. V. R., Castagnola R. G. M., Castagnola R. A. C. y Castagnola S. C. G. (2020) *La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil público de Perú*, Journal of business and entrepreneurial studies, vol. 4, núm. 3, Universidad de Oriente.
- Castro M. K. O. y Delgado B. J. M. (2020) *Gestión del talento en el desempeño laboral*, proyecto especial Huallaga Central y Bajo, Ciencia Latina Revista Multidisciplinar, vol. 4, núm. 2 Ciudad de México, México.
- Chiavenato, I., (2019), *Administración de los recursos humanos, capítulo 14: capacitación y desarrollo del personal*, p.p. 321-340, 10ma edición, McGrawHill Interamericana de México.

- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) (2017) <https://conocer.gob.mx/registro-nacional-cursos-capacitacion-basados-en-estandares-competencia/>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [C.P.E.U.M.], Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 18 de mayo 2022 (México).
- Corporación Financiera de Desarrollo S. A. (COFIDE) Capacitación Empresarial (2023) <https://www.cofide.mx/>
- Dessler, G. (2015), *Administración de los recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*, pp. 154 6ta ed. Pearson Hispanoamérica Contenido.
- Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) (2023) <http://www.dgcft.sems.gob.mx/>
- Echeverría, P., (2009) *Psicología de la organización*, p.p. 155, Cengage Learning editores S.A. de C.V.
- Eslava, P. A. (2023), Consejo Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) <https://www.conalep.edu.mx/capacitacion>
- Espinosa Aguilar A., Gibert Lamadrid M. P. y Oria Saavedra M., (2016) *El desempeño de los profesionales de Enfermería*, Rev Cubana de Enfermería, vol. 32, no.1, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Etimología de CIBERCAFÉ (1994), cibercafé. <http://etimologias.dechile.net/?cibercafe.->
- Farfán, N., Rivera, G., G. y Ángeles T., L., C. (2020) Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización, p.p. 30-62, Actualidad Contable Faces, Vol. 23, No. 41, Universidad de los Andes, Venezuela.
- Flores Rangel, J., J., (2010), *Historia de México I, Aridoamérica*, p.p. 102-112, Cengage Learning editores S.A. de C.V.
- Franklin Fincowsky, E. B., (2009), *Organización de empresas*, P.P. 123-125, 3era edición, McGRAW-HILL.
- García López, J. M., (2020), *El proceso de la Capacitación, sus etapas implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*, artículo para la universidad de Istmo, campus Ixtepec, p.p. 17.
- Guiñazú, G., (2004), *Capacitación efectiva en la empresa*, p.p. 103 – 116, Invenio, vol. 7, núm. 12, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Rosario, Argentina.

- Granados, J., A., (2009), *Capacitación y desarrollo del personal*, p.p. 60-65, 101, 104, 4a edición, Editoriales Trillas.
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), (2012), Condiciones generales de trabajo, p.p.26, 78, 79, http://tfca.gob.mx/work/models/TFCA/rs/RS_17-60_CGT.pdf
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), (2019), <https://www.imss.gob.mx/personamayor/trabajo-aprendizaje>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), (2022) *Norma para la administración de la capacitación y adiestramiento en el Instituto Mexicano del Seguro Social (NOM 1000-001-010)* , <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/1000-001-010.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2017), *Conociendo el Estado de México*, pp. 12-14, 7ta ed. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2020), *México en cifras, Chimalhuacán, México (150031)* <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/#collapse-Resumen>
- Jamaica González, F. M., (2015), *Los beneficios de la capacitación y desarrollo del personal en pequeñas empresas*, Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá, Colombia, p.p. 15.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., Malhotra, M. K. (2019), *Administración de operaciones*, p.p.13, 10ma edición, Pearson education, México.
- Ley Federal del Trabajo, [L.F.T.], reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 18 de mayo 2022 (México).
- Lozano, A., J., Castro, E. A., Espinoza T. P., López, B. J., Martínez, G. L., Paniagua, F. L., Pulido, C. B., García, M. M., Morales, M. B., Escalante, M. R. Y Olivia, L., D., (2008) *Guía de capacitación, Elaboración de programas de capacitación*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.
- Lozano, C. L. (1998) *¿Qué es la calidad total?*, Revista Médica Herediana, vol. 9, no. 1, Lima Perú.
- LeticiaCb1 (2021) *Plan de capacitación* <https://es.slideshare.net/LeticiaCb1/plan-de-capacitacion-249756640>
- Martínez, F. (2021), *Cenapyme: impulsa el crecimiento. Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, vol. 192, pp. 28-29.

- Martin, I. (2001), *Capacitación para el desarrollo de la calidad de la productividad*, 1ª reimpresión, México.
- Mendoza, A. (2000), *Capacitación para el desarrollo de la calidad y productividad*, 1ª reimpresión, México.
- Moreno, H. M., Espíritus Olmos, R., Aparicio Rosas, V. y Cárdenas, A. S., (1 enero-abril,2009) revista multiciencias, *Capacitación en las micro y pequeñas empresas en la Ciudad de Tecomán, Colima, México*, p.p. 44-45, vol. 9, núm. 1.
- Obando, C., M., P., (2020), *Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria*, ECA sinergia, vol. 11, núm. 2, p.p. 166-173, https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Palaci, F., (2005), *Psicología de la organización*, Pearson Hall. Madrid. España.
- Pedraza E., Amaya G. y Conde M. (2010), *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia*, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVI, núm. 3, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Pérez, P., J. y Gardey, A. (14 octubre 2014), suficiencia – Qué es, usos, definición y concepto, Definición de última actualización el 148 de enero 2023. Recuperado el 25 abril de 2023 de <https://definicion.de/suficiencia/>
- Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCADIST) (2021), <https://procadist.stps.gob.mx/procadist/>
- Render, B. Y Heizer, J. (2014), *Principios de administración de operaciones*, p.p. 13, 9na edición, Pearson educación, México.
- Reyes, P. A., (1975), *Administración de personal*, Limusa, México.
- Reynoso Castillo C. (2007), *Notas sobre la capacitación en México*, Revista Latinoamericana de Derecho Social, núm. 5, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018) *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*, revista espacios, p.p. 11, vol. 39, no. 06.
- Rodríguez, J. (2007), *Administración moderna del personal*, p.p. 245, 246, 257, 7ma edición, Cengage Learning editores S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2010), *Administración de pequeñas y medianas empresas, Como planear el crecimiento de la pequeña empresa*, pp. 44, 47, 53, 91, 173, sexta edición, CENGAGE Learning.
- Romero Pérez M. D., Cruz Quiroz R. E., Flores Vázquez N. A. Y Velasco Romero O. S. (2022) Consultoría organizacional para el fortalecimiento académico práctico, de alumnos de la

Licenciatura de Administración, p.p. 189-204, DGAPA, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.

Sapién Aguilar A. L., Piñón Howlet L. C. y Gutiérrez Díaz M. C. (2014) *Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo*, Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, vol. 14. Núm. 27, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.

Silíceo, A. (2004), *Capacitación y desarrollo personal*, p.p. 24-27, 4ta edición, editorial Limusa, S. A. de C. V. grupo noriega editores.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013), *Administración de los recursos humanos*, p.p.293, 294, 16a edición, Cengage Learning editores S.A. de C.V.

Snell, S. y Morris, S. (2020), *Administración de recursos humanos*, p.p. 270 – 286, Cengage Learning editores S.A. de C.V.

Tristán, B. (2021), *Emprendimiento y Mipyme en la región del Altiplano Potosino. Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, pp. 10, vol. 192.

Werther, Jr. William, B. y Davis, Keith, (1998), *Administración del personal y recursos humanos*, p.p. 211, 4ta edición, McGrawHill Interamericana de México.