



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

Incorporación No. 8727-43

a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Pedagogía

**LA CAPACITACIÓN LABORAL PARA EL DESARROLLO DE
HABILIDADES PARA EL TRABAJO**

Tesis

para obtener el título de:

Licenciada en Pedagogía

Diana Laura Martínez Ramírez

Asesor: Lic. Carlos Alberto Mendoza Calderón

Uruapan, Michoacán. 13 de marzo de 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.

ÍNDICE

Introducción

Antecedentes	1
Planteamiento del problema	4
Objetivos	6
Hipótesis	7
Descripción de los instrumentos de investigación.	8
Justificación	8
Marco de referencia.	10

Capítulo 1. Capacitación laboral.

1.1 Definición de capacitación laboral.	13
1.2 Antecedentes	15
1.3 Tipos de necesidades de capacitación	20
1.4 El proceso de la capacitación laboral	27
1.5 Importancia de la capacitación laboral.	34

Capítulo 2. Habilidades para el trabajo.

2.1 Definición de habilidad para el trabajo	39
2.2 Elementos que influyen en las habilidades para el trabajo	43
2.3 Tipos de habilidades	47
2.4 Importancia de las habilidades para el trabajo	56

Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.

3.1	Descripción metodológica	63
3.1.1	Enfoque cualitativo	63
3.1.2	Alcance	65
3.1.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
3.1.3.1	La entrevista	67
3.2	Población y muestra	68
3.2.1	Población	68
3.3	Descripción del proceso de investigación	69
3.4	Análisis e interpretación de resultados	71
	Conclusiones	76
	Bibliografía	80
	Mesografía	81
	Anexos.	

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se abordará la importancia de la capacitación laboral para el desarrollo de habilidades en el trabajo; esta indagación está planteada en una secundaria del sector particular de la ciudad de Uruapan, Michoacán. Como primer asunto, se muestran los elementos necesarios para proporcionar un escenario inicial de la temática del presente estudio.

Antecedentes

En este primer apartado, es conveniente mostrar los conceptos de las variables de estudio; posteriormente, se exponen algunas investigaciones relacionadas con el presente trabajo.

A continuación, se mostrarán las definiciones de las variables de la presente investigación.

La capacitación, de acuerdo con Núñez (2005), se define como una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajar, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específicamente e impersonal.

Las habilidades para el trabajo, por otra parte, de acuerdo con Borges (2017), se entienden como el dominio de las acciones que permiten alcanzar un objetivo con

eficiencia. Deben integrar conocimientos y destrezas adquiridas en la práctica, de esta forma éstas no solo se adquieren cuando se estudia sino también en el ámbito profesional.

En cuanto a los estudios a nivel internacional, se encontró que Saavedra y Medina realizaron en el año 2012 una investigación sobre la Formación para el Trabajo en la Universidad de Los Andes, Facultad de Economía, en Bogotá, Colombia. Los resultados que se obtuvieron fueron que las empresas de capacitación, en su mayoría, privadas, jugaron un papel central en el éxito del programa, pues su participación estaba sujeta al desempeño, lo cual obligó a que los cursos realmente estuvieran enfocados a satisfacer necesidades laborales específicas.

También a nivel internacional, Álvarez et al., en el año 2017, realizaron una investigación sobre la capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas, en la Universidad de Concepción, en Chile. Los resultados que se obtuvieron indican que la capacitación no tuvo un efecto significativo sobre la productividad laboral de las empresas chilenas, lo que representaría una discordancia ya que se esperaba que la capacitación tuviese un efecto positivo y significativo en la productividad laboral.

A nivel nacional, Sánchez en el año 2007, creó una investigación sobre la capacitación y adiestramiento, tal indagación fue realizada en la Universidad Nacional Autónoma de México, en el Distrito Federal, México, en donde los resultados

obtenidos indican que la formación profesional (capacitación y adiestramiento) debe ser un instrumento fundamental de las políticas públicas para garantizar el ingreso al empleo, la permanencia en el mismo o la reconversión en otra actividad en caso de pérdida de empleo.

También a nivel nacional, Iracheta en el año 2012 realizó una investigación sobre la capacitación y su impacto en la rotación de personal. El estudio fue realizado, en la Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Psicología, en la ciudad de Monterrey, México. En los resultados que se obtuvieron se determinó que la capacitación laboral es una herramienta de uso fundamental en las economías de los países del primer mundo, además de que la capacitación laboral y su aplicación general han tenido un avance sustancial desde los primeros estudios de Elton Mayo y Kurt Lewin. Actualmente se coincide con la importancia de la atención al factor en los países del primer mundo, según cifras de organizaciones mundiales.

A nivel regional, Aguíñiga, en el año 2003, realizó una investigación donde se abordaba la capacitación como herramienta necesaria para brindar un mejor servicio en una radiodifusora. Este trabajo se realizó en la Universidad Don Vasco, A.C, en la Escuela de Administración y Contaduría, en la ciudad de Uruapan, Michoacán. Como resultados de esta investigación obtuvieron que se tiene una clara visión de la importancia de la capacitación, así como los beneficios que brinda y el aumento en la productividad, pero no se cuenta con una capacitación en sí, ya que, dentro de la empresa se emplea un adiestramiento en cuanto a los trabajadores del área de

producción, donde se les muestra cómo realizar el trabajo y enseguida ponen en práctica lo visto.

También a nivel regional, Chávez, pero en el año 2015, realizó una investigación donde abordaba la evaluación y la capacitación para el desarrollo de competencias laborales en el área de comercialización baja tensión San Francisco (CFE), en Uruapan, Michoacán. Aquí se obtuvieron resultados en los que, de acuerdo con la indagación tanto teórica como práctica, se llega a la conclusión de que el departamento de comercialización baja tensión es un departamento con personal altamente capacitado y cuenta con un plan de capacitación constante para mejorar el trabajo día a día.

Planteamiento del problema

En las empresas, ya sean del ramo industrial, comercial o de servicios, se presentan diversos cambios que se van enfrentando con inestabilidad en la economía y su productividad, esto sucede desde el momento en que baja el rendimiento del trabajador en las áreas en las que debe desarrollarse, entonces, se conoce que existe una capacitación deficiente en la empresa.

La deficiencia que se tiene sobre capacitación en muchas empresas radica en que se percibe como un gasto de inversión, en consecuencia, no se asume lo que realmente genera esta inversión, que es mejorar las habilidades personales y sociales

de sus trabajadores para un mejor desarrollo en la misma. En otras cuestiones, se muestra desinterés por parte de los empleados en tomar una capacitación, ya que se mostrarán inexpertos o consideran que es una pérdida de tiempo,

Cabe resaltar que, a través de las investigaciones, se ha detectado una gran falta de capacitación del personal, se ha demostrado a través de como los empleados se han desarrollado en las áreas que les corresponde atender, sin embargo, para otras empresas la capacitación no es problema, ya que son fuertes en cuanto a estos temas que toman cada cierto tiempo, para mejorar su crecimiento laboral. Sobre una capacitación, se debe de cómo se encuentra la empresa, ya sea que les falte a sus empleados rendimiento, motivación o habilidades de comunicación, entre otras. A partir de ello, se realiza la capacitación para que la empresa siga con sus actividades como acostumbran.

Sin embargo, es importante resaltar que el problema no se tiene por culpa de los empleados, sino que es responsabilidad de una empresa querer que su negocio crezca más, además de que es un derecho fundamental que todos los empleados sean sometidos a una capacitación antes de ser aceptados y durante su ejercicio en un puesto de trabajo; hablando de una institución, todos los empleados deben de contar con una capacitación de primeros auxilios, para poder ayudar en caso de algún problema, así como también es importante estar capacitados en atención al cliente y motivación.

Algunos gerentes consideran que la situación real y cotidiana no es tan trascendente como para considerar una capacitación, sin embargo, cuando sus empleados se enfrentan a un problema no saben cómo solucionarlo, porque no son capaces de desarrollar las habilidades necesarias como control en situaciones de riesgo, solución de problemas, estabilidad, entre otras.

Tomando como base lo expuesto, la presente investigación tiene como principal propósito descubrir: ¿Por qué es importante la capacitación laboral en el desarrollo de habilidades para el trabajo? Ya que se quiere conocer cuál es su importancia y cómo se puede mejorar el rendimiento de una empresa, así como el de los trabajadores.

Objetivos

En el presente apartado se muestran los lineamientos que regularon las distintas tareas de este trabajo.

Objetivo general

Evaluar la importancia de la capacitación laboral en el desarrollo de habilidades para el trabajo de los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Objetivos particulares

1. Definir el concepto de capacitación laboral.
2. Describir los antecedentes de la capacitación.
3. Identificar los tipos de necesidad de la capacitación laboral.
4. Conocer el proceso de la capacitación laboral.
5. Definir habilidad para el trabajo.
6. Descubrir si dentro de la escuela se manifiestan necesidades, de acuerdo con la opinión de los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., en la ciudad de Uruapan, Michoacán.
7. Comprobar la importancia de la capacitación de acuerdo con los sujetos de estudio.
8. Evaluar la efectividad de la capacitación en cuanto al desarrollo de habilidades para el trabajo, según la percepción de los sujetos examinados.

Hipótesis

Para el presente estudio, se proponen dos explicaciones iniciales a partir de la información consultada.

Hipótesis de investigación

A mayor efectividad en la capacitación, mayor desarrollo de habilidades para el trabajo entre los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., en la ciudad de

Uruapan, Michoacán.

Hipótesis nula

No existe mayor efectividad en la capacitación en cuanto al desarrollo de habilidades para el trabajo entre los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Descripción de los instrumentos de investigación.

En el presente apartado se describen los recursos empleados para la recolección de datos.

En el caso de las variables de estudio: capacitación laboral y habilidades para el trabajo, fueron abordadas a partir de un solo instrumento: una guía de entrevista estructurada, que se aplicó precisamente empleando la técnica de la entrevista.

El instrumento fue elaborado por la autora y se buscó obtener información descriptiva sobre las variables ya mencionadas, aplicándose a los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C.

Justificación

Actualmente, la capacitación laboral se manifiesta en gran medida en las empresas industriales, comerciales y de servicios, ya que es de gran relevancia

mantener un equilibrio sano entre los trabajadores y la efectividad de la compañía, además de que el desarrollo de una capacitación no solo ayuda al trabajador a desempeñarse en más áreas de trabajo, sino a rendir mucho más y lo prepara para una nueva área laboral. A lo largo del tiempo, las responsabilidades y tareas del empleado van evolucionando en cuanto el tiempo transcurre y puede ocurrir que no se tenga la posibilidad de una capacitación, de manera que, eventualmente, estará ante actividades difíciles de cubrir.

Los beneficios que obtiene un empleado al ser capacitados consisten principalmente en que se van mejorando sus habilidades, destrezas y posibilidades de escalar hacia un mejor puesto de trabajo, de igual manera, la empresa tiene beneficios, el éxito de un negocio depende del equipo de trabajo que se tiene, ya que así se generan mejores condiciones para los clientes, particularmente, se recibe una mejor atención.

La capacitación es un tema de notable relevancia, ya que va más allá de solo asistir a una plática sobre un tema determinado. La capacitación debe ser para la empresa lo más esencial, por ello, se llega a tomar como algo obligatorio en numerosos centros de trabajo.

Asimismo, los trabajadores que tienen más años de antigüedad deben tener asumido que la capacitación es algo primordial. No solo quiere decir que es para personas que no saben hacer su trabajo, sino que es para que se conozca de otros temas para futuros empleos.

De esta forma, la capacitación se vuelve una necesidad en el ámbito empresarial sin dejar a un lado que todos los trabajadores deben recibir una capacitación en un cierto tiempo por parte de la empresa, para cubrir esa necesidad.

Marco de referencia

La escuela en donde se realizó el presente estudio es la Secundaria Don Vasco, A.C. Al momento de la recolección de los datos de campo, se ubicaba en la calle Cuauhtémoc # 6, en el Barrio de San Miguel, con C.P. 60040, en Uruapan, Michoacán. Actualmente se encuentra en Entronque de la Carretera Pátzcuaro, # 1100, Colonia Don Vasco, en la misma ciudad.

La institución es de sostenimiento privado y desde 1964 busca formar personas íntegras, creativas y con un nivel académico sobresaliente, en un entorno educativo innovador, humanista y de vanguardia educativa.

Universidad Don Vasco, 2023, La Secundaria Don Vasco se ha definido como una escuela de calidad, ya que por años se ha preocupado por crear ambientes de aprendizaje que generan un vínculo significativo con la ciencia, el arte, la tecnología y el deporte.

Su modelo educativo promueve interacciones de aprendizaje en un ambiente de crecimiento humanista, de inspiración católica y de vanguardia. El entorno

académico está focalizado en sus alumnos, en su diversidad y su potencial, asimismo, su modelo fomenta la exploración, la innovación y el descubrimiento como detonadores de la curiosidad y el aprendizaje.

En cuanto a la infraestructura, se apoyan de aulas multimedia, la biblioteca más grande de la región, laboratorio de ciencia y espacio para artes, así como para deportes, entre otros.

Para proporcionar un mejor servicio, actualmente la escuela abre de lunes a viernes, de 7:30 a.m. a 2:00 p.m., la institución cuenta, además de su planta docente, con empleados de servicios generales y administrativos, su director es el maestro Itzcóatl Mora Preciado.

CAPÍTULO 1

CAPACITACIÓN LABORAL

La capacitación laboral es una herramienta utilizada para la preparación de un nuevo trabajador o para mejorar sus habilidades, dicha tarea tiene, desde tiempo atrás, la finalidad de realizar nuevas enseñanzas, mejorar las habilidades y entrar a la vida de las nuevas empresas. Toda compañía tiene la obligación de compartir una capacitación a sus trabajadores, para mejorar el rendimiento económico y la vida social dentro de ella.

Las organizaciones cuentan con un sistema que les permite ampliar y mejorar las tecnologías de la empresa, esto conlleva la oportunidad de también mejorar las capacidades que tienen sus trabajadores. La capacitación, además de ser un pilar en las empresas, va más allá de solo enseñar o reforzar una habilidad: permite que el trabajador sea capaz de resolver problemas en su ambiente laboral, al hacerle posible cubrir áreas en donde no está originalmente encargado, es decir, hacer posible una rotación con sus compañeros.

La capacitación tiene un papel primordial en cualquier empresa, ya que contribuir a incrementar la competitividad y la productividad que se tiene en ella; en este sentido, todos los trabajadores deben estar en constante capacitación para lograr los objetivos planteados en cualquier situación. Dentro de una empresa, existen las necesidades de capacitación que se identifican conforme va aumentando la

productividad.

1.1 Definición de capacitación laboral

Como principal tarea, conviene definir la primera de las variables del presente estudio.

Según Núñez (2005), la capacitación es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Por su parte, Cavazos (referido por Núñez, 2005, p. 26) señala que “la capacitación opera para ocupar un puesto de nuevo ingreso, para una transferencia, para realizar alguna tarea nueva surgida de un cambio de contenido del puesto de trabajo, así como para el ascenso”.

Por su parte, Bravo (mencionado por Núñez, 2005, p. 26) puntualiza: “La capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado”.

Entonces, se entiende que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje en el que se puede orientar a las personas, para así mejorar sus conocimientos y propiciar el desarrollo de sus habilidades, todo esto para poder trabajar de una mejor manera en su puesto de trabajo y así cumplir con un objetivo.

Heredia y colaboradores (citados por Núñez, 2005, p. 27) comentan que “la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.

Entonces se entiende que la capacitación es un adiestramiento completo para el “qué”, “cómo”, “por qué”, y “para qué”; exige conocimientos amplios, así como información teórica.

Para Núñez (2005), se le llama capacitación a la educación e instrucción de adultos, con el fin de hacer más productivo el trabajo.

Con esto se entiende que la capacitación puede ser relacionada con trabajadores o empleados que son calificados, así como supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales; esta tarea cumple con ciertos requisitos en los que se involucran las habilidades que tienen los empleados en sus puestos de trabajo.

La capacitación se define, según Chiavenato (2007, p. 386), “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”.

Flippo (citado por Chiavenato, 2007, p. 386) explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de

determinado puesto o trabajo”.

Se entiende por capacitación al conjunto de habilidades que tiene el empleado para desarrollarse en su puesto de trabajo y de la misma forma afrontar y saber resolver problemas,

Para Estrada y Ramírez (1990), la capacitación (del adjetivo capaz, y este, a su vez, del verbo latino capere = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Entonces, se entiende que la capacitación es una herramienta para reforzar las habilidades de todas aquellas personas que se desempeñan en un área de trabajo, además de que refuerzan las capacidades que deben cumplir en algún área específica.

1.2 Antecedentes

En este apartado se hablará sobre los acontecimientos que han dado origen a la capacitación.

Esta tarea tiene sus orígenes desde la Edad de Piedra, en esa época, las generaciones anteriores trataban de capacitar a las nuevas en cuanto a la construcción de armas e instrumentos, confección de ropa, la organización de las

viviendas y, además, algo muy importante: el conocer sobre el lenguaje, según señala Aguilar (2004).

Este autor afirma que en México se tiene registro de la capacitación en la época prehispánica, donde se preparaba a los hombres para lo académico en las escuelas existentes, un ejemplo de ellas son el Telpochcalli y el Calmécac, donde se instruía a los jóvenes para desarrollar habilidades militares y domésticas.

De acuerdo con Aguilar (2004) el proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

La noción de la capacitación viene desde el ideal del hombre por hacer que las personas aprendieran y que se desarrollaran con mejores conocimientos, que desplegaran habilidades y actitudes para la vida diaria. Según este autor, la capacitación es investigada desde los tiempos de la Antigüedad (capacitación en el trabajo), la Edad Media (los talleres de aprendices), la Revolución Industrial (la aparición del aula), las guerras mundiales (inicio de la capacitación sistemática y masiva) y el período de posguerra (la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora).

De acuerdo con Espinosa (2009) con el surgimiento de la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos. Por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra se pedía la participación

de las personas para que pudieran trabajar una sola actividad; es decir tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.

La creación de la capacitación ha sido para mejorar las habilidades y la socialización con los hombres, a partir de dicha labor, no solo se establece una mejor comunicación, sino que se tiende a mejorar habilidades y reforzar los aprendizajes sobre un tema determinado.

A partir de la Revolución Industrial, la capacitación tomó un lugar en la vida de los hombres, como un elemento de desarrollo para el trabajo que ha tenido gran impacto en las empresas. Se llega a la necesidad de cubrir áreas de desarrollo de personal con la entrada de la capacitación, mediante el desarrollo de nuevas estrategias para el trabajo.

Previamente, durante la Edad Media, los capacitadores eran llamados “maestros” y eran aquellos que tenían las habilidades suficientes para enseñar a otros, además de que poseían con alguna herramienta necesaria para que los trabajadores se motivarán en el trabajo, en esta época también se mostraba la forma en que se debía de administrar las cosechas.

La capacitación para el ámbito empresarial se ha visto envuelta en una fortaleza para el crecimiento de su trabajo, la competitividad va creciendo, la capacitación tiene lugar en las medianas y grandes empresas como una fuente para mejorar la economía

de dicho lugar, así como para favorecer el crecimiento personal de los empleados.

De acuerdo con Estrada y Ramírez (1990), en 1977 se adicionó la fracción XIII al Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero.

A partir de esto, la capacitación se convierte en una necesidad para los empresarios que querían que su compañía se elevará, porque se reconoció a dicha labor como una obligación dentro de las empresas. Más tarde, se fueron incrementando las oportunidades de que los propios empleados crearan su propio taller, con esto disminuyó la falta de personal capacitado para poder potencializar las empresas.

Es importante mencionar que las guerras en siglos pasados derivaron en la necesidad de la capacitación y el adiestramiento, ya que con ello conseguían que los guerreros estuvieran bien entrenados para las batallas; antes se le conocía a esto como la escuela de enseñanza, ya que se preparaban para todo, pero conforme fue pasando el tiempo se le conoció como adiestramiento o capacitación.

De acuerdo con Dessler y Varela (2011), la capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase

A partir de la evolución de entrenar y capacitar a las personas, se crearon nuevas estrategias para la capacitación del personal se cuente como plan de recursos para las empresas.

Históricamente, se tienen muchos relatos sobre la evolución de la capacitación, desde los gremios se conoce que tenían grupos en donde se encargaban de formar aprendices, los cuales formaban a otros, pero sin recibir a cambio nada. Después, como ya se había mencionado, con la llegada de la Revolución Industrial se adquirió mayor especialización (Espinosa, 2009).

Actualmente, las organizaciones tienen como objetivo mantener los intereses de los empleados y fomentar el mayor incremento de inversión gracias a la capacitación; los trabajadores son motivados a través de esta herramienta, que les será útil en su vida, además de que los prepara para sus puestos futuros, dentro o fuera de la organización.

El incremento que se tenía en las primeras organizaciones se difundió tanto que las empresas siguientes querían realizar lo mismo, aunque no sabían cómo lo habían logrado las otras que sus empleados fueran los mejores capacitados en los puestos de trabajo y que se tuviera incremento en ventas. Además de que se tenía una mejor organización, para poder rolar a los trabajadores si en algún momento faltaba algún trabajador, esto funcionaba bien para no volver a contratar a más empleados en lo que hacía que la empresa ahorrará.

La capacitación en México ha surgido y se ha implementado como una estrategia para los negocios con base en las necesidades, ya sea sociales o empresariales, así es como la capacitación de personal es el principio de la historia en una organización.

1.3 Tipos de necesidades de capacitación

En este apartado es importante mencionar las necesidades que se presentan para la realización de una capacitación.

Particularmente, conviene mostrar cómo se pueden presentar algunos problemas que implican la capacitación laboral o, como muchos conocen, capacitación de personal. La necesidad de una capacitación crece desde un ámbito laboral o no laboral, esto depende completamente de la organización que se tenga, pero, en cualquiera de los casos, las necesidades serán las mismas.

Para determinar las necesidades de capacitación, es importante conocer la organización que se maneja, es decir, las necesidades siempre las detecta el encargado de áreas o el jefe en cuestión. También se debe mencionar que no todas las problemáticas se pueden resolver a través de la capacitación.

Es importante que se conozca la diferencia entre una necesidad de ambiente a una necesidad que se tiene en la empresa, ya que en ocasiones resolver necesidades no siempre resulta mediante la capacitación. Es decir, si el empleado no puede

terminar algún trabajo de limpieza bien hecho no quiere decir que no lo pueda realizar, sino que hay otros factores inherentes. Al respecto, se puede observar lo siguiente, según lo señala Trosino (2012):

- Falta de recursos materiales: los cuales impiden al empleado seguir con sus labores, además de que esto afectará a los demás, ya que tener un área en malas condiciones no motiva a los sujetos.
- Ambiente laboral físico: en esta parte, es importante observar que los empleados se pueden encontrar desmotivados, las organizaciones deben de contar con áreas favorables, esto requiere que donde se trabaje esté despejado, permitiendo la motivación y la calidad total de los trabajadores.
- Medidas de seguridad: lo primordial de una organización es cuidar de sus empleados, tratar de tener los menores accidentes posibles, más hablándose de alguna organización como restaurantes o farmacias, entre otras.

En cuanto a los tipos de necesidades de capacitación, se tiene la perspectiva de Mendoza (citado por Núñez, 2005), quien, en la primera etapa de capacitación, señala las necesidades manifiestas y encubiertas, sobre las cuales expresa:

Las necesidades manifiestas surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta del avance tecnológico, así como las encubiertas se dan en el caso de que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño y/o falta de conocimientos. (p. 48)

En la segunda etapa mencionada por Núñez (2005), se muestra a Tom H. Boydell, con características organizacionales, ocupacionales e individuales. La primera se refiere a las habilidades generales, pero está relacionada con la organización, mientras que las ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular, como lo es un mecánico o un supervisor de producción entre otros; finalmente, las individuales son las que se ubican respecto de cada trabajador o empleado.

Las etapas restantes también son retomadas por Núñez (2005).

En la tercera etapa se retoma a los autores Donalson y Scannell, quienes señalan que “una micro necesidad de capacitación se da sólo para una necesidad o para una población pequeña. Las macro necesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional” (referidos por Núñez, 2005, p. 48).

En la cuarta y última etapa Mendoza indica “las necesidades inmediatas, las cuales deben de atenderse urgente o a corto plazo, en tanto las mediatas se relacionan con los planes futuros de la organización.” (citado por Núñez, 2005, p. 49).

Es decir, la capacitación depende de la empresa y de las necesidades que tenga; adicionalmente, todas las organizaciones deben de contar con capacitaciones de acuerdo con su sistema de operación y en función de sus trabajadores.

Las capacitaciones se generan a partir de una necesidad, si se percibe que algo está mal o no está marchando como se debe, entonces se busca la solución al problema, pero no es lo mismo realizar una capacitación a empleados nuevos que a empleados que tienen 30 años.

En la primera etapa, de detección de necesidades, se debe realizar algún instrumento que ayude a identificar el problema que se tiene. ¿En qué ayuda esto? Contribuye a realizar la capacitación adecuada, sin necesidad de experimentar y no perder tiempo. Se busca tener datos de identificación en donde el capacitador conozca la empresa o la institución a capacitar, de acuerdo con esto, se debe de realizar la recopilación de la información, que le servirá para ver con qué tipo de necesidad se enfrenta.

Las técnicas que se pueden utilizar para una capacitación son la entrevista, el cuestionario o la observación, con las cuales se recabarán los datos necesarios.

De acuerdo con Dessler y Varela (2011), la evaluación de las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos implica, por lo general, un análisis de tareas, es decir, desglosar los puestos de trabajo en subtareas y enseñar cada una de ellas al trabajador nuevo.

Esto indica que lo más recomendable será que la capacitación se genere a partir de los puestos de trabajo, ya que el colaborador nuevo tendrá la oportunidad de mostrar el interés en el puesto al que se le asigne, y en todo caso mejorará la relación

con sus compañeros, recordando que el ambiente favorable en la empresa es de suma importancia para todos, es decir, tanto para los clientes como para los que trabajan en la organización.

A partir del conocimiento sobre qué tareas implementar se realizará el trabajo adecuado, además de que se tendrá un mejor control en cuanto a los trabajadores y estos conocerán cómo mejorar sus áreas de trabajo, en dónde podrán desenvolverse eficazmente y cómo desarrollar mejores habilidades.

Para la detección de necesidades de capacitación es importante revisar algunos pasos indispensables. Se consideran seis momentos o etapas, con base en Espinosa (2020):

- a. Detección de necesidades de capacitación: “se realiza un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización” (p. 333). De acuerdo con el autor, es importante conocer en qué organización se realizará la capacitación para conocer aquellos puntos de necesidad que se encuentren y poder comenzar con una planeación.
- b. Diagnóstico: “una vez hecho el análisis, se procede a determinar cuáles son las causas que definen el buen y mal desempeño de la organización” (p. 333). En este momento se debe de tomar en cuenta las necesidades que se tienen de acuerdo con los puestos de trabajo de cada empleado.
- c. Programación y presupuesto: “Es preciso organizar un plan estratégico del cómo y en cuánto tiempo se realizarán las actividades correspondientes y, junto

con ello, prever los costos que implica” (p. 333). Es importante tomar en cuenta el tiempo con el que se dispone, además de considerar los costos, así no se verá afectada la organización.

- d. Establecimiento de objetivos: “este es el momento en el cual se plantean las metas a las cuales se pretende llegar” (p.333). Conocer el objetivo al cual se quiere llegar como empresa, es importante dado que implica su futuro, además de que será favorable.
- e. Proceso de enseñanza-aprendizaje: “se establece partiendo de los objetivos planteados” (p. 333).
- f. Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje: “una vez puesto en marcha todo lo anterior, se procederá a evaluar de forma paulatina los resultados obtenidos, con la intención de verificar que éstos sean realmente los resultados deseados, o en su defecto, de corregir el procedimiento” (p. 333).

Estos son momentos que es importante conocer y tomar en cuenta, además de que las organizaciones tendrán en claro lo que deseen. La clave del éxito de las empresas es tener empleados altamente capacitados, ya que esto les generará mayor estabilidad e incremento de ventas.

Es importante mencionar que no todos los empleados de las empresas contarán con las habilidades que el dueño o el jefe están buscando, todos los trabajadores cuentan con habilidades diferentes y, con ello, una ventaja de especialización en algún área en específico. Aquí hay otro tipo de necesidad, el cual se basa en las experiencias, habilidades y conocimientos previos al puesto de trabajo.

En muchas áreas resulta difícil encontrar a las personas con el perfil adecuado, entonces se debe de trabajar en una capacitación desde las habilidades de cada persona.

De lo anterior se desprende la necesidad de trabajar con cada persona para reforzar sus habilidades, todo esto con la colaboración de la compañía, que pondrá a su disposición talleres de capacitación para mejorar las oportunidades de productividad y así garantizar su adaptación al contexto social. Todo esto es necesario para hacer crecer la motivación de los trabajadores.

De acuerdo con Hidalgo (1998) algunas herramientas útiles para la administración y desarrollo del personal que pueden ayudar en el análisis de necesidades son las siguientes:

- Expedientes del personal.
- Descripciones y especificaciones de los cargos.
- Manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo.
- Sistema de evaluación del desempeño.
- Itinerarios de carrera interna.

Para ayudar con la detección de necesidades de capacitación, es importante tomar en cuenta a los empleados y sus puestos de trabajo, ya que esto conducirá a llevar un plan mejor organizado y estructurado.

1.4 El proceso de la capacitación laboral

En este apartado conviene conocer el proceso que se lleva a cabo a partir de una capacitación.

Como proceso, se conoce a un conjunto de fases sucesivas para una operación determinada y que a través de esta se logra elaborarla o transformarla. Para conocer más sobre este campo, es importante profundizar sobre el tema, que resulta interesante, ya que cuenta con algunas fases que ayudan a llevar a cabo la elaboración de una capacitación laboral (Espinosa, 2020).

El proceso de capacitación consta de varias etapas, las cuales permiten que el capacitador verifique todo aquello que se desea implementar. Se deben de detectar las necesidades, recursos y el curso de capacitación adecuado para la empresa.

Cuando se habla de capacitación, se refiere a un proceso por el cual se llegará a un objetivo clave para el éxito de la empresa. Aquí se tratará de implementar los procesos de capacitación. De acuerdo con el proceso se debe de llevar un programa, en este caso, se retoma la propuesta de cuatro etapas, de Espinosa (2020).

a. Planeación

En esta etapa se habla sobre el qué hacer, esta parte consta de tres elementos

que son de suma importancia: El primero es el de detección de necesidades de capacitación (DNC), en el cual se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación y se determina a quién va dirigida.

Como segundo elemento, los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables, además de que se prevén los controles que se debe de tener en el programa.

Como tercer elemento se tiene a los planes y programas en donde se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instrumentos y el presupuesto.

b. Organización

La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación, a partir del planteamiento de Espinosa (2020):

- Estructuras y sistemas: “Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado”. (p.324) Es necesario considerar los espacios con los que se cuentan y, a partir de ello, se realiza un procedimiento para la organización.
- Integración de personas: “Administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán el curso” (p. 325). Para la realización de la capacitación se requiere tener al personal

adecuado, que se encargará de llevar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de guiar a los empleados.

- Integración de recursos materiales: “Para efectuar los recursos programados se necesita aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción, entre otros” (p. 325). Todos los recursos ayudarán a llevar a cabo la capacitación con más libertad y ayudarán a que se tenga una mejor organización para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos: “La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas” (p. 325)

c. Ejecución

En la ejecución del programa se emplean tres, elementos los cuales se mostrarán a continuación, a partir de la propuesta de Espinosa (2020):

- Materiales y apoyos de instrucción: “Los recursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben de programarse y proporcionarse en el momento adecuado” (p. 325). Todo el material ayudará a llevar un mejor avance a la capacitación además de que se tendría un mejor seguimiento al programa.
- Contratación de servicios: “Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán de diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico” (p. 325).

- Coordinación de recursos: “Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas” (p. 325). En estos casos, es necesario que se cuente con recursos, ya sean materiales o de uso básico para quienes tomaron la capacitación.

d. Evaluación y seguimiento.

Como último proceso, se tiene la evaluación y seguimiento, en este punto se tiene la corroboración de lo alcanzado con respecto a lo organizado, en esta parte es importante asumir que no todos los participantes son iguales en cuanto a habilidades, actitudes y destrezas, aun así, se debe de tener un objetivo claro.

Este último proceso se presenta en todo el seguimiento de la capacitación, ya que es el encargado de verificar los aprendizajes tanto del capacitador como de los empleados. Espinosa (2020) indica que se tienen dos momentos de suma importancia, los cuales se muestran a continuación.

- Del sistema: “La afectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control” (p. 326). Es importante que se tome en cuenta para la organización de una capacitación, es importante señalar que los programas deben de ser adecuados conforme a la empresa y a los empleados.

- Del proceso instruccional. “La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y solo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados” (p. 326).

Como se puede observar el proceso de capacitación, lleva elementos de suma importancia y complejos, pero gracias a esta multiplicidad, se logra tener una mejor capacitación en las empresas, además de que se toma en cuenta todo aquel material que servirá como guía para llevar a cabo la enseñanza.

En el proceso no solo es importante con cuánto material se cuenta o qué materiales serán utilizados, sino también la organización de ellos; al respecto, se implementan estrategias de capacitación de acuerdo con lo planeado, ya que, si algo no es correcto, la ejecución fallará. Es importante tomar en cuenta la capacidad de las personas para, asimismo, contar con el material requerido y con el personal que llevará a cabo la capacitación.

La ejecución del programa de capacitación consta de su implementación. Es importante dar a conocer el objetivo, contenido, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos y evaluación, todo lo que debe incluir un curso bien planificado.

De acuerdo con Dessler y Varela (2011) se encontraron cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo.

1. Diagnóstico de necesidades: “Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.” (p. 187); en este primer paso es necesario que se identifique las necesidades para así implementar una capacitación adecuada.
2. Diseño didáctico: “Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios” (p. 187). Se debe de cumplir con instructivos claros en los que se logre comprender lo que se va a realizar, y debe tener un manual, dependiendo de la capacitación.
3. Validación: “Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa, las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa” (p. 187). Las revisiones correspondientes ayudan a la mejora de las actividades y a verificar que todo se cumpla con el objetivo planteado. En caso de que no se concluya la planeación, podrá modificarse de acuerdo con lo solicitado.
4. Implementación: “Cuando sea factible, usar un taller de ‘capacitar al instructor’ que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación” (p. 187). Se recomienda que, antes de cualquier taller de capacitación, primero se entrene al instructor, ya que esto ayudará a que se enfoque en las necesidades que realmente se tienen, ayudando a tener mejores habilidades para dirigir la capacitación.
5. Evaluación: “Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.” (p. 187). En este punto se logra visualizar que todo lo planeado se haya cumplido de acuerdo con la planeación del instructor

y que sí se lograron los objetivos planteados. Además de que se verificará el aprendizaje logrado y el avance que se logró a través de la capacitación.

La capacitación es una gran herramienta de la cual pueden surgir nuevas ideas de planeación, para que las empresas se desarrollen aún más. La mayoría de las capacitaciones tienen el mismo objetivo clave: hacer que sus empleados aprendan más y que sean capaces de resolver problemas dentro de la organización.

Citando a Chiavenato (2007), el proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son los siguientes.

1. Insumos (entradas o *inputs*) “como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, entre otros” (p.388).
2. Proceso u operación (*throughputs*) “como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.” (p. 388).
3. Productos (salidas u *outputs*) “como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.” (p.389).
4. Retroalimentación (*feedback*) “como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos” (p. 389).

La capacitación necesita de grandes pasos para llevarse a cabo, sobre todo para que se tenga una adecuada organización en lo planeado, de aquí se deriva la importancia de la capacitación en las empresas.

1.5 Importancia de la capacitación laboral.

La capacitación cumple una función primordial en las empresas. En cuanto a su organización y su forma de desarrollarse, ya se abordó un poco, ahora conviene conocer la importancia de la capacitación laboral en las organizaciones.

Se conoce como capacitación a la herramienta necesaria para llevar a cabo la estructuración y organización de los empleados, refiriéndose desde la perspectiva de mejorar las habilidades y las actitudes de cada uno de los trabajadores.

Para lograr mejores habilidades en los empleados, se recomienda que cada cierto tiempo se establezca un taller de capacitación en donde se potencialicen las herramientas necesarias para que cada empleado pueda desarrollarse en su área de trabajo. Además de que a los nuevos empleados se les debe de dar una capacitación de todas las áreas en las que se pueda contratar, esto para que se conozca el ambiente laboral.

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2018).

Mientras que un empleado sea capacitado adecuadamente, tendrá mejor oportunidad en la empresa, ya que cada uno conocerá el área de trabajo del otro, haciendo posible que esta persona realice de la mejor manera lo que se le indica.

En esta parte también se hace referencia a la administración del personal, es así como se cita a Ponce (2007), quien afirma que el éxito de toda función social, y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las que dirigen, así como las cosas o bienes de que se valen como instrumentos para realizarlas.

Con la administración del personal se puede tener un mejor control en la empresa, esto mejorará en cuanto a ambiente y, sobre todo, se sabrá qué tipo de capacitación se necesita. La administración no solo habla sobre recursos materiales, sino también sobre la importancia de que la empresa necesita una mejor organización.

La capacitación y la administración van de la mano, haciendo en conjunto que se realice un mejor trabajo, ambas tienen como objetivo que se mejore las habilidades de los trabajadores. Se considera que la capacitación no solo es para el personal, sino también para aquellos que son socios y dueños de las empresas.

Este sería el caso de trabajar solo con los colaboradores si los socios no están del todo preparados para resolver problemas que se pueden presentar en la empresa, es que no solo se capacita para el área de trabajo en donde se desarrolla, sino también

sobre habilidades para resolver en algún caso de estrés, como tratar al personal, mejorar las emociones que se tienen en grupo de trabajo, entre algunos otros casos que se requiere abordar en una organización.

De acuerdo con Estrada y Ramírez (1990) es fundamental elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. De ahí la importancia de la capacitación, ya que los empleados se sentirán motivados y confiarán en que la empresa quiere lo mejor para ellos, ya que no solo se preparan para trabajar, sino que para trabajar en un puesto mejor en un futuro; potencializar sus necesidades es muy importante, ya que los empleados sentirán en el esfuerzo que se realiza por ellos.

La motivación es una base muy importante en las organizaciones, ya que con esto se va mejorando la comunicación que se tiene entre empleados y jefe. Por ejemplo, la forma correcta de resolver un conflicto sería hablando con el encargado de cada área y para eso se necesita de una organización y que se tenga claro a quién dirigirse en caso de que ocurriera algo, para esto es, entre otras situaciones, la capacitación.

La capacitación no solo se basa en cuánto sabe o ignora el empleado, sino en qué condiciones se puede trabajar, lo que incluye los aspectos físicos del ambiente laboral. En cuanto al rendimiento, se conoce que puede disminuir si el ambiente no es favorable, haciendo que los empleados se sientan desmotivados, de ahí que la

capacitación también se dirija a quienes son encargados de las áreas, para que se revise con más frecuencia las estancias físicas que se tienen en las organizaciones. Así se lograrían aumentar las ventas y la productividad de la empresa.

Independientemente de qué tipo de empresa se esté tratando, la capacitación siempre será un factor importante para el rendimiento y el crecimiento personal, profesional y laboral. A partir de una capacitación, se tienen grandes beneficios, particularmente se puede generar mejor rentabilidad de la organización y se contribuye a disminuir los accidentes de trabajo, se levanta la moral de los trabajadores, entre otras cuestiones favorables. Los beneficios de la organización son similares, solo que se basan en cuestiones empresariales, los cuales les ayudan a disminuir costos, mejorar la imagen de la organización y la relación entre jefes-subordinados, además de que se forjan líderes al mejorar la comunicación de las personas.

Por otro lado, Chiavenato (2007) señala que la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos.

Con base en todas las recomendaciones sobre la importancia de la capacitación, se necesita tener en cuenta que todo se realiza a partir de una mejor organización en la empresa y mejorar el ambiente laboral.

CAPÍTULO 2

HABILIDADES PARA EL TRABAJO

Una habilidad se conoce como la capacidad de una persona para realizar alguna tarea determinada con cierto nivel de eficiencia o para entender algo. Las habilidades se pueden mostrar de diferentes formas, dependiendo del trabajo que se esté realizando y de cada persona. Conviene recordar que cada persona es diferente y que no siempre se contará con las mismas habilidades que el compañero de trabajo o de clase.

Las habilidades se pueden ejecutar adecuadamente dependiendo de la edad y de las actividades que se estén realizando, de aquí depende de los trabajos que se ejecuten, esto se aprecia en la forma en que las personas realizan las actividades que se les indican. Es importante que esto se tome en cuenta, ya que es posible que se retroalimenten las habilidades y aumenten si es posible.

Las habilidades para el trabajo van a depender de cómo se deban realizar las actividades, también se deberá a la situación que esté enfrentando el individuo. Las habilidades no solo son físicas, sino también mentales y sociales. Cuando se habla de ellas, se alude a un conjunto, no a una sola.

Cuando un sujeto realiza actividades que con dificultad puede terminar, asume que es algo que no es para él o que es algo que alguien podría hacer mejor, no

obstante, puede mejorar sus habilidades de trabajo, sin importar el ambiente en que se esté desarrollando.

En este apartado es importante hablar sobre los temas que brevemente se abordaron, ya que se requiere conocer más sobre ellos, específicamente qué son las habilidades y para qué son importantes.

2.1 Definición de habilidad para el trabajo.

Es conveniente mencionar la definición de habilidad para el trabajo con referencia a diferentes posturas.

Se entiende como habilidad para el trabajo al conjunto de competencias, aptitudes y habilidades con las que cuenta cada sujeto y que logra desarrollar a lo largo de su vida; esto le permite plantear, ejecutar y proponer soluciones eficaces a problemas y conflictos, en pro del cumplimiento de las metas empresariales (AMITAI, 2019).

En cuanto a competencias, se conoce que son las habilidades que tiene una persona para resolver alguna tarea en específico, de esa manera puede desarrollar aptitudes a lo largo de la vida, en la escuela, en el ámbito social o en el laboral, entre otros. Las habilidades se van complementando conforme a la forma en que está trabajando, puede ser que las habilidades que se desarrollen en la escuela sean básicas.

Pero cuando una persona ingresa a trabajar, desarrolla habilidades que son adecuadas para el área en que se desempeña. Cuando se habla de habilidades para el trabajo se pretende conocer a fondo sobre esto: cómo se desarrollan o se van implementando en el ámbito diario de las personas.

De acuerdo con Borges (2017) las habilidades son el dominio de las acciones que permiten alcanzar un objetivo con eficiencia. Deben integrar conocimientos y destrezas adquiridas en la práctica. Se formulan, ejecutan y desarrollan en la actividad, enriqueciendo el proceso de transformación (sujeto-objeto/sujetos).

¿Qué se debe conocer sobre las habilidades? Estas no solo se dan cuando se está estudiando, sino también en el ámbito laboral, más cuando se necesita de realizar o comprender algún tema de interés. Adicionalmente, no solo se dan en los jóvenes, cualquier persona, independientemente de la edad, adquiere conocimientos que más tarde se convierten en habilidades.

Las habilidades para el trabajo engloban un par de fases que se irán construyendo conforme pasan los días. Cuando se entra a un nuevo trabajo puede ser difícil comenzar o terminar con el mayor de los éxitos, esto no quiere decir que la persona sea incapaz de fomentar tal tarea, pero sí indica que debe trabajar en desarrollar más sus habilidades.

Para esto se debe de adaptar al área de trabajo en la que se esté desempeñando para, de igual forma, ir complementando con métodos y estrategias,

¿Cómo puede la persona ir desarrollando las habilidades? Esto no se adquiere de la noche a la mañana, tampoco quiere decir que va a tardar en aprender algo nuevo. Lo importante de las habilidades es que se tratan de saberes que se adquieren por la experiencia.

No todos los trabajadores tienen las mismas habilidades, ya que cada uno cuenta con su puesto de trabajo, pero lo fundamental de que esté en su área correcta es muy importante, ya que cuando se conoce más sobre algún tema en particular, es muy fácil que pueda adaptarse y capacitar a alguien más a través de todos sus aprendizajes.

La habilidad para el trabajo es inherente a las personas, esto quiere decir que no solo se trata de cuánto conocimiento tienen, sino también de su carácter, esto es lo que diferencia a un trabajador a otro como ya se había mencionado antes, esto es lo que hace que cada uno esté en su área de trabajo correspondiente (Bizneo, 2021).

De igual forma, cuando se quiere desempeñar en alguna otra área, esto dependerá del esfuerzo que se haga por realizar las tareas de la mejor forma posible, ayudando al propio conocimiento a mejorar. Conviene recordar que las actitudes hacen de cada trabajador algo interesante, por ello, es importante ir desarrollando mejores competencias laborales, ya que permitirán al empleado desempeñarse de mejor forma en el mercado laboral, y no es que se esté vendiendo como producto, pero cada que adquiere mejores habilidades es más probable que crezcan sus oportunidades para la demanda laboral en otra empresa (Pérez, 2016).

Las habilidades para el trabajo también son un elemento primordial de las competencias clave para el mundo laboral, ya que complementan todas aquellas actitudes que se pueden mostrar en él. Los trabajadores se definen por las habilidades de cada uno, conviene recordar que no solo se diferencian por lo que hacen, sino cómo realizan las tareas y cómo se desempeñan.

Mientras que un empleado se desempeñe en un área de trabajo y tenga mejores habilidades, contará con mejores oportunidades y esto conviene a la empresa y al personal en común.

Las empresas piden que sus empleados cuenten con habilidades ya que, como recurso, les conviene que cada uno de los subordinados tenga éxito en sus puestos de trabajo, esto también disminuirá la rotación de talentos.

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en Argentina (2006), resulta importante identificar aquellos saberes y habilidades que la persona ya evidencia y reconoce, y los que necesita desarrollar para aprehender y/o fortalecer competencias que puedan favorecer su empleabilidad o facilitar su acceso a un puesto de trabajo.

No solo se trata de conocer las habilidades con las que cuentan los empleados, sino también de alentar a que conozcan más sobre las actitudes que pueden mostrar en su trabajo. Para potencializar las habilidades de los subordinados, es importante que se tenga claro todo aquello que pueden desarrollar dentro de la empresa.

2.2 Elementos que influyen en las habilidades para el trabajo

Durante el desarrollo de las habilidades, pueden presentarse elementos que influyen en gran valor en el trabajo, estas pueden deberse a distintas situaciones. El tener experiencias previas del trabajo puede influenciar a tener habilidades más grandes y por ende desarrollarse de mejor forma en una organización.

Así como cuidar el propio comportamiento ante las personas con las que se trabaja es muy importante, se debe de tomar en cuenta que en muchas ocasiones la forma de compartir las ideas es un factor que puede influir en cómo las personas perciban las habilidades que se tienen.

Gran parte de los trabajadores se involucran más socialmente en sus trabajos, ya que sus jornadas de trabajo son muy amplias; la mayoría de sus horas diurnas transcurren en las empresas en donde trabajan. Estas situaciones influyen en las habilidades de los trabajadores, tanto en su área social como laboral.

Se encuentran seis tipos de factores para potencializar las habilidades en el trabajo, como lo presenta Randstad (2016):

1. Desarrollar las habilidades comunicativas: saber interactuar con los demás de forma correcta siempre suma puntos a favor. Quiere decir que es importante la expresión verbal y no verbal que se tenga en el ámbito laboral.

Los siguientes puntos son también referidos a Randstad (2016):

2. Controlar el lenguaje corporal: Es importante que este punto se tenga presente ya que consiste en dar confianza y comodidad a las personas, que además mostrarán una postura de seguridad ante las situaciones a las que puedan presentarse. Se trata de tener una conversación y tratar de tener una participación efectiva, ya que mostrará en mayor parte las habilidades que se tienen ante un tema.
3. Ser flexible y adaptarse: Normalmente las empresas evitan que sus empleados mantengan funciones fijas. Mantener una mente abierta siempre ayudará a tener una mejor comunicación y desarrollar las tareas de la mejor forma posible.
4. Tener empatía, ser capaz de escuchar y aconsejar: además de saber ponerse en el lugar de un compañero, puede ayudar a crear un buen clima laboral. Considerar los aspectos o situaciones por las que otras personas están pasando es importante para abrir el vínculo de la confianza entre los compañeros de trabajo, además de que tener empatía siempre será una habilidad con la que muchos no cuentan.
5. En último momento se encuentra aprendiendo a trabajar en equipo, una empresa es el resultado de la suma de varios grupos de personas que cooperan y trabajan por un mismo fin. Además de que este es un punto clave para el éxito en el trabajo, los jefes de departamento considerarán el trabajo del empleado si sabe compartirlo con los demás.

Las habilidades que se van adquiriendo influyen paulatinamente en el ámbito

laboral, además de que se ejercen desde una experiencia previa que se va tomando a partir de todos aquellos ejercicios y trabajos que realiza el individuo.

Desde la perspectiva laboral, las habilidades que se tienen pueden influir en cómo se desarrollan habitualmente las personas, esto puede causar que en el trabajo estén concentradas o no.

Al hacer referencia a los elementos que influyen en el trabajo, no solo se habla de cómo se está dentro de la empresa o la organización donde se trabaja, sino que también sobre la forma en que se comporta una persona o cómo se viene desde casa.

Gran parte de los trabajadores pasan el principalmente de su tiempo en la empresa y cuando llegan a casa se sienten agotados, otros pasan poco tiempo en la oficina, pero cuando llegan están abrumados por las situaciones del hogar. Aquí entonces se habla de una situación que sin duda alguna influye en el comportamiento y en las habilidades de las y los, afirma Randstad (2016).

Se considera también la importancia de tener un adecuado lenguaje, ya que influirá en las habilidades y actitudes que se necesitan para un trabajo.

De acuerdo con Emol (2017), saber hablar correctamente, cuidar el lenguaje corporal, escuchar a los demás, tener confianza en uno mismo o ser influyente y persuasivo, pueden ser factores clave a la hora de conseguir un empleo o una promoción.

Cuando se ingresa a un nuevo departamento o a un empleo, casi siempre se cuida que las habilidades sean las deseadas por el dueño o jefe de este. Cuidar el comportamiento adecuado en cada situación es muy importante ya que se incrementarán las oportunidades para crecer.

Cualquier comportamiento influye en las habilidades que se tienen en el trabajo, sin embargo, es importante considerar que algunas de las habilidades se irán desarrollando conforme el tiempo en el área de trabajo.

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2006), las competencias clave para el trabajo pueden abordarse en forma integral en los ámbitos de formación mediante su articulación con los contenidos técnicos puestos en situación, o bien, pueden desarrollarse mediante un taller específico.

Las competencias laborales siempre conforman una base muy extensa en cualquier trabajo, ya que se consideran como un elemento principal en las áreas de oportunidad de los trabajadores. Con ello se puede notar la influencia que tienen las competencias en las habilidades que se van desarrollando durante las jornadas de trabajo, en un problema que se presente o en el momento en que se necesita enseñar a alguien más.

De acuerdo con Borges (2017), las habilidades profesionales son un vínculo indisoluble con la profesión. De ahí su relación con los modos de actuación y la

resolución de tareas o problemas específicos de la profesión de la que se trate.

Las habilidades que se obtengan mediante un trabajo podrán ser utilizadas incluso en la vida diaria, esto incrementará las oportunidades en cualquier área en que se desempeñe la persona, además de que tener mejores habilidades permitirá tener mejor perspectiva para un futuro.

De acuerdo con EAE Business School (2021) el incremento productivo y, en general, la adecuada marcha de la empresa, idealmente se producirá dentro de un contexto de satisfacción laboral también para el empleado, ya que puede desarrollar su eficacia profesional y aprovecharla para conciliar mejor su vida familiar y laboral.

También dependerá de la consistencia que se tenga para el área en que se quiere desempeñar, ya que una favorable producción también influye en todo aprendizaje que se quiera alcanzar, más todavía desarrollando habilidades competitivas para el trabajo.

2.3 Tipos de habilidades

Conviene conocer las habilidades gerenciales, las cuales se clasifican en varios tipos, principalmente las habilidades laborales se dirigen hacia actitudes y conocimientos propios de las personas, las cuales se pueden ir desarrollando a partir de todas las experiencias dadas en una organización. Dichas habilidades se adhieren a las personas permanentemente durante el proceso de su trabajo.

De acuerdo con Asosec (2019), el progreso de las habilidades directivas de un individuo dependerá en gran medida del éxito y correcto desarrollo de los proyectos de una empresa.

De acuerdo con la organización antes referida, se conocen tres tipos de habilidades directivas, las cuales son: técnicas, humanas y conceptuales. La primera habla sobre el nivel de conocimiento y experiencia, esto se puede referir a las experiencias que tiene cada persona.

Sobre las habilidades humanas, se remarca la capacidad del líder para interactuar con el grupo. Se refiere a las competencias sociales y comunicativas del individuo. En este sentido, se puede conocer que esta habilidad es la capacidad de transmitir y de conocer todos los aprendizajes que se pueden tener (Asosec, 2019).

La tercera clase de habilidad también es citada por Asosec (2019), esta se vincula con las actividades propias de los altos niveles de dirección, ya que entroncan con la capacidad del individuo para observar la empresa y el nivel organizacional como un todo.

Las habilidades gerenciales son aquellas que se desarrollan antes y durante de entrar en una organización, cuando se está en un puesto de trabajo es importante conocer con qué capacidades se cuenta. Además de que este punto es importante para los empresarios ya que deben de conocer las habilidades que tienen sus

empleados para así promoverlos, en caso necesario, a otra área.

Además de lo antes expuesto, se conoce que las habilidades gerenciales pueden ser muy distintas a las opiniones de otros autores. Para esto, se tiene una segunda referencia, la cual se citará enseguida.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2005), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías: Personales, contemplan a la persona en sí; interpersonales, incluyen la relación con las demás personas; grupales, consideran el liderazgo y trabajo en equipo.

Dichos autores proponen que la clasificación sea la siguiente, según el modelo de habilidades gerenciales esenciales.

Personales	Interpersonales	Grupales
Desarrollo de autoconocimiento	Manejo de conflicto	Facultamiento y delegación
Manejo de estrés	Motivación de los empleados	Dirección hacia el cambio positivo
Solución analítica y creativa de problemas	Comunicación de apoyo	Formación de equipos eficaces
	Ganar poder e influencia	

Dichas habilidades son propias de cada persona, de manera que los empleados se van identificando de acuerdo con lo que van aprendiendo, esto dependerá también

de la forma en que se enfrenten a la solución de problemas diarios. Se pretende que en las organizaciones se tenga apoyo al personal, ya que esto dependerá también del gerente, quien debe motivar a sus empleados a mejorar sus habilidades.

Las habilidades personales, particularmente, son aquellas que se obtienen por el simple hecho de tener una experiencia previa al trabajo, aquellas que se desarrollan al momento de ser crítico ante una situación que se pueda presentar. Se debe tener en claro que no todos poseen las mismas habilidades, cada persona tiene algunas que, por razones de comportamiento, actitudes y destrezas, se manifestarán según el área en que se desempeñe.

En estas habilidades radica el modo en que la persona es capaz de afrontar un momento de estrés sin necesitar que se le diga cómo, ya que dependerá de ella modificar sus comportamientos negativos, para tratar de solucionar un conflicto o terminar las tareas como se le indican.

A diferencia de lo anterior, las habilidades interpersonales se distinguen por ser una base importante para tratar con las demás personas, en este caso en la organización en donde se labore; también se debe tomar en cuenta la motivación que se tiene en el espacio laboral, es decir, dependerá del gerente tener motivados a sus empleados para que esto surja de mejor forma, de lo contrario, estas habilidades no se desenvolverán como se tuviera planeado.

Este aspecto no solo depende de los demás, sino que también de la persona,

ya que se requiere de empatía y la capacidad de atención para poder ayudar a los demás. En este caso, si alguien requiere de la ayuda de algún jefe de departamento, este deberá ayudar sin ningún problema.

Finalmente, las habilidades grupales se caracterizan por ser un conjunto literalmente, ya que se trabaja con todo el cuerpo laboral, lo grupal está enlazado y quiere decir que se tiene el mayor de los apoyos y que es una habilidad que se debe de desarrollar con más agilidad. En este caso, es importante que se facilite el trabajo en un área, es decir, que se considere de mejor forma el trabajar en equipo (Whetten y Cameron, 2005).

Esto ayudará tanto a la empresa como a los empleados en sí, ya que se tendrá en cuenta que las personas que reconozcan y afronten retos en equipo serán mejores como líderes, creciendo así la oportunidad de mejorar en cuanto a competencias laborales. Cuando las personas reconocen y saben trabajar en equipo, se dice que se tienen todo lo necesario, ya que muestran la actitud y el compromiso.

Para Ramírez (2018), en las habilidades el líder está al servicio de la organización, su éxito nace de su gestión. Por tanto, el líder debe caracterizarse por considerar el esfuerzo del equipo, ser motivador hacia los cambios y facilitar el camino.

Para que una empresa llegue al éxito, se necesita que los empleados estén capacitados de acuerdo con las áreas de trabajo en las que sus habilidades son más fuertes, para esto, se deben tomar en cuenta las habilidades que son necesarias en

las áreas de trabajo.

Los tipos de habilidades en las organizaciones siempre serán los mismos, independientemente del tipo de la empresa. Además, de acuerdo con otros autores, existen tres tipos de habilidades gerenciales que debe desarrollar todo trabajador.

De acuerdo con Inn (2013), el desempeño productivo y eficiente en lo administrativo y operativo en los negocios surge por la calidad de líderes que integran la empresa, desde los fundadores, socios-directores, ejecutivos, directivos, gerentes, supervisores y operativos.

Esto habla de un equipo de trabajo amplio, en donde se especifica que no solo depende de una persona el desarrollo de la organización, sino de un conjunto de individuos que se unen entre sí para el bien común de la empresa. Esto también dependerá de las habilidades que se tienen, incluyendo las sociales, en las que se requiere mostrar un trato adecuado con los demás y saber tener una comunicación asertiva.

Ahora se hablará sobre los tres tipos de habilidades que pueden y deben desarrollar los líderes de una empresa, no obstante, es importante que también los subordinados cuenten con ellas.

De acuerdo con Inn (2013), para que una empresa tenga éxito en su mercado y se desarrolle por encima de su competencia, la organización debe enfocarse en

fomentar en sus líderes las siguientes clases de habilidades: conceptual, técnica y humanista. Estas se explicarán en los siguientes párrafos.

Como primera habilidad está la conceptual, que se refiere a la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos y resolver problemas en forma creativa. En lo personal, se dirigen a tres elementos: inteligencia emocional, innovación y creatividad (Inn, 2013).

La habilidad técnica involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa. Por ejemplo, todo aquello que involucra lo tecnológico en cada área asignada (Inn, 2013).

Como última habilidad, se tiene a las humanas. Se refiere a la capacidad para interactuar efectivamente con los colaboradores, o bien con clientes y proveedores, entre otros elementos. Esto se refiere a conocer cómo se debe de comunicar el empleado con las demás personas, así como tener las posibilidades de la caridad humana, conocer los valores de la empresa y dar el ejemplo con los demás (Inn, 2013).

De acuerdo con la página electrónica Habilidades.top (2021), en el ámbito laboral existen dos tipos de habilidades organizativas que se conocen como habilidades organizativas internas y externas.

De acuerdo con lo anterior se explica de forma separada ambas habilidades. Estas habilidades serán citadas por la fuente anterior (Habilidades.top, 2021).

- a) Habilidades de organización interna: Las habilidades organizacionales abarcan más que simplemente mantener un escritorio desordenado. Si bien es importante mantener un espacio claro para trabajar, la pulcritud es solo una de varias habilidades organizativas clave.
- b) Habilidades de organización externa: Los proyectos de trabajo se centran típicamente alrededor de una línea de tiempo rígida, y la organización de un trabajo en proyectos y metas más pequeños puede ser una manera efectiva de completarlos.

Ambas habilidades deben de ser bien organizadas para los empleados, además de que cada uno será capaz de identificar qué habilidades es capaz de ejecutar. Algo que debe ser importante es que hay organización física dentro de estas, así como también planificación y el trabajo en equipo.

Se toma en cuenta que dentro de las organizaciones el tener una de estas habilidades ampliará la oportunidad de más áreas de trabajo dentro de la empresa. Estas habilidades son especialmente importantes para los trabajadores que realizan varias tareas a la vez en su lugar de trabajo (Habilidades.top, 2021).

Por otra parte, también se conocen las competencias o habilidades laborales, las cuales, dependiendo del ámbito de aplicación y se dividen en generales y específicas.

De acuerdo con Arias (2008) las competencias generales son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo.

Dichas habilidades se van desarrollando a partir de todas las experiencias de trabajo que se va teniendo. Cuando se trabaja en un área laboral que se da con facilidad, es más probable que se aprenda más rápido, esto quiere decir que es un área de oportunidad en donde también se puede enseñar a otros y esto redundará en las actitudes de las personas.

Tomando como referencia al mismo autor, las habilidades específicas son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo.

El siguiente apartado también es citado Arias (2008).

Según su dominio o área de aprendizaje, las competencias laborales se clasifican en:

- a) Cognitivas: son los conocimientos teóricos y conceptuales de una determinada área, indispensables para ejercer una función de trabajo. Equivalen al saber.
- b) Instrumentales: constituyen las habilidades y destrezas psicomotoras que se manifiestan en la ejecución de las funciones o tareas prácticas. Corresponden

al saber hacer.

- c) Actitudinales: son las predisposiciones, intenciones, creencias y valores éticos y morales, que acompañan a cualquier tipo de competencia laboral, es decir, se manifiestan de forma simultánea y permanente en cualquier situación de trabajo individual o en equipo.

Todas las habilidades que se mostraron en este apartado son aptas para los empleados de una organización y para que esta se efectúe de mejor forma. En el siguiente apartado se hablará de la importancia de estas habilidades.

2.4 Importancia de las habilidades para el trabajo

En los apartados anteriores se habló sobre los tipos de habilidades para el trabajo que tienen repercusión en la vida de los empleados, ahora es conveniente que se hable sobre la importancia de las habilidades para el trabajo.

De acuerdo con Confiep (2015), el desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un adecuado nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios o una actitud positiva en la oficina, son percibidas por la jefatura como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de su organización.

Las habilidades en el trabajo son una base importante en las organizaciones, ya que de ellas depende el éxito de esta. Cuando en una organización se tiene un ambiente laboral favorable, se tienen mejores oportunidades de comunicación asertiva entre los empleados.

De acuerdo con Ramírez (2018) la importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos.

De esto dependerá también la forma en que se desarrollan las habilidades conforme al trabajo en que se está desempeñando. Las habilidades son estrategias que las personas van desarrollando durante las jornadas, esto también es una base importante, ya que se identificará en qué forma se está desarrollando cada habilidad.

No solo se habla sobre cómo desarrollar dichas habilidades sino de qué forma se van transformando. Cabe recordar que también existen habilidades que se forman a través de las demás personas, como el desarrollo del trabajo en equipo.

Citando a Rodríguez (2013), es de suma importancia tener en cuenta que se necesitan ciertas habilidades generales para tener un desempeño directivo eficaz, sin importar que nivel de jerarquía que se ocupe en la organización.

Es importante considerar las habilidades no solo para los trabajadores, sino también para los gerentes ya que surgirán nuevos desarrollos en las competencias laborales de las personas. No obstante, existen habilidades que se deben desarrollar

de forma directa en el trabajo, ya en esto se centra gran parte de las oportunidades de las personas.

Las habilidades humanas de los directivos son reflejo de su capacidad de liderazgo y constituyen una herramienta principal para trabajar y entenderse con su equipo de trabajo. Mientras que se desarrollen mejores habilidades, se tendrán mejores competencias laborales, los empleados y los gerentes deben de tomar en cuenta la importancia de las capacidades laborales (Rodríguez, 2013).

Las competencias que se irán desarrollando dependen del liderazgo de las demás personas, incluso es importante considerar esto para ser más efectivo en la vida laboral. La competencia que se tiene es muy fuerte, ya que de esto se deriva en gran parte que las personas tengan trabajo. Al igual, es importante que se consideren las aptitudes que se tienen.

De ello se deriva la importancia de que en las empresas se reclute a personal altamente calificado para áreas específicas, ya que disminuirá los problemas entre trabajadores y los accidentes laborales, entre otros inconvenientes. De acuerdo con esto, también aumentará la productividad en las empresas.

Determinar si un empleado está o no capacitado es un trabajo muy duro que debe de tenerse en cuenta en todas las organizaciones, por eso la importancia de que las habilidades se desarrollen de la mejor forma. Así como se mencionó antes, crecerá la productividad de las empresas, lo que a su vez redundará en su desarrollo.

De acuerdo con Fundación Universia (2021), al conocerse que una de las habilidades blandas más destacadas tanto en el ámbito laboral como en el universitario es trabajar en equipo, se presentan cuatro consejos para lograrlo.

Como primer exhorto, se tiene que fomentar un sentido de pertenencia: por naturaleza, todos los seres humanos necesitan sentirse parte de algo. El desarrollo de una identidad común será fundamental a la hora de tomar decisiones en conjunto.

Los siguientes consejos también son citados por Fundación Universia (2021):

- Se establecen metas comunes: siguiendo en línea con el punto anterior, los objetivos a alcanzar por el equipo deben ser definidos con claridad desde un primer momento.
- Se construye confianza: lo normal en los grupos de trabajo es que convivan personalidades dispares. La clave para gestionarlas es construir confianza entre sus miembros: cada uno debe aprender a ser tolerante y conocer las virtudes y defectos de los demás.
- Se promueve la negociación: el camino más fácil cuando se generan dificultades de convivencia es echar culpas e intentar obtener ventaja. Sin embargo, nunca se llegará a un resultado favorable si no se fomenta la empatía y se promueven las negociaciones del tipo “ganar-ganar”.

Las habilidades que se van desarrollando son muy importantes, ya que crecerán las oportunidades para un futuro. A través de mejores y mayores habilidades aumentan las ganas de tener un mejor puesto, esto quiere decir que, gracias al desarrollo de competencias, los empleados se sentirán más motivados para continuar con sus labores.

Las competencias permiten evaluar la actuación laboral y las características relacionadas con un desempeño laboral superior. Por esto es importante desarrollar efectivamente las habilidades necesarias para cada área.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2005), el desarrollo de habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar las asociadas con un oficio. Todas las destrezas tienen el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas debe implicar una elevada dosis de aplicación práctica.

Las habilidades directivas son una base importante en la vida empresarial, ya que con ellas se desarrollarán mejores competencias, actitudes y, sobre todo, oportunidad para crecer en la empresa, siempre será conveniente tanto para los trabajadores como para los gerentes.

De acuerdo con la página electrónica El empleo (2008), conocer las competencias de un trabajador es muy importante, dado que permite identificar lo que

la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones.

Conocer las competencias de cada trabajador permitirá que se le coloque en el área de trabajo requerido, ya que será más fácil que realice las actividades que le correspondan. De igual manera, será más útil para el gerente, ya que se evitarán accidentes de trabajo y rotación de talentos dentro de la organización.

Las habilidades son requeridas en cualquier empleo que se presente, ya que se verá a la persona contratada capaz de resolver cualquier problema que se pueda presentar, de igual modo, es importante que, si un empleado no está altamente capacitado en alguna área, se requiera de una capacitación para que se pueda desarrollar de mejor forma.

De esa forma, se podrán reconocer las habilidades que le son ideales para cada uno de ellos. La habilidad directiva es una tarea con personas y para personas, por lo tanto, se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente (Ramírez, 2018).

No solo es importante desarrollar habilidades para la oficina sino también tener la habilidad de comunicación y de trabajo en equipo, ya que conforman una base importante para conocer más sobre cómo trabajar con las personas; también es fundamental que se conozca la empatía ya que será más sencillo desempeñarse de una mejor forma.

En una empresa es primordial que se tenga habilidad emocional y directiva. Un líder siempre debe de conocer ampliamente su trabajo y a sus compañeros, de esto depende el éxito no solo de la empresa, sino de cada uno de los empleados. Conocer las habilidades es trascendental para conocer más sobre cómo mejorar en el puesto de trabajo.

Las habilidades directivas, en suma, representan una base indispensable para el desarrollo de la empresa, ya que se requiere de ellas para el crecimiento de esta. Así se podrá incrementar la productividad y llegar al éxito de una organización.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se mostrará la metodología que fue utilizada en la presente investigación. Particularmente, se explicará, las características de los sujetos de estudio, así como el análisis de los resultados obtenidos mediante la recolección de datos.

3.1 Descripción metodológica

En este apartado se expondrán las características que condujeron la recolección de datos para esta investigación.

Dentro de los estudios existen dos tipos de enfoque, los cuales son cualitativo y cuantitativo. Dentro de esta investigación se optó por el primero, el cual recolecta información descriptiva sin datos numéricos, lo que permite conocer el fenómeno más a profundidad, según refieren Hernández et al. (2014).

3.1.1 Enfoque cualitativo

En la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo, el cual se enfoca en comprender los fenómenos en su contexto habitual, se modo que se relaciona con el ambiente y el contexto, su propósito es examinar de una forma individual a los

sujetos y conocer las perspectivas de cada uno, así como la forma en que piensan y se relacionan, de acuerdo con Hernández et al. (2014)

Estos autores consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como aquella que permite obtener datos descriptivos. Adicionalmente, señalan las siguientes características propias la investigación cualitativa:

- Es inductiva.
- Los métodos cualitativos son humanistas.
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- En general, no permite un análisis estadístico.
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.

De acuerdo con Marshall y Preissle (citado por Hernández et al., 2014), el enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico.

Esto, entonces, indica que el enfoque cualitativo inicia por una idea, se expresa lo que se pretende conocer. Así, la investigación utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso interpretativo (Hernández et al., 2014).

Estos autores mencionan que el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección no estandarizados, ya que en esta orientación metodológica se pretende conocer las ideas y los puntos de vista de los sujetos. Así es posible recabar la información que permita analizar los datos para su descripción.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la literatura es útil para detectar conceptos claves y nutrirnos de ideas sobre métodos de recolección de datos y análisis, así como entender mejor los resultados, evaluar las categorías relevantes y profundizar en las interpretaciones.

Para la recolección de datos en la investigación cualitativa se pretende conocer el comportamiento de las personas en ambientes naturales, así como su interacción, pensamiento, entre otros. Por este motivo se toma en cuenta la observación para una mejor recolección de datos y comprensión del fenómeno.

En el enfoque utilizado por esta investigación, se sirve de recursos como entrevistas de profundidad o de análisis que contengan materiales históricos, de tal forma que se estudie la forma global de un acontecimiento.

3.1.2 Alcance

Se consideró que esta investigación tendría una finalidad metodológica de tipo descriptivo y explicativo.

En este punto conviene incluir las definiciones de cada alcance. De acuerdo

con Hernández et al. (2014) con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Asimismo, los autores anteriores entienden el alcance explicativo como la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da, o por qué dos o más variables están relacionadas.

EL presente estudio de tipo descriptivo, ya que pretende realizar exposiciones a profundidad sin modificar ninguna información; explicativo, porque se establece una relación de causa-efecto en donde se interesa por conocer el impacto social de la investigación.

3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto a los recursos para recopilar información, la técnica empleada en la presente investigación fue la entrevista, para la cual se diseñó como instrumento un guion de entrevista. Esto se explica en los subapartados siguientes.

3.1.3.1 La entrevista

La entrevista permite tener una conversación entre dos personas y con esto se obtendrá información para la investigación (Hernández et al., 2014).

De acuerdo con Savin-Baden y Major, King y Horrocks (citados por Hernández et al., 2014), la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa; se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

A partir de esta afirmación, la entrevista permite conocer más sobre el tema de la investigación, ya que se recopilan datos descriptivos que son necesarios para el análisis.

El instrumento utilizado para esta investigación consta de 16 ítems, los cuales se desarrollan de la siguiente manera: las primeras 3 preguntas que se realizan son para entrar en contexto con el entrevistado y conocer más sobre él, a partir de la pregunta 4 se puede observar que entra en contexto la primera variable de la investigación, mientras que a partir de la pregunta 8 que se puede encontrar la segunda variable, la cual es el desarrollo de habilidades para el trabajo.

Este instrumento fue estructurado a partir del marco teórico que se puede consultar en este documento y fue elaborado por la autora de la presente tesis.

3.2 Población y muestra

Enseguida se detallarán los conceptos de población y muestra, asimismo, se mostrarán las características de cada sujeto de estudio.

3.2.1 Población

En este apartado es conveniente dar a conocer el concepto de población y sus características principales.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Las características generales de la población seleccionada para la investigación, se dio en los empleados administrativos, de intendencia y en el personal docente de la Secundaria Don Vasco, A.C., en otras palabras, con los trabajadores de dicha institución.

La población se seleccionó con el fin de encontrar resultados que reflejaran una realidad educativa y se apegaran a los objetivos de la investigación. Es conveniente mencionar que la población no es muy grande: 20 empleados en total, por lo tanto, no fue necesario extraer una muestra.

3.3 Descripción del proceso de investigación

Para llevar a cabo esta investigación, lo primero que se realizó fue identificar el escenario apropiado, esto mientras se realizaba la indagación teórica. Posteriormente se visitó el lugar en donde, de una manera formal, se presentó una carta donde se redactaba brevemente lo que la investigadora pretendía realizar, también se habló de manera personal con el director de la institución educativa y se le explicó las intenciones del estudio. Cuando se presentó la solicitud a la institución, el director se mostró con disposición y aceptó.

Más tarde, se preparó el instrumento que se emplearía. Una vez que los instrumentos estuvieron definidos, se realizó otra visita en donde se mostraron al director para que los revisara y así comenzar con la aplicación. Cabe señalar que no se presentó ninguna dificultad, pues el director pidió a los empleados que contestarán en los tiempos libres, ya que la mayoría de ellos imparte clases y no se podía destinar un tiempo específico para cada uno.

De esta forma, el periodo de aplicación fue de dos días: el 7 y el 19 de octubre de 2021. Las manifestaciones conductuales de los empleados fueron muy favorables y todos se portaron de forma muy paciente al momento de responder la entrevista, asimismo, mostraron amplia disposición.

Una vez obtenidos los datos, fue necesario concentrar las respuestas. Para

ello, se generó un archivo de Word en el que aparecía cada pregunta con la respuesta de cada uno de los sujetos. De esta manera, fue posible realizar un análisis de cada conjunto de respuestas y establecer descripciones sencillas para poder cumplir los objetivos metodológicos, sin que implicara tratamiento estadístico.

3.4 Análisis e interpretación de resultados

En este apartado se hablará sobre los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista referida en el apartado 3.1.3., así como la realización de un análisis de los datos obtenidos.

De acuerdo con las edades de los sujetos (pregunta #1), se ubican en el rango de los 24 a los 56 años. Al realizar una comparación, puede observarse gran variación, por lo que puede ser muy distinta la experiencia entre unos y otros.

Así, entonces, los años de experiencia dentro del centro educativo (preguntas #2 y 3) oscilan desde 1 y $\frac{1}{2}$ hasta los 32 años, sin embargo, la mayoría se ubica dentro de los 0 a 5 y de 11 a 15 años. De esta forma, se puede comprobar que la experiencia dentro de la institución es muy distinta, por lo que esto puede ser un factor positivo para conocer más acerca el tema investigado.

En cuanto a las necesidades que se manifiestan dentro del centro educativo (pregunta #4), la mayoría coincide que no se perciben necesidades dentro, sin embargo, otra parte manifiesta que se necesita equipamiento dentro de las instalaciones. De acuerdo con esto, los resultados permiten definir que, gracias al cambio de, director todas las necesidades se han visto atendidas en un mayor porcentaje que en años anteriores.

De acuerdo con los problemas para realizar un trabajo satisfactorio (pregunta

#5), los empleados coincidieron en que no había ningún problema, ya que el director de la escuela siempre estaba muy atento a situaciones que podrían llegar a afectar el trabajo de cada. Adicionalmente, mencionaron que tienen bastante comunicación, lo que ayuda a resolver cualquier problema en lo cotidiano.

En el mismo sentido, un 60% de la población considera que dentro de la escuela los empleados sí necesitan capacitación (pregunta #6), considerando que es importante tener una delimitación en las áreas, así como de las funciones; además, consideran que se debe de tener una mejor atención a los alumnos por la nueva modalidad, híbrida, la cual se conoce como un método instruccional donde se combina el modelo presencial con la educación en línea. Se considera también importante tener una mayor integración entre los compañeros de trabajo, y que dentro de las capacitaciones se considere una actualización.

En cuanto a las tareas que desarrollan en su área de trabajo sin dificultad (pregunta #7), la mayoría de los sujetos mencionó que, gracias al equipo que se tiene pueden desarrollar sus clases sin ningún problema y que, de igual forma, no tienen problemas al momento de realizar alguna otra actividad administrativa.

El trabajo que realizan los empleados en la escuela es de suma trascendencia (pregunta #8), por lo cual la mayoría de ellos considera que aporta en gran medida y que su desempeño laboral resulta fundamental para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la escuela.

Según los resultados obtenidos, en cuanto a la responsabilidad que tiene la población en el centro de trabajo, se encontró que los empleados se consideran muy responsables para cumplir con sus deberes en los tiempos asignados (pregunta #9), esto gracias a que conocen cuáles son sus áreas y conocen los objetivos que deben cumplirse.

Acorde con el rendimiento de su área, la mayoría de los empleados señala que no es necesario tomar medidas para que su rendimiento mejore (pregunta #10), sin embargo, otra parte considera que sí lo es, considerando que es importante tener una constante capacitación y que se podrían implementar algunos cursos sobre dinámicas para el mejoramiento de este.

El 100% de los sujetos considera que la capacitación laboral es una herramienta valiosa para el personal y la escuela (pregunta #11), ya que esta les permitirá desarrollar otras habilidades, así como les ayudará a buscar mejores técnicas para la solución de problemas.

Dentro de las responsabilidades (pregunta #12), los sujetos están de acuerdo con que la responsabilidad es una parte fundamental de este conjunto con la empatía, independientemente del puesto que se tenga asignado, y es algo que consideran trascendental desarrollar en sus áreas de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, la mayoría de los sujetos expresa que sí está preparado para enfrentar responsabilidades mayores a las que tiene actualmente

(pregunta #13), mencionando que esto es posible gracias a las capacitaciones que se les han proporcionado y que siempre se tratan de afrontar nuevos retos.

En lo relativo a algunas sugerencias para mejorar el desempeño general de su área y de la escuela (pregunta #14), una parte importante de los sujetos no considera que sean necesarias, ya que asumen que, hasta el momento, todo marcha bien. Otra parte considera que es importante mejorar un poco en la comunicación que se tiene con los compañeros de trabajo, así como también la infraestructura.

Además, consideran que su desempeño es tan adecuado como lo desean ellos mismos y su jefe (pregunta #15) y que es gracias a que siempre están en constante comunicación que se cumple con todas las tareas docentes y administrativas.

Por otra parte, en cuanto a la motivación (pregunta #16) que desarrollan en el centro de trabajo, opinan que es muy buena y una parte sustancial de ello es que su trabajo es muy importante para ellos y que disfrutan convivir con los compañeros; del mismo modo, dentro de la escuela se muestra un ambiente laboral favorable, así que siempre se sienten con una adecuada motivación.

Sobre el estrés en el trabajo y cómo lo afrontan los empleados (pregunta #17), estiman que saben manejarlo, pero que aun así realizan actividades que les permiten trabajar con mayor eficacia. Dentro de dichas actividades se encuentran las físicas y las cognitivas. Con ellas logran manejar el estrés para tener mayor concentración en el trabajo, de modo que los alumnos y sus propios compañeros no perciban un

ambiente tenso.

Los empleados consideran que el trabajo en equipo es elemental para el desarrollo de actividades dentro de cualquier área en que se desempeñan (pregunta #18), consideran que es una parte primordial para conocer distintos puntos de vista a partir de las aportaciones que puedan dar sus compañeros, además, expresaron que esto permite lograr los objetivos de la escuela y la mayoría de los empleados saben trabajar en equipo.

Por último, en lo que concierne a resolver problemáticas en el trabajo (pregunta #19), consideran que la comunicación es una de las herramientas vitales, sin embargo, estiman que existen muy pocos problemas dentro de la institución educativa.

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que existe una efectividad de la capacitación en cuanto al desarrollo de habilidades para el trabajo para los empleados de la institución referida, por lo cual se puede dar como aceptada la hipótesis de investigación.

CONCLUSIONES

El fin de esta investigación fue dar a conocer información que ayude a otras generaciones en la mejora de las habilidades dentro de los centros de trabajo, para de esta forma tener conocimiento de la importancia que tiene y conlleva llevar capacitaciones orientadas al personal de cada empresa, a través del análisis de resultados que fue descrito anteriormente. De esta manera, será posible establecer los logros siguientes.

El primer objetivo particular de esta investigación fue definir el concepto de capacitación laboral, lo cual se desarrolló en el capítulo 1, entendiéndose la capacitación, de acuerdo con Núñez (2005), como una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajar, con el propósito de preparar al sujeto para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

A partir de la introducción sencilla de capacitación, se cumplió con el segundo objetivo particular: describir los antecedentes de la capacitación. Entonces, de acuerdo con Aguilar (2004), el proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. De esta forma, se muestra que la capacitación laboral tiene un amplio historial, de modo que, aunque no se conocía de la misma forma, su objetivo ha sido el mismo.

El tercer objetivo particular de esta investigación fue identificar los tipos de necesidad de la capacitación que existen. De acuerdo con esto, es importante definir qué tipo de empresa se tiene, de esto dependen los tipos de necesidades que se encuentran, por ello, se retomó a Mendoza (citado por Núñez, 2005) quien menciona las necesidades manifiestas y encubiertas en la capacitación, mientras que en la segunda etapa por el autor antes citado se menciona a Tom H. Boydell, con características organizacionales, ocupacionales e individuales.

El cuarto objetivo fue conocer el proceso de la capacitación laboral, el cual consta de varias etapas, las cuales permiten al capacitado verificar todo aquello que desea implementar. Al respecto, Espinosa (2020) hace mención de cuatro etapas: planeación, organización, ejecución y, por último, evaluación y seguimiento.

En el quinto objetivo se encuentra la definición de habilidad para el trabajo y este se desarrolla en el capítulo 2. De acuerdo con Borges (2017) las habilidades se refieren al dominio de las acciones que permiten alcanzar un objetivo con eficiencia; deben integrar conocimientos y destrezas adquiridas en la práctica, de esta forma no solo se adquieren cuando se estudia, sino también en el ámbito profesional.

El sexto objetivo pretendió descubrir si dentro del escenario de estudio se manifiestan necesidades, de acuerdo con la opinión de los sujetos investigados; el séptimo objetivo consistió en comprobar la importancia de la capacitación desde la perspectiva de los sujetos. Ambos se alcanzaron con el apoyo de la población de los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., en Uruapan, Michoacán, aplicando una

entrevista para conocer más a profundidad y de forma descriptiva las necesidades y la importancia de la capacitación.

El octavo objetivo se orientó a evaluar la efectividad de la capacitación en cuanto al desempeño de habilidades para el trabajo, según la percepción de los sujetos examinados. Este se alcanzó al final de la investigación, una vez que se obtuvieron los resultados de la entrevista que se aplicó a cada empleado.

De esta forma, una vez alcanzados los objetivos particulares, se da por cumplido el objetivo general, el cual fue: Evaluar la importancia de la capacitación laboral en el desarrollo de habilidades para el trabajo de los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., en la ciudad de Uruapan, Michoacán. Como resultado, se obtuvo que es fundamental y positiva la implementación de capacitaciones para el desarrollo de habilidades en el trabajo.

Por otra parte, la hipótesis de investigación, la cual indica que existe una efectividad de la capacitación en cuanto al desarrollo de habilidades para el trabajo para los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., en Uruapan, Michoacán, fue comprobada, por lo tanto, se conoce que sí existe una efectividad significativa entre una variable y otra.

Generalmente, se puede determinar que los empleados de la Secundaria Don Vasco A.C identifican muy bien la importancia de la capacitación y que, además, se toman muy en serio el desarrollo de habilidades para el mejoramiento de la escuela,

por lo que están de acuerdo en que el desarrollo de la capacitación es una herramienta valiosa para la escuela y el personal, ya que les permitirá desarrollar otras habilidades y técnicas para la solución de problemas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. S. (2004) *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa.
- Arias, F. G. (2008). *Perfil del profesor de metodología de la investigación en educación superior*. Caracas: Universidad Nacional de Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos* (Octava edición). México: Editorial McGraw-Hill Internacional.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Pearson.
- Espinosa, J. A. (2009) *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Trillas.
- Espinosa, J. A. (2020) *Capacitación y desarrollo de personal* (Sexta edición). México: Editorial Trillas.
- Estrada, M. R., y Ramírez, P. (1990) *Administración de la capacitación*. México: Editorial Electrocomp.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P. (2014) *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, L. (Comp.) (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima: Editorial Ministerio de salud.
- Núñez, A. M. (2005) *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Editorial Trillas.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- Rodríguez, A. C. (2013) *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Bogotá: universidad militar nueva granada.
- Saavedra, J. E., y Medina, C. (2012). *Formación para el trabajo en Colombia*. Bogotá: Editorial Cadena, S.A.
- Trosino, J. C. (2012) *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Editorial Panorama.
- Whetten, D. A., y S. Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (Sexta Edición) México: Editorial Pearson.

MESOGRAFÍA

- Aguíñiga, J. (2003) La capacitación como herramienta necesaria para brindar un mejor servicio en la radiodifusora Radiorama Uruapan. Tesis de licenciatura de la Universidad Don Vasco. Uruapan, Michoacán. Recuperado de <http://132.248.9.195/ppt2002/0320412/Index.html>
- Álvarez, B., Freire D. y Gutiérrez B. (2017). *La Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. Tesis de licenciatura de la Universidad de Concepción. Chile. Recuperado de <http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2495/3/%C3%81lvarez%20-%20Freire%20-%20Guti%C3%A9rrez.pdf>
- AMITAI. (19 de febrero de 2019). *¿Qué son las habilidades laborales?* Recuperado de <https://www.amitai.com/es/habilidades-laborales/#:~:text=Las%20habilidades%20laborales%20son%20todas,pro%20de%20los%20prop%C3%B3sitos%20empresariales.>
- ASOSEC. (19 de abril de 2019). *Habilidades gerenciales, tipos e influencia en el liderazgo*. Recuperado de <https://asosec.co/habilidades-gerenciales-tipos-e-influencia-en-el-liderazgo/>
- Bizneo. (2021). *Habilidades laborales, Qué son y cuáles son las más importantes*. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/habilidades-laborales/>
- Borges, A. Y. (2017). Las habilidades. Regularidades en la diversidad. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 15. Recuperado de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/9700/1580-3237-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez, A. (2015) *Evaluación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales, en el área de comercialización baja tensión San Francisco (CFE), en Uruapan, Michoacán*. Tesis de licenciatura de la Universidad Don Vasco. Uruapan, Michoacán. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2015/enero/0724519/Index.html>
- Confiep. (2015) *La importancia de las habilidades blandas en las empresas*. Recuperado de <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- EAE Business School. (2021). *¿Cómo influyen las habilidades personales en una organización?* Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/como-influyen-las-habilidades-personales-en-una-organizacion#:~:text=En%20este%20contexto%2C%20las%20habilidades,los%20resultados%20empresariales%20en%20general.>

- El Empleo. (9 de mayo de 2008). *La importancia de las competencias en el mundo laboral*. Recuperado de <https://www.empleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/la-importancia-de-las-competencias-en-el-mundo-laboral-3327>
- Emol. (3 de Mayo de 2017). *¿Cómo influyen las habilidades sociales en tu trabajo?* Recuperado de <https://capitalhumano.emol.com/4831/habilidades-sociales-y-trabajo/>
- Fundación Universia. (4 de mayo de 2021) *Habilidades blandas: qué son y por qué es importante desarrollarlas*. Recuperado de <https://www.universia.net/cl/actualidad/empleo/habilidades-blandas-que-son-que-importante-desarrollarlas-1078831.html>
- Habilidades.top (2021). *Habilidades de organización*. Recuperado de <https://habilidades.top/habilidades-de-organizacion>
- Inn, C. C. (12 de noviembre de 2013). *Emprendices. 3 habilidades que todo líder gerente debe tener*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/3-habilidades-que-todo-lider-gerente-debe-tener>
- Iracheta, R. (2012). *La capacitación y su impacto en la rotación de personal*. Tesis de Maestría en Ciencias. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2988/1/1080224608.pdf>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2006) *HABILIDADES PARA EL TRABAJO ¿Cuáles son las competencias clave en el mundo del trabajo?* Argentina. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/423016496/Habilidades-para-el-trabajo-Cuales-son-las-competencias-clave-en-el-mundo-del-trabajo.pdf>
- Pérez, O. (27 de junio de 2016). *Competencias laborales muy valoradas por las empresas*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas/>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (13 de Junio de 2018). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. Recuperado de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Ramírez, J. (2018, 10 de febrero) *Las habilidades directivas son una condición para una ejecución eficaz*. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.b.o/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Randstad. (15 de diciembre de 2016). *Cómo influyen las habilidades sociales en el trabajo*. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/como-influyen-las-habilidades-sociales-en-el-trabajo/>

Sánchez, A. (2007) LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN MÉXICO: REGULACIÓN, REALIDADES Y RETOS. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 5, julio-diciembre pp. 191-228. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640260010.pdf>

Universidad Don Vasco, 2023
<http://www.udv.edu.mx/secundaria/>



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A. C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

Incorporación No. 8727-43 a la
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Pedagogía

Guion de entrevista

Objetivo: Recabar y conocer la importancia de la capacitación laboral en el desarrollo de habilidades para el trabajo, orientado a docentes, administrativos y servicios generales de la Secundaria Don Vasco, A.C.

1. Edad: _____
2. Antigüedad en el puesto: _____
3. Antigüedad en la empresa: _____
4. ¿En qué tareas específicas de esta escuela se manifiestan necesidades, según su opinión?
5. ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?
6. ¿Cree usted que en la escuela los empleados necesitan de algún tipo de capacitación laboral? ¿Por qué lo considera así?
7. ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?
8. ¿En qué medida considera que su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos y la misión de la escuela?

9. ¿Qué tan responsable se considera para cumplir con sus deberes laborales en los tiempos asignados?
10. ¿Cree usted que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento de su área?
11. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa? ¿Por qué?
12. ¿Qué habilidades considera que se deben tener o desarrollar en su área de trabajo?
13. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?
14. ¿Qué sugerencias podría dar para mejorar el desempeño general de su área y de la escuela?
15. ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desean usted mismo y su jefe?
16. ¿Cómo es su motivación en el área de trabajo en donde se desarrolla?
17. ¿Cómo maneja el estrés en el trabajo?
18. ¿Considera usted que sabe trabajar en equipo? ¿Por qué?
19. ¿Cómo considera que maneja las problemáticas con sus compañeros de trabajo?