



# ***UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO***

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**"MODELO DE CAPACITACION BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL  
DESARROLLO DEL PERSONAL DEL AREA DE PUBLICIDAD DEL PERIODICO LA  
VOZ DE MICHUACAN S.A DE C.V."**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**AUTORA:**

**GLORIA SAIRA VILCHIS MALAGON**

**ASESOR:**

**L.A.E. RENÉ JOEL SORIA GARCÍA**

**MORELIA MICHUACAN 2012**

**ENERO 2012**



# INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación se presenta titulado "**MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PUBLICIDAD DEL PERIÓDICO LA VOZ DE MICHOACÁN S.A DE C.V.**", destaca la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos en toda la organización o empresa, no importa su naturaleza.

En este trabajo se analizan los conceptos y factores de la Capacitación, se presentan los beneficios de la misma, se describen y explican los aspectos que deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de programas de capacitación de la empresa.

Se describen las fases en que se desarrolla un proceso de capacitación al Recurso Humano que se encuentra en las empresas, de forma que pueda constituirse en la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles.

En un contexto por demás cambiante la capacitación se ha convertido para muchas empresas en una de las principales herramientas para no solo mejorar y hacer eficiente sus procesos productivos, sino también para insertarse de mejor manera en un mercado cada vez mas competido.

A menudo se considera que el desarrollo de competencias es un indicador clave del éxito o del fracaso de una medida económica.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser,



logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

Se analizará el modelo de desarrollo de competencias y comprende la evolución histórica del modelo de competencia, definición, tipos de competencias, procedimiento para elaborar un modelo de competencia, y su aplicación en el recurso humano.

Se presentará la propuesta del instrumento de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, se destacará la importancia del modelo de competencia en el proceso de la detección de necesidades de entrenamiento en una organización.

Por último se contempla las conclusiones derivadas de la propuesta de modelo de capacitación basado en competencias.



## AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis es un gran esfuerzo que representa una etapa muy enriquecedora en mi vida, en la cual directa o indirectamente participaron varias personas así como a lo largo de mi vida estudiantil las cuales merecen las gracias ya que sin su valiosa participación he logrado llegar a este punto cumbre en mi vida.

A Dios por haberme dado la sabiduría y fortaleza para que fuera posible alcanzar esta meta aun a pesar de las dificultades en este arduo camino.

A mis padres Gloria y Fidel porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mi se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos y que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida.

A mi hija Zaira Alexa, esa personita que me hace sentir la mujer más feliz del mundo, ella es mi más grande motivación y mi mejor logro, gracias porque me has prestado un poco del tiempo que te corresponde estar conmigo para elaborar este trabajo y que por ti debo salir adelante para brindarte un mejor futuro.

A mi esposo Genaro Alejandro mil gracias por acompañarme en este proceso, por sobre todo, tu amor, tu comprensión, paciencia y fortaleza que permitieron que pudiese, no sólo trabajar, sino también llegar al termino de este trabajo.

A mi hermano Leonel por todos los juegos, conversaciones y momentos vividos, por el apoyo que me has brindado.

A mi prima, su esposo e hija, Celiflora, Roberto y Fátima, que siempre me apoyaron desde mi inicio en esta institución y en especial en este trabajo, porque siempre estuvieron dispuestos ayudarme incondicionalmente para lograr esta meta muchas gracias.

Agradezco al L.A.E. René Joel Soria García por su asesoría, apoyo y paciencia en la realización y dirección de esta tesis que con su inteligencia y conocimientos logro guiarme para elaborar este proyecto.



Así mismo también agradezco a la LIC. Ana María Trujillo Jiménez, Gerente Administrativo del periódico La Voz de Michoacán S.A. de C.V., por apoyarme en este proyecto.

A mis profesores que a lo largo de mi vida estudiantil me han otorgado sus conocimientos como guía para lograr hacer de mí una gran y mejor persona.



# INDICE

	<b>Pág.</b>
Introducción	2
Agradecimientos	4
<b><u>Capítulo 1</u></b>	
<b>Presentación</b>	10
1.1. Contexto de la capacitación en México	11
1.2. Justificación del estudio	13
1.3. Planteamiento del problema	15
1.4. Hipótesis	16
1.5. Objetivo general	17
1.6. Objetivos específicos	17
<b><u>Capítulo 2</u></b>	
<b>2.1. Marco teórico de la capacitación</b>	19
2.1.1. Definición	19
2.1.2. Antecedentes	20
2.1.3. Importancia de la capacitación	23
2.1.4. Teorías que han influido en las corrientes de capacitación	24
2.1.5. Modelos contemporáneos	25
2.1.6. Tipos de capacitación	29
2.1.7. Modalidades de capacitación	30
2.1.8. Técnicas de capacitación	31
2.1.9. Beneficios de la capacitación de los empleados	33
2.1.10. Proceso de capacitación	34
2.1.10.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación	34
2.1.10.2. Diseño del programa de capacitación	36
2.1.10.3. Validación	39
2.1.10.4. Implementar el programa de capacitación	39
2.1.10.5. Evaluación del programa	40
2.1.11. Limitaciones de la capacitación	43
2.1.12. Posibilidades	44



<b>2.2. Marco jurídico</b>	45
2.2.1. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	45
2.2.2. La ley federal del trabajo, define:	46
2.2.3. Secretaría del Trabajo y Previsión Social	52
<b>2.3. Importancia de la capacitación basada en competencias</b>	53
2.3.1. ¿Qué son las competencias?	53
2.3.2. Principales cualidades de las competencias	54
2.3.3. ¿Cuántas competencias existen?	55
2.3.4. Contenidos implicados en una competencia	56
2.3.5. Elementos o características que componen una competencia	57
<b>2.4. ¿Qué es la capacitación basada en competencias?</b>	59
2.4.1. Elementos que distinguen la capacitación basada en competencias	59
2.4.2. Características de la capacitación basada en competencias	60
2.4.3. Ventajas y limitaciones	61
2.4.4. Modelos de la capacitación basada en competencias	63
2.4.5. El diseño instruccional de la capacitación basada en competencias	68
2.4.6. Desarrollo y evaluación de la capacitación basada en competencias	69
2.4.7. Como implementar la estrategia de capacitación basada en competencias en la empresa	70
<b>2.5. Modelo de la capacitación integral basado en competencias</b>	72
2.5.1. Definiciones	72
2.5.2. Antecedentes	72
2.5.3. El modelo de competencias	72
2.5.4. Ciclo de desarrollo de competencia	74

### **Capítulo 3**

<b>3.1. Antecedentes del Periódico la Voz de Michoacán S.A. de C.V.</b>	77
3.1.1. Grupo corporativo	78
3.1.2. Estructura organizacional operativa	79
3.1.3. Misión	82
3.1.4. Visión	82
3.1.5. Valores institucionales	82
3.1.6. Código de ética institucional	82
3.1.7. Objetivo general	83
3.1.8. Departamento de publicidad	83



<b>3.2. Modelo de capacitación desarrollado por la empresa</b>	85
3.2.1. Capacitación	85
3.2.2. Políticas para la capacitación	85
3.2.3. Procedimiento de programas de capacitación	86
3.2.4. Diagrama de flujo del proceso de los instructores internos	88
3.2.5. Diagrama de flujo del proceso de los instructores externos	89
<b>3.3. Modelo de capacitación basado en competencias propuesto</b>	90
3.3.1. Ventajas	90
3.3.2. Instrucciones para su uso	91
3.3.3. Diagnóstico de necesidades	91
3.3.4. Diseño del programa de capacitación y desarrollo de competencias	100
3.3.5. Implementación y ejecución	105
3.3.6. Evaluación	108
3.3.7. Seguimiento	111
<b>3.4. Resultados</b>	113
<b>Conclusiones</b>	114
<b>Glosario</b>	117
<b>Bibliografía</b>	120
<b>Anexos</b>	122



# ***CAPITULO 1***



## PRESENTACIÓN

EL MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PUBLICIDAD DEL PERIÓDICO LA VOZ DE MICHOACÁN S.A. DE C.V., constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación que a juicio de los empleados y en función de los requerimientos de la organización es necesario determinar las necesidades que existen y así dar una buena resolución de estas.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador.

La noción de competencias laborales ha tomado auge como una respuesta a las rápidas transformaciones del mercado de trabajo en un contexto de innovación tecnológica y apertura económica y comercial. La definición tradicional de perfiles profesionales asociados a particulares sectores y funciones ya no ayuda a las empresas a seleccionar y a desarrollar sus recursos humanos en un contexto donde la organización productiva está altamente individualizada y las tareas concretas se aprenden, en amplia medida, directamente en el puesto de trabajo.

El enfoque de competencias apunta más bien a identificar, desarrollar y reconocer aptitudes y actitudes polivalentes que permitan a personas en búsqueda de empleo adecuarse a la variabilidad de la demanda laboral de las empresas y organizaciones productivas, y a trabajadoras y trabajadores empleados adaptarse rápida y fácilmente a los cambios frecuentes determinados por las variaciones en la demanda de bienes y servicios, la reorganización productiva y la innovación tecnológica



## 1.1. CONTEXTO DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

En los años recientes las organizaciones mexicanas se han preocupado y tomado conciencia de la gran necesidad que existe de la capacitación de sus empleados principalmente en los factores sobre el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y el incremento de la productividad.

Actualmente los representantes de los trabajadores como lo son los sindicatos, asociaciones de profesionales, asociaciones de obreros han demostrado un gran interés y preocupación en hacer que los empresarios dentro de las organizaciones se encarguen de hacerles llegar la capacitación y entrenamiento adecuado para mejorar su desempeño y así mismo mejorar las condiciones de vida de cada empleado.

Por otra parte los empresarios con más éxito y el gobierno a su vez, están sensibilizándose sobre la importancia que juega la capacitación en no solo motivar al empleado a trabajar más, sino trabajar inteligentemente.

La capacitación auxilia a los empleados dentro de la organización a desempeñar su trabajo actual con conocimiento, sus beneficios pueden prolongarse para toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

El capital humano proporciona capacidades y ventajas en una organización, ayudando a desarrollar habilidades y aptitudes en cada individuo, por lo tanto hoy en día los empresarios con más éxito han tomado conciencia de la relación estrecha que existe entre la productividad y el factor humano, aquellos que saben que *“un empleado capacitado y con amplio dominio de sus competencias, produce más que uno que no lo está”*.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones de recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización, ya que esta ayuda a mejorar la productividad, el ambiente laboral, y a definir en qué áreas se debe implementar capacitación y desarrollo dependiendo de las necesidades.

Viéndolo desde otra perspectiva la condición de nuestro país en vías de desarrollo, lo coloca en una situación compleja, en la que el gasto y la inversión en



educación y capacitación se ven limitados poniendo toda la atención en otras necesidades.

En nuestro país la situación real de la capacitación esta en términos de actualizarse, ya que son en su mayoría empresas grandes las que están sometidas a cuidar el máximo esta área e invierten un gran número de capital para capacitar muy bien a todo su personal, en donde se ven cursos y programas diseñados no solamente para perfeccionar su trabajo sino además explotar las habilidades que cada empleado posee, y hay algo muy relevante la certificación de calidad. También encontramos empresarios que no valoran la misión que cumple la capacitación y desarrollo para el trabajo ya que no le dan la importancia debida.



## 1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que en una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración de sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que este facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

*Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro país, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.*

Tales premisas conducen adecuadamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación y el desarrollo de competencias como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

La capacitación es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo. Partiendo de ese punto de vista se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunos casos la estrategia de capacitación no llena las expectativas, por tal razón es necesario implementar nuevas estrategias que conlleven al logro de los objetivos.



De acuerdo a lo anterior se elabora el presente MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PUBLICIDAD DEL PERIÓDICO LA VOZ DE MICHOACÁN S.A. DE C.V., con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de actualización de los empleados y contribuir al desarrollo profesional de los mismos, logrando así que el PERIÓDICO LA VOZ DE MICHOACÁN S.A. DE C.V., en el área de publicidad cuente con empleados preparados para su desempeño y por ende obtener aprendizaje significativo que evidencien sustancial mejoramiento de la calidad.



### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La dificultad más importante estriba en el hecho de considerar *la capacitación como un gasto y no como una inversión* ya que los empresarios temen en invertir en la capacitación por miedo a perder personal ante la competencia; entonces prefieren reclutar en el mercado de trabajo personal con alguna experiencia o entrenamiento.

También el hecho de no contar con una buena metodología para la aplicación de la capacitación y el fortalecimiento de las competencias representa una gran área de oportunidad, necesaria para la mejora de la organización y el no solo dar cursos por simplemente cumplir con el requisito de capacitar a los empleados.

La mayoría de los empresarios prefieren considerar la capacitación como una función social y no económica.

La gran mayoría de las personas conspira contra los nuevos aprendizajes, y tiende a rechazar la capacitación. Aceptar que se necesita aprender algo nuevo es visto como una confesión de ignorancia de la persona, cosa inadmisibles para muchas de ellas. Generalmente, los adultos creen que saben cómo se hacen las cosas y no hay razones para aprender a hacerlo de otra manera lo que ya están haciendo, aunque supieran que esa manera es mejor.

¿En que contribuye el diseño de un plan de capacitaciones a fortalecer las competencias del recurso humano?



## 1.4. HIPOTESIS

La capacitación de los recursos humanos en empresas se lleva a cabo sin una adecuada planificación que contemple las fallas o debilidades organizacionales, las capacidades y competencias de su recurso humano así como de su mercado que forma parte de su segmento, guiándose el nivel gerencial por el único objetivo de cumplir con normas laborales preestablecidas.



## 1.5. OBJETIVO GENERAL

Conocer los elementos y factores más importantes que intervienen en el diagnóstico y diseño de un programa integral de capacitación y desarrollo de competencias, así como lograr un modelo que responda a las tendencias y dinámica operativa de la organización LA VOZ DE MICHOACÁN S.A. DE C.V., y la adaptación del personal.

## 1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir el concepto de capacitación y competencias como base para el desarrollo organizacional.
- Identificar las ventajas de la administración basada en competencias, como herramienta de desarrollo para la organización y para el empleado como para la organización
- Describir un proceso que permita determinar las necesidades de la capacitación como diagnóstico de partida.
- Desarrollar estrategias que permitan superar las deficiencias detectadas y estructurar un plan de capacitación integral
- Generar un mecanismo de medición mediante el cual se determine la eficiencia del trabajador posterior a su proceso formativo.



# ***CAPITULO 2***



## 2.1. MARCO TEORICO DE LA CAPACITACIÓN

### 2.1.1. DEFINICION:

- **Byars y Rue la capacitación:**

Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

- **Reyes Ponce:**

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

- **F. Sikila, la define como:**

El proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.

- **Amaro Guzmán:**

Es el proceso mediante el cual una empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.



## 2.1.2. ANTECEDENTES

A lo largo de los años el hombre ha perfeccionado sus conocimientos con el objeto de facilitar su labor diaria, en un principio fue a través de la transmisión de técnicas o conocimientos de generación en generación que les permitiera compartir los “secretos” de las labores diarias.

La función de la capacitación se presenta como una fase intermedia en la evaluación de una sociedad agrícola tradicional a una industria.

En el periodo de las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del Código Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse en el Collegia, con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

La alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal. Los gremios constituyeron la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dieron origen a las agrupaciones de trabajadores mejor conocidas como sindicatos dando lugar a la creación de los reglamentos en cuanto a la calidad y cantidad de trabajo que realiza un trabajador tomando en cuenta un sistema de remuneración.

Para poder conformar un gremio se requería la participación de tres elementos los cuales son:

- Maestro: el cual era el que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- Aprendices: son quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica.
- Oficiales: son los que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aun cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio con eficiencia.



Conforme el tiempo transcurrió los mercados se fueron expandiendo, por lo tanto se requirió de más maquinaria y materiales dando lugar a una mayor inversión por parte de los maestros. Con esto nació la necesidad de por parte de los trabajadores de instalar sus propios talleres haciendo que existieran trabajadores especializados.

Siendo así que la capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

La revolución industrial alteró el método de capacitación existente: el personal con poca experiencia podía operar máquinas, en ese sentido los gremios empezaron a decaer. Más tarde fueron asimilados con el reemplazo del proceso doméstico por el proceso fabril, provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría, y el aprendiz, después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.

A partir de la primera guerra mundial se tuvo que entrenar a las personas no solo en las actividades que ya sabían hacer, sino también en otras en especial las bélicas. Durante este periodo la mujer desempeñó un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres y jóvenes eran requeridos para que participaran en la guerra.

Esto trajo como consecuencia cambios en la capacitación como en las jornadas de trabajo debido a que existía toque de queda, la producción disminuyó y surgió la necesidad de elaborar productos clandestinos.

Los antecedentes de la capacitación en México se remontan a la época prehispánica, donde la población contaba con preparación académica en escuelas como el Tepochcalli y el Calmècac, donde los jóvenes desarrollaban habilidades militares y domésticas.

Durante la época colonial se encuentran las Cartas de Indias que establecían ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería”, donde se enseñaba a la juventud destinada a las minas y se trata a la educación como el desarrollo de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos. También se le impedía al los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje.



Para 1800 existían artesanos jornalistas que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes a su vez tenían bajo sus órdenes aprendices los cuales luego de cumplir con un cierto periodo de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón.

Durante el Porfiriato la tierra era casi la única fuente de riqueza en México y se encontraba concentrada en las manos de unos cuantos, lo que provocaba la explotación desmedida de los trabajadores del campo, las jornadas constaban hasta de 14 horas diarias y con salarios muy bajos.

En la Constitución de 1917 se reflejan dichos cambios que promueven ciertos “derechos del trabajo”, que pugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. De dicha constitución, se desprende el artículo 123 que menciona: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

En el año de 1970 en México la Ley federal del trabajo establece como obligación de las empresas el capacitar a sus empleados, y para 1977 la capacitación para el trabajo se convierte en un derecho para el trabajador, en 1978 se origina el sistema de capacitación y desarrollo.

Actualmente existe una difundida percepción de que la globalización y la integración económica están aumentando la importancia de las políticas de capacitación.

Es por ello que una buena fuerza laboral bien capacitada es la clave para proporcionar a las empresas una ventaja competitiva y a los trabajadores un mayor nivel de habilidades para adaptarse a los acelerados cambios del mercado; sin embargo el incremento de los contratos laborales informales reduce los incentivos de las empresas y los trabajadores para invertir en el desarrollo y adquisición de nuevas habilidades.



### **2.1.3. Importancia de la Capacitación**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa

La capacitación se sustenta en un marco teórico que intenta ejercer su influencia en la constitución de los propósitos, de acuerdo con los valores y objetivos de la organización. Son varias las teorías que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación, cada una de ellas dirigida a relevar diferentes niveles o áreas de la organización. Se han hecho explícitos sus propósitos y objetivos centrales, y puede decirse que han gozado, en su momento, de un éxito relativo.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico y organizacional va dejando atrás la vigencia de esas teorías, por lo que también puede decirse que cada teoría nueva es, en cierto modo, una adaptación de la anterior, intentando así "acomodarse" a las nuevas circunstancias y exigencias.



## 2.1.4. Teorías que han influido en las corrientes de la capacitación

<b>Teoría neoclásica</b>	<b>Teoría conductista</b>	<b>Teoría sistémica</b>
El propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia	El propósito del entrenamiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores y las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas	Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos
<b>Teoría clásica</b>	<b>Teoría humanista</b>	<b>Teoría estructuralista</b>
Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación	Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos



## 2.1.5. Modelos contemporáneos

Todo proceso de capacitación se debe considerar como un sistema, los motivos que los originan pueden ser diversos, por ejemplo, la modernización de los procesos de trabajo para hacerlos más eficientes y seguros o bien para la actualización de los Recursos Humanos, entre otros, cualquiera que sea este, debe responder a las necesidades y resultados esperados.

Existen diversos modelos o procesos como comúnmente le llaman de llevar a cabo un programa de capacitación, dentro de las tendencias contemporáneas analizaremos dos de las más aplicadas.

### MODELO 1

Etapas:

**Diagnóstico.**- Es el proceso por donde ha de comenzar a funcionar el Sistema y constituye un paso indispensable para precisar necesidades y darle sentido a la capacitación. Desde luego los resultados del diagnóstico son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programar los eventos con los cuales se satisfarán las necesidades detectadas; sin embargo, una vez que las etapas del sistema han arrancado hasta agotar el ciclo, el Diagnóstico vuelve a realizarse pero con los datos que la etapa de Evaluación ha arrojado, de modo que en realidad el Sistema vuelve a dar comienzo en un nivel distinto. Así el Sistema adquiere continuidad en un proceso que evoluciona en cada paso y converge hasta los niveles más altos para alcanzar a toda la Empresa.

Como se menciona en el párrafo de arriba, el Diagnóstico es la etapa que permite conocer los problemas generales o particulares que enfrenta un sistema y que le impiden alcanzar de manera óptima los objetivos; dentro de esta etapa se pueden obtener dos tipos de información:

- A. Reconocimiento de necesidades organizacionales
- B. Reconocimiento de necesidades personales.

Las primeras se refieren a encontrar diferencias sustanciales entre el trabajo propiamente dicho y las habilidades del trabajador; las segundas son más específicas y tienen por finalidad mostrar las áreas de oportunidad de cada trabajador.

El diagnóstico permite conocer los problemas generales y particulares que enfrenta una empresa, así como las necesidades de ésta y su satisfacción es indispensable para alcanzar sus objetivos.



**Programación.-** esta etapa es un paso sencillo pero que debe apoyarse en el análisis pertinente de la información obtenida a través del diagnóstico. Por la programación se determinan objetivos concretos, recursos y eventos de capacitación así como la periodicidad y, en su caso, la seriación de estos. Con ello se busca atender las necesidades y resolver los problemas relacionados con el desempeño del puesto.

El producto final de esta etapa es el programa anual de capacitación, en consecuencia esta etapa debe iniciarse con el tiempo suficiente para poder integrar aspectos importantes dentro del mismo y poder estar en condiciones de cumplirlos de manera adecuada. Cabe mencionar que los eventos deben ir dirigidos a todos los niveles y su determinación debe estar en función a las necesidades de proyectar mejoras sustanciales y porque no decirlo, a mantener el nivel de productividad dentro de cada posición.

La programación significa prever y organizar sobre la base de objetivos y metas trazados con claridad e identificados en la etapa de diagnóstico, los recursos para llevar a cabo los eventos de capacitación

**Ejecución.-** Esta etapa es la puesta en práctica de los eventos programados. Amerita sobre todo, un esfuerzo ordenado que garantice la presencia de los elementos necesarios para la buena marcha de los cursos de capacitación: aulas en buenas condiciones, material didáctico, equipo, instructores, servicios generales y supervisión administrativa.

La ejecución es una tarea permanente. A lo largo del año y en periodos distintos se van desarrollando los cursos y todos son evaluados en términos de sus resultados y de su ejecución misma. Por eso la aplicación adecuada de esta etapa es fundamental, no basta que se celebren los eventos y se cumplan los programas; es decir, que mediante la ejecución se incida positivamente en el comportamiento y en las actitudes de la gente.

**Evaluación.-** Es la etapa más importante del sistema; es el proceso mediante el cual los responsables de capacitación obtienen información cuantitativa y cualitativa con la que podrán sugerir y aplicar medidas para corregir desviaciones, optimizar el desempeño en el puesto, y en general elevar la calidad del trabajo. Se trata del mecanismo que, bajo la responsabilidad y el control, retroalimenta y le imprime continuidad al conjunto. En este sentido la evaluación es el eje del Sistema. Su aplicación permanente debe conducir a mediano plazo, a configurar el subsistema de Evaluación que será coordinado.



Es muy importante considerar que medir el cumplimiento de programas corresponde a una evaluación de carácter cuantitativo, comprobar el impacto de la capacitación en la satisfacción de las necesidades detectadas corresponde en cambio a una evaluación de tipo cualitativo.

La evaluación cuantitativa revisa la eficacia en el manejo y el uso de los componentes del Sistema. La evaluación cualitativa, por su parte, da cuenta de los resultados de la aplicación de las herramientas siguientes: examen de aprovechamiento con casos prácticos y supervisiones sobre la ejecución del trabajo antes y después de los eventos de capacitación.

La evaluación consiste en medir y valorar el avance y los resultados de la capacitación, para corregir desviaciones o modificar metas. Es el eje del Sistema.

## MODELO 2

En este proceso, se hace mención previa de la necesidad de revisar e identificar la Infraestructura de la empresa, este como un factor ambiental externo pero que influye considerablemente los resultados finales. Una vez efectuado este análisis se deberá definir las fases del proceso, las que se mencionan a continuación:

1. **Identificación y definición de necesidades manifiestas.**- en este punto se deben visualizar de manera cuantitativa las diferencias entre el "ser" y el "deber ser" el resultado final debe proporcionar las bases para establecer nuevos planes y programas en toda la empresa y/o mejorar de los existentes; facilitar la toma de decisiones sobre la distribución de los recursos disponibles destinados a este rubro.
2. **Detección de necesidades encubiertas.**- Son diversas y heterogéneas, se refiere a aquellas que no están expuestas, que tardan en percibirse pero que afectan la productividad o entorpecen el desarrollo de las habilidades de cada persona.
3. **Fijación de objetivos.**- Se debe establecer cuáles son prioritarios, cuales en tiempo son inmediatos y cuales estarán enfocados a desarrollar las habilidades y conocimientos de cada persona. El éxito de este punto depende de los dos primeros.
4. **Elaboración del Plan General de Capacitación.**- En este punto se debe armar y presentar para la aprobación correspondiente y debe contener de



manera desglosada cada uno de los cursos que se programaron considerando tiempos, tipo de capacitación, participantes, número de horas destinados, costo y los objetivos de cada uno.

5. **Elaboración de programas.**- Este paso es más específico y es consecuencia directa del Plan Maestro o General de Capacitación, aquí se deberán definir los objetivos desglosados, la estructura de cada contenido, las actividades prácticas, los materiales que servirán de apoyo y los instrumentos teórico-prácticos con los que se elaborarán los cursos.
6. **Organización de los eventos de capacitación.**- Es el puente entre la planeación y programación por un lado y la realización por el otro. Aplicando el método deductivo dentro de todo el proceso, en este punto se deberá considerar que tan homogéneo o heterogéneo se quiere integrar el grupo, cuantas personas habrá en cada evento, el tamaño del aula, que perfil debe reunir el instructor, cuál será la duración del mismo, entre otros aspectos.
7. **Evaluación del Plan y de los Programas y Seguimiento.**- Esta es la última fase y es la que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Aunque se considera la etapa final del sistema, es necesario tener en cuenta que las bases para llevarla a cabo son parte integrante de la planeación. Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no sabemos que esperamos lograr. En general la evaluación nos va a proporcionar información acerca de la calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos; el cumplimiento de las expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos; el grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes y finalmente los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo - beneficio.



## 2.1.6. Tipos de Capacitación

### Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

### Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

### Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

### Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.



## 2.1.7. Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

### Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

### Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

### Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

### Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

### Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.



## 2.1.8. Técnicas de Capacitación

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

### A. Técnicas de capacitación aplicadas al sitio de trabajo.

Son las que se dan dentro de la empresa, en este contexto podemos señalar las siguientes técnicas:

- ❖ Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborales. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo, se basa en demostraciones y practicas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.
- ❖ Rotación de puestos: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
- ❖ Relación experto-aprendiz: se da una relación maestro y un aprendiz, en dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata

### B. Técnicas de capacitación aplicadas fuera del sitio de trabajo

En este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:

- ❖ Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.
- ❖ Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
- ❖ Actuación o socio drama: esta técnica da la oportunidad al trabajador de desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer errores.



- ❖ Estudio de casos: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- ❖ Lectura, estudios individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición y relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
- ❖ Capacitación en laboratorios de sensibilización: consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras.



## 2.1.9. Beneficios de la capacitación de los empleados

- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea una mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Menor necesidad de supervisión
- Reducción de errores



## 2.1.10. PROCESO DE CAPACITACION

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque también conocido como proceso de capacitación supone las siguientes fases:

### 2.1.10.1. Diagnostico de necesidades de capacitación

Detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar.

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- Análisis de la organización  
Es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.  
Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- Análisis de tareas  
Proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de tareas y funciones del puesto.  
Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como a sus actitudes y a sus motivaciones personales.
- Evaluación de competencias  
Análisis de habilidades y conocimientos necesarios para puestos de toma de decisiones y de conocimientos específicos.
- Análisis de las personas  
Determinar que personas requieren capacitación.



Establecer los objetivos de la capacitación.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- **TIEMPO:** a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- **ÁMBITO:** generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- **SITUACIÓN LABORAL:** para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

#### **PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE:**

Constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

- a) **Participación:** alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso.
- b) **Repetición:** deja trazos más o menos permanentes en la memoria.
- c) **Relevancia:** el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
- d) **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- e) **Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso.



## A- Técnicas De Detección De Necesidades

Es importante tomar en cuenta alguna de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación. Estas son:

- Observación directa: debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas.

En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.

- Entrevista: a base de preguntas abiertas o estructuradas.
- Encuestas: con preguntas abiertas o cerradas.
- Análisis de problemas: permite el manejo de situaciones indicadoras de anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.
- Lluvia de ideas: creatividad, análisis participativo.
- Ley de Pareto: problemas/ impacto, actividades/ resultados, causas/ problemas.
- Evaluaciones psicológicas de selección de personal.
- Evaluación de desempeño.

En el marco de la detección de necesidades de capacitación, la evaluación del Proceso de Necesidades de Capacitación se hace imperiosa.

### 2.1.10.2. Diseño del programa de capacitación

Se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel.



### **Identificación de recursos**

Los Recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes, ni programas con las necesidades detectadas. Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

- **Financieros:** mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.
- **Humanos:** la función de capacitación es una función de línea y de staff.
- **Institucionales:** todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
- **Materiales:** infraestructura, condiciones para trabajar

### **Objetivos de capacitación:**

Para Robert Marger experto en capacitación acentúa la importancia de los objetivos los cuales describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.

Para crear un programa de capacitación que incorpore lo que se va a enseñar, a quiénes y por qué, se necesitan estos trece elementos:

- Un presupuesto.
- Apoyo de los supervisores y de la administración
- La integración a un esfuerzo más grande de la empresa
- Un sistema para promover el programa
- Una razón fundamental que exprese por qué la compañía necesita el adiestramiento.
- Un conjunto de metas de la administración



- Un plan para reclutar participantes
- Una declaración demográfica que profile la población a la que se dirige el programa
- Objetivos de capacitación
- Una decisión respecto a quien impartirá el programa
- Un conjunto de medios de evaluación
- Un programa paso a paso que establezca cuando se cubrirá cada elemento y cuanto tiempo se destina para él.
- Manuales y folletos de enseñanza

### **Alternativas de la redacción de programas**

#### **Programas en serie:**

Es un paquete completo, estos materiales se producen masivamente.

#### **Consultores externos:**

Es un especialista que ha desarrollado una reputación por ser bueno en algo.

Un consultor externo debe tener experiencia en el tema y en adiestramiento.

#### **Organizaciones de seminarios públicos:**

La empresa contrata asesores en diversos campos para ofrecer seminarios, los expertos aceptan hacerlos por más o menos sus honorarios normales, debido a la difusión y la garantía de empleo regular durante un periodo. La organización maneja la publicidad, coordinación y la administración además de ordenar los detalles del seminario mismo.



### 2.1.10.3. Validación

Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

### 2.1.10.4. Implementar el programa de capacitación

Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además de en el contenido mismo de la capacitación.

- **Capacitación en el trabajo (CET)**  
En este caso, al empleado lo capacita en el puesto un trabajador experimentado o su supervisor. En los niveles de menor jerarquía, los aprendices reciben el dominio para, digamos, operar una maquina observando al supervisor.
- **Capacitación de aprendices**  
Consiste en un proceso estructurado mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores calificados, utilizando la combinación de la instrucción en un salón de clases y la CET.
- **Simuladores y modelos de instrucción**  
Es una técnica donde los individuos se capacitan en equipos reales o virtuales, como los que usarán en el trabajo, pero fuera, de hecho, del puesto.

#### Técnicas de aprendizaje audiovisual y a distancia

- **Capacitación a distancia:**  
Estos incluyen cursos por correspondencia de lápiz y papel, así como las videoconferencias y las clases basadas en Internet.
- **Capacitación por computadora**  
El aprendiz se sirve de un sistema de cómputo para, de forma interactiva, aumentar sus conocimientos y habilidades.



- Capacitación para objetivos especiales
- Técnicas de alfabetización:  
Consiste en tener supervisores que enseñen las habilidades básicas, asignándoles a los trabajadores ejercicios de lectura y de escritura.  
  
Después de que concluye cada ejercicio, el supervisor brinda retroalimentación individual.
- Capacitación para el reforzamiento de valores
- Capacitación para entender la globalización y la diversidad  
Se refiere a las técnicas para crear una mejor sensibilidad intercultural entre jefes y subalternos, para mantener relaciones de trabajo más armoniosas entre el personal.
- Capacitación para el trabajo en equipo y transferencia de la capacidad para tomar decisiones.  
Buscan impulsar la eficacia organizacional permitiendo que los trabajadores participen en la planeación, organización y administración en general de sus puestos.

### **2.1.10.5. Evaluación del programa**

La evaluación de un Programa de Capacitación, en términos de impacto, supone que en mayor o menor medida una intervención de este tipo, que ha sido considerada como necesaria por una Organización, debería producir

impactos sobre las personas, los equipos de trabajo y la Organización en sí. Los impactos deberían dimensionarse en términos de cantidad y calidad y ellos deberían ser comparados con estándares esperados que son característicos para organizaciones similares a la Organización que es foco de la evaluación.

Constituye el paso final del programa de capacitación, donde se espera que los resultados sean positivos y gratificantes, tanto para los participantes, como para los responsables del programa y la organización que generó la necesidad original.



Los pasos a seguir para hacer la evaluación de la capacitación son:

- Establecer las normas de evaluación
- Hacer la evaluación:
- Efectuar un examen con posterioridad a la realización de la capacitación y compararlo con uno anterior a la misma
- Verificar la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo
- Efectuar el seguimiento del personal para verificar la mejora en el desempeño de tareas.

Se identifican cuatro áreas en las que se pueden medir los resultados de la capacitación y que representan una secuencia de formas de evaluar la efectividad de los programas. Los niveles que componen el modelo del proceso de evaluación y la definición operacional de cada una de éstas se especifican de la siguiente manera:

- 1) **Reacción.** Uno de los enfoques más sencillos es basarse en las reacciones de los participantes, quienes aportan información respecto de los contenidos y técnicas que consideraron más útiles. Constituye una medida de satisfacción inmediata del participante.
- 2) **Aprendizaje.** Es una medición del cambio de actitudes, mejoría en los conocimientos y/o incremento en competencias como resultados de la capacitación.  
Se realiza por medio de una medición que habitualmente implica evaluar la recordación, capacidad de explicar o aplicar conceptos o de explicar opiniones. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un Programa de Capacitación facilitan y proporcionan parámetros que pueden medirse una vez concluida la capacitación para determinar las mejoras.
- 3) **Comportamiento.** Sorprende saber que gran parte de lo aprendido en un Programa de Capacitación nunca se utiliza en el puesto, lo que no implica que la capacitación sea ineficaz. Por diversas razones el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresa al puesto.



Para optimizar la capacitación, podemos adoptar varios enfoques:

- a. Presentar elementos idénticos. La transferencia puede facilitarse si el programa contempla condiciones similares a las del puesto.
  - b. Enfocarse en los principios generales. Cuando los puestos cambian o no se puede reproducir el entorno del trabajo, los instructores deben acentuar los principios generales detrás de la capacitación en lugar de enfocarse en el comportamiento mecánico.
  - c. Establecer clima para la transferencia. Para evitar que el comportamiento enseñado no se ponga en práctica, los responsables de la capacitación, deben asegurar que el entorno laboral apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades y conocimientos nuevos.
- 4) **Resultados**. Algunos de los criterios basados en los resultados, consideran aumento de la productividad, disminución de quejas de los empleados, disminución de reclamos de los clientes, reducción de costos de producción, disminución de los costos por derroches, disminución del ausentismo laboral, disminución de costos por mantención repartida, disminución de costos por primas de seguros generales.

Con relación a los criterios de resultados, muchas empresas comienzan a pensar en términos de las utilidades de los Programas de Capacitación. Una tendencia actual de las organizaciones interesadas por estos temas, es la de buscar en la capacitación el apoyo de una estrategia de cambio a mediano/largo plazo más que rendimientos financieros a corto plazo, es decir, perciben a la capacitación como una inversión a futuro, toda vez que la capacitación brinda el conocimiento y habilidades que crean una ventaja competitiva y una cultura que esté preparada para el cambio continuo. Al respecto Alvin Toffler, destacado consultor de empresas, en su reciente visita a nuestro país destacaba que la era de la nueva economía no pasará por crear más puestos de trabajos, luego si queremos mejorar, la capacitación es lo esencial.



### 2.1.11. Limitaciones de la capacitación

La capacitación puede sufrir limitaciones muy variadas que dependen de la organización, el interés de la dirección superior, de las calificaciones del responsable de la capacitación y del clima organizacional. Sin embargo, bajo las más favorables condiciones, la capacitación no puede:

- ❖ Solucionar los problemas de una organización defectuosa  
Una organización defectuosa origina bloqueos en el aprendizaje y limita el entrenamiento de los conocimientos o habilidades adquiridos por medio de la ejecución mejorada.
- ❖ Servir como reemplazo de una selección de nuevos empleados.
- ❖ Aumentar el potencial de aprendizaje
- ❖ Asegurar una mejor ejecución o eficiencia
- ❖ Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y más rápido que el aprendizaje.



## 2.1.12. Posibilidades

- Ofrece la formación de trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.
- Arroja resultados significativos a mediano plazo con un costo muy inferior a sus beneficios, siempre que haya existido una dirección técnica.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional



## 2.2. MARCO JURIDICO

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a cómo producir. Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en torno al derecho laboral.

En México existe todo un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación enseguida con la finalidad de conocer las condiciones en las que se debe proveer está revisaremos la normatividad.

### 2.2.1. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados:

1. La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos (Constitución), Art. 2 Apartado B Fracción II).

2. La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución, Art.18)

Sin embargo la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el se establece que:

*Las empresas cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación.*



## **2.2.2. Ley federal de trabajo, define:**

Art. 3-Es de interés social promover vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 7-El patrón y sus trabajadores extranjeros tiene la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad en se trate.

Art. 25 fracción-En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que, con base a lo dispuesto por la ley, se realicen en la empresa.

Art. 132 fracción XI y XXVIII-El patrón tiene como obligación proporcionar la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo.

Art. 153 Capítulo III Bis: de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores  
De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153-A Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Artículo 153-D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

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

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

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



Artículo 153-I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

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

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



Artículo 153-L La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

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

Artículo 153-N Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

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

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



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

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

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

Artículo 153-Q Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción



IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

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

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

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

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

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

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

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter



terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

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

### **2.2.3. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo 90 que la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos.

El fundamento jurídico de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se encuentra en el artículo 123 de nuestra Constitución:

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

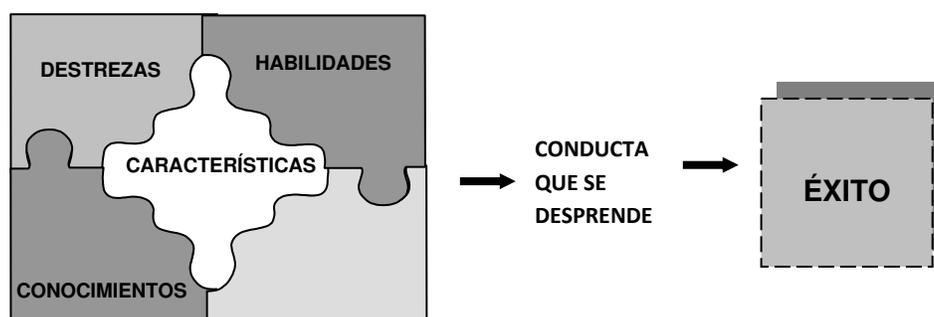
## 2.3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Las organizaciones modernas están en inmejorables condiciones para hacer realidad lo que hasta hace algunos años podría haber sido una fantasía que se cree posible pero nunca lo será, que sus inversiones en capacitación se apliquen allí donde verdaderamente se les necesita, con metodologías y recursos de una increíble efectividad. Hablamos de la posibilidad abierta de realizar acciones de capacitación oportunas y pertinentes.

### 2.3.1. ¿Que son las competencias?

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David MacClellan, los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a MacClelland a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”.



Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

**Boyatzis, Richard (1982):** las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.



**Spencer y Spencer (1993):** consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"

**Rodríguez y Feliú (1996):** las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

**Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

**Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000** en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

### **2.3.2. Principales cualidades de las Competencias**

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad



### 2.3.3. ¿Cuántas competencias existen?

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente *nominal* para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

- **Ansorena Cao (1996)** incluye 50 Competencias conductuales.
- **Woodruffe (1993)** plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- **Hay McBer** en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- **Barnhart (1996)** incluye 37 competencias básicas en siete categorías
- **Marta Alles**, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.



### 2.3.4. Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

**SABER:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

**SABER HACER:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

**SABER SER:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

**SABER ESTAR:** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

**QUERER HACER:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

**PODER HACER:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de favorabilidad del medio.



### 2.3.5. Elementos o características que componen una competencia:

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.

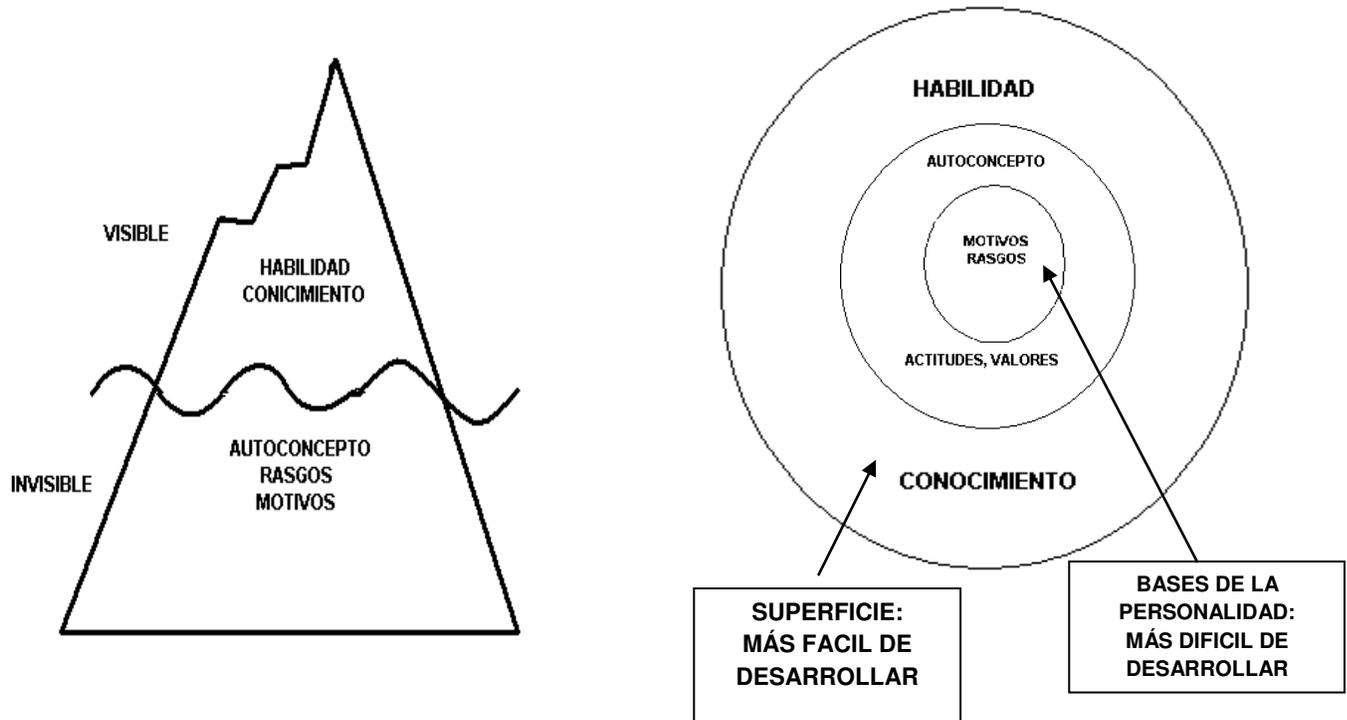
2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “*se salen de sus casillas*” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. **Auto concepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

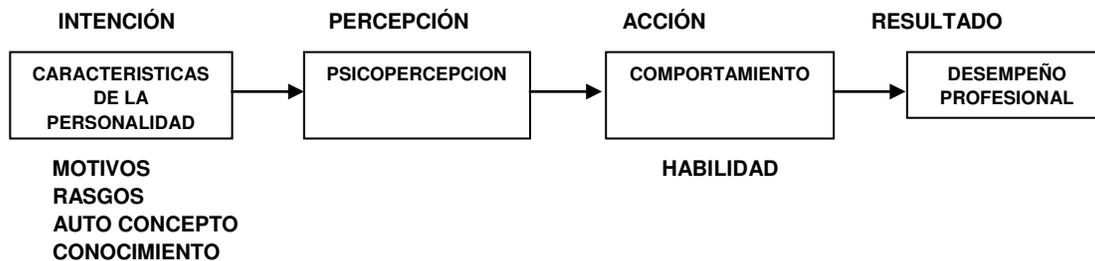
5. **Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

Las dos últimas características de la competencia -conocimiento y habilidades son la parte más visible y fácil de identificar en estudiantes mientras que las tres primeras -motivos, rasgos y auto concepto- representan la parte menos visible, más profunda y central de la personalidad.



Se ha argumentado que las competencias predicen el comportamiento de una persona en una situación. Vamos a concretar ahora esa idea a partir de las características subyacentes antes identificadas.

Podemos decir que los motivos, los rasgos y el auto concepto predicen las habilidades del estudiante para afrontar determinadas actuaciones en clase o en otras actividades de estudio o trabajo personal y éstas, a su vez, predicen el desempeño de ese estudiante en un examen, en la realización de un trabajo, un proyecto, un ensayo o en una situación profesional determinada que realice en el futuro. Así, podemos distinguir tres niveles en el flujo causal que contempla las relaciones entre competencia y desempeño o rendimiento: el nivel de “programa” o tentativa, el nivel de percepción, el nivel de “acción” y el nivel de “resultado”.





## 2.4. ¿Qué es la capacitación basada en competencias?

Es el proceso de desarrollo de competencias, donde se planifican cursos curriculares o procesos pedagógicos para el personal, con el fin de cubrir la brecha entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto. Esta garantiza con mayor nivel de certeza la pertinencia y la calidad de la formación porque se origina independiente y personalizada.

La competencia acreditada a un individuo define su capacidad productiva, medida en términos de desempeño real y demostrado en un determinado contexto de trabajo y que no resulta sólo de la capacitación sino que, además de la experiencia adquirida en situaciones concretas de ejercicio ocupacional.

### 2.4.1. Elementos que distinguen la capacitación basada en competencias

1. Para desarrollar programas basados en competencias, es esencial que éstas se identifiquen cuidadosamente y sean dadas previamente a conocer a quienes deben adquirirlas.
2. Los criterios que se utilizaran para evaluar su logro y las condiciones bajo las que se medirá deben ser claramente especificadas y dadas a conocer con anterioridad.
3. El programa de capacitación debe orientar claramente acerca de la forma de desarrollar el aprendizaje individual y la evaluación de cada una de las competencias especificadas.
4. La evaluación de competencia incluye evidencias del dominio de conocimientos y de actitudes del participante pero, además requiere evidencias del desempeño real de la competencia como la fuente primaria de la evaluación.



## 2.4.2. Características de la capacitación basada en competencias

- A. Las competencias han sido cuidadosamente identificadas y estandarizadas.
- B. En el contenido, la teoría que soporta a la práctica están completamente integradas. El conocimiento que se requiere para comprender y apoyar las acciones y decisiones que deben ejecutarse se entrega con ocasión de la práctica.
- C. Los recursos de aprendizaje – materiales didácticos, materiales audiovisuales, instructivos, etc.- son claves para adquirir el dominio de la competencia y se diseñan tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de habilidades.
- D. Los métodos de enseñanza deben asegurar el dominio de lo aprendido. La premisa es que todos los participantes pueden dominar la habilidad o el conocimiento requerido, siempre que se les dé el tiempo suficiente y se utilicen los métodos didácticos apropiados.
- E. Los participantes son evaluados al comienzo del programa y aquellos que tienen un dominio apropiado de conocimientos y destrezas pueden acreditar sus competencias sin requerir participación en el programa.
- F. En el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe respetarse el ritmo que fije el mismo participante.
- G. Un aspecto esencial de la capacitación basada en competencias es la disposición de enfoques flexibles de capacitación, incluyendo facilidades para el estudio individual.
- H. La capacitación concluye sólo cuando los participantes demuestren – a petición propia -que han adquirido y pueden utilizar las competencias requeridas.



### 2.4.3. Ventajas y limitaciones

Una de las ventajas esenciales de la Capacitación Basada en Competencias es que el foco está puesto en la ejecución exitosa de una actividad relevante que agrega valor a los procesos de la empresa y que ha sido tomada como base del diseño instrucción. Desde esta perspectiva, la siguiente tabla resume las ventajas de la estrategia:

- ❖ Los participantes adquieren las competencias requeridas en el desempeño efectivo de sus trabajos.
- ❖ Los participantes ganan confianza a medida que tienen éxito en el dominio de las competencias específicas.
- ❖ Los participantes conocen exactamente las competencias que deben desarrollar.
- ❖ El tiempo de capacitación se usa más eficiente y efectivamente ya que el instructor es un facilitador del aprendizaje a diferencia de un simple proveedor de información.
- ❖ La mayor proporción de tiempo el instructor lo dedica a trabajar individualmente con los participantes, o en grupos pequeños, a diferencia de las presentaciones tipo conferencias.
- ❖ Una parte importante de la capacitación se destina a evaluar la capacidad de cada participante para desempeñar las habilidades esenciales de su trabajo.

Es importante considerar estas restricciones:

- ❖ A menos que se capacite y se les dé apoyo sostenido a los instructores para que adquieran las competencias que el modelo de Capacitación Basada en Competencias requiere, habrá una tendencia a enseñar cómo nos enseñaron a nosotros y rápidamente retornaran al papel del profesor tradicional.
- ❖ Un programa de Capacitación Basada en Competencias solo será efectivo cuando el proceso utilizado para identificar las competencias haya sido suficientemente efectivo. Si no se ha realizado un cuidadoso análisis de



competencias, entonces el programa de capacitación resultante probablemente será muy ineficaz.

- ❖ Un programa puede ser considerado como de Capacitación Basada en Competencias, pero a menos que los materiales y los enfoques instruccionales se diseñen para ser usados como parte del programa.



## 2.4.4. Modelos de la capacitación basada en competencias

Los modelos utilizados en Capacitación Basada en Competencias no solo son útiles para que los participantes aprendan y lleguen a desarrollar dominio completo de una determinada habilidad sino que además son de extrema utilidad al momento de realizar evaluaciones del aprendizaje, ya que permiten visualizar en un contexto apropiado el ejercicio efectivo de la competencia o comportamiento que se quiere desarrollar.

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales:

- I. **Modelo Funcional** orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

### ¿Qué es una competencia funcional?

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
  - Definidas por mundo productivo.
  - Conocimientos, habilidades, actitudes.
  - Se miden en el trabajo
- II. **Modelo Conductual**, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.



El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño.

Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

### ¿Qué es una competencia Conductual?

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- Se desprenden de la estrategia y de la organización.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

III. **Modelo Constructivista o Integrativo**, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.



IV. **El Coaching.** Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto.

La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.

La grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.

La mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas "a la medida", y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.



- V. **El Mentoring.** El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizadas para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del mentoring, marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

- VI. **Auto-desarrollo.** Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por



otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.



## 2.4.5. El diseño Instruccional de la Capacitación Basada en Competencias:

- Identificar las habilidades específicas que serán la base del programa.
- Identificar las condiciones específicas bajo las cuales debe ser demostrada la competencia
- Definir un estándar que permitirá apreciar si la competencia ha sido alcanzada.
- Desarrollar guías de estudio, listas de comprobación y secuencias del aprendizaje que indiquen cada etapa que se necesita cubrir antes de ser evaluado.
- Desarrollar manuales de referencia que contengan lo esencial, la información que se necesita conocer relativa a las habilidades que deben ser desarrolladas.
- Si es posible incluya modelos o simuladores
- Diseñe objetivos de capacitación que indiquen al participante lo que debe hacer al término del programa, y que le indiquen como será evaluado.
- Desarrolle una variedad de métodos de capacitación que apoyen con efectividad los objetivos del programa.



## 2.4.6. Desarrollo y Evaluación de la Capacitación Basada en Competencias

Algunas recomendaciones de desarrollo de la capacitación y evaluación de la misma serían las siguientes:

- Administrar un cuestionario previo para evaluar el conocimiento inicial de los participantes y su actitud hacia el contenido del programa.
- Para evaluar las habilidades antes de comenzar el programa se pueden utilizar modelos o equipos a escala para asegurar que los participantes poseen el nivel de las habilidades de entrada como para facilitar el logro de los comportamientos de salida
- Desarrolle el programa basándose en un instructor o facilitador que utilice un enfoque interactivo y participativo.
- La transferencia de habilidades desde el facilitador a los participantes debe hacerse mediante las demostraciones de habilidad, uso de diapositivas o videocintas, modelos y finalmente en la realidad laboral misma.
- La práctica de las habilidades debe seguir los pasos de la guía instruccional, hasta que el participante llegue a ser competente en la ejecución de la tarea. Durante este tiempo el entrenador funciona como un entrenador que provee refuerzo y retroalimentación continua a los participantes. Solo cuando los participantes se evalúan y se determina si son competente sobre un modelo pueden pasar a la realidad laboral concreta.
- La administración de controles de evaluación intermedio para determinar si los participantes están dominando los nuevos conocimientos asociados con las habilidades que se le enseñan.
- Evaluar el desempeño de cada participante (es decir, conocimiento, las actitudes, prácticas y habilidades) con clientes. La evaluación que hace el instructor se basa en listas de comprobación. El participante es o aprobado o no, como resultado del conocimiento, evaluaciones de habilidades y la actitud.



## 2.4.7. Como implementar la estrategia de Capacitación Basada en Competencias en la empresa

Las etapas de desarrollo de la implementación del modelo son las siguientes:

- Identificar las competencias que deben demostrar los titulares de los cargos de la organización.
- Estandarizar las competencias de modo que se disponga de una referencia para determinar si la persona puede ser certificada en su dominio.
- Diagnosticar el nivel de dominio de la competencia mediante un proceso de evaluación formativa que incluya aspectos de conocimientos, habilidades y comportamientos que deben mostrarse alineados con la cultura organizativa.
- Dar oportunidades de aplicación real y efectiva en el puesto de trabajo. Esta fase resulta vital cuando lo que se quiere es transferir aprendizajes del dominio afectivo o actitudinal, como la orientación a la calidad, a la prevención de riesgos o al cuidado medioambiental.
- Evaluar competencias con modelos similares a los empleados en la fase de diagnóstico pero ahora con el fin de acreditar la competencia como satisfactoria o no.

La Validación y Certificación de las Competencias Laborales: consiste en el reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores, independientemente de la forma y lugar en que fueron adquiridas, y con base en una norma de competencia laboral. La emisión del certificado de competencia implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias por medio del cual se realiza la verificación de evidencias de desempeño y conocimiento del individuo en relación con la norma.

### Objetivo General

Verificar los niveles de dominio de los conocimientos tecnológicos y técnicos, así como las habilidades y destrezas para el desempeño de un proceso productivo, a las personas que los soliciten, otorgándole el reconocimiento mediante la certificación.



### **Objetivos Específicos**

Avalar los certificados otorgados a aquellas personas que han demostrado ser competentes para el desempeño de funciones productivas.

Clasificar y ubicar, previa aplicación de los instrumentos de medición, a las personas que no posean totalmente las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas por la función productiva y deseen continuar su proceso de aprendizaje hasta obtener un mayor nivel de capacitación.

Promover y propiciar la actualización tecnológica y técnica de los trabajadores y su capacidad para responder a las exigencias del mundo laboral.



## 2.5. MODELO DE CAPACITACIÓN INTEGRAL BASADO EN COMPETENCIAS

### 2.5.1. Definiciones

Modelo:

Son herramientas útiles que sirven para esclarecer temas complejos explicando el comportamiento real de las empresas.

Modelo Integral:

Es una representación simplificada de la realidad la cual la componen un todo con sus partes integrantes, ya tiene por objeto determinar las cantidades variables conociendo sus diferencias infinitamente pequeñas

### 2.5.2. Antecedentes

Todos los científicos tienen la seguridad, que el propósito fundamental y central del método científico es crear un modelo, el concepto de construcción de modelos, en años recientes, se ha dificultado hasta parecer oscuro y, sin embargo toda la historia del hombre aun en sus actividades menos científicas hace patente que este es un animal esencialmente orientado a la construcción de modelos.

Un modelo es una manera conveniente de representar el total de experiencias que se tienen, para luego deducir de dicha experiencia si se está en presencia de leyes y patrones respectivos y, de ser así, ver como los patrones y leyes se pueden usar para pronosticar el futuro ayudando a comprender que se puede hacer para cambiar la eficiencia en el trabajo, para los gerentes facilita la comprensión del proceso de toma de decisiones, tratan de hacerlo mediante la construcción de modelos.

### 2.5.3. El modelo de competencias

El modelo de competencias de una organización incluye:

1. Las competencias organizacionales.-suponen un rasgo diferencial en el mercado.
2. Los perfiles de competencias.-son las que debe de poseer todo el personal para corresponder con su desempeño de la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.



## Elementos

Todos los modelos poseen ciertos elementos comunes, si una cosa es un modelo reunirán tres elementos universales los cuales son:

- I. **Objetivos:** es la formulación de un modelo que comienza determinando lo que se quiere lograr que este haga, una vez determinado el objetivo, las variables fundamentales son capaces de influir, su orden, se clasifican y se define las relaciones.
- II. **Variables:** se llaman variables a las características generales que pueden medirse y que cambian con amplitud, en intensidad o en ambas cosas.
- III. **Relaciones:** es de interés por la casualidad de decir, afirmar un posible nexo de causa y efecto, su relación con el diseño de investigación.

## 2.5.4. Ciclo de desarrollo de competencias

# MODELO DE COMPETENCIAS





El que las personas posean las competencias requeridas por el sistema organizacional, es un asunto vital. Sobre esas capacidades se sustenta la oferta del valor y las ventajas competitivas en los mercados. El asunto está en que el viejo paradigma del adiestramiento ya no responde a las nuevas exigencias, en cuanto a la indispensable alineación del desarrollo de las competencias personales a los lineamientos estratégicos de la empresa. Por otra parte, la toma de conciencia en cuanto al valor del activo intelectual centrado en los individuos impone nuevas prácticas donde, las personas deben asumir la responsabilidad por el incremento de su propio capital. Una última consideración tiene que ver con el hecho de que el aprendizaje organizacional debe ser considerado como una herramienta que se incorpore a la gestión cotidiana.



# ***CAPITULO 3***



## 3.1. ANTECEDENTES DEL PERIODICO LA VOZ DE MICHOACAN S.A. DE C.V.

Con el mismo nombre al de su homologo de 100 años antes, nace en Morelia LA VOZ DE MICHOACAN por primera vez la mañana del 19 de Junio de 1948.

La primera publicación de este semanario, fundado por el reconocido periodista José Tocaven Lavín, muestra el carácter recio ante la injusticia, corrupción y abuso del poder, a quien se debe esta Casa Editorial y como una de las fuentes de trabajo más importantes en el Estado. El equipo de apoyo con el que contaba el director de este nuevo diario, era gente comprometida con la verdad de la información, sentida de la honradez y espíritu de libertad en la expresión. Como una exposición de motivos, el Director Tocaven, en esta primera edición, expone un pequeño manifiesto en su columna CHINANPINAS, (por Toca Mal), donde sentencia su proceder periodístico. "Queridos lectores: Aquí me tienen nuevamente al servicio de ustedes y de los demás; como siempre, desde estas columnas le gritaremos sus verdades a la Luna y le cantaremos sus mañanitas al Sol; (de Michoacán) nada nos arredra, nada nos detiene, nada nos puede callar, cuando hay que decir la verdad y cuando hay que exigir justicia; cuando hay que denunciar inmoralidades, y cuando hay que denunciar a los fariseos; y como lo dijo en Diario de Michoacán (que en paz descansen), lo que escriba con la punta de mi pluma, lo sostengo con la punta de mi espada".

En 1949, también nació en Michoacán un nuevo municipio: Villa Copandaro. Para entonces La Voz de Michoacán tenía un nuevo lema: "La Voz del Pueblo Hecha Periódico". La voz de los morelianos, en ese año, fue la de un grito que reclamaba justicia, y mostraba dolor y pena por haberse enrojado las entrañas de su ciudad.

La Voz de Michoacán se inicio con una modesta imprenta de la desaparecida escuela de artes y oficios, que se encontraba donde ahora es el palacio Clavijero, donde paso a un taller más amplio en la calle Quintana Roo No. 186, y hasta el año 1977 La Voz tuvo casa propia, en su actual edificio de la Avenida Periodismo José Tocaven Lavín No. 1270.

Hoy a más de 45 años de existencia, LA VOZ DE MICHOACAN, reafirma su liderazgo y sintetiza su avance en su slogan: LA VOZ DE MICHOACAN EL RITMO DEL PERIODISMO EN EL ESTADO, sin olvidar nunca el primero.

La Voz de Michoacán, es un diario independiente, con un tiraje diario que permite ser el preferido de anunciantes, para la mayor efectividad de promociones, y por



ser el mejor vehículo para la información en noticias, reportajes, columnas de análisis, editoriales y con una presentación moderna, sencilla, abierta, a color y con un formato tabloide que lo hace más accesible.

En este momento, LA VOZ DE MICHOACAN cuenta con un equipo sofisticado de computo para formar esquemas directo al scanner, en breve contara con una nueva rotativa que tiene una capacidad de 50 mil ejemplares por hora, esto como exigencia de un reciente número de lectores, no solo en el territorio estatal, sino de michoacanos radicados en el Oeste de los Estados Unidos de América.

Actualmente el presidente del consejo de Administración y Director general es el Sr. MIGUEL MEDINA ROBLES, quien ha alcanzado nuevos logros, colocándolos entre los primeros diarios de provincia en México, en responsable competencia con los periódicos de mayor prestigio en la república; prueba de ello, es el premio nacional de periodismo otorgado por el Presidente de la República de Junio de 1994.

### **3.1.1. GRUPO CORPORATIVO**



LA VOZ DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.

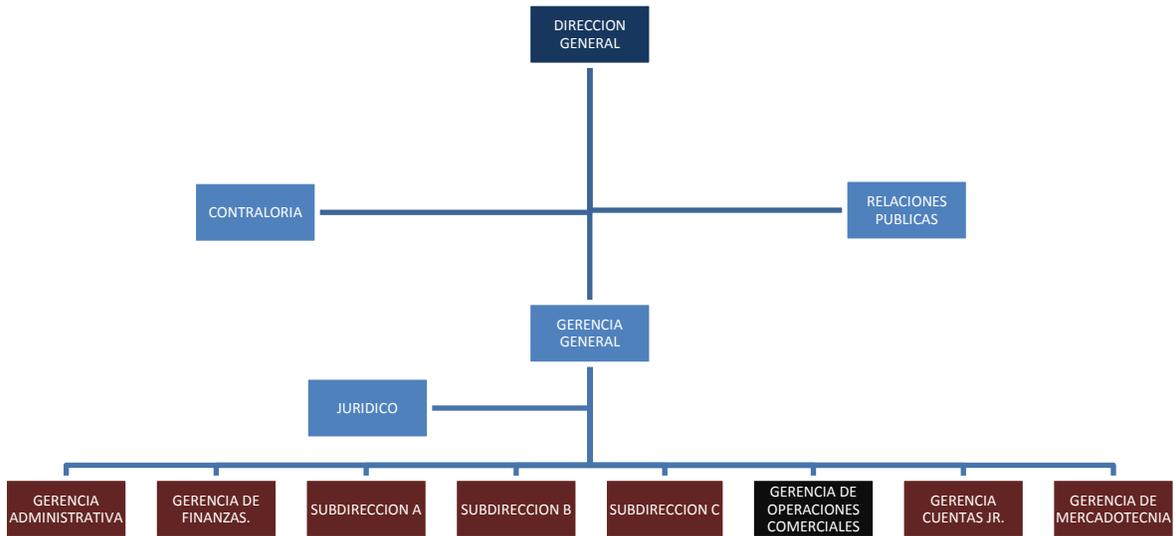
COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS PUBLICITARIOS, S.A. DE C.V.

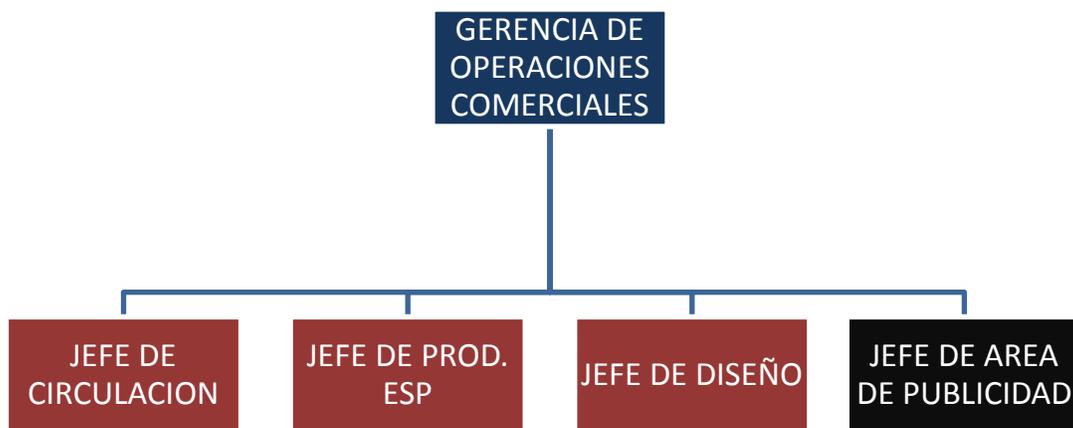
MAQUILADORA PERIODISTICA DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.

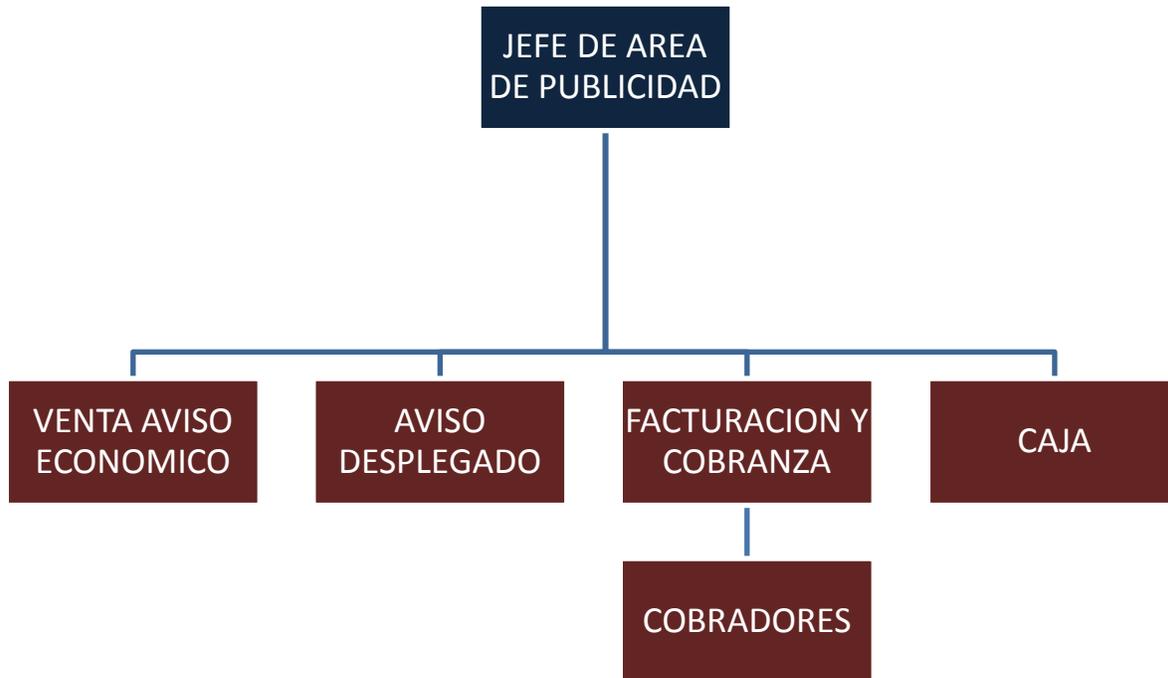
PRENSA Y MENSAJERIA DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.



### 3.1.2. Estructura organizacional operativa









### **3.1.3. MISIÓN**

Ser "LA VOZ DEL PUEBLO"

### **3.1.4. VISIÓN**

Ser el periódico estatal preferido de los michoacanos, con un sistema de trabajo encaminado al desarrollo integral de su mercado a las diferentes corrientes de pensamiento y propuestas fundamentadas en la objetividad, veracidad y oportunidad, que den como resultado un periodismo que sirva de guía al periodismo nacional.

### **3.1.5. VALORES INSTITUCIONALES**

- Trabajo en equipo
- Pluralidad
- Democracia
- Verdad
- Honradez
- Respeto
- Concentración
- Perseverancia
- Iniciativa
- Integridad

### **3.1.6. CODIGO DE ETICA INSTITUCIONAL**

1. Trabajo en equipo. La unidad de propósito, la diversidad y la eficiencia son resultados de la suma de habilidades por lo que el reconocimiento será al equipo más que a las personas.
2. Pluralidad
3. Democracia. Libertad y respeto de la opinión de cada persona
4. Verdad. Decir los sucesos que transcurre tal y como son.
5. Honradez. Ser honesto con los hechos transcurridos
6. Respeto. Libertad ante las opiniones e ideas de los demás



7. Concentración
8. Iniciativa. Tomar decisiones propias anticipadas
9. Integridad. Transparencia y claridad en cada uno de nuestros actos
10. Profesionalismo. Realizar actividades con ética
11. Mejora continua. Mejorar constantemente los servicios y productos de la empresa y buscar día con día satisfacer las necesidades de la misma y la del cliente.

### **3.1.7. OBJETIVO GENERAL**

La Voz de Michoacán tiene como objetivo y función principal fortalecer y desarrollar con características homogéneas el proceso de la información de una manera oportuna y veraz a fin de satisfacer las demandas de una sociedad abierta, cada vez más compleja y en continuo proceso de transformación.

### **3.1.8. DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD**

El departamento de publicidad gestiona y vende los espacios publicitarios, actúa como representantes de la prensa en la venta de espacios, la redacción de los anuncios, realizando bosquejos de las ilustraciones, etc.

#### *FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD*

1. Analizar.
2. Planificar.
3. Ejecutar.
4. Controlar la comunicación de la empresa.
5. Potenciar la rentabilidad de la inversión publicitaria.



CONTENIDOS DENTRO DEL PRESUPUESTO

1. Aquellos gastos que siempre van a estar:
2. Publicidad en los puntos de venta.
3. Gastos técnicos: gastos para hacer fotografías.
4. Gastos administrativos: gastos de personal, por ejemplo.
5. Gastos que no se deben incluir nunca en el presupuesto:



## **3.2. MODELO DE CAPACITACIÓN DESARROLLADO POR LA EMPRESA**

### **3.2.1. CAPACITACIÓN**

De acuerdo con lo que establece la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación, se procede a realizar el programa de la misma en periodos anuales, en base a la detección previa de necesidades en las diferentes áreas, clasificando programas generales y específicos.

Se realizan cursos fuera de los programas, cuando las necesidades de capacitación son prioritarias a lo establecido en dichos programas de capacitación, notificando a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, los movimientos realizados.

Previo a un curso de capacitación se realiza una invitación por escrito a los integrantes del grupo que se selecciona para tomar dicho curso, al término de éste, se hará entrega de la constancia o diploma correspondiente.

### **3.2.2. POLITICAS PARA LA CAPACITACION**

- A. Los encargados de área son los responsables de pasar a personal la información de los empleados que la necesitan de la capacitación.
- B. Cuando se instalan nuevos programas de trabajo el jefe de personal tiene la obligación de dar aviso al encargado de la capacitación para que la lleve a cabo por lo menos 2 semanas de cursos
- C. Cuando ingrese un nuevo empleado el encargado del área es el responsable de darle la capacitación.
- D. Cuando el curso de la capacitación el trabajador debe incorporarse a su trabajo.



### 3.2.3. PROCEDIMIENTO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La importancia de contar con un programa de capacitación es para lograr con los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva.

Las principales funciones del programa de capacitación son:

- ✓ Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicaran del proceso de instrucción-aprendizaje.
- ✓ Brindar al aprendiz la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción-aprendizaje durante el periodo establecido.
- ✓ Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa; es decir, la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de aprendizaje del cual forma parte.

#### **Elementos importantes para la capacitación**

##### Número de trabajadores a capacitar

Permite establecer el tipo de instrucción que se va proporcionar. Puede ser individual o grupal.

##### Características de los trabajadores a ser capacitados

Edad, escolaridad y experiencia laboral, disponer de estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.

##### Descripción de actividades

Apoyan en la determinación de los objetivos y contenidos del programa. Por ello, es importante describir las actividades que habrá de realizar el trabajador, las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento (rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar)



### **Información Básica**

- I. Número de trabajadores para capacitar
- II. Decisión de tipo de instrucción: (individual o grupal)
- III. Características de los participantes
  - a. Edad
  - b. Escolaridad
  - c. Experiencia laboral
- IV. Metodología didáctica
- V. Recursos didácticos

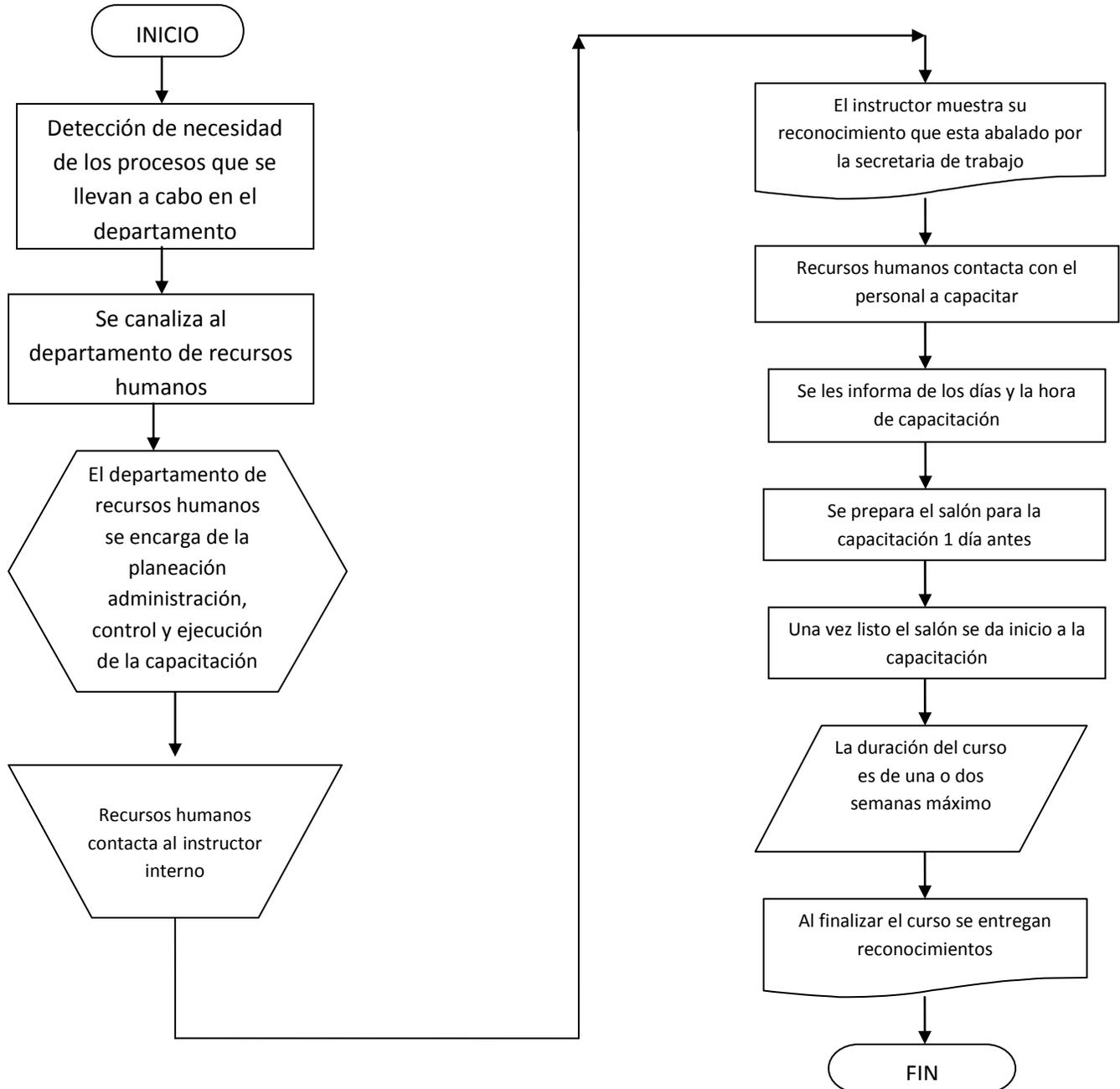
### **La capacitación se divide en tres procesos:**

- A. Cuando es de un trabajador de nuevo ingreso el encargado de proporcionar la capacitación es jefe del departamento para el cual va a laborar y esta se debe de llevar a cabo por lo máximo de un mes.
- B. Para los programas nuevos que se instalan en las computadoras de trabajo, el encargado de dar la capacitación son los del departamento de sistemas que se denominan como capacitadores internos. Esta capacitación se le da solo al departamento donde se hallan instalado los programas.
- C. Los cursos de capacitación que dan los instructores externos a la empresa son únicamente para los niveles de mandos medios porque son programas de niveles ejecutivos que pueden durar de 2 o hasta más meses dependiendo de los cursos que se den. Cuando se compra alguna maquinaria nueva se capacitan a los jefes del departamento.

Los que realizan la capacitación deben contar con un reconocimiento que la seguridad de trabajo les otorga, tanto el capacitador interno como el externo.

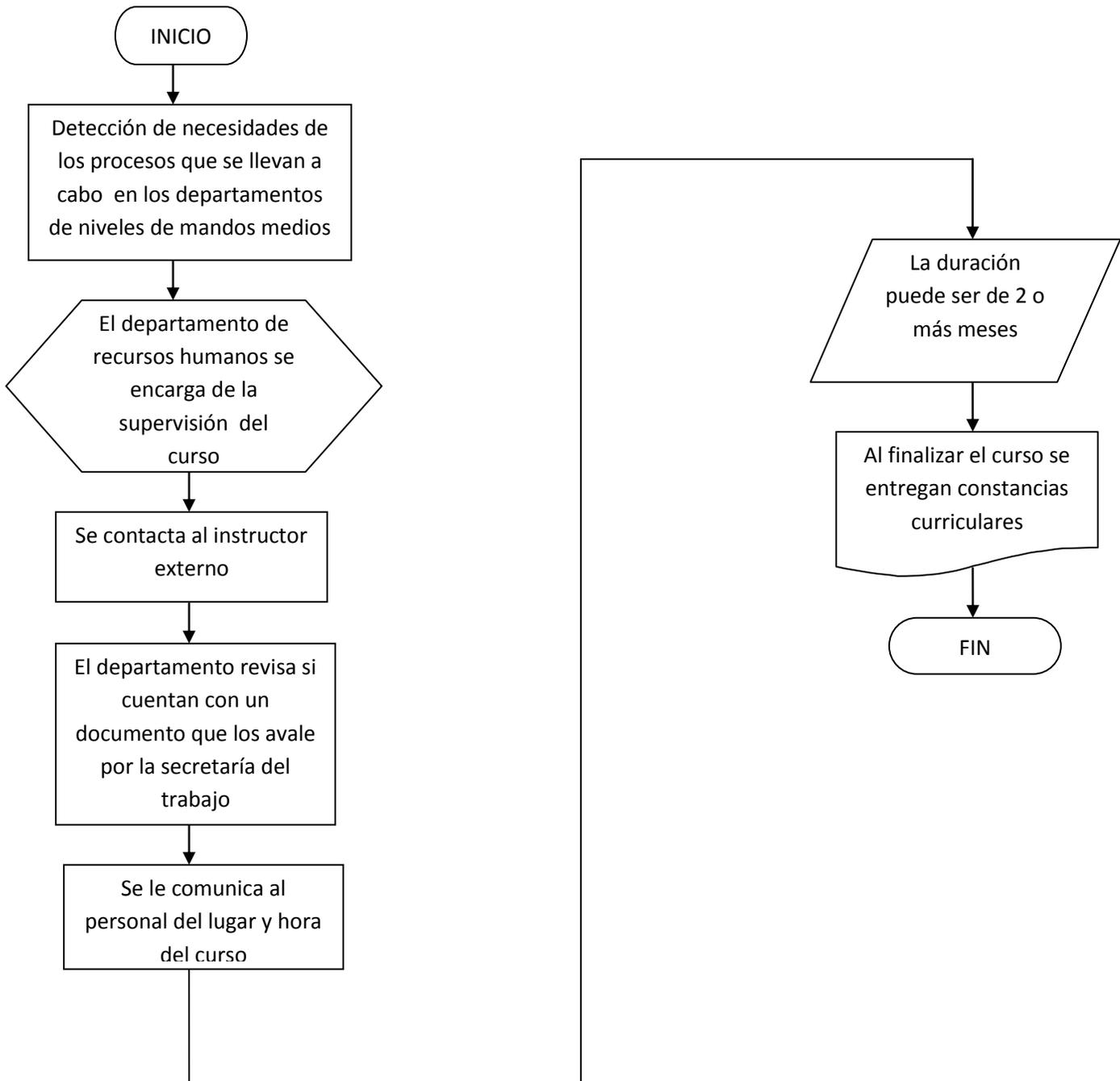


### 3.2.4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LOS INSTRUCTORES INTERNOS





### 3.2.5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LOS INSTRUCTORES EXTERNOS





## 3.3. MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PROPUESTO

El modelo propuesto se enfocará a ser aplicado por el área de publicidad para la capacitación y desarrollo del personal.

El modelo a plantear esta direccionado bajo el enfoque de la planeación estratégica esto permite mejora, actualizar y fortalecer continuamente la operatividad.

El modelo a desarrollarse está conformado de las siguientes fases:

- a) Diagnostico de necesidades
- b) Elaboración de la programación de la capacitación
- c) Implementación y ejecución
- d) Evaluación
- e) Seguimiento

### 3.3.1. Ventajas

Sistematizar el proceso de capacitación y desarrollo al persona del área del publicidad.

Programar eventos de capacitación y desarrollo sobre la base de diagnósticos de necesidades.

Brindar a los clientes un servicio competitivo y de mejor calidad.

Contar con una herramienta de apoyo para alcanzar el éxito a través del elemento humano.

La disponibilidad de la empresa en la implementación del programa de capacitación y desarrollo al personal del área de publicidad.



### **3.3.2. Instrucciones para su uso**

El modelo contiene información detallada sobre la metodología que se aplicará en el proceso inicial de capacitación para solventar las necesidades prioritarias encontradas en la investigación. Asimismo se facilitan formularios diseñados que serán utilizados posteriormente con el fin de descubrir necesidades de capacitaciones sucesivas para efectos de programación.

### **3.3.3. Diagnóstico de necesidades**

En esta fase se estima la situación real en cuanto a las necesidades de capacitación o sea la diferencia entre la situación ideal y la actual, por lo tanto se debe poseer un procedimiento sistemático que garantice un diagnóstico objetivo y real.

En esta fase las necesidades serán recogidas desde el resultado de las necesidades reportadas por el área y alineadas a las competencias y el desarrollo del personal.

Para lograr una adecuada recolección de las necesidades alineadas a competencias, un proceso sistemático de las mismas y un diagnóstico pertinente, se diseñó una encuesta que consta de dos partes la primera sobre la capacitación y la segunda sobre el desarrollo de competencias.

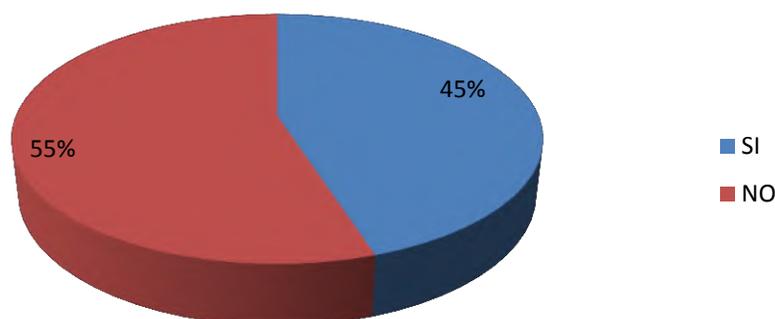
Anexo No. 1

La encuesta trata la temática capacitación y desarrollo de competencias.

De acuerdo con lo anterior nos proponemos recoger la opinión del personal del área del departamento de publicidad sobre las diferentes cuestiones planteadas:

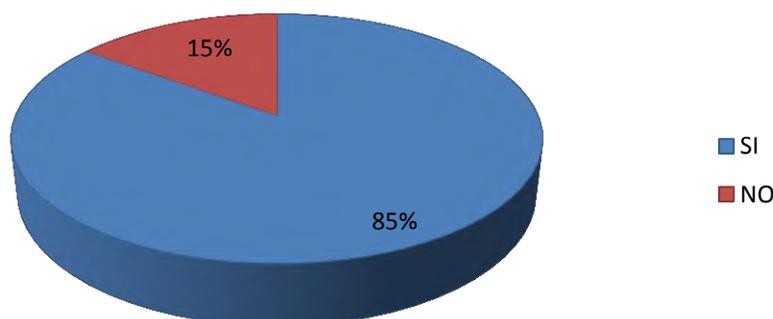
La encuesta fue realizada sobre una muestra de 20 participantes, conformada por personal del área de publicidad del periódico la voz de Michoacán. El procesamiento de los datos obtenidos, dan cuenta de las distintas percepciones de necesidades de capacitación dentro de su área de trabajo.

## 1. Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa



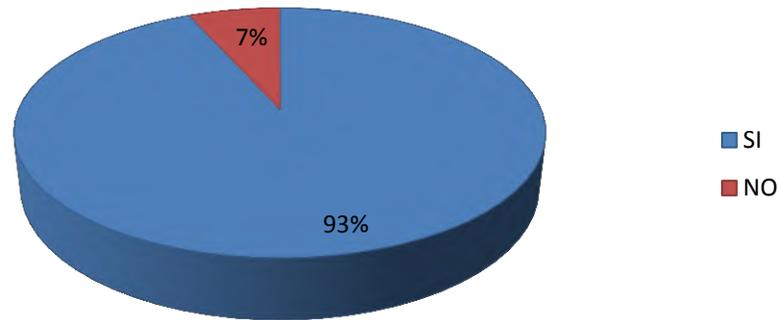
El 55% de los encuestados señala que no ha recibido capacitación al ingresar a la empresa en el área del departamento de publicidad.  
Un 45% indica que si ha recibido capacitación.

## 2. Cree necesario recibir mayor capacitación en tu área de trabajo



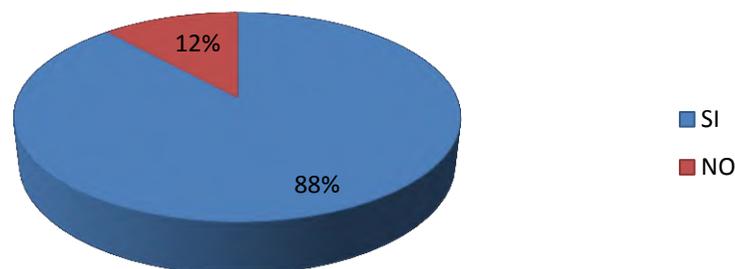
Un 85% ha señalado que cree necesario recibir mayor capacitación en su área de trabajo, en cambio el 15% no cree que necesite más capacitación de la que tiene ahora.

### 3. Ha tomado algún curso de capacitación fuera de la empresa



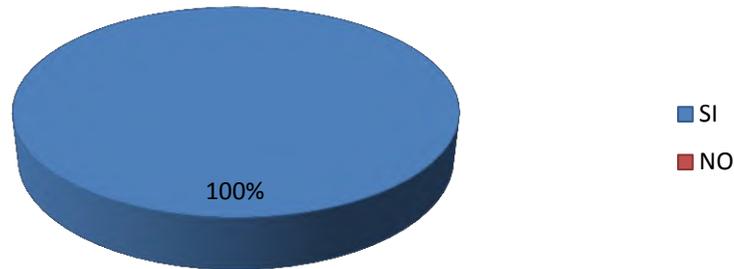
Un 93% de los encuestados señalan que ha tomado algún curso fuera de la empresa para lograr mayor capacitación en cambio el resto (7%) no lo ha hecho.

### 4. Piensas que para estar más apto para desempeñar tu trabajo requieres de una capacitación



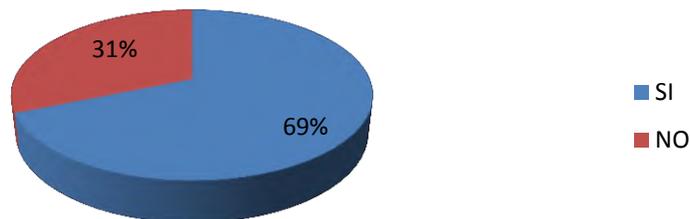
Más de la mitad (85%) piensa que requiere de una mayor capacitación para poder sentirse apto para lograr un mayor desempeño en su trabajo mientras que el 12% concuerda en que no consideran necesario ser capacitados.

**5. Puedes identificar un problema relacionado con tu trabajo y tomar una decisión adecuada**



En este caso todos los participantes manifestaron poder identificar un problema que suceda en su área de trabajo y poder darle una adecuada solución.

**6. Te han interesado cursos de capacitación relevantes a tu área de trabajo y se te ha apoyado por parte de tu organización**

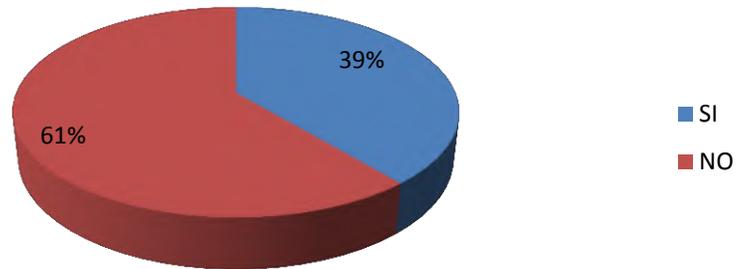


El 69% expresa haber estado interesado en algún curso de capacitación del puesto que desempeñan y haber sido apoyados por parte de la empresa.

El 31% restante no le ha interesado tomar algún curso de capacitación respecto a su área de trabajo.



## 7. Existen días especiales para retroalimentación dentro de la empresa



Menos del la mitad (39%) menciona hay días especiales en la empresa para retroalimentación mientras que el 61% niega tenerlos.



## COMPETENCIAS

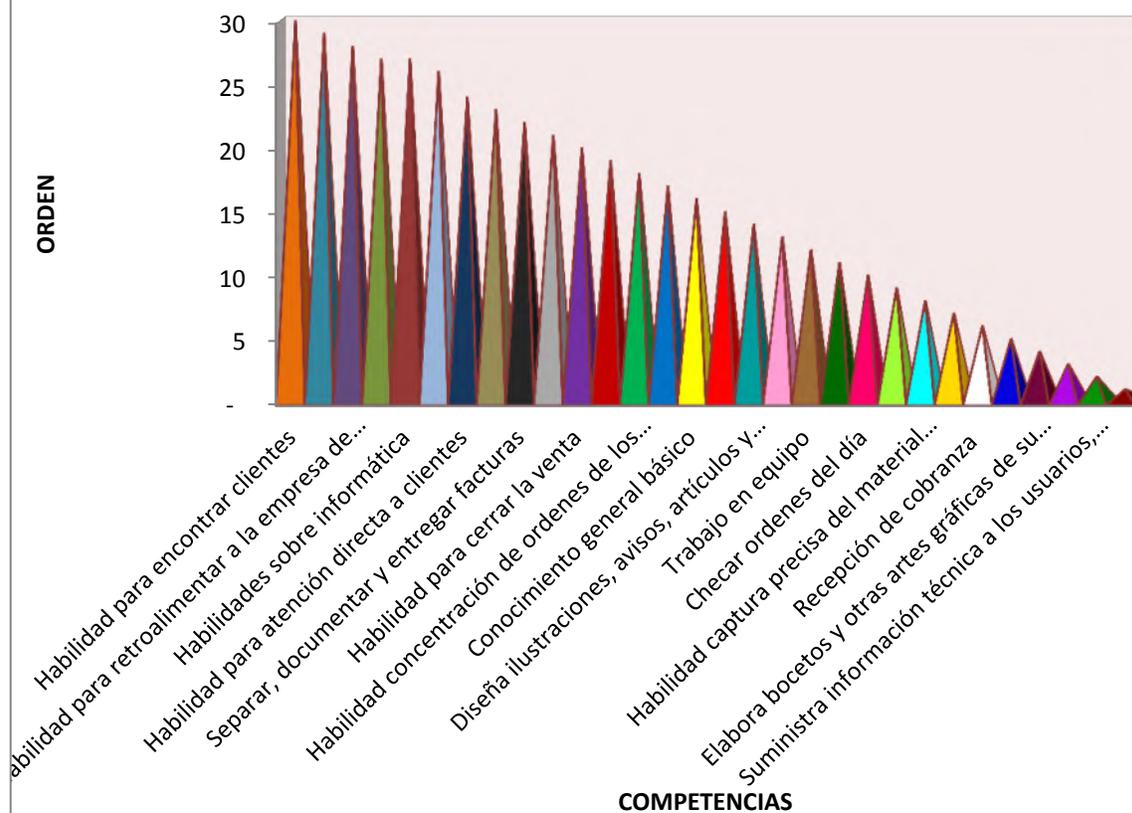
Las competencias hacen referencia a las características de la personalidad, habilidades, conocimientos aptitudes y actitudes devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas, pero ¿Cómo lograr que realmente un modelo de competencia logre alinear a las personas con un programa estratégico de modo que nos permita ser competitivos? Para responder esta y muchas otras incógnitas se aplico una encuesta sobre las competencias requeridas en el área de publicidad y arrojo los siguientes resultados:

COMPETENCIAS	ORDEN	
Habilidad para encontrar clientes		1
Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes		2
Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado		3
Habilidad para el control y vigilancia de materiales		4
Habilidades sobre informática		5
Capacidad para análisis y síntesis		6
Habilidad para atención directa a clientes		7
Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños y artículos de la Institución.		8
Separar, documentar y entregar facturas		9
Elaboración de liquidaciones		10
Habilidad para cerrar la venta		11
Atiende y coordina con los autores de los textos, el diseño gráfico de las publicaciones.		12
Habilidad concentración de ordenes de los agentes, agencias y correspondencia		13



Habilidad para la redacción publicitaria		14
Conocimiento general básico		15
Solucionar problemas complejos		16
Diseña ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general		17
Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes		18
Trabajo en equipo		19
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones		20
Checar ordenes del día		21
Control de clientes morosos		22
Habilidad captura precisa del material ,cuidando la redacción		23
Seleccionar las ordenes por fecha de publicación y generar el rol del día siguiente		24
Recepción de cobranza		25
Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces		26
Elabora bocetos y otras artes gráficas de su competencia.		27
Checar ordenes con el periódico, asignando y corroborando el número correspondiente para cada anuncio		28
Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones.		29
Capacidad de organización y planificación		30

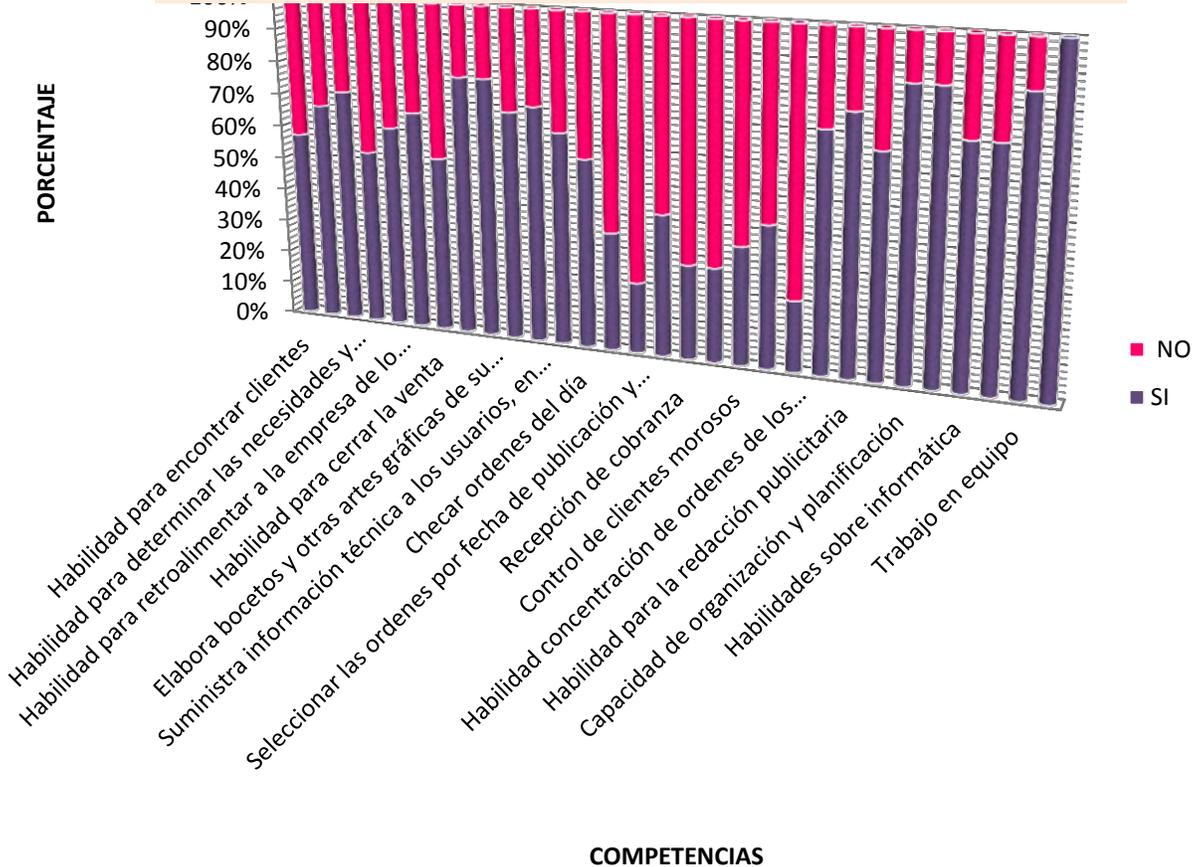
## ORDEN DE LAS COMPETENCIAS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA



En este caso de las 30 competencias que se manejaron, observamos claramente en el gráfico, que la habilidad de encontrar clientes es la prioridad para el personal del área de publicidad recibir un curso en base a este tema, siguiendo la habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes y así sucesivamente el orden que le fue asignado por el personal de acuerdo a la prioridad que consideraron para cada una de las competencias, las consideradas más adecuadas para su desarrollo.



## PORCENTAJE DE COMPETENCIAS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA



Si nos fijamos ahora en una aproximación a los resultados se observa igualmente que no existen prácticamente diferencias entre algunas competencias que manejan porcentajes similares importancia, Los encuestados opinan en esta grafica que la capacidad de adaptación a nuevas situaciones es de gran importancia y a su vez la que se considero con mayor porcentaje no tan importante fue la capacidad de organización y planificación



### 3.3.4. Diseño del programa de capacitación y desarrollo de competencias

Consiste en una guía secuencial de acciones y estrategias sistematizadas estructuradas y jerarquizadas que tienen como objeto satisfacer las necesidades detectadas en la etapa anterior y que se encuentra enfocadas a desarrollar y fortalecer las competencias que le permitan al personal cumplir efectivamente las funciones y responsabilidades de su cargo.

Para diseñar la programación se deben responder las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Para qué capacitar?  
Se plantean los objetivos y las conductas criterios por cada competencia a tener en cuenta cada fase y que apuntan a los resultados esperados.
- ✚ ¿A cuántos capacitar?  
Se refiere al número de participantes para capacitar.
- ✚ ¿En qué capacitar?  
Son los diversos temas solicitados que finalmente apuntan a una competencia.
- ✚ ¿Dónde capacitar?  
Es el sitio donde se va a desarrollar la capacitación puede ser en las propias instalaciones de la institución incluyendo el puesto de trabajo, o externo a la institución.
- ✚ ¿Cuándo capacitar?  
Hace referencia a las fechas, días y horas específicas
- ✚ ¿Cómo capacitar?  
Es el tipo de capacitación o método a desarrollar pueden ser cursos, seminarios, talleres, etc.
- ✚ ¿Con que capacitar?  
Son los recursos y estrategias didácticas.
- ✚ ¿Cuánto hay que capacitar?  
Hace referencia al volumen, intensidad o duración de la capacitación.
- ✚ ¿Quién va a capacitar?  
Se refiere al facilitador o persona que va a desarrollar el tema, es el elemento clave en la capacitación, debe sustentar experiencia y conocimiento del tema, igualmente en metodología de enseñanza aprendizaje y para el desarrollo de las competencias.



- Costeo de la capacitación:  
Se refiere a los recursos económicos que se requerirán para el desarrollo de la capacitación. Cuánto vale cada evento y cuanto vale todo el plan de capacitación.

## CRONOGRAMA

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:

NOMBRE DEL ASESOR:

MES

No.	Competencia a desarrollar	Contenido	Modalidad				Duración (horas)	SEMANA			
			curso	taller	seminario	capacitación en el puesto de trabajo		1	2	3	4
1	servicio y atención al cliente	Es necesario conocer a los diferentes clientes que existen hoy en día y adquirir las habilidades necesarias para conseguir una plena satisfacción de los mismos, adquiriendo así la fidelización de nuestros clientes y asegurándose la continuidad.	X	X			14 horas (1 hora por día)			14 días	



2	comunicación interna	Esta dirigido hacia las personas que tienen que poner los medios para que esta comunicación circule adecuadamente y para las personas responsables de su buen funcionamiento	X				6 horas (1.5 horas por día)	4 días		
3	Computación	Acción formativa básica en torno al PC, dando nociones sobre el empleo de Windows XP, Internet, correo electrónico, las herramientas del sistema, los accesorios y los elementos multimedia		X			45 horas (3 horas por día)			15 días
6	redacción publicitaria	Introducción a la redacción publicitaria y al proceso de conceptualización publicidad y retórica			X		28 horas (2 horas por día)			14 días



7	diseño grafico	<p>Representar gráficamente la idea/concepto del proyecto y la correcta codificación y descodificación de los diferentes elementos utilizados en los bocetos. • Ser capaces de construir formatos siguiendo criterios de arquitectura gráfica y de producción. • Conocer los diferentes materiales</p>	X			36horas (2 horas por día)			18 días
8	administración de materiales y datos	<p>Planeación procedimientos fundamentales identificación de técnicas ventajas y desventajas revisión de las técnicas de planeación de materias, documentos y datos recepción, control y registros</p>			X	25 horas (2.5 horas por día)		10 días	



9	cobranza efectiva	<p>Se revisan los elementos básicos de la cobranza, las diferentes estrategias para la recuperación efectiva y las técnicas.</p> <p>Se llevara a cabo un diagnostico de la situación actual en materia de cobranza y recuperación se identifican oportunidades y se plantean acciones de mejora</p>	X			8 horas (1 hora por día)	8 días			
---	-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	--	-----------------------------	--------	--	--	--



### **3.3.5. Implementación y ejecución**

Implica propiamente el desarrollo de la programación, en esta fase es importante establecer una serie de controles administrativos y presupuestales.

En este paso es determinante las metodologías, estrategias y técnicas a desarrollar por el facilitador de la capacitación, es necesario previamente solicitar al facilitador la información sobre: objetivos, contenidos, metodologías, estrategias y evaluación del desarrollo en el evento de la capacitación.

#### **PERFIL DEL CAPACITANDO**

A partir de la formulación de la estrategia de capacitación y desarrollo para responder al reto de mejorar la calidad.

#### **HOJA DE REQUISITOS**

##### **Generalidades del evento**

**Tema:**

**Fecha:**

**Facilitador:**

**Duración:**

**Lugar:** Periódico de la Voz de Michoacán s.a.de c.v.

**Dirigido a:** PERSONAL DEL AREA DE PUBLICIDAD

**No. de Participantes:** 20



## PERFIL DE LOS PARTICIPANTES:

**Nivel académico:** SECUNDARIA

**Actitud deseada:**

- ✓ Dispuesto a recibir nuevos conocimientos.
- ✓ Capaz de reconocer si existe deficiencia en su desempeño y modificarlo.
- ✓ Comprometido a practicar de forma inmediata lo aprendido en el evento.
- ✓ Dispuesto a transmitir a su puesto los conocimientos adquiridos en la capacitación entre otras.
- ✓ Posteriormente al período de capacitación, se espera que el empleado sea capaz de:
- ✓ Identificarse con el objetivo general de la empresa de ser líder en el ámbito personal y profesional en beneficio de la institución y del país.





### 3.3.6. Evaluación

La evaluación tiene como función retroalimentar las diferentes fases de la capacitación, detectar los defectos de las acciones llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la capacitación futura; es importante evaluar el logro de los objetivos y los niveles de competencias, igualmente las actividades y elementos asociados a la capacitación.

El modelo de evaluación permite responder a cinco interrogantes básicos:  
¿Para quién evaluó?, ¿Qué evaluó?, ¿Quién evalúa?, ¿Cuánto evalúa? y  
¿Cómo evaluó?



## EVALUACION DEL CURSO, SEMINARIO O CONFERENCIA

Instrucciones:

Acaba usted de terminar su capacitación y nos gustaría saber qué impresión tiene al respecto.

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre la capacitación que recibió. La mayoría de ellas pueden marcarse con una equis (x) un número de la escala que aparece a la derecha de cada pregunta, en el caso que se requiera una respuesta escrita hágalo en el espacio otorgado.

Mucho	10
Poco	5
Nada	1

Tema expuesto: \_\_\_\_\_

Contenido	Puntuación		
1. Pertenencia del tema con su trabajo	10	5	1
2. Claridad de los objetivos	10	5	1
3. Nivel de la instrucción	10	5	1
4. cobertura de la clase expositiva	10	5	1
5. Asignación del tiempo	10	5	1
6. Énfasis en los detalles	10	5	1
7. Organización y conducción	10	5	1
8. Tratamiento del tema	10	5	1
9. Comentario adicionales que usted pueda tener sobre estos u otros aspectos del contenido de la capacitación			

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Material de apoyo impreso**

**Puntuación**

1. Facilidad de lectura	10	5	1
2. Claridad del mensaje	10	5	1
3. utilidad de los materiales	10	5	1

1. Observaciones adicionales que usted pueda tener sobre los materiales utilizados:

---



---



---

**Contenido**

**Puntuación**

1. Dominio de su tema	10	5	1
2. Habilidad para comunicar eficazmente información	10	5	1
3. Habilidad para despertar y mantener el interés	10	5	1
4. Estimulo a la participación del personal	10	5	1
5. Planificación del tiempo	10	5	1
6. Claridad del lenguaje oral	10	5	1

1. Observaciones adicionales sobre aspectos relativos a la competencia del instructor:

---



---



---



### 3.3.7. Seguimiento

A través de este se busca verificar el impacto de la capacitación en los individuos, grupos, áreas, y la organización a mediano y largo plazo.

Los aspectos que considera el seguimiento son:

- I. La persistencia de los contenidos impartidos que hace referencia al fácil recuerdo de los contenidos recibidos.
- II. El grado de aplicación de los contenidos adquiridos, que puede observarse en las actuaciones de los empleados.
- III. La actualización de los capacitados, la cual se verifica con las competencias identificadas para ser desarrolladas en la capacitación.



## SEGUIMIENTO PARA EL JEFE INMEDIATO

Nombre del tema: \_\_\_\_\_ fecha: \_\_\_\_\_  
Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Fecha de término: \_\_\_\_\_  
Nombre del participante: \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

### Objetivo:

Verificar la aplicación de los conocimientos adquiridos en la experiencia de aprendizaje a la que asistió personal bajo su mando y medida en que coadyuva a mejorar el desempeño del mismo puesto de trabajo.

### Instrucciones:

Cada pregunta presenta varias opciones de respuestas por lo que usted deberá anotar equis(X) dentro del paréntesis cuya opción este más de acuerdo a su opinión.

1. Antes del curso, como era su desempeño en cuanto a las funciones de su puesto:  
 Eficiente  
 Bueno  
 Satisfactorio  
 Poco satisfactorio
2. ¿En qué medida el personal capacitado ha mejorado su desempeño en cuanto a las labores de sus puestos después de la capacitación?  
 Eficiente  
 Bueno  
 Satisfactorio  
 Poco satisfactorio
3. Después de la capacitación ha notado que:  
 Proporciono elementos básicos para que efectué su trabajo rápida y eficazmente  
 Contribuyo para la realización de mejores trabajos  
 Le otorgo elementos importantes pero no absolutamente necesarios  
 Su desempeño ha sido satisfactorio, con poca mejora  
 La realización de su trabajo ha sido igual que antes de la capacitación



## 3.4. RESULTADOS

A lo largo del estudio hemos efectuado el desarrollo de los objetivos del proyecto de acuerdo con el plan previsto inicialmente. En primer lugar hemos elaborado el marco teórico o modelo en el que se justifica nuestro enfoque sobre los procesos modelos de capacitación y desarrollo de competencias así como sobre los factores que es necesario tener en cuenta a la hora de proceder a la planificación de la metodología modelo de capacitación basado en competencias. Finalmente, a presentaron los resultados de los análisis teóricos y empíricos efectuados sobre las interacciones que se establecen entre los diversos componentes del modelo establecido.



## CONCLUSIONES

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal, profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El más importante recurso con que cuenta una empresa es el recurso humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los recursos humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación que se han descrito anteriormente, tales como: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

El paradigma de las competencias crece en importancia y aplicabilidad en diversas partes del mundo, ocupando un papel cada vez más central en la formación escolar, educación superior, certificación, empleabilidad y gestión de personas en las organizaciones.

El proceso de implementación de la capacitación por competencias implica cambios profundos en nuestra forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente, sino que se muestra una forma de evitar esto, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener esas conductas.



El abordaje de este proceso, puede ser efectuado a partir de las diversas líneas teóricas existentes, siendo el público objetivo y el tipo de competencias a desarrollar fundamental al momento de inclinarse por una o por otra.

El desarrollo de esta implementación, además de presentar un costo económico de la empresa, costo que no todas las empresas están dispuestas y posibilitadas de realizar, implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, ya que requiere precisar claramente cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico que la organización se haya planteado, logrando de esta manera esclarecer las directrices que permitirán el logro de las metas generales de la organización. Además este tipo de gestión, permite que existan parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del actuar de los trabajadores como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

Sin lugar a dudas, es necesario poner énfasis en el aprendizaje, en la capacitación por parte de los trabajadores, de las competencias que no aún no se encuentran desarrolladas y resulta necesario hacerlo, cada puesto de trabajo contará con una serie de competencias requeridas, sin embargo, muchas de ellas se presentarán como transversales a otros puestos de trabajo, esto claramente se muestra como un beneficio, ya que hace posible una nueva incorporación de manera más fácil, en el caso que la persona sea despedida de su trabajo, ya que no será necesario que haya realizado con anterioridad ese trabajo específico, sino tan solo que presente las competencias requeridas.

Así también para las organizaciones se muestra como un beneficio poseer una clara muestra de cuáles son las competencias que al ser abordadas en talleres de capacitación, proveerán de mejores resultados de acuerdo a costo beneficio, es por esto, que los planes de capacitación se efectúan a partir de las competencias fácilmente entrenables. Al ser desarrolladas estas competencias, se genera en las personas, un sentimiento de eficacia, ya que podrán ver resultados concretos posteriores a su paso por los talleres, pudiendo generar a través de esto la motivación necesaria para emprender el aprendizaje de competencias de mayor complejidad.



Idealmente, se debiera contar con un sistema de calificación, que posea un valor real frente a la sociedad, que sea respetado tanto por el empresario, los demás trabajadores y el Estado. Para el logro de lo anterior, requiere ser una certificación de calidad, transparente, de modo que el trabajador sepa lo que el certificado dice de él, lo que se espera de su desempeño; así como el empleador pueda ver, el tipo y alcance de las competencias poseídas por el trabajador, a través del reconocimiento de todos los saberes, valorando los conocimientos y las aptitudes adquiridas en todos los ámbitos de la vida.



## GLOSARIO

**Análisis:** Es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado.

**Actitud:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

**Aptitud:** Capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica.

**Capacitación:** Acción en el que por medio de estudio, supervisión dirigida, formación supervisada u otras, que permiten que una persona pueda adquirir nuevas habilidades para su desarrollo personal, intelectual o laboral.

**Coaching:** Es un proceso interactivo a través del cual un coach (entrenador) asiste al coachee (cliente que recibe el coaching) a obtener lo mejor de sí mismo. El coach ayuda a la persona a alcanzar ciertos objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades de la forma más eficaz.

**Competencias:** Conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades, actitudes y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos.

**Conocimiento:** Hechos, o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto u objeto de la realidad.

**Desarrollo:** Es un proceso continuo, ordenado en fases, a lo largo del tiempo, que se construye con la acción del sujeto al interactuar con su medio adaptándose gradualmente.

**Diseño:** Se define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo.

**Diagnostico:** El término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma.

**Evaluación:** Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la



adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

**Habilidad:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio

**Implementación:** Es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

**Integral:** Se utilizará cuando se quiera dar una idea de totalidad o globalidad alrededor de una determinada cuestión

**Inversión:** Es un término con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital y el postergamiento del consumo.

**Ley federal del trabajo:** Es el dispositivo legal que regula las relaciones obrero patronales, con respecto a salarios, prestaciones, indemnizaciones, riesgos de trabajo, despidos etc., que se dirimen en la Juntas Locales o Federales de Conciliación y Arbitraje.

**Mentoring:** Se concentra en los logros del individuo -incluido su desarrollo personal- para ayudarlo a convertirse en un líder efectivo y fidelizado para la empresa en que presta sus servicios.

**Modelo:** Es una simplificación que imita los fenómenos del mundo real, de modo que se puedan comprender las situaciones complejas y podamos hacer predicciones.

**Obsolescencia:** Aplicase a los bienes y procedimientos que están anticuados, han caído en desuso o resultan poco efectivos frente a otros aparecidos con posterioridad.

**Organización:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

**Personal:** Conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización se lo designa y conoce formalmente como personal.

**Proceso:** Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

**Programación:** Se refiere a idear y ordenar las acciones que se realizarán en el marco de un proyecto.



**Propuesto:** Manifiestar con razones [una cosa] para conocimiento de uno o para inducirle a adoptarla.

**Seguimiento:** Proceso mediante el cual se recopila sistemáticamente y con cierta regularidad los datos referidos al desarrollo de un programa a lo largo del tiempo.

**Técnicas:** Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

**Teorías:** Explicaciones acerca de las regularidades de los hechos, generalmente ligadas a enfoques o paradigmas.

**Validación:** Proceso en el que se asegura que los contenidos o evidencias de desempeño correspondan al trabajo real y a las normas de competencia establecidas.



## BIBLIOGRAFÍA

- **Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano**  
Autor: Gary Dessler y Ricardo Varela  
Editorial Pearson Educacion, México, 2004  
Segunda edición
- **Administración de Recursos Humanos**  
Autor: George Bohlander, y Scott Snell y Arthur Sherman  
Editorial Thomson Learnig  
Décima edición
- **Administración Moderna de Personal**  
Autor: Joaquin Rodríguez Valencia  
Editorial Thomson  
Sexta Edición
- **Ley Federal del Trabajo**  
Anaya Editores
- **Manual del Capacitador**  
Autor: Garry Mitchell  
Editorial Iberoamericana
- **La Gestión de los Recursos Humanos: Enfoques para México**  
Autores: Mireia Valverde Aparicio, Federico González Santoyo,  
Beatriz Flores Romero, Mauricio A. Chagolla Farías,
- **Administración de Recursos Humanos**  
Autor: Raquel Rosenberg  
Editorial Patagones  
Primera edición
- **Gestión de Competencias**  
Autor: Claude Levy-Leboyer  
Editorial Gestión 2000 S.A.  
Primera edición



- <http://www.monografias.com/trabajos20/capacitacion/capacitacion.shtml#objet>
- <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>
- [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:aRfP6I1j\\_24J:www.mediamanagementcenter.org/research/instruccion.pdf+funciones+del+departamento+de+publicidad+de+un+periodico&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESjGltwdmfIT1BV58Flz4AHfmERTX0gG9d-zvH1Mo4ldHCK1ZBydmD\\_0-XC5yrG8zhqhnOgN1ByWhoaUG5uEnlz-wUAR\\_4FXt466wIOJNWalsrrMEauWxkWB0XGalbo8M8oqKUhR&sig=AHIEtbQWrVPtTH2I8r8GTISA7JoYlxkXw](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:aRfP6I1j_24J:www.mediamanagementcenter.org/research/instruccion.pdf+funciones+del+departamento+de+publicidad+de+un+periodico&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESjGltwdmfIT1BV58Flz4AHfmERTX0gG9d-zvH1Mo4ldHCK1ZBydmD_0-XC5yrG8zhqhnOgN1ByWhoaUG5uEnlz-wUAR_4FXt466wIOJNWalsrrMEauWxkWB0XGalbo8M8oqKUhR&sig=AHIEtbQWrVPtTH2I8r8GTISA7JoYlxkXw)
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-modelo\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_capacitacion/15947-56](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-modelo_de_un_plan_de_capacitacion/15947-56)
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/33.htm>
- [http://www.carloshaya.net/chchaya/UGH/RRHH/Manuales\\_Procedimiento/gc.pdf](http://www.carloshaya.net/chchaya/UGH/RRHH/Manuales_Procedimiento/gc.pdf)
- <http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml>



## ANEXOS



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO  
FCCA



CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DA CAPACITACIÓN EN EL  
PERIODICO LA VOZ DE MICHOACAN S. A. DE C. V.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

**Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.**

- 1) Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 2) Cree necesario recibir mayor capacitación en tu área de trabajo.  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 3) Ha tomado algún curso de capacitación fuera de la empresa.  
SI \_\_\_\_\_ mencione \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 4) Piensas que para estar más apto para desempeñar tu trabajo requieres de una capacitación.  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
En que tema \_\_\_\_\_
- 5) Puedes identificar un problema relacionado con tu trabajo y tomar una decisión adecuada.  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 6) Te han interesado cursos de capacitación relevantes para tu área de trabajo y has recibido el apoyo de tu organización.  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 7) Existen días especiales para retroalimentación dentro de la empresa.  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



- 8) Para contestar a esta parte del cuestionario y diferenciar aquellas competencias que consideres que son importantes de las que no lo son:
- a) Si la respuesta a esta pregunta es “Sí”, haz una cruz (“x”) en la columna “Sí”. En caso contrario, marca la casilla de la columna “NO”.
  - b) A partir de la importancia que tiene la competencia para el desarrollo del trabajo que desempeñas elige de entre aquellas competencias que has considerado necesarias, las que crees que son más prioritarias o claves y ordénalas según su importancia en la columna denominada “ORDEN”; escribe un “1” para la más importante, un “2” para la segunda más importante y así sucesivamente.
  - c) Si consideras que hay alguna competencia que es relevante para el trabajo que usted lleva acabo y no ha sido contemplada en el listado que se te adjunta, por favor, añádela en la fila “OTRAS” y ponla el número de orden correspondiente.



SI	NO	Orden	COMPETENCIA
			Habilidad para encontrar clientes
			Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
			Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
			Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
			Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado
			Habilidad para atención directa a clientes
			Habilidad para cerrar la venta
			Diseña ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general
			Elabora bocetos y otras artes gráficas de su competencia.
			Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños y artículos de la Institución.
			Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones.
			Atiende y coordina con los autores de los textos, el diseño gráfico de las publicaciones.
			Checar ordenes del día
			Checar ordenes con el periódico, asignando y corroborando el número correspondiente para cada anuncio
			Seleccionar las ordenes por fecha de publicación y generar el rol del día siguiente
			Separar, documentar y entregar facturas
			Recepción de cobranza
			Elaboración de liquidaciones
			Control de clientes morosos
			Habilidad captura precisa del material ,cuidando la redacción
			Habilidad concentración de ordenes de los agentes, agencias y correspondencia
			Habilidad para el control y vigilancia de materiales
			Habilidad para la redacción publicitaria
			Capacidad para análisis y síntesis
			Capacidad de organización y planificación
			Conocimiento general básico
			Habilidades sobre informática
			Solucionar problemas complejos
			Trabajo en equipo
			Capacidad de adaptación a nuevas situaciones
			OTRAS:
			OTRAS: