



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA**

**“Propuesta de un Modelo de Capacitación Basado en Competencias para las PYMES del Sector Hotelero de la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio”.**

**Tesis para obtener el título de:  
Licenciado en Ciencias Empresariales**

**PRESENTA:**

**VERÓNICA MARTÍNEZ CRUZ**

**Director de tesis:  
L.A.E. Olivia Allende Hernández**

**Hujuapán de León, Oaxaca. Marzo de 2005**

## **Dedicatoria**

### **A Dios...**

Por iluminar y guiar mis pasos en todos los momentos de mi vida, principalmente en aquéllos donde todo parece oscuro e incierto.

### **A mi Madre Teresa Sofía....**

Por su cariño y paciencia, y a quien agradezco todo lo que soy.

### **A mi Abuela Amelia...**

Por su apoyo y sus sabios consejos que han sido parte de mi formación.

### **A mis Tíos Socorro, Ángel, Julia y Alejandro...**

Por ocupar un lugar muy especial en mi corazón y en quienes siempre encontré una palabra de aliento.

A mis amigas(os) por su amistad y apoyo incondicional.

## **Agradecimientos**

A los **Profesores de la Universidad Tecnológica de la Mixteca** por haberme brindado los conocimientos que han ayudado a mi formación académica, y por los buenos principios que me ayudarán durante el ejercicio de mi carrera.

A mi **Asesora** por su tiempo y su ayuda ya que sin ella no hubiese sido posible la culminación de esta tesis, además por ser una buena amiga y estar en los momentos indicados.

Al **Gerente del hotel y a su personal** por las facilidades otorgadas para la realización del caso estudio, como parte de esta tesis.

A todos aquellos profesores que de alguna manera apoyaron en la revisión de la tesis, y cuyos aportes sirvieron para mejorarla.

**Gracias...**

“El hombre es el más misterioso y el más desconcertante de los objetos descubiertos por la ciencia”.

**Ángel Ganivet** (1865-1898), ensayista y narrador español.

## Índice

	<b>Pág.</b>
Índice de Cuadros y Figuras.	vii
Organismos y Siglas.	viii
Relevancia de la investigación.	1
Planteamiento del problema.	4
Objetivo general.	9
Objetivos específicos.	9
Justificación.	10
Hipótesis.	12
Metodología	12
 <b>CAPÍTULO 1. Marco Teórico.</b>	
1.1 Antecedentes del concepto de competencias.	15
1.1.1 Sus inicios en otros países.	15
1.1.2 Conceptos sobre Competencia Laboral.	22
1.1.2.1 Elementos y concepto de Competencia Laboral.	26
1.2 Tipificación de las Competencias.	27
1.2.1 La competencia a través de las tareas desempeñadas.	28
1.2.2 La competencia a través de atributos personales.	31
1.2.3 El enfoque Holístico de competencia.	32
1.3 Antecedentes de la Competencia Laboral en México.	34
1.3.1 Normas Técnicas de Competencia laboral.	37
1.4 Marco Legal de la Competencia Laboral en México.	39
1.5 Capacitación Basada en Competencias.	40
1.5.1 Resultado y aporte de la Capacitación Basada en Competencias.	41
1.5.2 Cambio en los procesos o métodos de diseño.	41
1.5.3 La función del instructor.	41
1.5.4 Implicaciones para los instructores.	42
1.5.5 Fundamentos básicos.	42
1.6 Herramienta de Evaluación de Competencias: Feedback 360°.	43
1.6.1 Características de la evaluación 360°.	45
1.6.2 Principales usos.	46
1.6.3 Ventajas y desventajas.	47
1.6.4 Proceso a seguir en una evaluación de 360° en el ámbito de las competencias.	47
 <b>CAPÍTULO 2. Instituciones y Organismos de Competencia Laboral.</b>	
2.1 Instituciones y Organismos.	50
2.2 Estructura del CONOCER.	51
2.3 EL ICAPET Organismo Evaluador Acreditado en el estado de Oaxaca.	52

		<b>Pág.</b>
2.3.1	Funcionamiento.	54
2.4	Participación de la Secretaría de Turismo en el Proyecto de Competencia Laboral.	55
2.4.1	Normas Técnicas de Competencia Laboral Sector Turismo.	55
2.4.2	Proceso de evaluación y certificación.	57
	<b>CAPÍTULO 3. El sistema ISO y la Competencia Laboral.</b>	
3.1	El sistema ISO y la Competencia Laboral.	59
3.1.1	Elementos en común.	59
3.1.2	Diferencias.	62
3.2	Vinculación de la Norma ISO 9000 con la Norma de Competencia Laboral.	64
3.2.1	Aplicación de Competencia Laboral y después ISO 9000.	64
3.2.2	Aplicación de ISO 9000 y después Competencia Laboral.	65
3.2.3	Aplicación simultánea.	66
3.3	Importancia de la vinculación entre las Normas ISO 9000 y las de Competencia Laboral para los trabajadores.	68
	<b>CAPÍTULO 4. Modelo</b>	
4.1	Modelo de Capacitación Basado en Competencias.	71
4.1.1	Planeación.	73
4.1.1.1	Esquema de Diagnóstico y Detección de Competencias para la Capacitación (DDCC).	75
4.1.2	Organización.	76
4.1.2.1	Características de un Programa de Capacitación Basado en Competencias.	77
4.1.2.2	Pasos a seguir en la preparación de un programa de Capacitación Basado en Competencias.	78
4.1.3	Ejecución.	85
4.1.4	Control.	86
4.1.4.1	Dimensiones de la evaluación.	86
	<b>CAPÍTULO 5. Aplicación del Modelo de Capacitación Basado en Competencias.</b>	
5.1	Planeación.	88
5.1.1	Fase preventiva.	88
5.1.1.1	Análisis del Sector Hotelero.	88
5.1.1.2	Puestos.	90
5.1.1.3	Descripción de los principales puestos existentes.	91
5.1.1.4	Creación del catálogo de competencias.	99
5.1.2	Caso de estudio.	101

	<b>Pág.</b>
5.1.2.1	Evaluación de competencias. 108
5.1.2.2	Diagnóstico. 112
5.2	Organización. 149
5.3	Ejecución y Control. 154
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b> 155
	<b>GLOSARIO.</b> 168
	<b>BIBLIOGRAFÍA.</b> 171
	<b>ANEXOS.</b>
	1. Datos estadísticos de Oaxaca respecto al Sector Hospedaje.
	2. Entrevista.
	3. Afirmaciones consideradas en el cuestionario de evaluación Basado en Competencias.
	4. Marco Legal de las Competencias; Publicación en D.O.F.
	5. Actividades productivas atendidas por el ICAPET.
	6. ICAPET (Unidades de Capacitación en el Estado).
	7. Formato de Solicitud (ICAPET).
	8. Normas Técnicas de Competencia Laboral (Hospedaje).
	9. Cuestionario de Evaluación Basado en Competencias.
	10. Datos obtenidos en la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo.
	11. Taxonomía de Bloom.
	12. Técnicas de enseñanza.
	13. Formatos a emplear en programas de Capacitación Basados en Competencias del comportamiento y técnicas.
	14. Formato para el cálculo costo – beneficio de la capacitación.

## Índice de Cuadros y Figuras

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Unidades económicas y población ocupada.	4
Cuadro 2: Razón por la cual la PEA recibió el último curso de capacitación.	8
Cuadro 3: Antecedentes en otros países.	15
Cuadro 4: Grupo de competencias.	21
Cuadro 5: Países que intervienen en el desarrollo de competencias.	22
Cuadro 6: Competencia laboral (Elementos del Concepto).	26
Cuadro 7: Evaluación Feedback 360°.	44
Cuadro 8: Ejemplos de Competencias consideradas en la evaluación 360°.	48
Cuadro 9: Competencias Básicas, Genéricas y Específicas.	50
Cuadro 10: Estructura Organizativa CONOCER.	51
Cuadro 11: Proceso de Evaluación y Certificación.	58
Cuadro 12: Diferencias entre las Normas ISO y las de Competencia Laboral.	62
Cuadro 13: Vinculación de ISO 9000 Y Competencia Laboral.	70
Cuadro 14: Ámbitos de la investigación.	74
Cuadro 15: Características de un programa de Capacitación Basado en Competencias.	77
Cuadro 16: Hoteles con categoría de 1 estrella (instalaciones y servicios).	89
Cuadro 17: Hoteles con categoría de 5 estrellas (instalaciones y servicios).	89
Cuadro 18: Hoteles de Huajuapán de León.	90
Cuadro 19: Puestos existentes en las pymes del sector hotelero de Huajuapán de León.	91
Cuadro 20: Resultados del diagnóstico en el Caso de Estudio.	148
Figura 1: El Iceberg de las Competencias.	10
Figura 2: Clasificación de evidencias.	38
Figura 3: Enfoque de Sistemas.	71
Figura 4: Esquema de desarrollo del MCBC propuesto.	72
Figura 5: Modelo de Capacitación Basado en Competencias.	73
Figura 6: Esquema de Diagnóstico y Detección de Competencias para la Capacitación (DDCC).	75
Figura 7: Organigrama Hotel "Tierra del Sol".	102

## Organismos y Siglas

<b>AMHM</b>	Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C.
<b>CE</b>	Centro de Evaluación.
<b>CONOCER (México)</b>	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
<b>D.O.F.</b>	Diario Oficial de la Federación.
<b>ENECE</b>	Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo.
<b>ICAPET</b>	Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo del Estado de Oaxaca.
<b>INATEC (Nicaragua)</b>	Instituto Nacional Tecnológico.
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática.
<b>INEM (España)</b>	Instituto Nacional de Empleo.
<b>MCBC</b>	Modelo de Capacitación Basado en Competencias.
<b>NTCL</b>	Norma Técnica de Competencia Laboral.
<b>OC</b>	Organismo Certificador.
<b>PAC</b>	Programa de Apoyo a la Capacitación.
<b>PEA</b>	Población Económicamente Activa.
<b>PEMETYC</b>	Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Educación.
<b>POLFORM/OIT</b>	Organización Internacional del trabajo.
<b>SCCL</b>	Sistema de Certificación de Competencia Laboral.
<b>SE</b>	Secretaría de Economía.
<b>SECTUR</b>	Secretaría de Turismo.
<b>SEDETUR</b>	Secretaría de Desarrollo Turístico (Oaxaca).
<b>SEMARNAT</b>	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública.
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
<b>SNCL</b>	Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
<b>SNE</b>	Servicio Nacional de Empleo.
<b>STPS</b>	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
<b>UPC</b>	Unidad Promotora de la Capacitación.

## **RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

A nivel internacional continúa la tendencia hacia la globalización de la economía, la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios (incluyendo los financieros), el acelerado cambio tecnológico que no solo comprende la tecnología dura, es decir, la base técnica de la producción, sino también lo que se conoce como tecnología blanda, esto es, las formas en que se organiza y administra la producción y el trabajo.

La transformación exige a las empresas sin importar su tamaño, una organización de la producción y del trabajo más flexible, que les permita adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Sin embargo esto adquiere mayor importancia en las pymes, ya que su supervivencia depende de la flexibilidad que estas posean para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, pues en México el 98% de las empresas son pymes (incluyendo microempresas) y ocupan el 64% de la planta productiva del país<sup>1</sup>, con lo cual se requiere de capital humano calificado con conocimientos y experiencia para poder desarrollar diferentes actividades y puestos de trabajo en su empresa.

La exigencia de una mayor capacitación se manifiesta tanto hacia afuera como hacia dentro de la empresa. Hacia fuera implica convertirla en un proceso continuo, integral y de mayor calidad, acorde con las tendencias tecnológicas y los cambios en las estructuras ocupacionales. Hacia adentro de la empresa, la capacitación adquiere mayor importancia ya que se vincula e incide positivamente en todas las áreas de la empresa, como el mejoramiento de las condiciones en las que el trabajo se realiza, el enriquecimiento del contenido del trabajo, la ergonomía<sup>2</sup>, la seguridad e higiene, los sistemas de remuneración y el clima laboral, entre otros aspectos.

En el centro de la estrategia de cambio está la formación integral y permanente del capital humano<sup>3</sup>, acorde con las necesidades de la empresa de elevar los niveles de productividad y competitividad para enfrentar en mejores condiciones los mercados globales y el cambio tecnológico.

---

<sup>1</sup> Revista PYMEs: Número 0104 – abril 2001, [http://pyme.com.mx/revista\\_pyme/2001/04.htm#revista](http://pyme.com.mx/revista_pyme/2001/04.htm#revista).

<sup>2</sup> Ergonomía: Estudio de las condiciones de adaptación recíproca del hombre y su trabajo. (Diccionarios.com)

<sup>3</sup> Capital Humano: "Expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en una hoja de balance de la empresa y que, sin embargo poseen un impacto tremendo en el desempeño de la misma". (Bohlander 2001:13-14)

Por ello, dentro de una perspectiva de largo plazo, los principales retos que enfrenta la empresa son: modernización tecnológica, reorganización de sus procesos de producción y trabajo, y formación permanente del capital humano. En la medida en que las empresas pongan mayor atención a estos aspectos, éstas lograrán ser más productivas y competitivas.

De esta forma, la inversión en la formación de capital humano se convierte en uno de los elementos centrales del proceso de transformación productivo, que se está generando con la globalización de los mercados y la tecnología.

Hasta el siglo XIX, el estudio del capital humano no tenía vital importancia en el desarrollo económico de un país ni en sus empresas, tal aspecto se considera en el trabajo realizado por Gary Becker<sup>4</sup>, quien por mucho tiempo fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, al dedicar su estudio a dicho concepto. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento<sup>5</sup> y concluyó en su estudio, que el mayor valor era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra determinar la importancia del capital humano para la productividad en las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo, y es utilizado para producir bienes y servicios.

Si bien antes la prioridad era el desarrollo económico, luego el desarrollo del personal; hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es imprescindible. Esta nueva percepción se da a partir del siglo XX, en donde la educación, el conocimiento y las habilidades se convierten en factores decisivos para determinar la productividad del personal siendo considerada como la era del capital humano en el sentido de que un factor primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, conocimientos y los hábitos de sus ciudadanos.

---

<sup>4</sup> Economista Estadounidense que en 1992 obtiene el Premio Nóbel de Economía "por haber extendido el dominio del análisis microeconómico a un amplio campo del comportamiento y la interacción humana, incluyendo comportamientos no mercantiles".

<sup>5</sup> El concepto de "Sociedades del Conocimiento tiene en cuenta que la actividad humana es creativa y genera pluralidad y diferencias en sus diferentes expresiones", KOICHIRO MATSUURA, Director General de la UNESCO, 32ª Reunión 29/Septiembre/2003.

Como consecuencia de esta nueva era de la gestión del conocimiento, surge el enfoque de competencias<sup>6</sup> como una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano.

Bajo este contexto, la presente tesis plantea la necesidad de crear un Modelo de Capacitación basado en Competencias, que permita valorar de forma integral al capital humano de la empresa con la finalidad de desarrollar su capacidad de aprendizaje, adaptación e innovación; generando así un ser humano con ventajas competitivas capaz de responder al nuevo entorno económico.

---

<sup>6</sup> La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David MacClelland profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado "Examinar competencias más que examinar la inteligencia".

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la década de los años 90 México abre sus mercados como resultado de un proceso globalizador, realizando alianzas que favorecen el desarrollo productivo y social a través de tratados comerciales. Esto da como resultado una mayor complejidad en la forma en que se ha de responder al entorno económico, pero a su vez surge la necesidad de que las empresas sean cada vez más competitivas, tanto a nivel nacional como internacional, requiriendo para ello personas capaces de adaptarse a los cambios, que desarrollen actividades variadas y diferenciadas. Se requiere de capital humano calificado sobre una base más compleja, diversa e integral.

Sin embargo, México aún no percibe el valor agregado que la capacitación puede ofrecer, ya que de los 2,810,657 empresas existentes solo el 6% (168,639) instruye a su personal, esto se agrava en las pymes pues sólo el 1% (1321) aplica la capacitación como una práctica recurrente (cuadro 1), a pesar de que su supervivencia depende de la cantidad de capital humano calificado para poder enfrentar las nuevas exigencias del mercado<sup>7</sup>.

**Cuadro 1:** Unidades Económicas y Población Ocupada.

<b>Unidades Económicas (U.E.) y Población Ocupada (P.O.)</b>				
Tamaño	Número de U.E.	%	P.O.	%
Micro	2,622,343	93.3	5,471,545	39.5
Pymes	132,101	4.7	3,393,743	24.5
Grandes	56,213	2	4,986,724	36
<b>Total</b>	<b>2,810,657</b>	<b>100</b>	<b>13,852,012</b>	<b>100</b>

Fuente: INEGI. Censos Económicos 1999, publicados en el 2001

Los datos del cuadro anterior revelan que el 98% de las empresas en México son pymes (incluyendo microempresas) y ocupan el 64% de la planta productiva del país<sup>8</sup>. Estas pymes tienen una tasa de sobrevivencia muy baja, debido principalmente a la falta de una

<sup>7</sup> J.F., "Reprueban en Capacitación", Expansión, sección: Punto Cero, Ed. 889, 4/28/2004.

<sup>8</sup> Estas cifras coinciden con el estudio realizado por Ricardo Bolaños en la Revista PYMES: Número 0104 - abril 2001, [http://www.pyme.com.mx/revista\\_pyme/2001/04.htm#revista](http://www.pyme.com.mx/revista_pyme/2001/04.htm#revista)

adecuada capacitación empresarial (dos tercios del total). El 65% desaparece a los dos años de creadas, el 25 % sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo<sup>9</sup>.

La capacitación en México que recibe en promedio un trabajador en las empresas que la llevan a cabo es de 10 a 15 horas al año. Contrario a lo que sucede en Alemania<sup>10</sup> donde un trabajador recibe 200 horas de instrucción al año<sup>11</sup>.

Se hace una comparación con Alemania debido a que este país cuenta con una cultura de aprendizaje, donde los trabajadores saben desempeñar diversas funciones debido a una alta rotación de puestos y, sobre todo, el entrenamiento se constituye como un proceso continuo donde aprender también forma parte de sus funciones.

De acuerdo con el estudio “Reporte sobre Capital Humano en México”, realizado por el Centro de Sistemas de Conocimiento del Tecnológico de Monterrey (CSC) los problemas más importantes percibidos en cuanto a capacitación en México son<sup>12</sup>:

- ✚ Alto costo de entrenamiento fuera de la empresa.
- ✚ Dificultad de orientar la capacitación a los requerimientos organizacionales de la empresa.
- ✚ Dificultad de orientar la capacitación a los requerimientos técnicos de la empresa.
- ✚ Ausencia de programas periódicos de actualización de los trabajadores capacitados.
- ✚ Ausencia o inadecuación de programas de capacitación definidos fuera de la empresa.
- ✚ Dificultad para retener la mano de obra capacitada.
- ✚ Falta de redes de intercambio y experiencias gerenciales en materia de capacitación.
- ✚ Falta y/o inadecuación de los programas de capacitación.
- ✚ Ausencia de programas de reentrenamiento del personal ante el cambio tecnológico.

---

<sup>9</sup> Díaz Fernando; “Claroscuros. Integración exitosa de las Pequeñas y Medianas empresas en México”, Revista de la Facultad de Economía – BUAP, Año: VII, Núm. 19.

<sup>10</sup> Alemania es el país más poblado de la Unión Europea (UE), con 82.8 millones de habitantes de acuerdo con el censo del 2000, equivalente al 22% de la población de esta región y se prevé que su población crecerá levemente (0,22% anual) en la década 2000-2010. es la primera economía de la UE y la tercera del mundo después de Estados Unidos y Japón. <http://www.cci.org.co/Manual%20del%20Exportador/Alemania/alemania02>.

<sup>11</sup> “Reprueban en Capacitación”, Expansión; sección: Punto Cero.

<sup>12</sup> [http://www-csc.mty.itesm.mx/Materiales\\_de\\_Difusion/archivos\\_pdf/ReporteSobreCHenMexico.pdf](http://www-csc.mty.itesm.mx/Materiales_de_Difusion/archivos_pdf/ReporteSobreCHenMexico.pdf)

- ✚ Rigidez en las prácticas productivas para la aplicación de las capacidades adquiridas.
- ✚ Dificultad de compatibilizar los horarios de capacitación con la jornada de trabajo.
- ✚ Ausencia de incentivos a los trabajadores para capacitarse.
- ✚ Dificultad para realizar la capacitación dentro de la empresa.
- ✚ Instalaciones y/o equipamiento inadecuados para la capacitación dentro de la empresa.
- ✚ Altos costos de entrenamiento dentro de la empresa.

Los problemas anteriores tienen relación con la falta de capacitación en las empresas, sin embargo el problema principal radica en que éstas han considerado a la capacitación como un gasto y no como una inversión que les redituará capital humano competente y una empresa productiva y competitiva; aunado a esto habría que considerar que los programas de capacitación no son integrales debido a que solo consideran conocimientos y habilidades, dejando a un lado aspectos personales del individuo que no son fáciles de apreciar durante el desempeño de sus funciones.

La manifestación de la problemática que vive el país se hace más evidente cuando se analiza la Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo<sup>13</sup> realizada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), simultáneamente con la “Encuesta Nacional de Empleo” realizada por el INEGI, en la cual se toma una población objetivo de 8,163,991. Esta estadística no especifica el tamaño ni el giro de la empresa, tampoco define quién cubrió la cuota del pago del curso impartido por la institución capacitadora, pero sí muestra las principales razones por las cuales se tomaron dichos cursos (cuadro 2).

El objetivo del empresario y del empleado en la capacitación y el adiestramiento se hacen visibles en el cuadro 2. El interés de la población económicamente activa por adquirir nuevos conocimientos se manifiesta con un 32% de los cursos tomados, mientras que el 22% de los cursos son del interés del empresario puesto que están dirigidos a mejorar la calidad de los productos y servicios.

---

<sup>13</sup> Esta encuesta tiene como objetivo contar con información estadística sobre los niveles de instrucción escolar, experiencia laboral y capacitación de la población.

**Cuadro 2:** Razón por la cual la PEA recibió el último curso de capacitación.

RAZÓN PRINCIPAL DE HABER TOMADO EL ÚLTIMO CURSO	POBLACION ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)	%
<b>Total</b>	<b>8,163,991</b>	<b>100</b>
Actualizar sus conocimientos.	2,659,722	32.6
Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.	1,818,197	22.3
Especialización en su área de trabajo.	1,331,175	16.3
Necesidad de la empresa.	1,133,300	13.9
Actividad o negocio.	673,213	8.2
Para buscar un ascenso	228,652	2.8
Uso de tecnologías.	178,983	2.2
Otras.	67,819	.83
Incrementar su ingreso.	47,492	.58
Buscar otro trabajo.	14,879	.18
No especificado.	10,559	.13
Conseguir o iniciar un empleo.		

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Educación Capacitación y Empleo. ENECE 2001. Edición 2003.

Resulta evidente la latente necesidad de la capacitación, tanto por la iniciativa del empresario como por parte de la población económicamente activa, sin duda el incremento del interés en desarrollar conocimientos y habilidades obedece en gran medida a los efectos de la globalización y a los tratados comerciales que ha realizado México con otros países lo cual exige contar con capital humano competente para enfrentar estos nuevos retos.

El turismo en el país es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas (es la tercera actividad generadora de divisas, después del petróleo y las manufacturas<sup>14</sup>), así como por la contribución al desarrollo regional. Por lo tanto, la necesidad de capacitación al personal adquiere mayor importancia principalmente en las pymes del sector hotelero, debido a la exigencia de capital humano apto que pueda responder a los requerimientos del cliente. En el estado de Oaxaca las pymes del sector hotelero representan el 80%, lo cual corresponde a 614 del total en el estado de acuerdo con datos obtenidos por la Secretaría de Desarrollo Turístico (SEDETUR).

<sup>14</sup> <http://www.sectorturismo.gob.mx/wb7distribuidor.jsp?sección=2515> Agosto/2003.

Para el estado la mayor parte de sus ingresos provienen del turismo nacional e internacional (anexo 1), originando un mayor dinamismo en la economía oaxaqueña, sin embargo el sector hotelero no cuenta con capital humano apto ya que las personas que se encuentran en este sector realizan sus actividades de manera empírica<sup>15</sup>. La SEDETUR, los pequeños y medianos empresarios de este giro se han preocupado por fortalecer al sector turismo a través de la promoción y publicidad, con el fin de atraer más turistas como resultado de una mayor apertura económica, sin embargo esta estrategia no abate la falta de preparación del personal empleado en el sector. Es necesario crear programas de capacitación que tomen en cuenta las competencias de las personas que laboran en este sector como estrategia para mejorar su desempeño, permitiendo con ello formar capital humano calificado.

La misma problemática en cuanto a capacitación se presenta en las pymes del sector hotelero de Huajuapán de León, ya que por medio de un estudio de campo realizado a 16 hoteles de esta ciudad, (registrados por la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo) se obtuvo que solo 3 capacitan a su personal por lo menos dos veces al año y el resto no lo ha hecho debido a las siguientes razones: el propio administrador es quien le indica a su personal como realizar algunas actividades, otros consideran que la capacitación es un gasto ya que la persona capacitada renuncia al poco tiempo o bien porque son familiares y una persona desempeña varios puestos. Debido a la importancia que tiene la ciudad de Huajuapán de León en la región Mixteca Baja y a su crecimiento tanto poblacional como económico que se ha manifestado en los últimos años es imperativo atender esta problemática de falta de capacitación que también afecta a las pymes de esta ciudad.<sup>16</sup>

Bajo este planteamiento se ha elegido a una pyme del sector hotelero que cuenta con un posicionamiento en el mercado Huajuapeño, catalogado como un hotel de tres estrellas, fundado en 1981 el cual es caso de estudio en esta tesis y se denominará "Tierra del Sol"<sup>17</sup>, a cargo de un empresario de origen Huajuapeño, preocupado por la calidad en el servicio y el desarrollo profesional de sus empleados al buscar nuevas alternativas para capacitar a su personal<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Entrevista con la Lic. Deyanira Ibáñez Nieto, Jefe de la Unidad de Capacitación de la SEDETUR.

<sup>16</sup> Rocha Ocampo Mayté, "Estudio de los Factores Culturales y su Influencia en el Sistema de Gestión Empresarial en el Distrito de Huajuapán de León de la Región Mixteca Baja, Oaxaca"; 2004: 48.

<sup>17</sup> El nombre del hotel donde se realizó el diagnóstico se mantiene en el anonimato a solicitud del Gerente; para no exhibir los resultados obtenidos durante la valoración de su personal.

<sup>18</sup> En el Capítulo V, "Aplicación del Modelo de Capacitación basado en Competencias", se profundiza en el estudio de caso, pp. 101-154.

En los 23 años de servicio que tiene el hotel “Tierra del Sol”, se ha preocupado por mantener un clima organizacional agradable, por lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes y el mejoramiento continuo. Sin embargo el hotel no lleva a cabo una valoración integral de su personal ya que solo considera competencias técnicas como parte de su desarrollo y no ha tomado en cuenta las del comportamiento, como una estrategia que le genere capital humano apto y una ventaja competitiva.

De acuerdo con la información brindada por el gerente, el hotel cuenta con 64 habitaciones y tiene en promedio 30 clientes hospedados por día, razón por la cual maneja 3 turnos laborales en el área de recepción, y en cuanto al servicio de limpieza e imagen solo un turno con el siguiente personal:

1 Ama de Llaves.	1 Intendente.
3 Recepcionistas.	1 Jardinero.
4 Recamareras.	

El hotel cuenta con una estructura organizacional definida, misma que permitirá poder diagnosticar las competencias de sus empleados teniendo como base las funciones descritas en su manual de descripción de puestos y las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), y así contribuir con la valoración de competencias del comportamiento, parte importante de la aplicación del modelo propuesto.

### **OBJETIVO GENERAL**

Crear un Modelo de Capacitación basado en Competencias, que permita evaluar de forma integral al capital humano.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Investigar y analizar las aportaciones de los más destacados expertos internacionales que han aplicado y desarrollado competencias.
- ✚ Diseñar un Modelo de Capacitación basado en Competencias Técnicas y del Comportamiento
- ✚ Diagnosticar competencias del comportamiento en los empleados del hotel “Tierra del Sol”, a través del Modelo propuesto.

## JUSTIFICACIÓN

La tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, sin embargo el éxito de emprender cualquier negocio depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que participa ya que la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, y la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas para adaptarse al cambio. Estos cambios requeridos en el personal se logran a través del fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas en forma integral conforme a un sistema basado en competencias.

El Dr. David MacClelland, quien inició los estudios de competencias en psicología, encontró que la diferencia entre un alto desempeño y uno pobre esta establecido por un conjunto de características, que producen formas de comportamiento y pensamientos específicos, a los cuales denominó competencias. Las competencias se manifiestan en distintos niveles, que se presentan por medio de un iceberg;<sup>19</sup> como se muestra en la figura 1.

**Figura 1:** El Iceberg de las Competencias.



En la parte visible están las Competencias Técnicas integradas por habilidades y conocimientos, más fáciles de apreciar en las personas, pero que por si solos no diferencian el desempeño. Por el contrario, en la sección más profunda se tiene a las Competencias del Comportamiento formadas por los motivos y rasgos de personalidad, seguidos por autoimagen y rol social; características más difíciles de apreciar, pero que tienen un impacto mayor en el desempeño.

<sup>19</sup> Negrete Rovira Miguel del castillo, "Capacitación por Competencias" en Ejecutivos de Finanzas, pp. 56.

Una persona puede fallar en demostrar una competencia, ya sea porque no entiende una situación (conocimiento), porque considera inapropiado el papel que le solicitan (rol social), porque es introvertido (rasgos de personalidad) o simplemente porque no disfruta el trabajo (motivos).

Por el contrario, las personas que muestran un desempeño superior tienen una motivación alta por lo que hacen. Se ven a sí mismas en el papel que ocupan y tienen las habilidades y los conocimientos necesarios. Es así que al combinarse las seis características tal y como se especifican en el Iceberg, se forma una competencia.

La importancia de esta investigación al contribuir con un Modelo de Capacitación basado en Competencias permitirá conocer qué competencias del comportamiento son fuertes, débiles o la ausencia de ellas en el personal que labora en la empresa "Tierra del Sol" de esta ciudad de Huajuapán de León, considerada como caso de estudio, ya que permite diagnosticar las competencias en base al modelo de tal forma que coadyuve al mejoramiento de su desempeño laboral, siendo responsabilidad de la gestión empresarial implantar el modelo para formar capital humano calificado, pues es una de las principales necesidades del sector, e indirectamente contribuir a elevar la calidad de los servicios brindados por la empresa.

El modelo permitirá al hotel "Tierra del Sol" evaluar a su personal considerando competencias del comportamiento, en la actualidad el hotel se preocupa por capacitar a sus personal por lo menos dos veces al año, pero sólo toma en cuenta competencias técnicas; por lo tanto mediante la aplicación del modelo se pretende lograr una capacitación integral y adecuada a las necesidades de la propia empresa.

Considerar ambas competencias permite al empresario y al propio trabajador, descubrir aspectos personales necesarios para su desempeño laboral, o bien identificar aquellas competencias que deben desarrollar y que les permita ascender en el plan de carrera profesional.

Al llevar a cabo el estudio en esta ciudad de Huajuapán de León se contribuye con generar el conocimiento de un Modelo basado en Competencias propias de las necesidades del sector hotelero y de las competencias necesarias del mercado laboral (incluyendo sus rasgos, motivos, autoimagen, etc.) que una vez diagnosticadas, como se

pretende en el caso de estudio, permitirá proponer un plan general de capacitación ad-hoc a las competencias detectadas como débiles, muy débiles o carentes.

## **HIPÓTESIS**

Considerar competencias técnicas y del comportamiento como parte del modelo propuesto, permite la valoración integral de la capacidad laboral del personal.

## **METODOLOGÍA**

El estudio realizado en la presente tesis es un estudio exploratorio<sup>20</sup>, cualitativo y esta basada en el *Estudio de Casos* que de acuerdo con Yin<sup>21</sup> (1993) no se necesita tener un número mínimo de casos o realizar una selección aleatoria, ya que es posible trabajar con la situación que se presenta en cada caso o en múltiples casos, mismo que permite establecer los parámetros de la investigación, incluso es posible aceptar un solo caso con tal que éste resuelva el objetivo establecido.

También comenta la posibilidad del uso de casos múltiples, dónde predominan técnicas de inducción analítica y comparación constante en la investigación<sup>22</sup>, para consolidar los resultados de los parámetros o patrones, siendo esta la necesidad de la presente investigación, se hace necesario aplicar el uso de casos múltiples para determinar el patrón que existe en el sector hotelero, en cuanto a su estructura organizacional formal<sup>23</sup>: perfiles de empleados y puestos existentes en las pymes hoteleras de la ciudad de Huajuapán de León, y así dar mayor confianza al modelo propuesto.

Siguiendo con la misma metodología se concluye la investigación con la puesta en práctica del modelo, en el hotel "Tierra del Sol" considerado como caso de estudio único<sup>24</sup> para la evaluación de su personal con respecto a sus competencias del comportamiento.

---

<sup>20</sup> Tellis Winston, "Introduction to Case Study", The Qualitative Report, Volume 3, Number 2, July 1997.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> En la Inducción analítica se busca insertar las significaciones singulares en un contexto ampliado y en la comparación constante se pretende producir teoría partiendo del cruce de contextos. Doctora Kuky Coria, "Estudio de Casos", documento de cátedra.

<sup>23</sup> La estructura organizacional presenta dos aspectos: lo Formal y lo Informal. Lo formal son aquellos elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc. Lo *informal*. Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional. [http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/cpresen\\_ml/dis\\_est/5.doc](http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/cpresen_ml/dis_est/5.doc)

<sup>24</sup> Su ejemplaridad facilita la construcción de teoría y se presentan como únicos por sus peculiaridades e incluso por su potencial para construir modelos. Doctora Kuky Coria, "Estudio de Casos", documento de cátedra.

Como en cualquier investigación del campo de las Ciencias Sociales la selección, estudio y análisis de casos se sustenta en el marco teórico, el cual es guía y soporte de la producción y análisis de datos y los procesos planteados en el diseño del modelo que de hecho es flexible, pero necesario para proceder sistemáticamente.

Para el gerente del hotel "Tierra del Sol" es muy importante conservar a sus clientes asiduos, por ello pidió se tomaran en cuenta en la aplicación de la herramienta Feedback 360° como parte del proceso de evaluación ya que conocen el servicio y al personal del hotel y por lo tanto podrían evaluar sus competencias del comportamiento, además de proporcionar información relevante acerca de cómo consideran el servicio brindado (competencias técnicas). En este caso se consideraron 30 clientes asiduos de acuerdo con datos proporcionados por el gerente.

### **Fuentes de información**

Para fines de este estudio se utiliza la fuente de información documental y de campo. En la fuente de información documental se emplea la recopilación bibliográfica y hemerográfica, a través de libros y revistas referentes al tema, así como información electrónica.

### **Instrumentos**

A continuación se mencionan los instrumentos que se utilizan para realizar la investigación de campo.

- 1. Observación<sup>25</sup>:** esta técnica es útil para proporcionar la información adicional sobre el asunto que es estudiado, además permite verificar que los datos obtenidos por los trabajadores coincidan con la realidad.
- 2. Entrevista Estructurada:** se realizó con el fin de obtener información acerca de los principales puestos existentes y sus funciones, además de las técnicas y métodos de capacitación empleados en los hoteles de esta ciudad de Huajuapán de León (anexo 2).
- 3. Feedback o evaluación 360°:** Esta herramienta se aplica en el caso de estudio para evaluar las competencias del personal de la empresa a través de otras personas que se encuentran en su entorno y, detectar si esas competencias pueden ser consideradas como una fortaleza o una debilidad en su desempeño laboral (anexo 9).

---

<sup>25</sup> Guillermina Baena, "Instrumentos de Investigación".

**C  
A  
P  
Í  
T  
U  
L  
O  
1**

**MARCO TEÓRICO**

## 1.1 ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

El concepto de competencias empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de *David McClelland* en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, una primera evidencia fue la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

David McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas, que desempeñaban los empleos en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo<sup>26</sup>.

### 1.1.1 Sus inicios en otros países.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80 (Ver el siguiente cuadro).

**Cuadro No.3:** Antecedentes en otros países.

País	Año	Antecedentes	Objetivo
<u>Australia</u>	80's	Se adopta un Programa Nacional de Reforma Educativa por Empleadores, pedagogos, instructores y gobierno.	Satisfacer necesidades de la mano de obra y fomentar la competitividad.

<sup>26</sup> Vargas F., Casanova F., Montanaro L.; El enfoque de Competencia Laboral (¿Qué Entendemos por Competencias Laborales?), 2001:21.

País	Año	Antecedentes	Objetivos
<b><u>Australia</u></b>	1987	Se elabora un documento del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU). Se elabora un documento; llamado: "Habilidades para Australia".	Reformar el sistema de certificación de ese país.  Reformar la educación y la capacitación.
	1988	Documento "Capacitación Industrial: la necesidad de un cambio".	Identificar las preocupaciones relativas a la capacitación, la formación de habilidades y capacitación individual en Australia.
	1989	Inspirado en la experiencia británica, con un enfoque de "Mejora del Sistema de Capacitación Australiana". Se establece un grupo de trabajo.	Responder a las necesidades individuales y de trabajo y mejorar la cantidad y calidad de la capacitación.
	1992	El grupo de Trabajo "Mejora del Sistema de Capacitación Australiana", define las siete competencias clave: Competencias Genéricas esenciales en los modelos de Trabajo y Organización.	Aplicar el conocimiento y las habilidades laborales.
	1993	Se produce un informe final del grupo de trabajo.	Obtener experiencias y resultados del sistema y se aprueba la Estructura de Calificaciones Nacionales (AQF).
	Julio-1994	Se establece el marco nacional.	Define el número de niveles de calificación, la terminología de las calificaciones y los descriptores de las calificaciones.

País	Año	Antecedentes	Objetivo
<b>Canadá</b>	1952	Comenzó el análisis ocupacional con el desarrollo de estándares interprovinciales, llamado "Sello Rojo".	Capacitar a los trabajadores en nuevas funciones debido a la ampliación de otros sectores productivos.
	1960	Se crea la Asociación Profesional Canadiense (CVA).	Promover e impulsar la educación profesional y los campos afines a ellos.
	1967	El Ministerio de Mano de Obra e Inmigración, publica la guía llamada Principals and Objectives of Functional Analyses, redactada por Gordon Bratt.	Establecer una base curricular que responda a la relación social escuela–empresa.
	1968	Se desarrolló el llamado Designing a Curriculum o Developing a Curriculum (DACUM).	Crear un gran número de programas e instituciones a través de las provincias.
	70's	Se estableció la Ley de Asistencia a la Capacitación Técnica y Vocacional.	Incrementar la calidad de la capacitación, bajar los costos y mejorar las condiciones de acceso de las empresas a los Servicios de Capacitación.
	1985	Se creó el primer Consejo Sectorial: Consejo del Sector Siderúrgico (CSTEC).	Financiar los programas activos del mercado laboral, con una parte de los fondos del seguro de desempleo.
	1989	El Gobierno Federal introdujo la llamada Labour Force Development Strategy (Estrategia para el Desarrollo de la Fuerza Laboral).	

País	Año	Antes	Objetivos
<b><u>Canadá</u></b>	<p>Inicios 80's</p> <p>70-90's</p> <p>1991</p>	<p>El gobierno de la Provincia de Quebec decidió llevar a cabo una reforma en la formación Profesional.</p> <p>El Ministerio de Empleo e Inmigración (ahora llamado Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos). Crea programas de capacitación.</p> <p>Se crea el Consejo para el Desarrollo del Mercado Laboral Canadiense.</p>	<p>Conformar una mano de obra altamente calificada, así como revalorizar la formación profesional y acabar con la deserción que afectaba a ese sector educativo.</p> <p>Incrementar los programas activos del mercado laboral.</p> <p>Crear un sistema de capacitación equitativo, efectivo y eficiente.</p>
<b><u>Nueva Zelanda</u></b>	1992	<p>Se desarrolló un nuevo marco de calificación de habilidades.</p> <p>Se lleva a cabo una iniciativa gubernamental "Capacitar a Nueva Zelanda".</p> <p>La ley de Capacitación Industrial permite a la industria establecer Organismos de Capacitación Industrial (ITO, Por sus siglas en inglés).</p>	<p>Consiste en un currículo dividido en unidades de rendimiento que se certifica mediante un diploma nacional según el número de unidades obtenidas.</p> <p>Tendiente a subsanar las deficiencias de la mano de obra calificada.</p> <p>Establecer normas y ofrecer capacitación en los diferentes sectores.</p>

País	Año	Antecedentes	Objetivo
<b><u>Reino Unido</u></b>	1980	Basado en la Capacitación por Competencias se realizan reformas educativas.	<p>Crear una fuerza laboral más competitiva a nivel internacional.</p> <p>Contar con una mano de obra más flexible.</p> <p>Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua con métodos de capacitación más flexibles y accesibles.</p> <p>Pasar de una capacitación regida por la oferta a una que refleje las necesidades del mercado laboral.</p> <p>Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, al mismo nivel que la formación académica.</p>
	1986	Se crea el Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ, por sus siglas en ingles).	<p>Reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.</p> <p>La finalidad es conseguir:</p> <p>Mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal más cualificado<sup>27</sup>.</p> <p>Titulaciones basadas directamente en niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo.</p> <p>Un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado.</p> <p>Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación.</p>

<sup>27</sup> Cualificado: "Dicho de un trabajador, que está especialmente preparado para una tarea determinada". (Diccionario Durvan de la lengua española 1988: 485).

<b>País</b>	<b>Año</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Objetivo</b>
<b><u>Reino Unido</u></b>	1992-1996	Desarrollo de las GNVQ (Calificaciones Profesionales Nacionales Generales).	Ofrecer una alternativa a las calificaciones tradicionales proporcionando una base de conocimientos y habilidades para continuar con cualquier tipo de capacitación.
	1994	La Confederación de Industrias Británicas (CBI por sus siglas en inglés) lleva a cabo una encuesta entre sus miembros.	Evaluar las repercusiones del nuevo enfoque de la capacitación y las calificaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos de diversas fuentes.

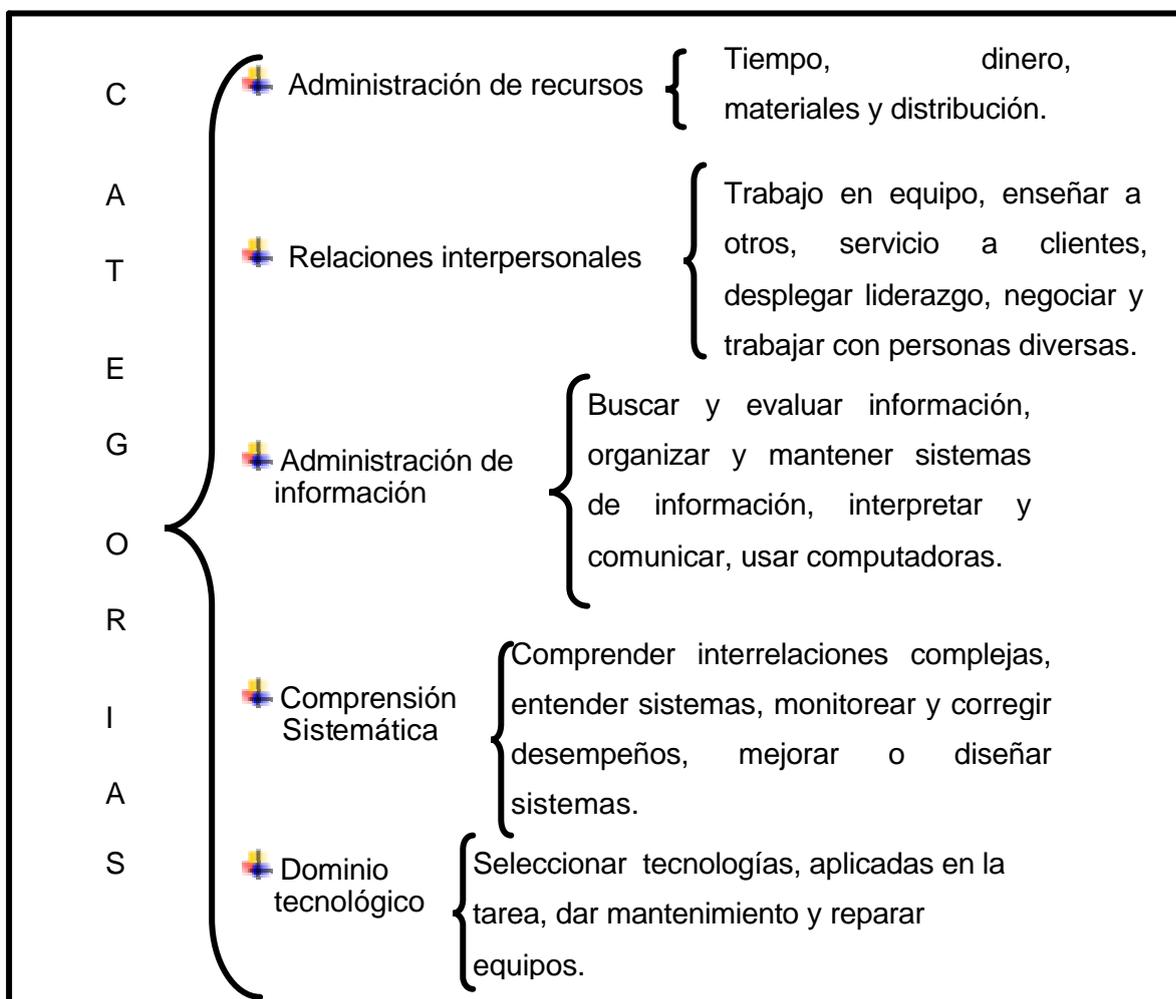
Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial.

Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el informe SCANS

(Secretary's Commission on Achieving News Skills), 1992 que se muestra en el siguiente cuadro<sup>28</sup>:

**Cuadro 4:** Grupo de Competencias



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del informe SCANS E.U.

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad. También, y de modo aún más cercano, el enfoque de competencia laboral se ha venido abriendo paso en el ámbito de la educación, especialmente en Educación Profesional Técnica (media superior). En general, la aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de administración del capital humano; a las Secretarías de Educación Pública y

<sup>28</sup> Vargas F., Casanova F., Montanaro L.; El enfoque de Competencia Laboral (¿Qué Entendemos por Competencias Laborales?), 2001:22.

del Trabajo y Previsión Social que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional, y a las instituciones capacitadoras (por ejemplo en México: ICAPET, Secretaría de Economía, entre otras) que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos.

El siguiente cuadro resume el desarrollo de la Normalización de Competencia Laboral en los países:

**Cuadro 5**

	<b>Países que intervienen en el desarrollo de Competencias</b>
Europa	Reino Unido, Francia y España.
Asia	Corea, Singapur y Japón.
Oceanía	Australia y Nueva Zelanda.
América del Norte	Canadá y Estados Unidos.
Latinoamérica	México, Argentina, Nicaragua, Brasil, Venezuela, Costa Rica, Chile, Uruguay, Guatemala y Colombia.

Fuente: [www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx)

### **1.1.2 Conceptos sobre Competencia Laboral**

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral. Es por ello que a continuación se hace mención de los principales exponentes<sup>29</sup> y de las conceptualizaciones más recientes<sup>30</sup>.

#### **Principales Exponentes**

Elliot Jaques:

“Ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas”.

<sup>29</sup> [http://www.xcompetencias.com/gestion/principales\\_exponent.htm](http://www.xcompetencias.com/gestion/principales_exponent.htm)

<sup>30</sup> Vargas F., Casanova F., Montanaro L.; El enfoque de Competencia Laboral (¿Qué Entendemos por Competencias Laborales?), 2001:23-24.

David Mc Clelland:

Analiza la motivación humana y establece las bases para la implantación de gestión por Competencias. “Un interés recurrente para el logro de un objetivo. Un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”

Jean Marie Peretti:

Se refiere a los grandes déficits en materia de empleo, formación motivación. Para atenuar estos efectos propone “una gestión preventiva” de los recursos, un esfuerzo permanente para la calificación y re calificación del personal en su puesto de trabajo.

Daniel Goleman:

Discípulo de Mc Clelland menciona: Ya no importa sólo la preparación y experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y los demás.

Claude Levy-Leboyer:

Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación, las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales.

Nadine Jolis:

Divide las competencias en:

- Teóricas: Conectar saberes adquiridos.
- Prácticas: Traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Sociales: Capacidad para que trabaje un equipo.
- Conocimiento: Combinar y resolver, buscar nuevas soluciones.

### **Conceptualizaciones más recientes de Competencia Laboral**

Marelli (2000) define: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Y agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.

Ibarra (2000) la define como "la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser".

Desaulniers (2001) la conceptualiza así: "la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados".

### **Definiciones de Competencia Laboral con un Enfoque Conductista<sup>31</sup>:**

Las presentes definiciones están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño exitoso es estudiar a los más exitosos.

CONOCER (México): Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

INEM (España): "Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

POLFORM (OIT): La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

---

<sup>31</sup> Organización Internacional del Trabajo: "Conceptos Básicos de Competencias Laborales: ¿Qué es la Competencia Laboral?"  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Provincia de Quebec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Consejo Federal de Cultura y Educación(Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

ALEMANIA: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

### **Definición de Competencia Laboral con un Enfoque Holístico:**

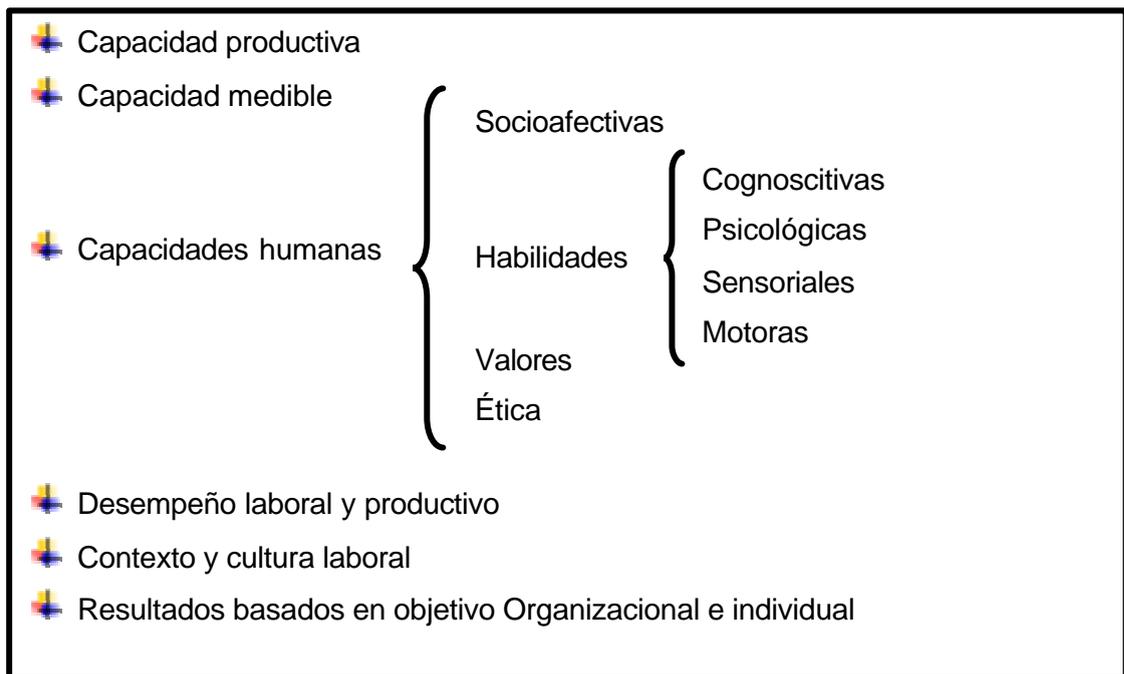
AUSTRALIA (Gobierno): La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Este, ha sido llamado un enfoque Holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

#### **1.1.2.1 Elementos y Concepto de Competencia Laboral.**

Tomando en cuenta el análisis de las diversas definiciones dadas tanto por autores como por Organismos e Instituciones se extraen y se definen los elementos más importantes. Asimismo para efecto de esta tesis, se formula un concepto que engloba dichos elementos (cuadro 6).

**Cuadro 6:** Competencia Laboral (Elementos del Concepto)



Fuente: Elaboración propia.

- ✚ Capacidad productiva: Aptitud, idoneidad para producir o arrojar un resultado favorable.
- ✚ Capacidad medible: comparar el resultado de una persona (en una actividad, aptitudes, etc.) con otra.
- ✚ Capacidades humanas:
  - Socioafectivas: sensibilidad para relacionarse con otras personas.
  - Habilidades.
    - Cognoscitivas: Capacidad de aprendizaje.
    - Psicológicas: capacidad para captar los sentimientos de los demás y saber tratarlos.
    - Sensoriales: Capacidad de poder desarrollar los sentidos algunos más que otros en determinadas circunstancias.
    - Motoras: capacidad de movimiento.
  - Valores: Cualidad o conjunto de cualidades de una persona, en cuya virtud es apreciada.
  - Ética: Conjunto de normas morales que regulan cualquier relación o conducta humana, sobre todo en un ámbito específico.
- ✚ Desempeño laboral y productivo: Capacidad de realizar una actividad y de obtener resultados positivos.

- ✚ Contexto y cultura laboral: Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos de un grupo social o institución.
- ✚ Resultados basados en objetivos organizacionales e individuales: Obtener resultados positivos tomando en cuenta cada una de las propuestas de las personas que intervienen para obtener dichos objetivos y así establecer un objetivo general que permita orientarse a un mismo fin.

### *Concepto de Competencia laboral*

*“Conjunto de capacidades humanas (Socioafectivas, valores, habilidades, ética, entre otros) que son medibles y demostrables en una actividad productiva, tomando en cuenta su cultura laboral con base en objetivos organizacionales e individuales”.*

## 1.2 TIPIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Teniendo en mente que la competencia es una capacidad laboral, medible y demostrable, es necesario abordar las diferentes perspectivas con las que usualmente se conceptualiza la competencia. Al efecto Gonzzi (1996) plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias<sup>32</sup>:

- ✚ La primera, las concibe como una lista de **tareas desempeñadas**;
- ✚ La segunda, como un conjunto de **atributos personales** y;
- ✚ La tercera es un **enfoque integrado u “holístico”**.

### 1.2.1 La competencia a través de las tareas desempeñadas

Esta vertiente concibe el desempeño competente como aquél que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente las tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador. A modo de ejemplo, se puede referir la tarea de “identificar y cambiar una bujía rota en el motor”.

El desempeño competente en esta tarea está claramente indicado en su enunciado. Este enfoque se refleja claramente en algunas metodologías que identifican las tareas como “competencias”, como es el caso del DACUM, AMOD Y SCID (A continuación se hará una descripción de cada una de ellas).

---

<sup>32</sup> Vargas F., Casanova F., Montanaro L.; El enfoque de Competencia Laboral (¿Qué Entendemos por Competencias Laborales?), 2001:24-32.

#### DACUM (Developing a Curriculum)

Es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

Es un instrumento para analizar ocupaciones y procesos de trabajo, generando insumos para conducir procesos de análisis funcional, para el diseño de sistemas ISO 9000 o Calidad Total, para poner en práctica una relación más estrecha entre escuela y empresa, o bien para desarrollar guías didácticas basadas en competencia laboral. Es decir, en la medida en que DACUM analiza el proceso productivo y las tareas que se derivan de ello, lo que conduce a la referencia curricular basada en el trabajo real, se genera también información y conceptos que sirven de base para la construcción de otros subsistemas de la estrategia de productividad-competitividad de la empresa, ofreciendo información precisa y detallada sobre roles y responsabilidades del personal procesos de trabajo, sistemas, funciones y tareas.

#### AMOD (Un modelo por sus siglas en ingles)

Fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM; parte de los mismos principios básicos que el DACUM, de que son los trabajadores expertos quienes mejor pueden expresar las competencias requeridas en el trabajo o la función. La diferencia con el DACUM, y especialmente con SCID, radica en que el AMOD busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo, expresados en la forma de un mapa DACUM, la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje. Para lograr esto, pone mucho énfasis en la interacción entre los actos de autoevaluación por parte del capacitado y la evaluación del instructor/supervisor.

#### SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional)

Es un análisis detallado de las tareas, realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (Por ejemplo: opinión de expertos o entrevistas con trabajadores) que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente.

El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, no a como debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de autoevaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución.

Recientemente estas metodologías han incorporado algunas variaciones como forma de mejorar la concepción y medición de las competencias concebidas como tareas. Algunas han incluido la redacción de competencias que conciben aspectos del desempeño interactuante como, por ejemplo; comunicarse efectivamente, trabajar en condiciones de seguridad, trabajar documentando sistemas de calidad, tomar decisiones o solucionar ciertos problemas. Pero como se verá a continuación, estas corresponden a atributos de las personas, otra gran vertiente de la tipología de competencias.

Ejemplos de competencias laborales entendidas como tareas:

- ✚ Inspeccionar el equipo de soldadura.
- ✚ Identificar y sustituir focos dañados.
- ✚ Probar y reparar el sistema de frenos hidráulicos.
- ✚ Reparar herramientas eléctricas.
- ✚ Probar y limpiar las herramientas.

Una de las críticas más usuales al enfoque de competencias a través de tareas desempeñadas esta fundamentada en que, al fijar su atención en las tareas una a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesarias entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación. Sin embargo, es un enfoque ampliamente utilizado por la facilidad que representa para la elaboración de currículos de formación. De hecho se asocia el currículo con cada una de las tareas

definidas las cuales se convierten en objetivos de aprendizaje. Pero claramente es un abordaje reduccionista que no permite considerar los efectos del trabajo en equipo o los desempeños de la interacción con los demás, y tampoco contempla los efectos de la toma de decisiones o el juicio aplicado en la solución de problemas. De hecho el éxito en la ejecución individual de tareas no significa que el desempeño como un todo sea competente.

A continuación se muestra una definición dada por este enfoque.

*Definición de competencias bajo el enfoque de la competencia como lista de tareas.*

*“Competencia laboral es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es, a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo”. (INATEC: NICARAGUA)*

### **1.2.2 La competencia a través de atributos personales.**

Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

Normalmente se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como ejemplo pueden citarse competencias como “comunicación efectiva” o “pensamiento crítico” que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo.

Estas características generales o atributos que poseen las personas, son capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer (1994).

Bajo esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer.

Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes grados o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho.

Ejemplos de las competencias laborales como atributos personales:

Liderazgo: Motiva, guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la organización.

Trabajo en equipo: Trabaja y colabora con otras personas demostrando compromiso para el logro de objetivos del grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros miembros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.

Análisis y toma de decisiones. Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos.

Orientación al cliente: Se asegura de que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y provisión del servicio.

### **1.2.3 El enfoque Holístico de competencia.**

Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. En efecto, combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y “holística” de la competencia.

Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permitan un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral.

En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes. Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones, entre otros aspectos.

La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y

aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.

Concebida de esta forma, la descripción y evaluación de una competencia revisten un mayor grado de complejidad y del mismo modo en relación con su evaluación. Esta es una de las más fuertes críticas que se hacen al enfoque "Holístico". Propio del modelo de competencias australiano y del modelo inglés. Además, es un modelo diseñado para un sistema nacional de certificación de competencias más que para el diseño de programas de formación, lo cual facilita la evaluación con base en las competencias definidas.

En el modelo inglés el concepto de competencia recoge claramente la característica de enfoque integrado, ya que insiste en que una competencia incluya no solamente lo referido a las tareas desempeñadas, sino también la seguridad e higiene, la capacidad para integrarse al ambiente Organizacional, las relaciones con otras personas y la forma de enfrentar sucesos inesperados. Se presenta una definición dada de acuerdo con este enfoque:

*Definición de competencia laboral bajo el enfoque holístico.*

*"Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo".*

Pero, además del concepto que se incluye es necesario reconocer que la competencia laboral puede ser establecida, identificada, medida y, por tanto, evaluada. Del mismo modo, la competencia laboral es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo en los programas formativos. Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizajes y de administración del capital humano.

En algunos de los tratamientos conceptuales de la competencia se ha venido distinguiendo el concepto de "competencias clave", definidas como aquellas que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación, por ejemplo en un puesto de trabajo, permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de los distintos contextos. Otra de las características de las competencias clave radica en facilitar al trabajador el tránsito a través de una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente. En

suma, aprovechando las ventajas que le puede brindar los sistemas de formación y desarrollo profesional.

En el concepto de competencia, especialmente en Alemania, se ha cuidado mucho el tema de las competencias clave. Ello es claro en la definición de competencia que se utiliza en la tipología de competencias que se propone. Bunk (1994) escribía: “posee competencia profesional (vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo) quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo<sup>33</sup>”.

#### Ejemplos de competencias clave

Con énfasis en lo individual:

- Sistematicidad
- Proactividad
- Disposición al aprendizaje
- Capacidad de decisión
- Capacidad de control
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Creatividad en la solución de problemas
- Conciencia crítica

Con énfasis en el aspecto social:

- Capacidad de cooperación
- Capacidad de comunicación
- Actitud solidaria
- Respeto
- Responsabilidad.

### **1.3 ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO.**

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se presenta como una condicionante para el logro de su crecimiento y desarrollo. Todo ello demanda una

---

<sup>33</sup> Catedrático de la Universidad de Glessen. Trabaja desde hace muchos años para la REFA (Asociación de Estudios sobre el Trabajo y la Organización de Empresas), dirigiendo actualmente la Comisión Principal de Pedagogía de la Empresa y Desarrollo de Personal.

mejora continua en todos los ámbitos, como reflejo de una dinámica más compleja en el aprendizaje de las personas y las organizaciones.

Este aprendizaje, que funciona como base para la innovación y la competitividad, constituye las principales referencias de la competencia laboral en las empresas y organizaciones de hoy. De esta forma, la competencia laboral lo que permite es articular dicho aprendizaje con otros instrumentos que regulan el mercado de trabajo, convirtiéndose en una propuesta integradora y estratégica para la administración de capital humano. “La competencia laboral aplicada al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo permite contar con personal competente, y además de que es una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar a que las empresas alcancen sus objetivos y metas”. Por ello, la administración del capital humano por competencia laboral incluye las condiciones de aplicación que permiten que la competencia se desarrolle cotidianamente, mediante mecanismos de participación, de compensación ligada a la mejora continua y medio ambiente de trabajo, entre otros.

La necesidad de establecer los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral en México, surgió de un proyecto sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación, que iniciaron conjuntamente las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social en septiembre de 1993. Desde sus inicios, el proyecto contó con la participación y apoyo de los sectores obrero y empresarial.

Durante dos años, se efectuaron amplias consultas a los sectores productivos, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación y se conocieron y analizaron experiencias internacionales de sistemas análogos a los que se busca implantar en el país. Con base a esta información, se procedió a diseñar el proyecto, incluyendo la estrategia para su implantación.

La modernización de la Educación tecnológica y la capacitación formaron parte de la estrategia planteada por el Dr. Ernesto Zedillo, en ese entonces Secretario de Educación, para la reforma integral de la educación en México.

La reforma propuesta por el Dr. Zedillo se sustentaba en cuatro elementos centrales<sup>34</sup>:

1. La modernización de la educación básica, que incluía su federalización, la adecuación de planes y programas de estudio y la revalorización del trabajo magisterial.
2. La reforma de la educación tecnológica, que en su primera etapa contemplaba la compactación de las currículas de este nivel educativo.
3. La reforma de la educación superior y de postgrado, cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional.
4. La reforma de los servicios de capacitación, que tenía como propósito elevar su eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva.

Como se puede observar, varios años atrás el Dr. Zedillo ya había detectado la necesidad de introducir cambios profundos y de largo alcance en el sistema educativo nacional, dentro de los cuales se consideraba el establecimiento de un sistema de capacitación cualitativamente distinto, que permitiera atender con oportunidad y eficiencia las necesidades de calificación de los recursos humanos del país, mediante servicios viables, flexibles y de mayor calidad.

Con base en el diagnóstico y en los resultados de análisis de experiencias internacionales, las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, conjuntamente con los representantes de los sectores obrero y empresarial, diseñaron el Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución, el C. Presidente de la República (Ernesto Zedillo en ese entonces ya presidente) instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral el 2 de agosto de 1995.

### **¿Por qué surge la necesidad de reformar y modernizar el sistema de formación y capacitación?**

En primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de

---

<sup>34</sup> Argüelles Antonio, Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, 1999: 28-29

organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo.

En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

Es por ello que tomando en cuenta estos cambios generados surge el Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral el cual fue propuesto con las siguientes características<sup>35</sup>:

- ✚ Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- ✚ Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- ✚ Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- ✚ Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- ✚ Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

### 1.3.1 Normas Técnicas de Competencia Laboral

Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) es un documento que describe:

- ✚ Lo que una persona competente en una función productiva debe ser capaz de hacer.
- ✚ Las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia (figura 2).
- ✚ Las condiciones en que la persona debe mostrar su competencia.

---

<sup>35</sup> Argüelles Antonio, Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, 1999: 41-42.

**Figura 2:** Clasificación de evidencias



Fuente: conocer ([www.conocer.org.mx](http://www.conocer.org.mx))

Las normas se componen de Elementos de Competencia que expresan lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo y ponen énfasis en las funciones prioritarias para las distintas áreas y subáreas de competencia de las distintas ocupaciones.

Un grupo de Elementos de Competencia (más de 2 y menos de cinco) integran una unidad de competencia y el conjunto de unidades de competencia integran una Norma.

El proceso de elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) consta de las siguientes etapas:

- ✚ Identificación de las funciones productivas de un sector o rama de actividad a través del Análisis Funcional.
- ✚ Análisis de la pertinencia de una NTCL, para determinar el número de personas que podrían evaluarse y capacitarse en una función productiva determinada, identificar empresas e instituciones educativas interesadas en evaluar o capacitar una vez que se elabore la NTCL y definir el impacto que tendría ésta en el sector o rama de actividad.
- ✚ Desarrollo del contenido de las NTCL por grupos técnicos de expertos en la función a normalizar.
- ✚ Presentación del proyecto de NTCL al pleno del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Si la NTCL se aprueba, entonces se presenta a consideración de los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social quienes autorizan su publicación en el Diario Oficial de la Federación. Actualmente los grupos técnicos también están desarrollando los

instrumentos de evaluación de la competencia laboral y en algunos casos el programa de capacitación correspondiente a la Norma que se elaboró.

Algunos de los beneficios que se observan al elaborar Normas Técnicas de Competencia Laboral son:

- ✚ Las Normas Técnicas de Competencia Laboral apoyan el cumplimiento de los requisitos para la certificación ISO 9000.
- ✚ Facilitan los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.
- ✚ Los trabajadores competentes tienen un mejor desempeño, por lo que contribuyen a elevar la productividad de las empresas y la calidad de los productos.
- ✚ Las personas y empresas adquieren, generan y acumulan capital intelectual.
- ✚ Los trabajadores tienen la posibilidad de transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral una vez que un trabajador está certificado con información confiable sobre la mano de obra calificada.

*Las normas se aplican tanto en el sector educativo, como en el empresarial.*

En el sector educativo; en la elaboración de programas, planes de educación y capacitación.

En el sector empresarial; con el fin de evaluar a sus trabajadores y en el diseño de cursos y programas de capacitación.

#### **1.4 MARCO LEGAL DE LA COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO.**

La Ley General de Educación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993, establece en su artículo 45, que la Secretaría de Educación Pública, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas.

Compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que, para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública; que el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000,

publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de mayo de 1995, establece como un objetivo primordial elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios (anexo 4).

Las NTCL son la base para evaluar a una persona y determinar si es competente o todavía no lo es en el desempeño de una función productiva y son el referente para elaborar programas y materiales de capacitación, como una estrategia para facilitar el desarrollo de la competencia laboral.

Para elaborar las Normas Técnicas de Competencia Laboral se requiere de la participación comprometida de trabajadores expertos en la función que se está normalizando, ya que sólo ellos pueden determinar cuáles son los criterios de desempeño para saber si una persona es competente, qué evidencias debe presentar y en qué circunstancias se le debe evaluar.

## **1.5 CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

En el nuevo contexto económico y laboral existen cada vez nuevas exigencias que obligan a las empresas, a buscar alternativas que les permita desarrollar los conocimientos y habilidades del capital humano con que cuentan. Esa nueva alternativa se presenta a través de la capacitación basada en competencias, la cual tiene como propósito desarrollar una fuerza de trabajo competente en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos.

Este tipo de capacitación basada en competencias al igual que la tradicional, tiene un enfoque preventivo, correctivo y predictivo de acuerdo con las necesidades detectadas<sup>36</sup>.

### *Capacitación preventiva*

Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que se enfrente a situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

### *Capacitación correctiva*

Se aplica a la solución de problemas manifestados o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.

---

<sup>36</sup> Pinto Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación, 2000:123-124

### *Capacitación predictiva*

Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.

#### **1.5.1 Resultado y aporte de la Capacitación Basada en Competencias<sup>37</sup>**

De manera automática, cualquier instructor con experiencia en el diseño de programas de capacitación piensa en función de los objetivos de capacitación, junto con la estructura y contenido de los programas. Asimismo, la capacitación con base en las competencias tiene objetivos, estructura y contenido definidos. En realidad, la diferencia fundamental es el punto de partida para el diseño. Hoy en día, los instructores necesitan pensar más en función de *resultados requeridos* en vez de hacerlo en cuanto a aportes deseables.

**En la capacitación con base en las competencias, las normas explícitas con base en los resultados se utilizan siempre como base para la planeación.**

#### **1.5.2 Cambio en los procesos o métodos de diseño**

Los métodos de presentación de la capacitación y las herramientas básicas de diseño de capacitación no cambiarán de manera radical dentro de un sistema basado en competencias. Los instructores descubrirán que el rango de opciones de que disponen aumenta a medida que se presenta el aumento en la flexibilidad en el enfoque de capacitación. Los instructores podrán crear nuevos enfoques para cumplir las necesidades de la persona y del grupo, aprovechar en un mayor grado las evaluaciones prácticas y los métodos y procesos de innovación para ayudar a las personas a proporcionar evidencia de las competencias, que contribuya mediante la terminación de las actividades de capacitación.

#### **1.5.3 La función del instructor**

Los sistemas con base en competencias hacen que todos los integrantes de una empresa asuman la responsabilidad de la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, los gerentes de línea y Jefes de Personal se dedican más a la función de asesoría y desarrollo, y necesitan ser más eficaces en la identificación de las necesidades de capacitación. Esto no significa que el instructor se convierta en una persona innecesaria, sino por el contrario se convierte en un consultor, y tiene la oportunidad de trabajar en forma más estrecha con los gerentes de línea, jefes de personal y con los empleados, en

---

<sup>37</sup> Fletcher Shirley, Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales, 2000:11-16

la identificación de necesidades, diseño y presentación de la capacitación, y en la evaluación de la eficacia.

#### 1.5.4 Implicaciones para los instructores<sup>38</sup>

Por lo general, los instructores tienen una interpretación errónea con respecto a los sistemas basados en competencias y, por tanto, en la capacitación con base en éstas, esto surge a partir de las siguientes dificultades:

- ✚ Creer que todos los sistemas con base en competencias son sistemas de capacitación, y no contemplar que también pueden ser sistemas de evaluación; por ejemplo en México el CONOCER.
- ✚ Dificultad al enfocarse en los *resultados* en lugar de los *procesos o aportes*.
- ✚ La creencia errónea de que los procesos o métodos tradicionales en el diseño de programas de capacitación cambiaran en forma radical.
- ✚ Una creencia errónea de que la capacitación con base en las competencias significa que la función de capacitación será retirada de las manos del instructor.

#### 1.5.5 Fundamentos básicos

La diferencia fundamental entre la capacitación tradicional y la basada en competencias radica en la base sobre la cual opera el ciclo de capacitación. En un sistema basado en competencias, las bases deben ser normas explícitas y mensurables que se basan en el resultado y reflejan las expectativas reales del desempeño, en una función de trabajo. Dichas normas presentan diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía; generando distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño<sup>39</sup>. A continuación se describen los 5 niveles de competencia empleados en las NTCL.

**Nivel 1:** Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

**Nivel 2:** Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

---

<sup>38</sup> Fletcher Shirley, Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales, 2000:11-16

<sup>39</sup> <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxiii.htm>

**Nivel 3:** Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

**Nivel 4:** Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

**Nivel 5:** Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

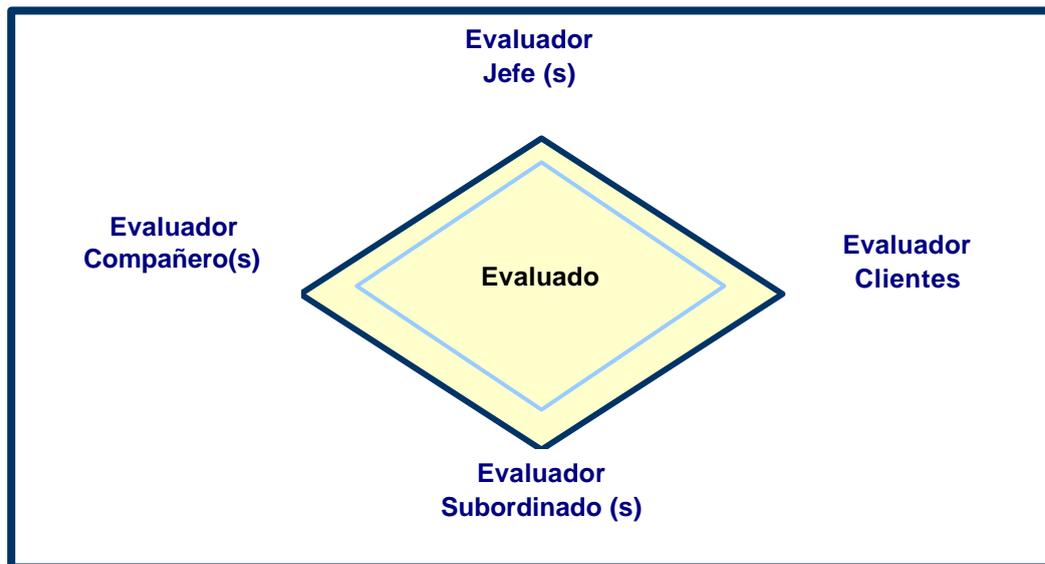
Tomando en cuenta los niveles anteriores, las normas que corresponden a Hospedaje se encuentran entre el nivel 2 y 3 considerando los puestos y las funciones que se desempeñan.

## **1.6 HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS: FEEDBACK 360°**

El instrumento para efectuar evaluaciones denominadas 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. En la actualidad aunque de manera no generalizada esta herramienta se emplea tanto en el nivel estratégico, táctico como en el operativo para la evaluación de competencias, de tal manera que permita conocer el desempeño laboral del personal que se encuentra en la empresa.

La evaluación 360° es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus compañeros de trabajo del mismo nivel, sus subordinados, sus clientes y proveedores (cuadro 7).

**Cuadro 7:** Evaluación Feedback 360°



Fuente: [www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art011003/evaluación360.htm](http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art011003/evaluación360.htm)

En el diseño de este tipo de cuestionarios, es útil tomar en cuenta tanto el formato como la naturaleza exacta y contenido de las preguntas incluidas. El diseño del formato dependerá de una serie de factores entre los cuales se incluyen quiénes contestarán, que información se busca y como se procesará dicha información<sup>40</sup>. Las escalas que se utilizan en estos cuestionarios son flexibles y es muy sencillo el aplicar 1,2,3 y hasta 4 escalas simultáneamente en cada escala a evaluar, y que estas escalas tengan calificadores que van de un rango de 1 a 2 puntos y se pueden extender según necesidades del estudio hasta un rango de 1 a 12 puntos pasando por todos los rangos intermedios a elección de quien este creando la encuesta.

Es factible el poder incorporar en un cuestionario de evaluación de 360° la posibilidad de recabar comentarios abiertos, de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué opinan acerca del desempeño laboral de la persona evaluada? ¿Qué no les gusta? ¿Qué les gustaría que sucediera o modificará en su conducta el sujeto evaluado?, todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables dentro de un puesto de trabajo de acuerdo con los requerimientos del mismo. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área, departamento o equipo evaluado.

<sup>40</sup> France Steve, Evaluación de 360°, 2002: 56-57

Las evaluaciones se pueden hacer en papel, el método más simple, o se pueden hacer en disquete, o pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios a través de una red de computo local, y muy recientemente se han puesto a la disposición de las empresas la posibilidad de colocar las evaluaciones en internet, de esta forma desde cualquier parte del mundo se puede acceder a las encuestas, contestarlas y devolverlo por la misma vía.

Una vez que han sido distribuidos los cuestionarios y que éstos han sido contestados y devueltos al jefe de personal o a un consultor externo en su caso, los cuestionarios son capturados y con la información obtenida es posible crear reportes escritos de muy diferentes diseños, en los que se pueden hacer sumas por categoría de puntos investigados, se pueden dar resultados en el orden natural de los puntos investigados, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones, se pueden mostrar las calificaciones dadas por todos los grupos de evaluadores o solo por algunos de ellos, incluir o incorporar los comentarios a cada una de las preguntas que se hicieron a los evaluadores, y/o hacer un resumen de las preguntas abiertas colocadas al final de cada encuesta; en fin hay una gran posibilidad de presentar los reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información; ya que en la actualidad es mucho muy importante el asegurar la confidencialidad de las opiniones y calificaciones emitidas.

### **1.6.1 Características de la evaluación 360<sup>o41</sup>**

- ✚ Se mantienen en el anonimato: Las personas que dan su punto de vista o evalúan a alguien, están seguras de que nadie va a poder revisar sus evaluaciones, lo cual hace a esta evaluación más confiable y justa.
- ✚ Permite crear un Plan de Desarrollo para el sujeto evaluado, ya que ayuda al individuo a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas.
- ✚ Proporciona información a los individuos evaluados, sobre diferentes medios y ayudas para desarrollar al máximo sus habilidades para desempeñarse mejor.
- ✚ Permite recibir nuevas evaluaciones en el futuro y continuar el análisis del potencial o de las evaluaciones que recibió el individuo en busca del desarrollo del potencial del mismo.

---

<sup>41</sup> Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH)  
<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art011003/evaluacion360.htm>

## 1.6.2 Principales Usos

### Medir el Desempeño del Personal.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del personal. Este debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

El objetivo de esta medición está directamente relacionado con el puesto, ya que se califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el mismo, si dicha medición no se relaciona con el puesto, carece de validez.

### Medir las Competencias (conductas).

Las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognitivas o de conducta, en fin cualquier característica individual que se pueda medir de un modo confiable, y que permita demostrar que hay una diferencia significativa entre los trabajadores que mantienen un alto desempeño y uno pobre.

### Diseñar Programas de Desarrollo.

Es el proceso mediante el cual los empleados individualmente identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera. Comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambian y diferirán de acuerdo con ciertos patrones y las etapas de su carrera, ayuda a los individuos y gerentes a comprender que tipo de oportunidades y asistencias serán más efectivas para apoyar la planificación de carrera del individuo.

## 1.6.3 Ventajas y desventajas<sup>42</sup>

Ventajas:

 El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

 La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).

---

<sup>42</sup> Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH)  
<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art011003/evaluacion360.htm>

- ✚ Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes y en los equipos.
- ✚ Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- ✚ La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas:

- ✚ El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- ✚ La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.
- ✚ Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- ✚ Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación y conocimiento del mismo.

#### **1.6.4 Proceso a seguir en una evaluación de 360° en el ámbito de las Competencias<sup>43</sup>:**

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de competencias predefinidas, ver ejemplos en el cuadro 8. Estas competencias reflejan comportamientos observables en una persona y en el desarrollo diario de su actividad o práctica profesional.

---

<sup>43</sup> [http://www.xcompetencias.com/performance/la\\_evaluación\\_360°\\_.htm](http://www.xcompetencias.com/performance/la_evaluación_360°_.htm)

**Cuadro 8:** Ejemplos de Competencias consideradas en la evaluación 360°.

1. Ambición profesional.	19. Manejo de conflictos.
2. Análisis de problemas.	20. Motivación de logro.
3. Aprendizaje.	21. Negociación.
4. Asertividad.	22. Orientación al cliente.
5. Atención al detalle.	23. Persuasión.
7. Delegación.	24. Planificación y organización.
8. Escucha activa.	13. Proactividad.
9. Flexibilidad.	14. Resistencia.
10. Independencia.	15. Sensibilidad interpersonal.
11. Innovación y creatividad.	16. Sociabilidad.
12. Liderazgo.	17. Trabajo en equipo.
	18. Visión

Fuente: [www.psitec.cl](http://www.psitec.cl)

**Proceso de evaluación 360°:**

- ✚ Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.
- ✚ Normalmente los factores son los mismos de los empleados en la evaluación del desempeño.
- ✚ Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de Evaluación de 360°.
- ✚ Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores de la persona: Jefe(s), Compañero(s) de trabajo del mismo nivel, Subordinados, Clientes y Proveedores. Estos últimos pueden o no incluirse.
- ✚ Lanzamiento del proceso de evaluación a los interesados y evaluadores.
- ✚ Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- ✚ Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360°.

*La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en donde el evaluador realiza dos apreciaciones:*

*En la primera se valoran una serie de afirmaciones que describen posibles conductas en el ámbito laboral, indicando la frecuencia con la cual se realizan.*

*En la segunda* se valoran una serie de afirmaciones que describen posibles conductas en el ámbito laboral, pero indicando con que frecuencia debieran ocurrir.

La aportación que hace un sistema de evaluación principalmente en el caso de estudio que se menciona en la presente investigación, ayuda al desarrollo del personal que interviene. La evaluación que se lleva a cabo en este caso de estudio se deriva de un cuestionario que tiene como objetivo medir las competencias del personal, referentes al comportamiento de acuerdo con el puesto que tienen, con la finalidad de conocer cuales son fuertes, débiles o en su caso si existe ausencia de ellas, de tal manera que permita el diseño de un programa de capacitación adecuado que contribuya a mejorar tanto el nivel de desempeño laboral de las personas, así como su desarrollo individual.

**C  
A  
P  
Í  
T  
U  
L  
O  
  
2**

**INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DE  
COMPETENCIA LABORAL**

## 2.1 INSTITUCIONES Y ORGANISMOS.

Para ejecutar el Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación (PEMETYC), se creó el Consejo Nacional y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), como un organismo tripartita donde participan los sectores público, privado y social, como la instancia responsable de implantar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral en México.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) opera a través de Comités de Normalización, que son los encargados de construir la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) para cada una de las funciones productivas, articuladas en áreas de competencia (calificaciones), mediante la técnica del análisis funcional y de procesos. Las normas están estructuradas en cinco niveles<sup>44</sup> y cada nivel incluye competencias básicas, genéricas y específicas (cuadro 9).

Una vez aprobada la norma se publica en el Diario Oficial de la Federación, y está disponible para su utilización. La vigencia de la NTCL depende de su naturaleza y campo de aplicación. La NTCL tiene un carácter nacional, gracias a la concertación de convenios con los gobiernos estatales.

**Cuadro 9:** Competencias Básicas, Genéricas y Específicas.

Básicas	Son Capacidades generales como: escribir, leer, sumar, entre otras que se requieren para desarrollar casi cualquier función productiva.
Genéricas	Son funciones comunes a varias personas y áreas como: atención a clientes, ventas, manejo de datos, etc.
Específicas	Son capacidades especiales que se requieren para desarrollar algunas funciones como: preparar un programa de capacitación.

Fuente: (Argüelles Antonio, 1999:61)

<sup>44</sup> Ver pp.42-43, Capítulo I: Marco Teórico

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) opera a través de dos tipos de instancia: los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes (para el proceso de certificación de competencias). La certificación es voluntaria y se puede obtener de una unidad o de una calificación (que implica un conjunto de unidades).

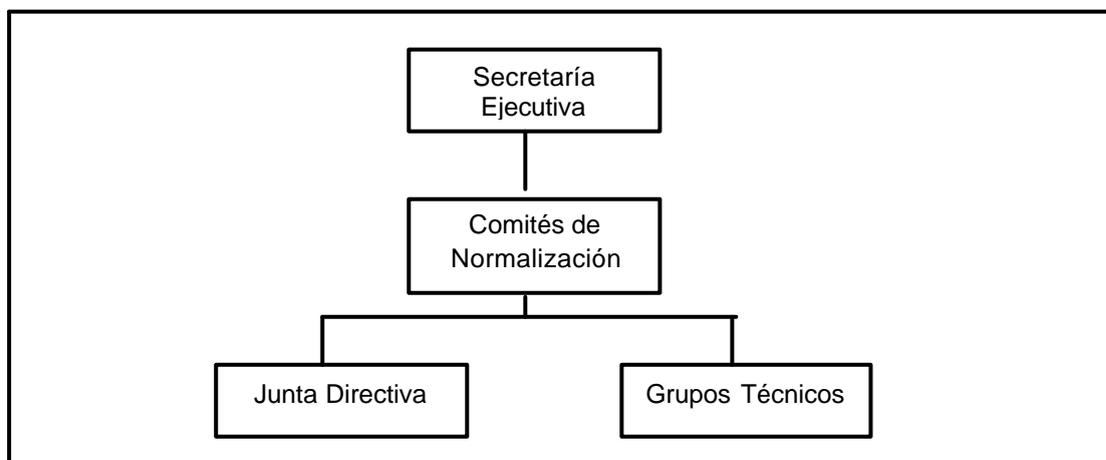
La certificación de competencia laboral ofrece beneficios tanto para los individuos (aumenta la autoestima laboral, reduce el tiempo para obtener un empleo o una promoción en un puesto de trabajo, etc.) como para los empleadores (facilita la administración y el desarrollo del capital humano: reclutamiento, selección, promoción y capacitación del personal).

## 2.2 ESTRUCTURA DEL CONOCER

El consejo está integrado por cinco representantes del sector obrero, uno del sector agropecuario, seis del sector empresarial y seis secretarías de Estado<sup>45</sup>.

Por otra parte la estructura organizativa del Consejo se presenta y explica en el cuadro siguiente:

**Cuadro 10:** Estructura Organizativa CONOCER



Fuente: (Argüelles Antonio,1999:65-66 )

El titular de la Secretaría Ejecutiva cuenta con el apoyo de un grupo técnico reducido pero suficiente para cumplir con los objetivos y funciones del consejo.

Los Comités de Normalización son organismos representativos de los trabajadores y empresarios de un área ocupacional o rama de actividad económica, acreditados por el

<sup>45</sup> Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, de Hacienda y Crédito Público, de Economía, de Turismo y de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

CONOCER, cuya función principal es la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Como se puede observar los Comités están integrados por una Junta Directiva y por Grupos Técnicos, en donde la primera esta conformada por representantes de empleadores y trabajadores que tiene la responsabilidad de orientar los trabajos del Comité, definir las Normas Técnicas de Competencia Laboral que se requieren para el sector o rama de actividad y presentar las Normas para su aprobación; el segundo conformado por personal experto en una función (trabajadores, supervisores y profesionistas) designados por la Junta Directiva para definir el contenido de las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Por otra parte los Comités de Normalización cuentan con el apoyo metodológico de un Secretario Técnico designado por el CONOCER. Hasta julio de 2003, se han integrado 65 Comités de Normalización y 10 Subcomités de Normalización<sup>46</sup>, que en conjunto han elaborado 601 NTCL, publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

Todas las personas, ya sean trabajadores o estudiantes de las ramas de actividad en las que haya Normas Técnicas de Competencia Laboral pueden solicitar su evaluación y certificación ante un Organismo Certificador (OC). Pueden acudir a éste de manera individual o ser canalizados por su empresa, asociación, sindicato, escuela, Centro de Evaluación, el Servicio Nacional de Empleo (SNE) o una Unidad Promotora de la Capacitación (UPC) del programa de Apoyo a la Capacitación (PAC).

### **2.3 EL ICAPET ORGANISMO EVALUADOR ACREDITADO EN EL ESTADO DE OAXACA.**

Actualmente el Capital Humano dentro de las empresas ha venido tomando considerable importancia, debido a que las nuevas exigencias del mercado laboral piden que estos posean cierta calificación o conocimientos necesarios para poder desempeñar una función y así lograr competitividad primeramente dentro de la misma y posteriormente con las demás empresas.

Actualmente el sector que mayor interés se le ha dado por la cantidad de establecimientos que existen en el país, son las pequeñas y las medianas empresas y además porque éstas generan la mayor parte de empleos en el país. Uno de los estados

---

<sup>46</sup> <http://www.conocer.org.mx>

que cuentan con una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas es el estado de Oaxaca 112,024<sup>47</sup>, en donde se tienen un gran número de gente empleada, sin embargo la mano de obra Oaxaqueña se caracteriza como una de las más baratas debido a su escasa capacitación, la falta de preparación y apoyos insuficientes para mejorar el nivel del Capital Humano<sup>48</sup>.

Es por ello que es de suma importancia contar con fuerza de trabajo calificada lo cual permitirá, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y además se amplían las posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral así como de progreso y desarrollo individual.

La capacitación certificada representa el rescate de las artes y oficios que se practican en el país, conlleva a incrementar la calidad de los procesos de producción y a establecer parámetros para lograr el sistema de aseguramiento de calidad de dichos procesos con vistas a mejorar, el nivel de vida de quien acude a este tipo de certificación y a satisfacer las necesidades de los demandantes de bienes y servicios.

Dadas las necesidades surgidas de los cambios tecnológicos y por las nuevas tendencias del mundo globalizado, el estado de Oaxaca, siendo una entidad con gran potencial de mano de obra, no puede quedar al margen de los grandes cambios que suceden en todo el ámbito nacional. Una de las instituciones mas comprometidas con estos cambios y que por su labor ha accedido a una posición de liderazgo en la región, es el Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo del Estado de Oaxaca (ICAPET), el cual ha venido desarrollando una cultura de competencia laboral certificada, en diversos sectores productivos (anexo 5).

El ICAPET tiene como prioridad el fomentar y promover a los sectores productivos, mediante la capacitación para fortalecer el desarrollo productivo del estado.

### **2.3.1 Funcionamiento.**

Con la colaboración del gobierno del estado, el ICAPET participa activamente en el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), a

---

<sup>47</sup> Ortiz León Roseli, "Alternativas de Financiamiento para las MPYME'S : El caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca", 2003:28

<sup>48</sup> <http://oaxaca.gob.mx/icapet/revista3/editorial.html>

través del cual se están implementando acciones de capacitación con enfoque de competencia laboral, dirigidas a trabajadores del sector turístico, textil y agrícola.

Con estas acciones de capacitación en base a normas técnicas de competencia laboral (NTCL), el ICAPET garantiza tanto a empresarios como a trabajadores oaxaqueños, el nivel competitivo de sus egresados certificados, que cuentan con los conocimientos y destrezas requeridos en los mercados estatal y nacional, implantando un modelo de calidad en el desempeño de los trabajadores.

El ICAPET cuenta con Centros de Evaluación de la Competencia Laboral los cuáles ofrecen servicios de capacitación y evaluación a trabajadores en activo y a población desempleada con deseos de superarse (anexo 6). Para recibir estos servicios, debe acudir a dicha institución el representante del grupo a capacitar o la autoridad de alguna comunidad y llenar un formato (anexo 7).

Los servicios de capacitación que brinda el ICAPET no implican un costo, lo único que se requiere es que el grupo a capacitar cuente con el equipo y los materiales necesarios.

El ICAPET está acreditado como Centro Evaluador en las funciones clave, mismas que constan de tres unidades:

1. Evaluar la competencia laboral del candidato con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL): especifica el plan de evaluación, la obtención de evidencias, la conformación del portafolio y la emisión del juicio del candidato.
2. Diseñar los instrumentos y técnicas para evaluar la competencia laboral del candidato en relación con la NTCL: describe la manera de diseñar los instrumentos de evaluación, aprobarlos y corregirlos con el fin de que sean confiables y válidos para realizar la evaluación.
3. Verificar internamente de acuerdo con los principios del Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL): se enfoca al aseguramiento de la calidad y expresa la manera de cómo se debe apoyar a los evaluadores, observar y retroalimentar los procesos de evaluación.

## **2.4 PARTICIPACIÓN DE LA SECRETARÍA DE TURISMO EN EL PROYECTO DE COMPETENCIA LABORAL.**

La SECTUR a través de su Dirección General de Desarrollo de la Cultura Turística, y por conducto de su Dirección de Capacitación “promueve la profesionalización del factor humano para el turismo a través de la coordinación de acciones de capacitación turística, del fomento a la certificación bajo NTCL en el sector; además de promover, en coordinación con las autoridades que corresponda, así como con Empresas, Cámaras, Asociaciones, y Gremios Sindicales, los Programas de Certificación en Competencias Laborales”.

Este proyecto lo lleva a cabo, con la asesoría y apoyo del CONOCER, y como parte de los esfuerzos que realizan las instituciones que ejecutan el Modelo de Competencia Laboral, difunde y fomenta la Certificación de la Competencia Laboral entre los trabajadores, empresarios y académicos del sector turismo.

El propósito principal es facilitar el acceso a la información que se requiere para la obtención de un reconocimiento oficial, que avale la experiencia laboral, conocimientos y capacidades de los prestadores de servicios de cualquier nivel.

### **2.4.1 Normas Técnicas de Competencia Laboral Sector Turismo**

Estas normas se encuentran divididas en 8 subcomités tal y como se muestra a continuación:

#### Subcomité de Alimentos y Bebidas

1. Preparación de alimentos.
2. Preparación de bebidas.
3. Servicio a comensales.
4. Resguardo del vino.
5. Atención al cliente del vino.
6. Coordinación de los servicios de alimentos y bebidas.

#### Subcomité de Hospedaje

7. Coordinación del servicio de hospedaje.
8. Servicio de atención al huésped.

9. Servicio de atención a cuartos y áreas públicas.
10. Servicio de Conserjería y comunicación telefónica en la hotelería.
11. organización de eventos sociales, culturales, culturales y de negocios.

#### Subcomité de Arrendadoras

12. Supervisión y coordinación del arrendamiento de vehículos.
13. Operación del arrendamiento de vehículos.

#### Subcomité de Desarrolladores Turísticos

14. Supervisión de la comercialización de tiempo compartido.
15. Comercialización de tiempo compartido.

#### Subcomité de Agencias de Viajes

16. Comercialización de servicios integrales de viaje.
17. Venta de servicios integrales.

#### Subcomité de Turismo de Aventura y Ecoturismo

18. Operación del turismo de aventura y ecoturismo.

#### Subcomité de Turismo Marinas Turísticas

19. Servicio de atención al turismo náutico y sus embarcaciones.

#### Subcomité de Acondicionamiento Físico con Masajes tradicionales.

20. Servicios de acondicionamiento físico con masajes tradicionales.

#### Normas transversales

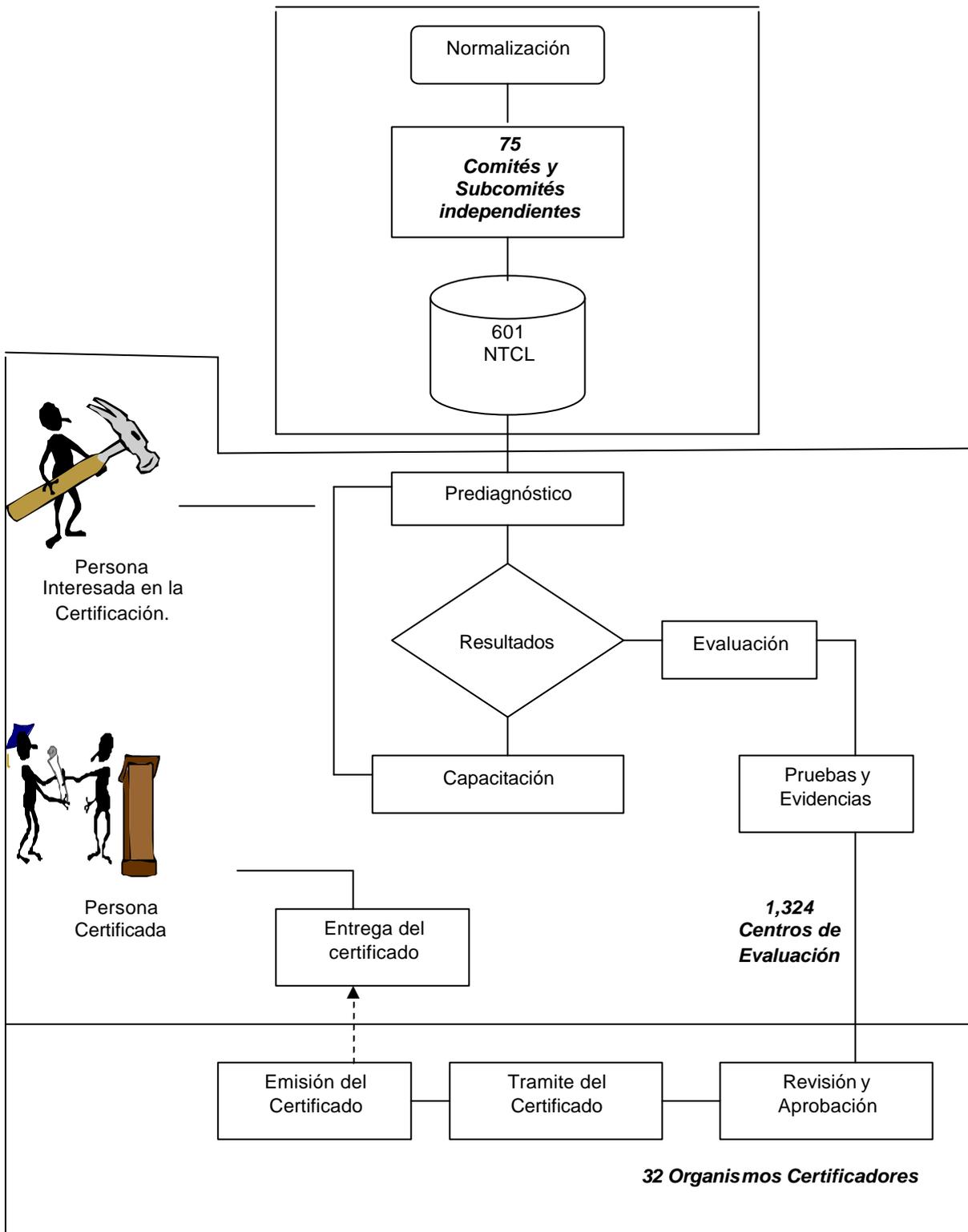
21. Desarrollo y coordinación de recursos humanos en establecimientos turísticos.

En el anexo 8 se muestran las Normas correspondientes al subcomité de Hospedaje, dado que son la base sobre la cual se desarrolla el modelo propuesto.

#### **2.4.2 Proceso de Evaluación y Certificación.**

- ✚ El candidato asiste a un Centro de Evaluación (CE), donde se le aplica un prediagnóstico y se elabora un plan de evaluación acorde con el candidato a certificación.
- ✚ Como resultado del prediagnóstico se canaliza al candidato a evaluación o a capacitación en caso de requerirlo.
- ✚ Si el candidato es canalizado directo a la evaluación se hacen acopio de las pruebas y evidencias que permitan comprobar que hace una actividad laboral con calidad y dentro de lo que señalan las NTCL.
- ✚ EL CE verifica que las evidencias pertenecen al solicitante y están dentro de los lineamientos de la norma que se evalúa.
- ✚ El CE registra y remite al OC las evidencias obtenidas en la evaluación e informa detalladamente sobre los resultados y sus juicios para apoyar el dictamen final y que la persona obtenga su certificado.
- ✚ En caso de no existir objeciones sobre el dictamen, el OC otorga el Certificado de Competencia Laboral y lo remite al CE para que sea entregado a la persona interesada (cuadro 11).

**Cuadro 11: Proceso de Evaluación y Certificación.**



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos del Conocer y Sedetur.

**C  
A  
P  
Í  
T  
U  
L  
O  
  
3**

**EL SISTEMA ISO Y LA  
COMPETENCIA LABORAL**

### **3.1 EL SISTEMA ISO Y LA COMPETENCIA LABORAL**

La aportación que hace un sistema basado en normas de competencia laboral, difiere de uno basado en normas de calidad; considerando que arrojan resultados diferentes dentro de la empresa en donde se aplican. Para ello a continuación se mencionan tanto los elementos comunes como las diferencias que, requieren ser precisadas para ubicar cada uno de estos sistemas<sup>49</sup>.

#### **3.1.1 Elementos en común**

Las normas ISO 9000 desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que lleva a cabo sus procesos desde una perspectiva de administración de la calidad total.

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una empresa que se preocupa por realizar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Por ejemplo un certificado de calidad en la norma ISO 9001 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de calidad que la certificación avala.

Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la administración, la disminución de los desperfectos, mejor atención al cliente y el éxito global de la empresa. Requieren de un marco de relacionamiento en el que se de prioridad a la convicción sobre la necesidad de trabajar bien, de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la administración del capital humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

---

<sup>49</sup> Baeza G. Mónica, Mertens Leonard, "La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral".

*Elementos comunes entre las Normas ISO y las de Competencia Laboral.*

### **Capacitación**

En cuanto a las **Normas de Competencia** las acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados. **Las Normas ISO** contemplan la necesidad de que la empresa detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores.

### **Certificación**

Se lleva a cabo la Identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato.

En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de administración de la calidad; en donde la certificación la obtiene la empresa, o bien en términos del desempeño competente; obteniendo la certificación el individuo.

### **Conceptos y Términos**

Son sistemas abiertos, que permiten que se adapten a situaciones diversas. Por tanto, se expresan en términos y conceptos generales que requieren ser precisados por cada organización.

### **Documentación**

Se basa en las características de los resultados deseados (criterios de desempeño) por el lado de Competencia Laboral y por el lado de ISO se describen las características de los procesos.

### **Verificación o evaluación.**

El cumplimiento de las normas ISO (sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros) y de la Competencia Laboral (sobre el desempeño y conocimiento del trabajador) se basan en evidencias, que provienen de la operación y que son evaluadas y certificadas por organismos de tercera parte.

### **Cultura Organizacional**

La implementación tanto del ISO como de Competencia Laboral, representa en la mayoría de los casos un cambio en la cultura organizacional, sin que esto signifique necesariamente una ruptura radical con prácticas del pasado. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional.

Las Normas ISO 9000 y las de Competencia Laboral son sistemas que amarran sus componentes en forma sistémica<sup>50</sup>, lo que implica una dinámica evolutiva del cambio en

---

<sup>50</sup> Sistémico: "Relativo a la totalidad de un sistema general". (Diccionarios.com)

la empresa. Esto a diferencia de las estrategias de reingeniería de los negocios, que buscan romper de manera profunda el paradigma de la práctica productiva.

#### **Procesos y Personas**

Ambos sistemas describen cómo debe hacerse la operación (ISO) o la función (Competencia); sin embargo, no garantiza si la descripción o la referencia realmente es lo adecuado o lo óptimo que la organización requiere.

#### **Participación**

Se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma en Competencia Laboral, en lo que se refiere a las Normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales.

Las modalidades de cómo implementar los sistemas no son predeterminadas, sino dependen de la cultura y capacidades organizacionales de cada empresa. Así se puede instalar un sistema ISO con poca o mucha participación del trabajador; en el caso de la Competencia Laboral, sus normas se pueden determinar con mayor o menor involucramiento del trabajador.

#### **Prospectiva**

En cuanto a la **Competencia Laboral** pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.

En lo que a **ISO** se refiere se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades.

#### **Complementariedad**

Hacen corresponder las evidencias del desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO (aunque no prescriben formas de hacer, solo lo que debe hacerse). A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencia pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

### **3.1.2 Diferencias**

En el siguiente cuadro se muestran las diferencias tanto para las Normas ISO como para las de Competencia Laboral, con el fin de tener más claro la aportación de cada una dentro de la empresa.

**Cuadro 12:** Diferencias entre las Normas ISO y las de Competencia Laboral.

ISO	Competencia Laboral
Se aplican a todo el proceso productivo.	Se aplican a los individuos.
Describen como debe hacerse la operación.	Describen como debe hacerse la función y dejan un espacio para estimular la capacidad de aprendizaje, que para cada individuo es distinta.
Documenta los parámetros y procedimientos a seguir en el proceso.	Describe el perfil de la persona para dominar el proceso.
Asegura la calidad de un proceso vinculado directamente con el producto o servicio final.	Asegura que la persona sea capaz de dominar y demostrar un determinado desempeño en el proceso productivo, pero no puede asegurar que la persona ejerza dicha capacidad ni tampoco que exista una vinculación lineal y directa con el resultado esperado a nivel empresa.
Se centra en documentar fundamentalmente lo existente.	Busca mejorar el desempeño y desarrollar una capacidad para responder a situaciones no previstas en aras de cumplir con estándares de calidad como ISO.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de diversas fuentes.

Los elementos en común no significan que se trate de sistemas sobrepuestos, ni que uno sea sustituto del otro. Por otra parte, los aspectos que los hacen diferentes, no significan que sean sistemas excluyentes entre sí. Son planos y centros de gravedad diferentes en la empresa en que cada uno de estos sistemas opera. Mientras que el **ISO** es un instrumento a nivel de administración de la producción que se proyecta en la administración del desempeño del capital humano, la **competencia laboral** es un instrumento de administración del desempeño del capital humano, que se proyecta hacia los objetivos de la producción-empresa<sup>51</sup>.

El ISO se proyecta en el tipo de conocimientos y habilidades requeridos por parte del personal, modificando el perfil de la competencia del individuo.

<sup>51</sup> Baeza G. Mónica, Mertens Leonard, "La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral".

Por otra parte el desarrollo de la competencia del personal, es decir, del aprendizaje para lograr un desempeño superior y en concordancia con los objetivos de la organización, puede modificar los parámetros de descripción y documentación (las normas ISO) de lo que se entiende en la empresa por un proceso productivo efectivo o bien, que es capaz de generar ventajas competitivas en el mercado.

En la relación entre las normas ISO y las de la competencia laboral no hay una relación de predeterminación de una sobre la otra. Por una parte las normas ISO influyen sobre la competencia del personal requerida en la empresa, por otra parte, nuevas competencias del personal pueden modificar los procedimientos documentados por las normas ISO.

No obstante, sí existe un elemento de **jerarquía formal** en la relación, donde las normas ISO deben de encerrar a las de competencia, aunque de manera inversa no es tan necesario, al menos no en un primer momento. En otras palabras, si el surgimiento de nuevas competencias conduce a la modificación de procedimientos en el proceso productivo, ésta tendrá que hacerse según las reglas dictadas por la norma ISO. De manera inversa, si la modificación de los procedimientos de la administración del proceso, documentados bajo la norma ISO, significa el cambio en el perfil de competencia del personal, esto puede hacerse sin seguir necesariamente un lineamiento específico prescrito por la norma de competencia, al menos en el corto plazo.

Hay también una cierta **jerarquía real** en el sentido de la documentación de los procesos según criterios de la norma ISO 9000, provee una información obligada como referencia para establecer las normas de competencia laboral, cuando de manera inversa la relación de referencia es menos clara. La identificación de las normas de competencia pasa generalmente por el análisis de los subprocesos que debe saber dominar el individuo, es decir, los procesos que el ISO tiene documentados. Aún cuando los procesos no son documentados bajo ISO, para la identificación de la competencia laboral se tiene que hacer un análisis del proceso productivo.

Por otra parte cabe recalcar, que al tomar la documentación de la norma ISO como referencia única para desarrollar la competencia del personal, ésta resulta ser muy pobre. La norma ISO en su documentación establece lo que deben realizar los trabajadores, pero este mismo proceso de documentación podría traer como consecuencia el que se estén documentando las acciones que deben realizarse, sin dejar opción al trabajador en la toma de decisiones, a menos que esto esté establecido en los criterios de ejecución del trabajo.

Esto se debe a que cuando en el proceso de documentación ISO no se están contemplando conceptos como la multihabilidad y funcionalidad del trabajador, al no estar documentado, no será exigencia de evidencia objetiva en las auditorias. Es decir, los trabajadores únicamente deben demostrar que saben hacer las cosas conforme a lo documentado, entonces dependiendo del grado y la profundidad con que se haya documentado, será la complejidad o exigencia de su cumplimiento, y con ello, de la competencia.

### **3.2 VINCULACIÓN DE LA NORMA ISO 9000 CON LA NORMA DE COMPETENCIA LABORAL <sup>52</sup>.**

De manera generalizada, se puede partir de la hipótesis que la normatividad de ambos sistemas aportan beneficios para la empresa. Surge la interrogante en cuanto a su implantación:

¿Cuál de ellos debe implantarse primero, o bien, qué ventajas ofrece su aplicación simultánea?

#### **3.2.1 Aplicación de Competencia Laboral y después ISO 9000.**

En el caso de que la empresa decida aplicar primero las Competencias Laborales y luego el ISO 9000, tenemos que el proceso de descripción de funciones que se siguió para la creación de la norma de competencia se puede utilizar para facilitar la documentación de ISO. Cuando se siguió una metodología constructivista<sup>53</sup> en la identificación y desarrollo de las competencias, se puede incluso suponer, que muchas de las disfunciones existentes en el proceso habrán sido atendidas o resueltas o en camino de serlo. Es decir, se partiría de una alineación de la situación organizacional, inmersa en un proceso de mejora continua.

Asimismo, permitiría que las actividades que realizan los trabajadores se hicieran de acuerdo a los resultados esperados de ellos, lo cual implicaría que se está trabajando en niveles de desempeño superiores a los existentes, se contaría con personal calificado, y esto a su vez facilitaría la búsqueda y aplicación de mejoras, así como de identificación de no conformidades, a partir de los trabajadores, que son quienes mejor pueden lograr esto porque conocen bien sus actividades y su área de trabajo.

---

<sup>52</sup> Baeza G. Mónica, Mertens Leonard, "La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral".

<sup>53</sup> "Esto significa que se conoce la realidad a través de los modelos que se construyen para explicarla, y que estos modelos siempre son susceptibles de ser mejorados o cambiados".

Pero una desventaja es al aplicarse ISO 9000 es que se tendría que rehacer la competencia para incluir los aspectos requeridos por la norma de calidad en cuanto a trabajar bajo su normativa, y el aprendizaje que esto implica.

### **3.2.2 Aplicación de ISO 9000 y después Competencia Laboral.**

Este caso, es más común porque las empresas están certificándose en ISO 9000 para lograr insertarse o continuar en los mercados de exportación y al menos en México, lo están haciendo antes de haber instrumentado la competencia laboral.

Así, muchas empresas han logrado su certificación en ISO 9000, sin la necesidad de instalar el sistema de Competencia Laboral. Pero para lograr dicha certificación fue necesario que encontraran un sistema de administración que les permitiera cumplir con los 20 requisitos de la norma.

El problema podría surgir en las recertificaciones, esto es que después de la certificación, cuando las empresas ya cuentan con un sistema más maduro (por ejemplo, que tienen 3 años de certificación y deben recertificarse, aquí ya no se buscan no conformidades, lo que se buscan son objetivos más altos y tratar de lograrlos), se debe buscar el mejoramiento de los procesos, y es en este punto en el que la competencia podría insertarse, como una forma de lograr el mejoramiento a partir del capital humano.

### **3.2.3 Aplicación simultánea.**

Esta es la forma de aplicación más recomendable, ya que se podrían aprovechar las ventajas que ofrece cada uno de estos sistemas, utilizando la información generada por cada uno de ellos, para facilitar y mejorar la aplicación de ambos.

**En esta aplicación es preciso definir, que existen dos momentos clave para la norma ISO 9000:**

1. Cuando se está realizando, es decir antes de su implantación, antes de documentar todo.
2. Cuando ya se documentó todo y debe ponerse en práctica.

*En el primer momento*, cuando aún no se ha documentado la información, la norma ISO 9000 no dice cómo hacerlo, únicamente dice qué es lo que se tiene hacer, qué es lo que se tiene que alcanzar, pero no indica cómo o quien debe hacerlo.

Para llegar a eso, la propia empresa debe desarrollar su propia metodología para llegar a los resultados esperados por la norma. Un instrumento útil en este caso podría ser la Competencia Laboral, ya que a través de ésta, se establecen los resultados que se esperan del trabajador, con la ventaja de que en su identificación se detectan las fortalezas, debilidades y oportunidades para el capital humano.

Si no se desarrolla la Competencia Laboral, se puede tener un sistema derivado de ISO 9000, pero no se estaría apuntando al desempeño superior. Podríamos decir que ISO brinda una especie de Competencia, pero es más limitada, porque no incluye los elementos de flexibilidad, multihabilidad y desempeño en términos de cantidad del capital humano.

La ventaja de aplicar un sistema de Competencia Laboral (modelo CONOCER) vinculado con ISO 9000 es que:

- ✚ Se podrían identificar las necesidades de capacitación.
- ✚ Se proveería la capacitación requerida por todo el personal.
- ✚ Se identificarían las fallas del personal.
- ✚ Se mejoraría el desempeño del personal, a fin de alcanzar los resultados esperados por la empresa.
- ✚ Se incluirían aspectos de Seguridad, los cuales no son tomados en consideración por ISO 9000, y si no son tomados en cuenta resultan en un incremento de costos para la empresa, por accidentes de trabajo.
- ✚ Si se toma en cuenta la información generada, para la obtención de la Competencia Laboral, se podría utilizar como insumo para facilitar la tarea de documentación de ISO 9000.
- ✚ Cuando la empresa busca un mayor involucramiento de sus trabajadores con los objetivos de la empresa, la Competencia Laboral le ayuda en esto, ya que al elaborar la descripción de funciones es preciso contar con la participación de los empleados. La Competencia asegura que la gente se involucre en el proceso de descripción de sus tareas, asegurando así su cumplimiento al documentarse en ISO 9000.
- ✚ Al contar con un recurso humano competente y calificado en su trabajo, se podrían identificar con mayor rapidez y efectividad las no conformidades y las áreas susceptibles de mejora a partir de los trabajadores quienes contarán con un mejor conocimiento de su trabajo, y las posibles mejoras que se podrían dar.

*En el segundo momento*, cuando ya se documentó todo y se debe poner en práctica, la documentación ya te dice cómo debes hacerlo, por lo tanto dependiendo del grado en que se haya documentado todo, es la manera en la que se va a realizar.

Para llegar a este momento la empresa debe haber encontrado una metodología o sistema que le permita cumplir con los requisitos de la norma.

Así, si la empresa optó por un sistema de Competencia Laboral, puede entonces establecer los resultados que espera del factor humano dentro del proceso productivo.

Por otra parte, es importante destacar, que la información derivada de la Competencia Laboral, puede ser utilizada como insumo para facilitar la documentación de los procedimientos generales y específicos de ISO, y a su vez esa información de la Competencia Laboral va a reflejar el máximo desempeño de los trabajadores, lo cual va a permitir llenar los vacíos que deja la norma ISO 9000 en cuanto a aspectos relativos a la actuación del capital humano.

Al utilizar la información generada por la Competencia Laboral, para la documentación de la norma ISO 9000 se va a tener la seguridad de que las actividades se van a realizar de acuerdo a lo que se documentó en los procedimientos generales y específicos y el desenvolvimiento de la actuación de los trabajadores va a depender únicamente de lo que esté escrito.

En el cuadro 13 se muestra de manera resumida como sería la vinculación de ISO y Competencias Laborales dentro de la empresa, para un mejor aprovechamiento de ambos sistemas.

### **3.3 IMPORTANCIA DE LA VINCULACIÓN ENTRE LAS NORMAS ISO 9000 Y LAS DE COMPETENCIA LABORAL PARA LOS TRABAJADORES.**

El papel que juegan los trabajadores en el éxito o fracaso de un sistema como ISO 9000 es fundamental. En la medida que los trabajadores sepan seguir de manera correcta lo establecido por la documentación, estará la confiabilidad del sistema de calidad.

Los trabajadores deberán ser auditados tomando como base lo escrito en los procedimientos generales y específicos y deberán llevar un registro de las actividades que realizan. Esto implica un nuevo aprendizaje. El saber trabajar bajo los aspectos contemplados en la norma.

En ocasiones gran parte de la calidad se encuentra en manos de los trabajadores, quienes deben reducir los desperdicios, eliminar los tiempos muertos y hacer buen uso de la herramienta y de los materiales que utilizan.

En los nuevos esquemas, ya no es posible seguir apoyándose en un supervisor que en exigencias impuestas pretende hacer que el trabajador rinda más o lo haga con calidad. El rol del supervisor debe cambiar hacia un papel de formador de los trabajadores que les permita desarrollar al máximo sus destrezas y habilidades.

Se deben detectar necesidades de capacitación requeridas por el trabajador y capacitar a fin de desarrollar la multihabilidad y la toma de decisiones en el trabajo. Este sería uno de los papeles fundamentales que jugaría la Competencia, para apoyar al sistema de calidad ISO 9000.

Nadie mejor que el trabajador para encontrar los puntos críticos y las oportunidades de mejora en el proceso, porque él es quien tiene un mayor conocimiento de las actividades que realiza y de la maquinaria que utiliza día a día.

Todo esto, traería como consecuencia un mayor interés por parte de los trabajadores hacia su trabajo y los objetivos de la empresa, al estar más integrados en el proyecto, al darles la oportunidad de involucrarse, prepararse y tener la confianza de seguir aportando sus ideas.

Cabe resaltar, que en la certificación de ISO 9000 se certifica el proceso productivo, y no se da ningún reconocimiento a la labor individual del trabajador.

"La adopción de esquemas como la Competencia Laboral, permitiría dar un reconocimiento al trabajador, lo que significaría un estímulo para él en la realización de su trabajo, reflejándose en un mayor compromiso del trabajador hacia la empresa<sup>54</sup>".

Asimismo, es importante que se incluyan dentro de la norma de Competencia Laboral, aspectos como "Trabajar bajo normativa de ISO 9000", ya que esto implica una serie de nuevos conocimientos y aprendizajes para el trabajador, que deben ser tomados en cuenta.

---

<sup>54</sup> Baeza G. Mónica, Mertens Leonard, "La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral".

Tal vez, el hecho de decir que se cuenta con un capital humano certificado en Competencias, no tenga la misma repercusión en los mercados de exportación que una certificación de ISO 9000. Pero contar con trabajadores certificados en Competencias, implica contar con un capital humano involucrado y comprometido con los objetivos de la empresa, y que a la vez le va a brindar grandes ventajas como son la flexibilidad, multihabilidad y seguridad en el trabajo. Lo cual repercutirá en la productividad de la empresa y en su capacidad de adaptarse a los cambios que se están generando en el actual mercado global.

Se debe resaltar que en un primer momento la norma ISO 9000 podría resultar ser más atractiva para las empresas debido a que es considerada como una llave de acceso a la exportación, pero también la Competencia podría ser considerada como una llave de acceso en el sentido que permite que la empresa se desarrolle en un ambiente cambiante y con grandes exigencias de productividad, que solo pueden ser generadas por un capital humano competente.

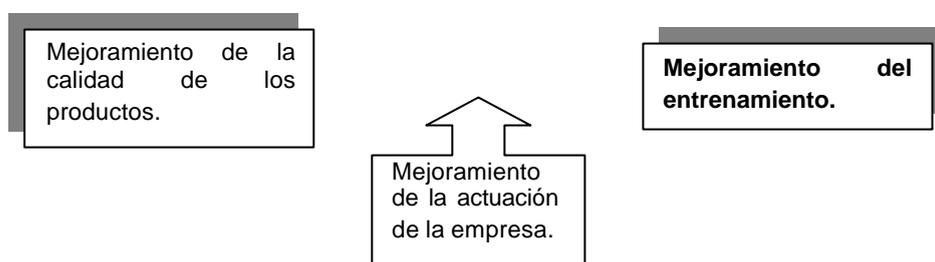
**Cuadro 13**

### **Vinculación de ISO 9000 Y Competencias Laborales**

Un manual de Calidad de ISO 9000 puede ser desarrollado de la mano de las competencias, en vez de hacerlo separadamente.

El tiempo gastado por el personal, revisando los procedimientos y escribiendo los manuales de calidad, pueden ser alineados con el tiempo definido para los estándares individuales de actuación.

Entre los beneficios de vincular ISO 9000 y Competencias tenemos:



*El no integrar la calidad y la competencia, implica:*

Duplicación de esfuerzos que implica la operación de dos o más proyectos con objetivos similares, trayendo como resultados:

1. Duplicación de costos: costos de tiempo del personal, realizando actividades separadas.
2. Perdidas no relacionadas con los objetivos del negocio: si la planeación no ha sido efectiva, es improbable que algún proyecto pueda alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Complejidad de operación: cada proyecto introduce su propia terminología y herramientas. Algunos pueden requerir reportes de Calidad, de equipo, etc. Si los proyectos son introducidos en un departamento y no en otro, la comunicación podría verse limitada y el entendimiento de la operación de proceso y procedimientos diferir.
4. Terminología confusa: si la gente está hablando diferentes lenguajes ISO, COMPETENCIAS, hay pocas probabilidades de una comunicación efectiva y aún menos probabilidades de éxito en la operación en términos de alcanzar objetivos.

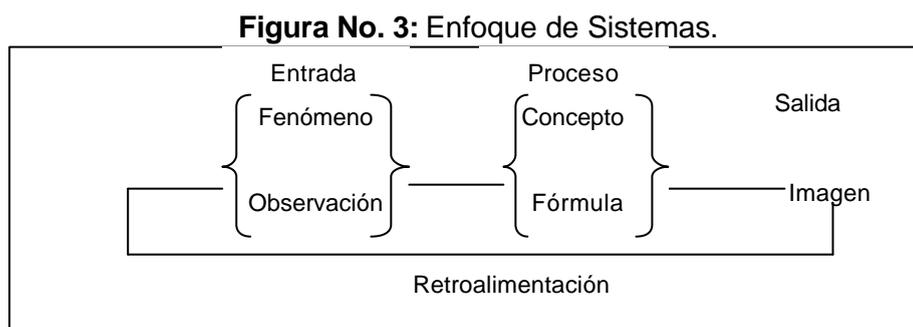
**C  
A  
P  
Í  
T  
U  
L  
O  
  
4**

**MODELO**

#### 4.1 MODELO DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.

Una teoría o modelo, constituye un Sistema de conocimientos fidedignos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y vinculaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que produce la realidad<sup>55</sup>.

El desarrollo de un modelo puede representarse a través del enfoque de sistemas como se muestra en la figura 3, donde se aprecian tres etapas fundamentales: conocimiento y familiarización con el fenómeno o proceso (fenómeno y observación); caracterización (conceptos y formulación) y representación del modelo (imagen), con la imprescindible retroalimentación desde la imagen hacia el fenómeno para garantizar una constante actualización con el nuevo conocimiento.



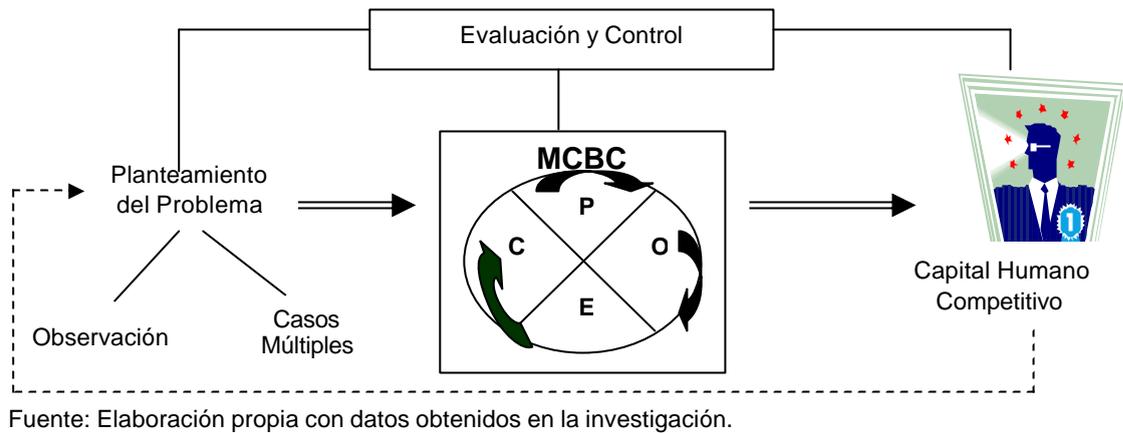
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación.

El modelo de capacitación basado en competencias (MCBC) está sustentado en el enfoque de sistemas (figura 3), que tiene como entrada al sistema la observación y el estudio de casos múltiples que permiten analizar al sector para obtener los elementos básicos a considerar en el proceso del modelo de capacitación, el cual está fundamentado en el esquema del proceso administrativo<sup>56</sup>: la Planeación (P), Organización (O), Ejecución (E) y Control (C); cuya salida del sistema es el capital humano competitivo, como se aprecia en la figura 4.

<sup>55</sup> Mesa Orama Jesús, "El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa". <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>

<sup>56</sup> En el modelo propuesto se consideran las etapas del proceso administrativo de acuerdo con James A. F. Stoner. En donde la etapa de Dirección recibe el nombre de Ejecución, también así llamada, ya que es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.

**Figura No. 4:** Esquema de desarrollo del MCBC propuesto.



Con base en la información presentada en el marco teórico y con la tipificación de competencias planteadas por Gonzci (1996) en el manual de formación realizado por Vargas F y col., el modelo propuesto en esta tesis tiene un enfoque Holístico puesto que considera atributos personales y del puesto. Así mismo el modelo pretende dar a conocer al personal involucrado sus fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias para así potenciarlas a través de la capacitación adecuada. Bajo el enfoque humanista, el cual se contrapone a la teoría clásica de la administración, señala que es la capacidad social del hombre lo que establece su nivel de competencia y de eficiencia, más no la capacidad física o fisiológica como afirma la teoría clásica, aunque el trabajador sea apto para el trabajo, pero si no esta integrado socialmente, esto se reflejará en su eficiencia.

Considerando lo anterior el modelo propuesto persigue que el directivo, logre motivar a su personal a través de la reorganización del puesto laboral o bien promoviendo un plan de carrera profesional en la empresa, pues actualmente el capital humano es un elemento valioso para el éxito de la misma.

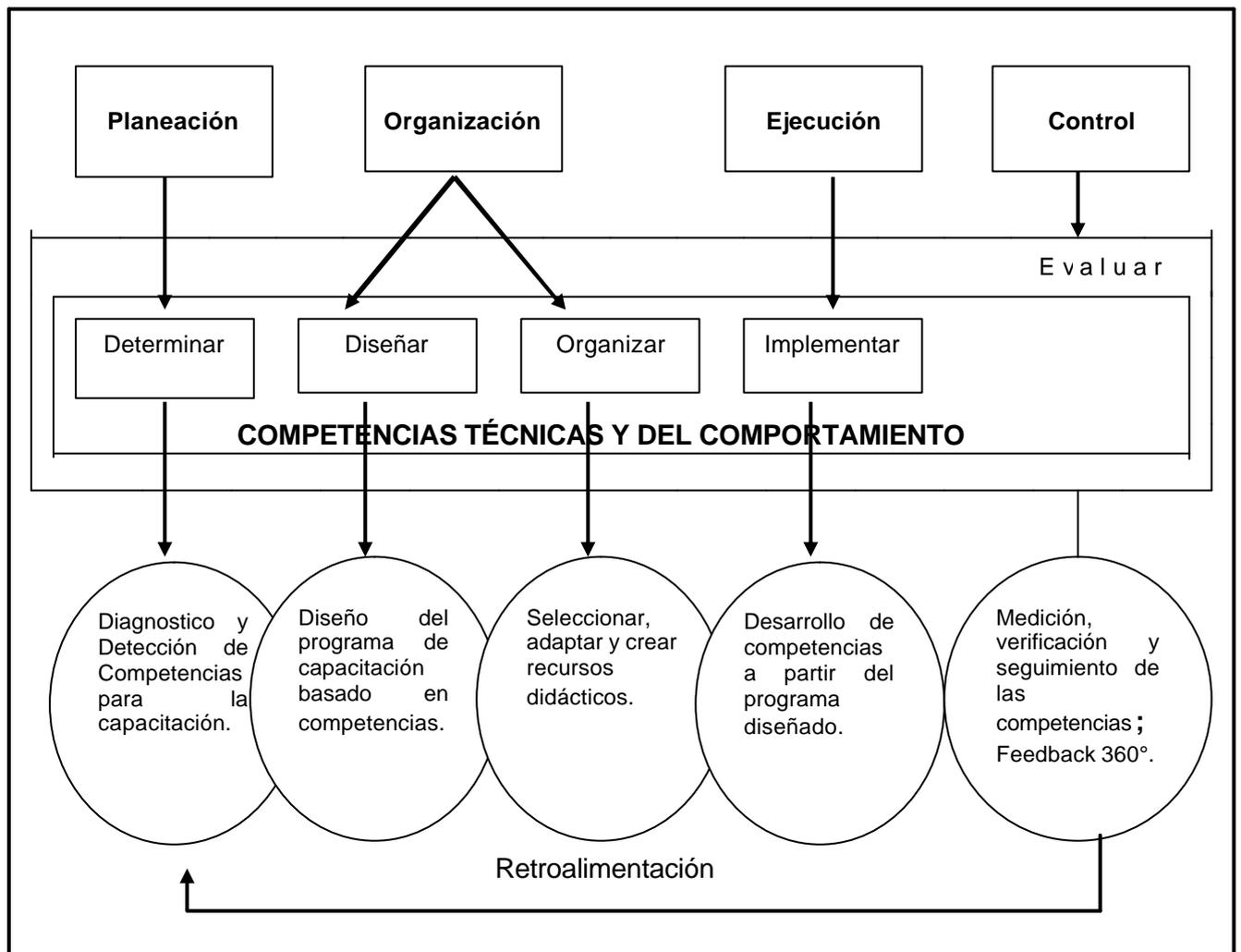
De acuerdo con Mesa Orama los requerimientos que un modelo de capacitación debe tener, y que se pretende que el modelo propuesto cumpla son: *motivación al sujeto, universalidad, aplicabilidad a todos los miembros de la empresa, generación del conocimiento, amplitud de visión, dominio de nuevas tecnologías, desarrollo de la comunicación y logro de los objetivos empresariales.*

En la figura 5, las competencias técnicas y del comportamiento tienen lugar en el desarrollo de cada una de las etapas (Planeación, Organización, Ejecución y Control) del

proceso del modelo, donde la etapa de control se muestra a través de un flujo continuo, el cual indica que la evaluación es realizada durante todo el proceso.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de cada una de las etapas del modelo propuesto, a continuación se muestra su estructura y se exponen los propósitos además de las actividades a realizar en cada una de ellas para el logro de los objetivos propuestos.

**Figura No. 5:** Modelo de Capacitación Basado en Competencias.



#### 4.1.1 Planeación.

Planear es decidir con anticipación lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo. Implica prever y seleccionar las actividades a desarrollar por la empresa, como resultado de la aplicación del Modelo de Capacitación basado en Competencias.

Tales actividades constan de (cuadro 14):

a) Estudio de campo.

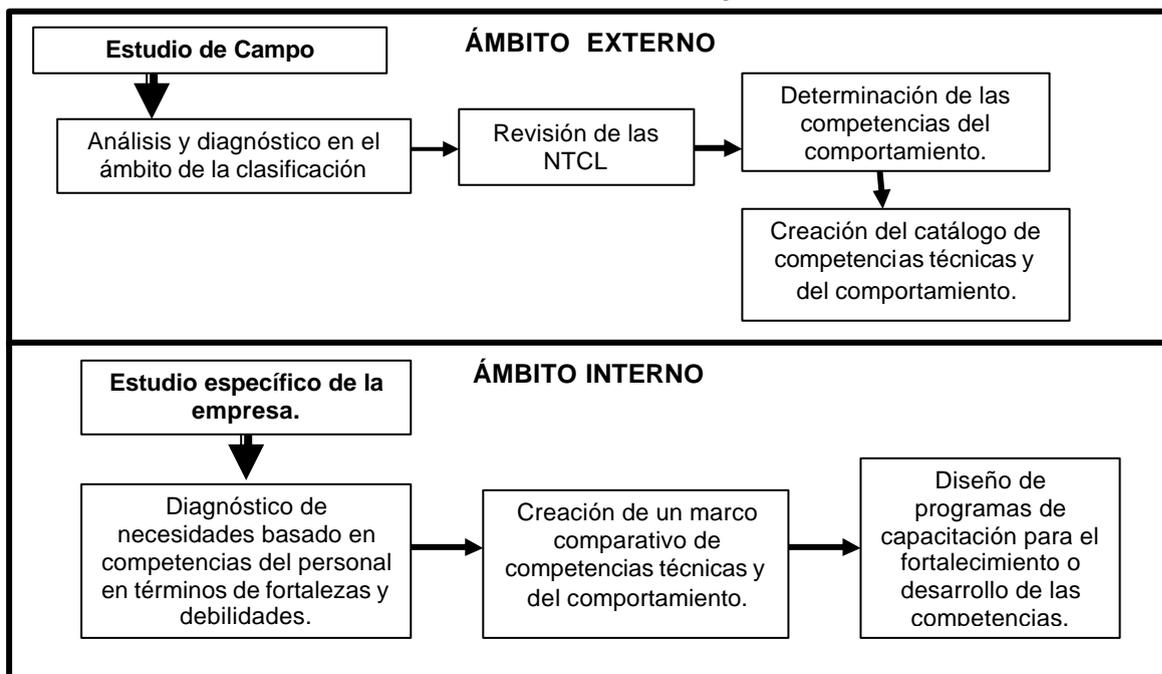
Este estudio es externo, ya que consiste en realizar un análisis y diagnóstico en el ámbito de la clasificación empresarial de que se trate respecto a: características del sector, principales puestos y funciones. Posteriormente se realiza una revisión a las NTCL correspondiente al sector, y se determinan con base en ellas las competencias del comportamiento requeridas para cumplir con las normas técnicas.

Finalmente, como resultado de lo anterior se crea un catálogo de competencias técnicas y del comportamiento, ad hoc a la empresa.

b) Estudio específico de la empresa.

Es un estudio interno, el cual comprende un diagnóstico de necesidades basado en competencias, el cual mediante su aplicación permite conocer las competencias fuertes y débiles del personal involucrado en la evaluación; considerando estos resultados se crea un marco comparativo de las competencias técnicas y del comportamiento en términos de débiles, muy débiles y carentes. Por último de acuerdo con las competencias a fortalecer o desarrollar se pasa al diseño de programas de capacitación; como parte de la siguiente etapa del modelo.

**Cuadro 14:** Ámbitos de la investigación.

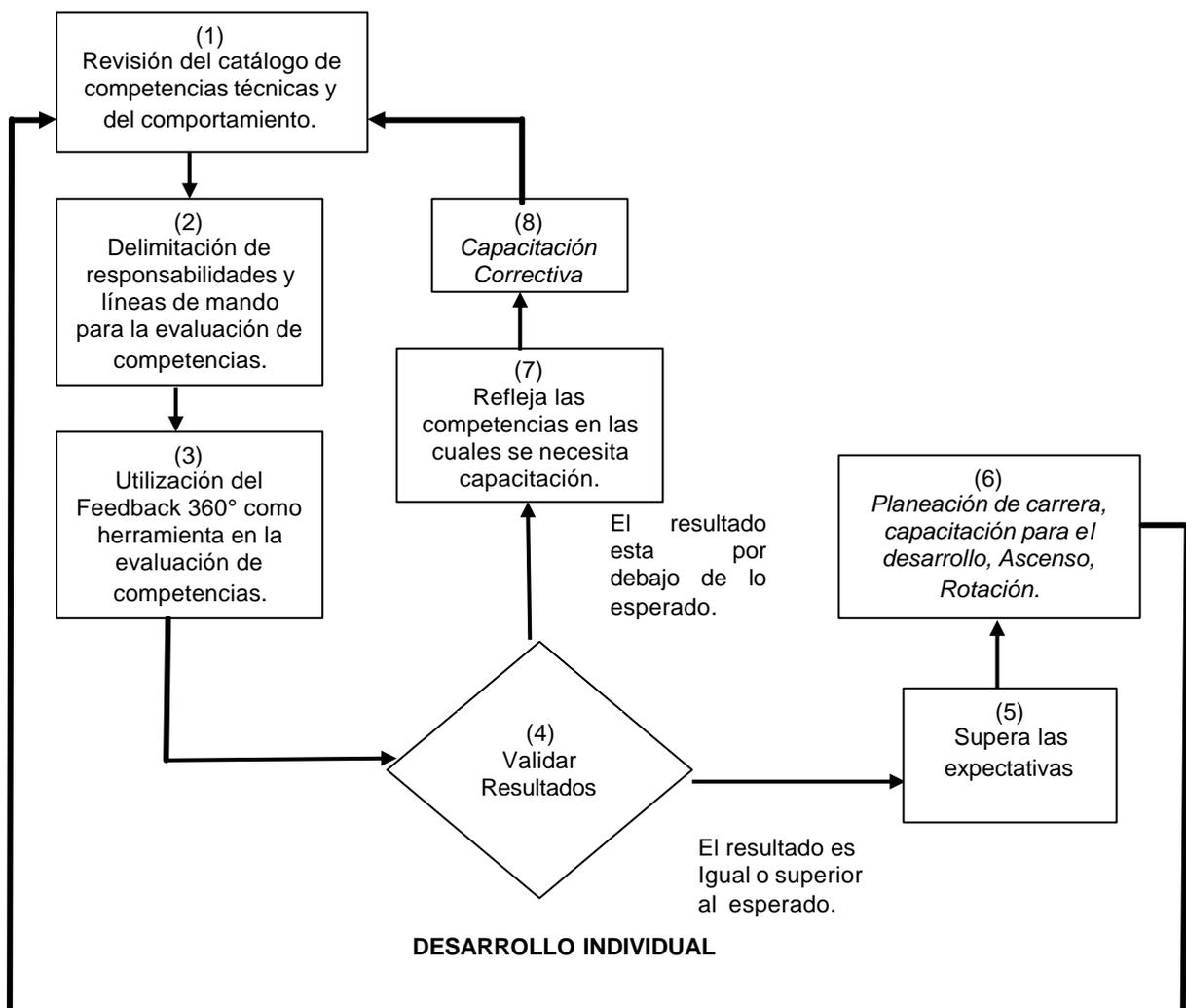


#### 4.1.1.1 Esquema de Diagnóstico y Detección de Competencias para la Capacitación (DDCC).

A través del siguiente esquema (figura 6), se muestran los pasos a seguir para detectar en que competencias es necesario capacitar, y así mismo determinar qué tipo de capacitación se va a diseñar dependiendo de las competencias requeridas.

Si el empleado cumple con un perfil de competencias requerido, entonces se puede promover en la persona una planeación de carrera dependiendo de sus competencias desarrolladas o rotarlo para la realización de alguna otra actividad.

**Figura No. 6:** Esquema de Diagnóstico y Detección de Competencias para la Capacitación (DDCC).



Fuente: Elaboración Propia.

- (1) Refleja el perfil requerido de acuerdo con el análisis de puesto, las NTCL correspondientes al sector y las competencias del comportamiento requeridas.
- (2) Tomando en cuenta la estructura organizacional de la empresa se delimitan las responsabilidades y líneas de mando para poder llevar a cabo la evaluación 360°.
- (3) Se lleva a cabo la evaluación una vez delimitadas las responsabilidades y líneas de mando.
- (4) Como consecuencia de lo anterior se toma en cuenta los resultados obtenidos:

Si el resultado es igual o superior a lo esperado:	Si por el contrario el resultado está por debajo de lo esperado:
--	--

(5) Entonces la persona evaluada esta por arriba de lo esperado.	(7) Se presentan las competencias en las cuáles se requiere capacitación.
--	---

(6) Se puede llevar a cabo una planeación de carrera, capacitación para el desarrollo, ascenso, rotación y nuevamente se va al paso número (1).	(8) Como resultado de lo anterior se lleva a cabo una Capacitación Correctiva y en este caso debido a que es un proceso dinámico se va al paso número (1).
---	--

#### **4.1.2 Organización.**

Dentro de este proceso para poder llevar a cabo la capacitación, es necesario poseer una estructura orgánica y funcional que permita disponer de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para operar de manera eficiente la capacitación. A su vez comprende el diseño y estructura de los programas de capacitación tomando como base las competencias detectadas (competencias del comportamiento) y las NTCL (Competencias técnicas).

#### 4.1.2.1 Características de un Programa de Capacitación Basado en Competencias.

**Cuadro 15**

Elemento	Descripción
Contenido	Las competencias que van a ser desarrolladas por los participantes son determinadas antes de la instrucción mediante un DDCC.
Objetivos de aprendizaje	Deberán definirse a partir de una o varias competencias, y redactarse de tal forma que indiquen lo que el participante estará en posibilidad de hacer al término de la instrucción.
Instrucción	La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y se debe poner énfasis en el logro de resultados concretos. Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
Material didáctico	La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo. Los materiales didácticos son modulares.
Instructor	Los roles de los instructores y de los participantes son diferentes en un programa de capacitación basado en competencias que en un programa tradicional. El instructor es un administrador, un facilitador y motivador del proceso instruccional. De esta manera, el instructor y los participantes llegan a estar más comprometidos con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Tiempo	El tiempo de aprendizaje es flexible.
Métodos de presentación	La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
Retroalimentación	Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
Logro del participante	El progreso de los participantes en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
Responsabilidad	Tanto el participante, como el instructor, son responsables de los logros alcanzados en un programa de capacitación basado en competencias, comparado con un programa tradicional.
Responsabilidad	El participante debe aceptar la responsabilidad, junto con el instructor, para lograr el desarrollo de comportamientos o atributos requeridos y así reforzar las competencias del empleado de forma integral.

Métodos de evaluación de la capacitación	El programa es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2.2 Pasos a seguir en la preparación de un programa de Capacitación Basado en Competencias.**

1. Marco de Referencia.
2. Determinación de grupos.
3. Sistema.
4. Secuencia.
5. Calendarización.
6. Instructores.
7. Carta descriptiva.
8. Coordinación.

##### **Marco de referencia.**

Conociendo el catálogo de competencias, el cual muestra el perfil requerido para el pleno desempeño de las funciones en el puesto; se lleva a cabo el diagnóstico y detección de competencias para la capacitación y se elabora un informe que muestra fortalezas y debilidades. Se organiza un Plan Institucional de Capacitación, a través de programas de corto, mediano y largo plazo que comprende competencias técnicas y del comportamiento.

##### **Determinación de grupos.**

Es importante conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada programa, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.

##### **Sistema.**

Considerando el DDCC y las personas involucradas, se revisan que competencias pueden cubrirse a través de los diferentes medios disponibles (Cursos internos o externos, Talleres, conferencias, etc.).

En un sistema basado en Competencias al igual que la capacitación tradicional, los cursos también pueden ser:

Modulares: Cuando se trata de temas que se dirigen a un t3pico especifco, pero con una relaci3n referida a un tema general.

Progresivos: Si los contenidos de un curso son base o consecuencia de los conocimientos impartidos en otro.

Aut3nomos: Cursos especifcos para un contenido susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto.

### **Secuencia y Sistematizaci3n**

Si los programas son modulares o aut3nomos, se marca la secuencia l3gica de los cursos integrantes, la progresi3n, los niveles, las fechas y sedes de los cursos aut3nomos.

### **Calendarizaci3n de programas.**

Para organizar los programas debe sealarse un calendario de cursos, dependiendo de la duraci3n, secuencia modular, progresiva o por niveles y aut3nomos.

### **Instructores**

En la planeaci3n institucional de la capacitaci3n, es muy importante considerar el n3mero, disposici3n, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos con los que se puede contar. Tambi3n se debe considerar los objetivos, contenidos y la metodologfa m3s adecuada de acuerdo al tipo de programa y al grupo especifco.

### **Carta descriptiva.**

Es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos especifcos; sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad. Es una gufa flexible que puede ajustarse a las necesidades de cada grupo e instructor.

Los principales puntos a considerar son los siguientes:

1. Objetivo gen3rico y especifcos.
2. Descomposici3n del objetivo general.
3. Contenido.
4. T3cnicas de enseanza.
5. Actividades de aprendizaje.
6. Medios y materiales did3cticos.
7. Instrumentos y tipos de ite ms empleados en la evaluaci3n.

8. Tiempo total empleado para el curso y para el alcance de los objetivos específicos (Especificando horas de teoría y de práctica).

### **Objetivo genérico y específicos.**

En relación a los objetivos que dirigen el aprendizaje estos deben redactarse para cada una de las competencias a capacitar y formularse de acuerdo a:

*Los generales*, cuyos enunciados muestran las conductas que se esperan de los participantes al concluir un curso/evento de capacitación.

*Objetivos particulares o intermedios*, se desprenden de un objetivo general, son un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar, en el análisis de un tema o unidad.

*Objetivos específicos u operacionales*, emanan de los objetivos particulares y se relacionan con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje. Las reglas para su elaboración son:

- a) Quién, demostrará el comportamiento o conducta;
- b) Conducta, se manifestará utilizando un verbo activo (anexo 11) y detallándola con precisión.
- c) Contenido, por medio del cual se alcanzaran los objetivos;
- d) Circunstancias, que estarán en torno a la ejecución de la conducta o comportamiento esperado y;
- e) Nivel o grado, de ejecución que se pretende dominar.

### **Contenido.**

Los contenidos deben estar relacionados con la competencia de interés para que los participantes adquieran las bases que le permitan alcanzar la competencia requerida; no se deben incluir contenidos que no sean necesarios para el desarrollo exitoso de la competencia.

### **Técnicas de enseñanza.**

Se seleccionan que técnicas didácticas son las idóneas para simular de la manera más real posible la experiencia del conocimiento planteado; y a la vez, prepara al participante en la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos o actitudes que han sido señalados en los objetivos (anexo 12).

### **Actividades de aprendizaje.**

Éstas constituyen los elementos que utiliza la o el instructor para crear situaciones cercanas a la realidad de enseñanza-aprendizaje y facilitar el aporte de contenidos, que permiten a las o los participantes la vivencia de las experiencias, necesarias para su transformación o cambio de actitud. La estructura de los objetivos, los métodos y las técnicas recomendadas determinan el tipo de actividad propuesta para lograr el dominio de las competencias.

Para lograr los objetivos, las y los participantes son expuestos a la presencia de temas o contenidos de la especialidad escogida; por ejemplo, se expone ante hechos, situaciones, fórmulas, teorías, principios, conceptos, procesos, sistemas, figuras y otros. Generalmente estos elementos se presentan formando parte del conjunto al que pertenecen, no se presentan aislados. Las actividades de enseñanza aprendizaje deben programarse para momentos de introducción, desarrollo y conclusión.

### **Medios y materiales didácticos.**

Los medios didácticos son los recursos que se emplean para presentar un contenido teórico o práctico con una técnica concreta en el ámbito de un método de aprendizaje determinado, y suelen llamarse apoyos de instrucción. Los materiales didácticos son instrumentos o soportes que se utilizan en forma impresa, audiovisual, y otros que se pueden utilizar combinados entre sí, en sistemas multimedia y por separado; todo depende del objetivo del aprendizaje y del método que se aplique; además permite seleccionar los recursos o medios didácticos apropiados en función de las posibilidades físicas que tenemos para obtener mayor rendimiento de los participantes como del instructor.

Los medios y materiales didácticos pueden ser:

#### **Pizarra:**

Se debe desarrollar un plan de pizarra, diseño de escritura, esquemas, tablas, cálculos y otros.

#### **Proyecciones:**

Retroproyector de transparencias, proyector de diapositivas, proyector de multimedia.

#### **Rotafolio y póster.**

#### **Hojas de Información de datos:**

Resultados, evaluación y calificación, dibujos técnicos y otros, libros de tablas, manuales, libros de servicio.

**Medios demostrativos.**

Se presentan en objetos reales, piezas, aparatos, unidades, elementos constructivos, máquinas, herramientas y otros.

**Medios de trabajo**

Aparatos, herramientas, materiales, maquinaria y computadoras.

**Instrumentos y tipos de ítems empleados en la evaluación.**

Los instrumentos a utilizar dependen de dónde se ubiquen los objetivos de aprendizaje: *dominio cognoscitivo, psicomotor y del comportamiento.*

En el dominio del comportamiento se evalúan aspectos relacionados con rol social, autoimagen, rasgos y motivos. Las evaluaciones del dominio cognoscitivo generalmente se realizan dentro del aula y los instrumentos empleados son llamados pruebas escritas; hay dos tipos de pruebas escritas que la o el instructor puede diseñar para ser aplicadas en el aula con el propósito de evaluar adquisiciones en este dominio: prueba objetiva y prueba de ensayo. La prueba objetiva requiere de un mayor trabajo y reflexión de la o el instructor que las elabora, mientras que con dos o más preguntas amplias en el ensayo, las y los participantes organizan y elaboran sus respuestas descriptivas.

En la presente investigación, para evaluar las competencias técnicas se propone realizar una Prueba de Conocimiento la cual permite determinar el nivel de entendimiento y dominio de conceptos, actitudes y aptitudes adquiridas durante la capacitación de la unidad de competencia en particular, considerando lo siguiente:

- a. Los ítems de la evaluación de conocimientos deben ser consistentes en cuanto a su contenido.
- b. En la medida de lo posible debe exigirse el 100% de respuestas correctas.
- c. Son preferibles los ítems de elección múltiple.
- d. Las pruebas de conocimientos no deben limitarse a preguntas de bajo nivel (memoria); se deben incluir preguntas de alto nivel, preguntas de entendimiento y preguntas creativas.

La prueba de conocimiento contiene la siguiente información:

- a. Nombre del participante.
- b. Fecha.
- c. Nombre de la unidad de competencia.
- d. Instrucciones claras y que incluyen como responder los ítems.

- e. Puntuación del participante (domina o no el contenido).
- f. Ítems.

El aprendizaje de destrezas motrices se clasifica taxonómicamente dentro del dominio psicomotor, este tipo de conducta para ser evaluado, requiere de situaciones en las cuales la o el participante ejecuta la tarea según se trate. Para ello es recomendable emplear la Guía Técnica y la Prueba de Ejecución.

La guía técnica, contiene la descripción de la parte práctica de la unidad de competencia, esta formada por los siguientes apartados:

- a. Dibujo, ilustración o esquema:  
Que sean representativos de la unidad de competencia desarrollada.
- b. Perfil de competencia.
- c. Nombre de la competencia.
- d. Nombre de la unidad de competencia.
- e. Objetivo de rendimiento: Debe representar el objetivo psicomotriz.
- f. Código de cotejo, según el tipo a utilizar (Si - No).
- g. Listado de pasos necesarios para concretar la unidad de competencia.
- h. Lista de cotejo para verificación de la ejecución paso a paso.
- i. Norma de seguridad.
- j. Herramientas y equipos.
- k. Actitudes: son los que el participante debe de poseer para la ejecución de la unidad de competencia.
- l. Material fungible: es el material gastable que se necesita para la ejecución de la unidad de competencia.
- m. Observaciones.
- n. Nombre de él o la participante.
- o. Nombre de él o la instructora.

La prueba de ejecución; es una evaluación que permite determinar en que medida el objetivo o estándar de rendimiento se ha alcanzado, considerando los criterios de ejecución ya definidos en la unidad de competencia.

Para el diseño de este instrumento se debe considerar los aspectos siguientes:

- a. Las pruebas de desempeño deberán evaluar sólo los pasos que en el desarrollo de la guía se han mencionado (la base es la guía técnica).

- b. Expresar los ítems en forma enunciativa, no interrogativa.
- c. Incluir ítems que el o la instructora pueda realmente observar.
- d. Expresar cada ítem de manera que incluya una opinión de calidad, no simplemente si se realizó la acción.
- e. Se puede medir el alcance logrado en la unidad de competencia por parte de la o el participante, evaluando el producto que produce o el proceso que emplea, usualmente la evaluación de desempeño evalúa tanto el producto como el proceso.

La hoja contiene la siguiente información:

- a. Nombre del participante.
- b. Fecha.
- c. Nombre de la unidad de competencia.
- d. Las instrucciones deben ser claras y que incluyan lo que se espera que el o la participante logre, las condiciones que dispone, dónde encontrar los materiales necesarios y las restricciones que aplican.
- e. Nivel alcanzado en la evaluación.
- f. Criterios de ejecución.
- g. Ítems.
- h. Columna de lista de cotejo. Si, No, o N/A (no aplica).

Los formatos que se encuentran en el anexo 13 muestran los puntos antes descritos. Estos pueden emplearse en programas de capacitación dirigidos a desarrollar competencias técnicas.

### **Coordinación de eventos**

Tiene por objeto, armonizar los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que éste cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo. Una buena coordinación contempla aspectos relacionados con:

*La calendarización.* Independientemente de que al estructurar el programa se hayan calendarizado los eventos incluidos en él, al coordinar un evento en concreto conviene considerar: el calendario civil en relación con el calendario de cursos, la disponibilidad de locales apropiados para el evento en cuestión, disponibilidad de los participantes y del instructor.

*Los recursos económicos y materiales.* Posibilidad de contar con el equipo necesario en las fechas propuestas. También, un acertado control presupuestal previene la posibilidad de suspender o cambiar condiciones de eventos programados.

*La promoción.* Una buena coordinación contempla información oportuna y suficiente sobre el evento. Esta incluye el objetivo, contenido temático, fecha, sede, duración, horarios y las condiciones que el participante necesita conocer, por ello, la promoción debe enviarse a los participantes con tiempo para que programen su participación afectando en medida mínima aspectos como: su trabajo rutinario, solicitud de viáticos y el pago a realizar. Asimismo, los programas deberán hacerse del conocimiento de los jefes, o personas encargadas de las áreas en donde se detectaron competencias débiles y que requieren capacitación.

#### **4.1.3 Ejecución.**

Es la puesta en marcha del programa de capacitación, implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que se está desarrollando la capacitación de acuerdo a lo planeado.

#### **4.1.4 Control.**

En esta etapa se le da medición, verificación y seguimiento a las competencias a través de la evaluación de las mismas empleando nuevamente la herramienta Feedback 360°, tal y como se aplica en la etapa de planeación. A través de ello se puede determinar la medida en que las personas capacitadas, utilizan en el trabajo los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, y las actitudes modificadas a través de evidencias.

Existen dos formas principales de evidencia recolectada:

- ✚ Evidencia del desempeño.
- ✚ Evidencia de los conocimientos fundamentales.

Tipos de evidencia:

- ✚ Evidencia directa (bienes y servicios producidos por el candidato).
- ✚ Evidencia indirecta (evidencia e información de apoyo respecto del candidato).

Debido a que existe un control durante todo el proceso presentándose mediante un flujo continuo en cada una de las etapas del modelo, permite que se corrijan los problemas

que vayan surgiendo durante la aplicación del modelo, de tal manera que se realice todo correctamente.

#### 4.1.4.1 Dimensiones de la evaluación.

- a) **Evaluación de la respuesta del participante ante el evento o, medición inmediata del efecto.** Es una primera dimensión que permite deducir el éxito de un evento de capacitación. Se observan en términos del impacto causado a los participantes por la personalidad del instructor, lo novedoso del contenido temático, las formas de impartir el curso, las condiciones ambientales, entre otros factores. Es un indicador de gusto, más que de efectividad. Se obtiene por medio de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación directa por parte del instructor.
- b) **Evaluación de la efectividad de aprendizaje.** Este grado de análisis, permite verificar en el aula, si el participante alcanzó los objetivos instruccionales del curso/evento establecidos en la carta descriptiva. Se observa en términos de los conocimientos adquiridos por los participantes. Es un indicador de aprovechamiento académico. Se obtiene por medio de pruebas o exámenes, orales o escritos.
- c) **Evaluación del conocimiento aplicado en el puesto de trabajo.** Esta dimensión de control, se verifica cuando el participante ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar en el desempeño de sus funciones los conocimientos adquiridos o comportamientos desarrollados durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo. Se obtienen los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario.
- d) **Evaluación del esfuerzo de la capacitación.** Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con mucha precisión, si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes. Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que debería hacerse y lo realmente hecho, por medio del análisis factorial y la aplicación de la auditoría administrativa, entre algunas de las posibilidades de revisión.
- e) **Evaluación del costo-beneficio de la capacitación.** Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad, producción o resultados obtenidos. Es un indicador que mide a través de las razones y proporciones de

capital humano, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de productividad, el punto de equilibrio, las herramientas de la estadística y los registros administrativos.

El principio de una evaluación es contar con parámetros a comparar, por lo tanto, si no se cuenta con parámetros iniciales, será imprescindible iniciar con la generación de algunos. Las acciones de evaluación en las empresas se orientan fundamentalmente hacia los procesos de aprendizaje y hacia la reacción de los participantes e instructores, en segundo lugar se hacen evaluaciones del seguimiento de programas y efectividad del sistema y por último, la evaluación del costo-beneficio.

**C  
A  
P  
Í  
T  
U  
L  
O  
  
5**

**APLICACIÓN DEL MODELO DE  
CAPACITACIÓN BASADO EN  
COMPETENCIAS**

## **5.1 PLANEACIÓN.**

### **5.1.1 Fase preventiva.**

La aplicación del modelo en sus fases de planeación y organización no pretenden arrojar un impacto económico al empresario, la principal finalidad es la valoración del personal en su forma integral generándole un conocimiento cualitativo.

Acorde con la propuesta del Modelo de Capacitación basado en Competencias, en su fase preventiva se lleva a cabo el análisis y diagnóstico al Sector Hotelero de la Ciudad de Huajuapán de León, para realizar posteriormente el Diagnóstico y Detección de Competencias para la Capacitación en el hotel "Tierra del Sol", como parte de la primera etapa de aplicación del modelo.

#### **5.1.1.1 Análisis del Sector Hotelero.**

En diciembre de 1992 con las reformas a las Leyes Federales de Turismo y de Metrología y Normalización, la Secretaría de Turismo (SECTUR) se deslinda de la responsabilidad de clasificar y admite la participación voluntaria de la iniciativa privada en los esquemas de normalización y certificación de los hoteles.

El nuevo ordenamiento permite a los dueños se clasifiquen bajo su propio criterio eligiendo entre 5 categorías que se identifican por el número de estrellas. El número de instalaciones y de servicios que ofrece el hotel varía entre las diversas categorías de estrellas.

El rango comparativo de características permite ubicar el criterio tomado por lo dueños de los hoteles en el momento de clasificarse. Los cuadros 16 y 17 resumen las principales características de los hoteles con 1 y 5 estrellas respectivamente.

La falta de parámetros bien definidos en cada categoría, la inexistencia de una institución que regule la clasificación de estrellas y el libre albedrío del hotelero, hacen inconsistente e ineficaz esta clasificación. Sin embargo las personas que solicitan el servicio de hospedaje, toman en cuenta el número de estrellas con las que cuenta el hotel en el momento de elegir dónde hospedarse.

**Cuadro 16:** Hoteles con categoría de 1 estrella  
Instalaciones y Servicios

Instalaciones/servicios
- Baño dentro de la recámara.
- Agua caliente las 24 hrs.
- Teléfono.
- T.V. con cable.
- Ventilador.
- Restaurante.
- Hospedaje

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio de campo.

**Cuadro 17:** Hoteles con categoría de 5 estrellas.  
Instalaciones y Servicios

Instalaciones	Servicios
- Alberca.	- Caja de seguridad en Recepción.
- Bar.	- Check-in Express.
- Cafetería.	- Check-out Express.
- Cajones libres en estacionamiento.	- Cunas para bebé.
- Chapoteadero.	- Estilista.
- Discotec.	- Fax.
- Estacionamiento de autoservicio.	- Guarda equipaje.
- Estacionamiento para discapacitados	- Información turística.
- Habitaciones: Estándar, estándar plus, Junior Suite y Suites.	- Internet y servicio de computadoras.
- Habitaciones No – fumar disponibles.	- Lavandería/Valet
- Habitaciones interconectadas.	- Limpieza de calzado.
- Habitaciones para discapacitados.	- Llamadas de despertador.
- Habitaciones equipadas con: aire acondicionado, alberca climatizada con jacuzzi, temazcal, gimnasio, Business Center.	- Maquinas para hielo/golosinas.
- Instalaciones para discapacitados/áreas comunes.	- Personal multilingüe.
- Restaurantes y cafeterías.	- Portero/botones.
- Sala de estar.	- Programa de huésped frecuente.
- Sala para Convenciones.	- Recepción.
- Salón de Reunión.	- Servicio en área de alberca.
	- Servicio a habitaciones.
	- Servicio a habitaciones limitado.
	- Servicio cambio de moneda.
	- Servicio de planchado.
	- Servicio de banquetes.
	- Servicio de correo.
	- Servicio de recepción de 24 hrs.
	- Servicios ejecutivos/VIP
	- Servicios Médicos/Médico disponible.
	- Servicio de niñeras especializadas.
	- Servicio de tours guiados y renta de autos.
	- Teléfono directo, T.V. con cable.
	- Tintorería/Lavandería servicio fin de semana.
	- Tintorería/Lavandería servicio mismo día.
	- Valet Parking.

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio de campo.

Tener el conocimiento de los puestos existentes del sector hotelero de la ciudad de Huajuapán de León, permite formar un marco referencial básico de puestos, con los que debe de contar como mínimo un organigrama organizacional de una pyme hotelera, y en base a ello determinar las competencias requeridas en los empleados para desempeñar eficientemente las funciones necesarias por el puesto. El cuadro 18, muestra los hoteles que conforman las pymes del sector hotelero de Huajuapán de León, de acuerdo con datos obtenidos en la Regiduría de Desarrollo Económico y Turismo (Anexo 10).

**Cuadro 18:** Hoteles de Huajuapán de León.

Nombre del Hotel	CON ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL					Económico
	1*	2*	3*	4*	5*	
García Peral				Si		
Casa Blanca			Si			
Valladolid			Si			
Plaza del Angel	Si					
Colón	Si					
Laredo	Si					
San José						No
Yuli						No
Rivera Amador						No
María Luisa						No
Fesvi						No
México						No
Tesoro de Michapa						No
Linda Vista						No
Lima						No
Recuerdo						No

**Si o No** = Cuentan con una estructura organizacional formal.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

Los *hoteles económicos* son aquellos que sólo brindan el servicio de hospedaje y no cuentan con una estructura organizacional formal, a diferencia del resto de los hoteles que se muestran en el cuadro anterior. Por consiguiente para realizar el caso de estudio se selecciona un hotel que cuenta con una estructura organizacional formal y manual de descripción de puestos.

#### 5.1.1.2 Puestos

En el cuadro 19 se muestran por medio de una **X**, los puestos existentes en los hoteles de Huajuapán de León.

**Cuadro 19:** Puestos existentes en las pymes del sector hotelero de Huajuapán de León.

Nombre del Hotel	García Peral	Casa Blanca	Valladolid	Plaza del Ángel	Laredo	Colón
<b>Puestos</b>						
Gerente General	X	X	X	X	X	
Jefe de Desarrollo y Capacitación		X				
Jefe de Personal		X				
Asistente de Jefe de Personal		X				
Administrador	X		X	X	X	
Recepcionista	X	X	X	X	X	X
Ama de Llaves	X	X				
Camarista	X	X	X	X	X	X
Botones	X					
Mantenimiento	X		X			
Intendencia	X	X			X	
Jardinero		X				
Lavandera	X		X	X	X	X
Ayudante de Lavandera			X			
Velador					X	X

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

De acuerdo con el cuadro anterior los principales puestos existentes en las pymes del sector hotelero de Huajuapán de León son:

- ✚ *Gerente General.*
- ✚ *Administrador.*
- ✚ *Recepcionista.*
- ✚ *Ama de llaves.*
- ✚ *Camarista.*
- ✚ *Lavandera.*
- ✚ *Intendente.*

### 5.1.1.3 Descripción de los principales puestos existentes.

A continuación se muestran de forma general las principales funciones que debe desempeñar cada una de las personas que se encuentran en los principales puestos existentes en hoteles de Huajuapán de León; a fin de determinar las competencias del comportamiento y técnicas, de acuerdo con las NTCL y la propia descripción de puestos<sup>57</sup>, que se deben aplicar en las áreas funcionales para que posteriormente sean tomadas como referencia en la fase de diagnóstico para el caso de estudio.

<sup>57</sup> Esta información es producto de la investigación de campo que incluye técnicas de: observación directa, entrevista y análisis del manual de descripción de puestos.

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Identificación del puesto.</b>	
<b>Nombre del puesto.</b>	Gerente General
<b>Contactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ De forma interna con áreas a su cargo.</li> <li>✚ De forma externa con proveedores, personal de instituciones bancarias y Staff.</li> </ul>
<b>Descripción Genérica</b>	Coordinar y Supervisar la prestación de servicios dentro del hotel, además de dirigir a las personas a su cargo con el fin de solucionar las situaciones que surjan en el desempeño de las diferentes funciones.
<b>Descripción específica</b>	
<b>Actividades diarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tomar decisiones relacionadas con el hotel.</li> <li>✚ Generar y mantener las utilidades del hotel.</li> <li>✚ Vigilar los resultados de las áreas funcionales del hotel en cuanto a: costos, calidad, servicios al cliente, controles y resultados económicos.</li> </ul>
<b>Actividades periódicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Planificar, Organizar y controlar las operaciones.</li> <li>✚ Ejecutar los planes estratégicos.</li> <li>✚ Crear estrategias que permitan atraer más clientes.</li> <li>✚ Estimular el desarrollo de conocimientos y habilidades que permitan la comunicación y atención a los huéspedes para responder a sus requerimientos.</li> </ul>
<b>Actividades eventuales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Negociar y contratar servicios externos para mejoras del hotel.</li> <li>✚ Asistir a eventos especiales para dar promoción y publicidad al hotel.</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto.</b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	La persona encargada de esta área debe tener estudios de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas o alguna carrera a fin a esta.
<b>Experiencia</b>	Por lo menos 2 años en funciones relacionadas con la Gerencia General de empresas principalmente en el ramo turístico.
<b>Criterio</b>	Amplio criterio para el análisis y toma de decisiones dentro del hotel.
<b>Iniciativa</b>	Para generar estrategias que generen utilidades para la empresa.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ De todos los recursos materiales existentes dentro de la empresa.</li> <li>✚ Supervisar el trabajo de las personas a su cargo y de forma indirecta el resto del personal.</li> <li>✚ Vigilar que se realice todo de acuerdo con lo planeado.</li> <li>✚ Generar los recursos financieros necesarios para el mantenimiento del hotel.</li> </ul>

<b>ADMINISTRADOR</b>	
<b>Identificación del puesto.</b>	
<b>Nombre del puesto.</b>	Administrador
<b>Contactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ De forma interna con áreas a su cargo para su supervisión.</li> <li>✚ De forma externa con proveedores para confirmar pedidos realizados y con instituciones que brindan capacitación principalmente en este sector.</li> </ul>
<b>Descripción Genérica</b>	Coordina el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y brinda la capacitación necesaria para el mejor desempeño de las funciones; además de mantener un sistema de incentivos y reconocimientos al mérito de cada uno de ellos. Además de supervisar y auxiliar de manera directa las funciones realizadas por el personal a su cargo, con el fin de responder a los requerimientos del cliente.
<b>Descripción específica</b>	
<b>Actividades diarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.</li> <li>✚ Control de personal.</li> <li>✚ Motivar al personal a realizar mejor su trabajo.</li> <li>✚ Llevar un control de materiales necesarios para desarrollar cada una de las funciones en los diversos puestos del hotel.</li> </ul>
<b>Actividades periódicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Entregar reportes de las actividades realizadas en su área a su jefe inmediato.</li> <li>✚ Coordinar el proceso de reclutamiento, selección y contratación.</li> <li>✚ Definir y coordinar actividades de DNC y entrenamiento de personal.</li> <li>✚ Diseñar y ejecutar los programas de capacitación.</li> <li>✚ Desarrollar políticas y procedimientos para el personal.</li> <li>✚ Crear programas de incentivos y reconocimientos.</li> <li>✚ Elaborar y actualizar el manual de descripción de puestos.</li> </ul>
<b>Actividades eventuales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Apoyar en eventos realizados dentro del hotel.</li> <li>✚ Asistir a cursos relacionados con el área.</li> <li>✚ Realizar la inducción a los nuevos integrantes de la empresa.</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto.</b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	La persona encargada de esta área debe tener estudios de Licenciatura en Administración de Empresas, con especialidad en Recursos Humanos o una carrera a fin a esta.
<b>Experiencia</b>	Por lo menos 1 año.
<b>Criterio</b>	Para dar solución a problemas relacionados con el personal.
<b>Iniciativa</b>	Indispensable ya que en ocasiones se pueden presentar problemas que puedan afectar sus funciones.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Del equipo y material que le es asignado para realizar sus funciones.</li> <li>✚ Supervisar las funciones realizadas por el personal a su cargo.</li> <li>✚ De impartir capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas y las políticas de la empresa.</li> </ul>

<b>RECEPCIONISTA</b>	
<b>Identificación del puesto.</b>	
<b>Nombre del puesto.</b>	Recepcionista
<b>Contactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ De forma interna con su jefe inmediato, Ama de Llaves, Intendente y las Camaristas.</li> <li>✚ De forma externa con los clientes que acuden a solicitar servicios de hospedaje.</li> </ul>
<b>Descripción Genérica</b>	Atender a los clientes desde que efectúan su reservación, registro de entradas y salidas del huésped, hasta el cobro de los servicios brindados por el hotel.
<b>Descripción específica</b>	
<b>Actividades diarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Recibir, documentar y analizar las solicitudes anticipadas de habitaciones.</li> <li>✚ Atender lo relacionado al ingreso de huéspedes tomando en cuenta las reservaciones existentes.</li> <li>✚ Asegurarse cuando el huésped ha cerrado su cuenta, de que él saldo final es correcto y no hay movimientos pendientes de operar.</li> <li>✚ Indicar a la ama de llaves cuando los cuartos están disponibles para su limpieza.</li> <li>✚ Proporcionar al huésped atención en la solución de problemas.</li> <li>✚ Entregar un reporte sobre el ingreso de huéspedes y los movimientos pendientes por realizar a su compañero en turno.</li> </ul>
<b>Actividades eventuales.</b>	Auxiliar en otras actividades dentro del hotel.
<b>Especificaciones del puesto.</b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	La persona encargada de esta área preferentemente debe tener Licenciatura en Turismo (perfil administrativo) o carrera técnica en administración de turismo.
<b>Experiencia</b>	Por lo menos 1 año en funciones relacionadas con el ramo de la hotelería.
<b>Criterio</b>	Amplio criterio debido a las variadas y complejas funciones que realiza.
<b>Iniciativa</b>	Necesaria con el fin de proponer mejoras en la atención al cliente.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ De los recursos materiales que le son asignados para realizar sus funciones.</li> <li>✚ De brindar un buen servicio al huésped.</li> <li>✚ De dar alternativas de solución al huésped, en su caso.</li> <li>✚ De que el cliente vuelva a solicitar el servicio de hospedaje.</li> </ul>

<b>AMA DE LLAVES</b>	
<b>Identificación del puesto.</b>	
<b>Nombre del puesto.</b>	Ama de Llaves
<b>Contactos</b>	Con su jefe inmediato, recepcionistas y camaristas.
<b>Descripción Genérica</b>	Supervisar y dirigir a las personas a su cargo, así como controlar y solucionar situaciones que surjan en el desempeño de la función con la finalidad de atender los requerimientos del cliente.
<b>Descripción específica</b>	
<b>Actividades diarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Asignar a las camaristas los cuartos para su limpieza.</li> <li>✚ Supervisar el trabajo realizado por las camaristas con la finalidad de tener siempre presentables y limpias las habitaciones.</li> <li>✚ Avisar a recepción cuando los cuartos están disponibles para su ocupación.</li> <li>✚ Llevar a cabo el lavado de blancos del hotel.</li> </ul>
<b>Actividades periódicas</b>	Solicitar el material necesario para llevar a cabo la limpieza.
<b>Actividades eventuales.</b>	Auxiliar en otras actividades dentro del hotel.
<b>Especificaciones del puesto.</b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	La persona encargada de esta área debe tener estudios mínimos de primaria.
<b>Experiencia</b>	Por lo menos 1 año en actividades relacionadas con el puesto.
<b>Criterio</b>	Amplio criterio para relacionar asuntos relacionados con su función.
<b>Iniciativa</b>	Para proponer nuevas formas de llevar a cabo las diferentes actividades.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ De todos los recursos materiales designados para realizar sus funciones.</li> <li>✚ Supervisar el trabajo de las personas a su cargo.</li> </ul>

<b>CAMARISTA</b>	
<b>Identificación del puesto.</b>	
<b>Nombre del puesto.</b>	Camarista
<b>Contactos</b>	De manera directa con la Ama de Llaves y con sus compañeras de trabajo.
<b>Descripción Genérica</b>	Mantener siempre presentables y limpias las habitaciones con la finalidad de brindar un buen servicio al huésped.
<b>Descripción específica</b>	
<b>Actividades diarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Realizar la limpieza de las habitaciones de acuerdo con su estatus de ocupación.</li> <li>✚ Seleccionar los productos y equipo de limpieza de acuerdo con el de superficies y objetos a limpiar en las habitaciones.</li> <li>✚ Colocar las provisiones (blancos, suministros, crema, jabones, etc,) de acuerdo con los tipos de habitaciones asignadas y ocupadas.</li> </ul>
<b>Actividades periódicas</b>	Solicitar el material necesario para la limpieza de las habitaciones.
<b>Actividades eventuales.</b>	Auxiliar en otras actividades relacionadas con el hotel.
<b>Especificaciones del puesto.</b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	Conocer de la aplicación de procedimientos de limpieza y de productos químicos, además de estudios mínimos de primaria.
<b>Experiencia</b>	1 año en actividades relacionadas con el puesto.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ De los productos y equipo de limpieza.</li> <li>✚ De realizar bien sus funciones</li> </ul>

<b>LAVANDERA</b>	
<b><i>Identificación del puesto.</i></b>	
<b>Nombre del puesto.</b>	Lavandera
<b>Contactos</b>	De manera directa con la Ama de Llaves.
<b>Descripción Genérica</b>	Realizar el lavado de blancos del hotel.
<b><i>Descripción específica</i></b>	
<b>Actividades diarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Seleccionar el tipo de detergente, suavizante y blanqueador de acuerdo con el tipo de tela.</li> <li>✚ Separar lo blancos de acuerdo con el tipo de tela.</li> <li>✚ Separar lo s que producen pelusa al lavarse y los que estén muy sucios.</li> <li>✚ Seleccionar la temperatura y el ciclo de lavado de la lavadora.</li> <li>✚ Llevar acabo el secado de los blancos.</li> </ul>
<b>Actividades periódicas</b>	Solicitar el material necesario para el lavado de los blancos
<b><i>Especificaciones del puesto.</i></b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	Conocer de la aplicación de detergentes, suavizantes y blanqueadores durante el lavado, manejo de lavadora y secadora, además de saber leer y escribir.
<b>Responsabilidades</b>	De los productos y equipo que emplea y utiliza. De realizar bien sus funciones.

<b>INTENDENTE</b>	
<b><i>Identificación del puesto.</i></b>	
<b>Nombre del puesto.</b>	Intendente
<b>Contactos</b>	Con su jefe inmediato.
<b>Descripción Genérica</b>	Es responsable de mantener en buenas condiciones las instalaciones, muebles y decoración del hotel.
<b><i>Descripción específica</i></b>	
<b>Actividades diarias</b>	Realizar la limpieza de las instalaciones, muebles y decoración del hotel de acuerdo con el tipo de superficies y objetos a limpiar.
<b>Actividades periódicas</b>	Solicitar materiales y herramientas necesarias para llevara acabo sus funciones.
<b>Actividades eventuales.</b>	Solicitar servicios especializados para el hotel como: plomeros, electricistas, etc.
<b><i>Especificaciones del puesto.</i></b>	
<b>Conocimientos necesarios</b>	Conocer de la aplicación de procedimientos de limpieza y de productos químicos, además de estudios mínimos de primaria.
<b>Experiencia</b>	Por lo menos 1 año en funciones similares.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> De todos los materiales y herramientas a su cargo.</li> <li> De mantener las instalaciones en buenas condiciones.</li> </ul>

#### 5.1.1.4 Creación del catálogo de competencias.

Una vez analizadas las funciones de los puestos existentes en las pymes del sector hotelero de Huajuapán de León se procede a crear el catálogo de competencias.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE HUAJUAPAN DE LEÓN.	
Clave	Descripción de la Competencia
CX001	<i>Adaptabilidad:</i> Capacidad de adaptarse a la evolución de los requerimientos de la producción y el trabajo. Es decir adaptarse a las modernas tecnologías de gestión, demandantes de nuevas y mayores capacidades que algunos llaman multihabilidad.
CX002	<i>Aprendizaje:</i> Capacidad para asimilar nueva información y aplicarla eficazmente.
CX003	<i>Innovación y creatividad:</i> Capacidad para innovar o crear.
CX004	<i>Planificación y organización:</i> Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
CX005	<i>Trabajo en equipo:</i> Disposición para cooperar con otros y apoyar activamente decisiones grupales, sacrificando intereses propios a favor del grupo.
CX006	<i>Liderazgo:</i> Capacidad para administrar proyectos y equipos humanos.
CX007	<i>Problemática dentro de la empresa:</i> Capacidad para saber distinguir un conjunto de hechos o circunstancias hasta llegar a conocer los elementos de éste, que dificultan la consecución de un fin. Además de capacidad de manejar exitosamente situaciones conflictivas, buscando soluciones favorables para ambas partes.
CX008	<i>Autoresponsabilidad:</i> Atribuir los éxitos y fracasos laborales al comportamiento de uno mismo y no al de otras personas o casualidades. Hacerse cargo de las consecuencias de las propias acciones.
CX009	<i>Flexibilidad:</i> Capacidad para adaptarse a situaciones y condiciones nuevas o imprevistas, tolerando la incertidumbre y el cambio. Apertura para nuevas perspectivas y métodos.
CX010	<i>Resistencia:</i> Capacidad de mantener bajo control las propias reacciones emocionales. Rápida superación de fracasos y alta tolerancia al estrés.
CX011	<i>Orientación al cliente:</i> Capacidad para modificar o mejorar cierta conducta dentro de un área de trabajo para brindar un mejor servicio.
CX012	<i>Motivación de logro:</i> Preocupación por trabajar bien o competir para superar un estándar de excelencia.
CX013	<i>Ambición profesional:</i> pasión por conseguir un mejor puesto de trabajo dentro de la organización de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.
CX014	<i>Asertividad:</i> capacidad para expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un modo adecuado en las situaciones sociales que se le presenten en el trabajo.
CX015	<i>Atención al detalle:</i> capacidad para realizar el trabajo de la mejor manera posible para la obtención de mejores resultados a los esperados por la organización.
CG016	<i>Delegación:</i> dar a otra persona la facultad o poder que una tiene para que realice algunas de sus actividades.
CX017	<i>Escucha activa:</i> capacidad para entender lo que transmite nuestro interlocutor y hacerlo desde su propio punto de vista para garantizar el éxito.
CX018	<i>Independencia:</i> capacidad para realizar ciertas actividades sin depender de otra persona.
CX019	<i>Negociación:</i> capacidad para negociar con otros.
CX020	<i>Persuasión:</i> capacidad para convencer o inducir a alguien para que crea o haga alguna cosa.
CG021	<i>Proactividad:</i> capacidad para tomar la iniciativa ante situaciones futuras, críticas o difíciles de planificarse a largo plazo, en vez de sólo reaccionar.

<b>Clave</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>
<b>CX022</b>	<i>Sensibilidad interpersonal:</i> capacidad para escuchar adecuadamente, para comprender y responder a pensamientos o intereses de los demás, sin que estos los hayan expresado, o los expresen de manera parcial.
<b>CX023</b>	<i>Sociabilidad:</i> capacidad para relacionarse fácilmente con otros.
<b>CG024</b>	<i>Visión:</i> expectativas a futuro de una persona.
<b>TA001</b>	Tiene la responsabilidad de planear, coordinar y desarrollar recursos humanos necesarios para la operación del negocio.
<b>TA002</b>	Realizar funciones desde reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal, hasta el control y vigilancia de los aspectos contables relacionados con las retribuciones salariales de los recursos humanos.
<b>TA003</b>	Requiere de un conjunto de actividades complejas y de un alto nivel de responsabilidad.
<b>TC001</b>	Necesitan de un trabajo en equipo que les sea coordinado
<b>TC002</b>	Son necesarios conocimientos de la aplicación de procedimientos de limpieza y de productos químicos.
<b>TC003</b>	Sus funciones no son totalmente rutinarias, tienen bajos niveles de autonomía por lo que requiere de supervisión
<b>TG001</b>	Demostrar que sabe supervisar y dirigir a las personas a su cargo.
<b>TG002</b>	Controlar y solucionar las situaciones que surjan en el desempeño de la función.
<b>TG003</b>	Es necesario saber dirigir y coordinar el equipo de colaboradores, estimular el desarrollo de sus conocimientos y habilidades que permitan la comunicación y atención a los huéspedes para atender sus requerimientos sobre el servicio de alojamiento.
<b>TG004</b>	Requiere de un conjunto de actividades de trabajo variadas y autónomas.
<b>TI001</b>	Responsabilidad de mantener la imagen del orden, limpieza e higiene en los establecimientos del hospedaje para la llegada del huésped tanto de las áreas publicas como de las habitaciones
<b>TI002</b>	Necesitan de un trabajo en equipo que les sea coordinado
<b>TI003</b>	Son necesarios, conocimientos de la aplicación de procedimientos de limpieza de productos químicos
<b>TI004</b>	Sus funciones no son totalmente rutinarias, tienen bajos niveles de autonomía por lo que requiere supervisión
<b>TL001</b>	Dirigir al personal de limpieza
<b>TL002</b>	Programar las actividades de limpieza
<b>TL003</b>	Coordinar la realización de la limpieza y abastecer al personal
<b>TL004</b>	Implica un conjunto de actividades variadas que van desde la planeación y supervisión.
<b>TR001</b>	Atención al cliente desde que efectúa reservación registro de entrada, durante su estancia y salida del huésped. Así como el cobro de los servicios recibidos por el hotel
<b>TR002</b>	Implica actividades con cierta autonomía variedad y complejidad que deberán estar coordinadas, supervisadas para dar una tensión oportuna al huésped.
<b>TV001</b>	Responsabilidad de mantener limpios los blancos a utilizar en el hotel.
<b>TV002</b>	Necesitan de un trabajo en equipo que les sea coordinado.
<b>TV003</b>	Son necesarios conocimiento de la aplicación de detergentes, suavizantes y blanqueadores para el lavado de los blancos.
<b>TV004</b>	Tiene bajos niveles de autonomía por lo que requiere supervisión.

Significado de la clave	
Posición	Significado
1	C = Competencia del comportamiento. T = Competencia técnica
2	A = Administrador C = Camarista G = Gerente I = Intendente L = Ama de llaves R = Recepcionista V = Lavandera
3-5	X = Aplicable a cualquier Nivel Organizacional Número consecutivo

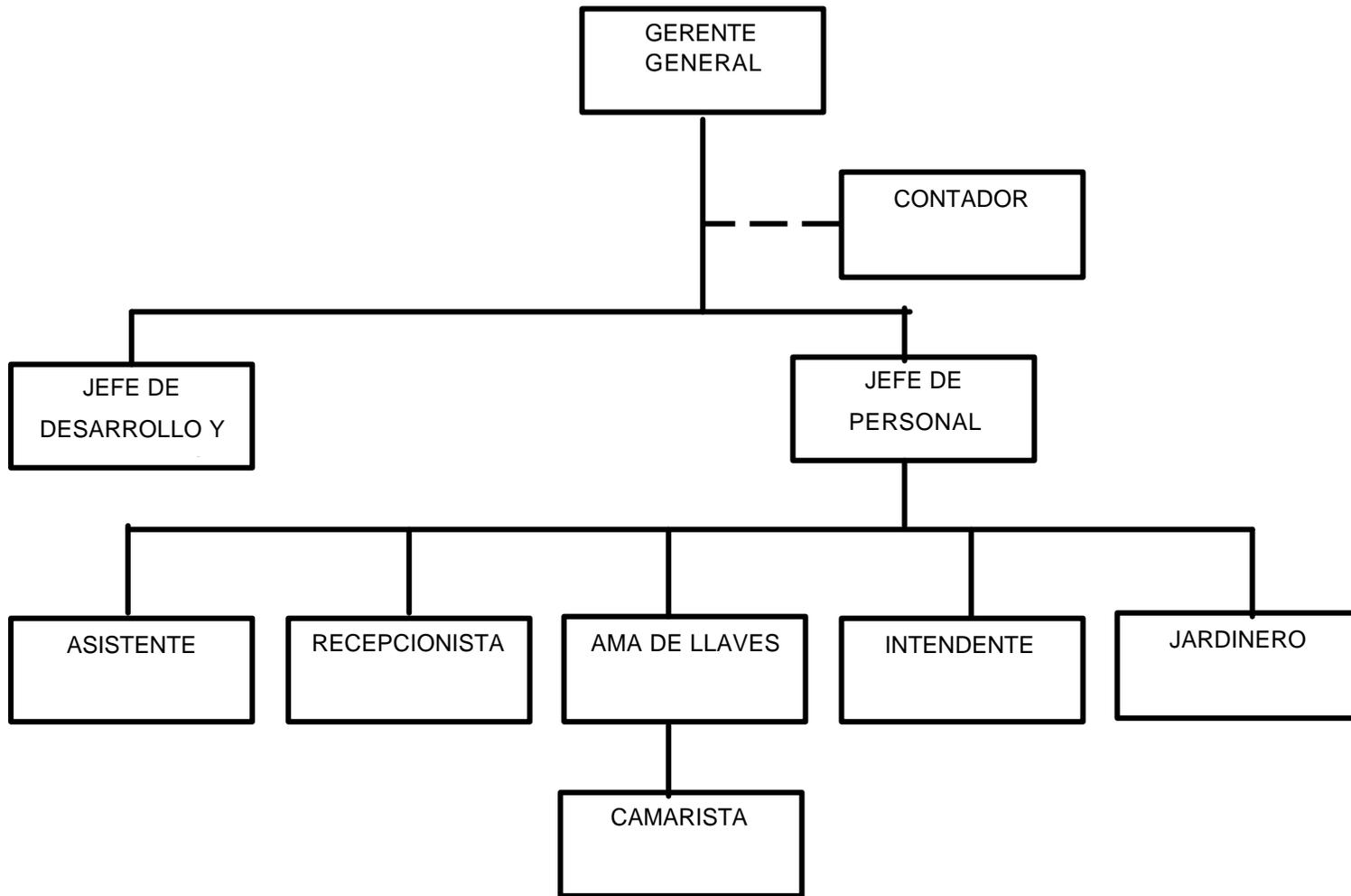
### 5.1.2 Caso de estudio.

Continuando con la aplicación del modelo en el sector hotelero, se toma el catálogo de competencias técnicas y del comportamiento como referencia para diagnosticar y detectar las competencias fuertes, débiles o la ausencia de ellas en el personal que forma parte del hotel “ Tierra del Sol”, con la finalidad de proponer el plan de capacitación que conlleve al desarrollo de los programas.

En este caso sólo se diagnostican y detectan competencias del comportamiento ya que el hotel procura capacitar cada 6 meses a su personal considerando competencias técnicas de acuerdo a los puestos existentes, así mismo, busca otras alternativas (solicitando cursos a la SEDETUR o a instituciones que se encargan del desarrollo de personal, de tal manera que mantiene motivado a su personal) que le permitan contar con capital humano preparado para responder a los requerimientos de los clientes.

En la figura 7 se presenta la estructura organizacional que muestra los diferentes puestos, los canales de supervisión y las líneas de autoridad relativas a la empresa donde se aplica el modelo.

**Figura 7**  
Organigrama Hotel "Tierra del Sol"



Fuente: Organigrama proporcionado por el Gerente del hotel.

El hotel “Tierra del Sol” cuenta con los principales puestos existentes a excepción del puesto de lavandera donde las funciones de éste son desempeñadas de manera conjunta por el Ama de Llaves y las Camaristas. Este hotel cuenta además, con el puesto de Jardinero, y en lugar de un Administrador tiene un Jefe de Personal y un Jefe de Desarrollo y Capacitación.

Los puestos existentes en el hotel son:

Jefe de Personal.	Camarista.
Asistente (Jefe de Personal).	Intendente.
Jefe de Desarrollo y Capacitación.	Jardinero.
Recepcionista.	

A continuación se muestran las competencias del comportamiento consideradas en la evaluación de acuerdo con los puestos antes mencionados y el catálogo previamente creado.

Puesto	Gerente General	
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TG001</b>	Demostrar que sabe supervisar y dirigir a las personas a su cargo.
	<b>TG002</b>	Controlar y solucionar las situaciones que surjan en el desempeño de la función.
	<b>TG003</b>	Es necesario saber dirigir y coordinar el equipo de colaboradores, estimular el desarrollo de sus conocimientos y habilidades que permitan la comunicación y atención a los huéspedes para atender sus requerimientos sobre el servicio de alojamiento.
	<b>TG004</b>	Requiere de un conjunto de actividades de trabajo variadas y autónomas.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CG001</b>	Adaptabilidad
	<b>CG002</b>	Aprendizaje
	<b>CG003</b>	Innovación y creatividad
	<b>CG004</b>	Planificación y organización
	<b>CG005</b>	Trabajo en equipo
	<b>CG006</b>	Liderazgo
	<b>CG007</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CG008</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CG009</b>	Flexibilidad
	<b>CG010</b>	Resistencia
	<b>CG011</b>	Orientación al cliente

<b>Puesto</b>		<b>Jefe de Personal</b>
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TJ001</b>	Tienen la responsabilidad de planear, coordinar y desarrollar recursos humanos necesarios para la operación del negocio.
	<b>TJ003</b>	Requieren de un conjunto de actividades complejas y de un alto nivel de responsabilidad.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CJ001</b>	Adaptabilidad
	<b>CJ002</b>	Aprendizaje
	<b>CJ003</b>	Innovación y creatividad
	<b>CJ004</b>	Planificación y organización
	<b>CJ005</b>	Trabajo en equipo
	<b>CJ006</b>	Liderazgo
	<b>CJ007</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CJ008</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CJ009</b>	Flexibilidad
	<b>CJ010</b>	Resistencia
	<b>CJ011</b>	Orientación al cliente

<b>Puesto</b>		<b>Asistente</b>
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TS001</b>	Auxiliar al Jefe de Personal en la realización de tareas cotidianas que son importantes para el buen desempeño dentro del hotel.
	<b>TS002</b>	Archivar documentos.
	<b>TS003</b>	Realizar actividades de mecanografía.
	<b>TS004</b>	Sus funciones no son totalmente rutinarias, tiene bajos niveles de autonomía por lo que requiere de supervisión.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CS001</b>	Resistencia
	<b>CS002</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CS003</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CS004</b>	Trabajo en equipo
	<b>CS005</b>	Innovación y creatividad
	<b>CS006</b>	Aprendizaje
	<b>CS007</b>	Flexibilidad
	<b>CS008</b>	Motivación de logro

Puesto		Jefe de Desarrollo y Capacitación
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TD001</b>	Abarca funciones desde reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal, hasta el control y vigilancia de los aspectos contables relacionados con las retribuciones salariales de los recursos humanos.
	<b>TD002</b>	Requieren de un conjunto de actividades complejas y de un alto nivel de responsabilidad.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CD001</b>	Adaptabilidad
	<b>CD002</b>	Aprendizaje
	<b>CD003</b>	Innovación y creatividad
	<b>CD004</b>	Planificación y organización
	<b>CD005</b>	Trabajo en equipo
	<b>CD006</b>	Liderazgo
	<b>CD007</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CD008</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CD009</b>	Flexibilidad
	<b>CD010</b>	Resistencia
	<b>CD011</b>	Orientación al cliente

Puesto		Recepcionista
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TR001</b>	Atención al cliente desde que efectúa su reservación, registro de entrada, durante su estancia y salida del huésped, así como el cobro de los servicios recibidos en el hotel.
	<b>TR002</b>	Implica actividades con cierta autonomía, variedad y complejidad, que deberán estar coordinadas y supervisadas para dar una atención oportuna al huésped.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CR001</b>	Motivación de logro
	<b>CR002</b>	Flexibilidad
	<b>CR003</b>	Aprendizaje
	<b>CR004</b>	Innovación y Creatividad
	<b>CR005</b>	Trabajo en equipo
	<b>CR006</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CR007</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CR008</b>	Resistencia
	<b>CR009</b>	Orientación al cliente

Puesto		Ama de Llaves
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TL001</b>	Dirigir al personal de limpieza.
	<b>TL002</b>	Programar las actividades de limpieza.
	<b>TL003</b>	Coordinar la realización de la limpieza y abastecer al personal.
	<b>TL004</b>	Implica un conjunto de actividades variadas que van desde la planeación y supervisión.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CL001</b>	Motivación de logro
	<b>CL002</b>	Flexibilidad
	<b>CL003</b>	Aprendizaje
	<b>CL004</b>	Innovación y Creatividad
	<b>CL005</b>	Trabajo en equipo
	<b>CL006</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CL007</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CL008</b>	Resistencia

Puesto		Camarista
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TC001</b>	Responsabilidad de mantener la imagen de orden, limpieza e higiene en los establecimientos de hospedaje para la llegada del huésped, tanto de las áreas públicas como de las habitaciones.
	<b>TC002</b>	Necesitan de un trabajo en equipo, que les sea coordinado.
	<b>TC003</b>	Son necesarios conocimientos de la aplicación de procedimientos de limpieza y de productos químicos.
	<b>TC004</b>	Sus funciones no son totalmente rutinarias, tiene bajos niveles de autonomía por lo que requiere de supervisión.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CC001</b>	Motivación de logro
	<b>CC002</b>	Flexibilidad
	<b>CC003</b>	Aprendizaje
	<b>CC004</b>	Innovación y Creatividad
	<b>CC005</b>	Trabajo en equipo
	<b>CC006</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CC007</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CC008</b>	Resistencia

Puesto		Intendente
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TI001</b>	Responsabilidad de mantener la imagen de orden, limpieza e higiene en los establecimientos de hospedaje para la llegada del huésped, tanto de las áreas públicas como de las habitaciones.
	<b>TI002</b>	Necesitan de un trabajo en equipo, que les sea coordinado.
	<b>TI003</b>	Son necesarios conocimientos de la aplicación de procedimientos de limpieza y de productos químicos.
	<b>TI004</b>	Sus funciones no son totalmente rutinarias, tiene bajos niveles de autonomía por lo que requiere de supervisión.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CI001</b>	Motivación de logro
	<b>CI002</b>	Flexibilidad
	<b>CI003</b>	Aprendizaje
	<b>CI004</b>	Innovación y Creatividad
	<b>CI005</b>	Trabajo en equipo
	<b>CI006</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CI007</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CI008</b>	Resistencia

Puesto		Jardinero
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>TN001</b>	Responsabilidad de mantener en buen estado los jardines y patios del hotel con la finalidad de dar una buena imagen en cuanto a orden y limpieza.
	<b>TN002</b>	Necesitan de un trabajo en equipo, que les sea coordinado.
	<b>TN003</b>	Sus funciones no son totalmente rutinarias, tiene bajos niveles de autonomía por lo que requiere de supervisión.
<b>Competencias del Comportamiento</b>	<b>CN001</b>	Motivación de logro
	<b>CN002</b>	Flexibilidad
	<b>CN003</b>	Aprendizaje
	<b>CN004</b>	Innovación y Creatividad
	<b>CN005</b>	Trabajo en equipo
	<b>CN006</b>	Problemática dentro de la empresa
	<b>CN007</b>	Autoresponsabilidad
	<b>CN008</b>	Resistencia

### 5.1.2.1 Evaluación de Competencias

De acuerdo con el modelo propuesto, el feedback 360° se aplica en la evaluación de competencias considerando las funciones desempeñadas, dichas competencias están constituidas por un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas y actitudes personales que están relacionadas con el rendimiento laboral.

Para el estudio del caso único, la evaluación se basa en las competencias del comportamiento e involucra a todo el personal de la empresa, de tal manera que, de acuerdo a los resultados obtenidos se pueda diseñar un programa de capacitación acorde a las competencias que se desean mejorar; en el anexo 3 se muestran una serie de afirmaciones empleadas para la evaluación de cada competencia.

La evaluación de competencias se realiza considerando los puestos existentes en el organigrama (figura 7), y de acuerdo con el catálogo de competencias diseñado. Las personas que participaron en la evaluación de competencias fueron evaluadas por clientes internos<sup>58</sup> y clientes asiduos.

Por medio de los gráficos *Perfil de Competencias y Análisis de Fortalezas y Debilidades*, se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico y detección de competencias para la capacitación mediante la aplicación del Feedback 360°.

*El Gráfico Perfil de Competencia* permite conocer cómo otras personas en el entorno laboral perciben el desempeño de la persona que se está evaluando a través de las competencias consideradas para su evaluación. A su vez, permite comparar los resultados obtenidos con la propia percepción del evaluado, tomando en cuenta una situación actual o real. El puntaje puede ser alto o bajo dependiendo de la ocurrencia de la competencia.

---

<sup>58</sup> En la empresa todos tienen responsabilidades y participación en los diferentes procesos, pero no se debe olvidar que todos son equipo de trabajo, el cual funciona con la participación de cada uno de los integrantes sin excepción alguna, reconociendo que son clientes internos, donde la calidad de servicio que prestan a sus compañeros se refleja en la calidad del servicio a los clientes externos que buscan y califican los productos y servicios brindados.

En este caso se presentan 3 resultados:

1. *Cuando el puntaje de los evaluadores es mayor a la Autoevaluación*; quiere decir que los evaluadores tienen una buena percepción en cuanto al desempeño de la persona evaluada y que la propia persona desconoce, por lo tanto se puede decir que hay una alta ocurrencia de la competencia.
2. *Cuando el puntaje de los evaluadores es menor a la Autoevaluación*; indica una sobreevaluación por parte de la propia persona evaluada, y por parte de los evaluadores indica que para ellos dichas competencias no ocurren con tanta frecuencia durante el desempeño de sus funciones.
3. Cuando coinciden en ambas partes; tanto evaluadores como el propio evaluado quiere decir que están de acuerdo en cuanto a la percepción de su desempeño y la ocurrencia de las competencias durante el desarrollo de sus funciones y por lo tanto esta ad-hoc al puesto que desempeña.

*El gráfico de Análisis de Fortalezas y Debilidades* es el resultado de la evaluación del proceso del feedback 360°; comprende un análisis de las fortalezas y debilidades, las que resultan de la comparación de las dos columnas de respuestas que aparecen en el cuestionario.

En el cuestionario se emplea la escala de likert<sup>59</sup> por medio de una serie de afirmaciones que describen posibles conductas en el ámbito laboral, para ello se pide al entrevistado que lea y decida con qué frecuencia ocurren dichas conductas, y luego, con qué frecuencia cree que debieran ocurrir haciendo uso de 5 alternativas de respuestas que equivalen a: 1=Nunca, 2=En ocasiones, 3=Algunas veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre.

Por ejemplo si la persona que esta contestando cree que la conducta Nunca esta presente, pero debiera de ocurrir Siempre, entonces se marcaría "1" en la primera columna, y "5" en la segunda.

---

<sup>59</sup> Fischer Laura, Introducción a la investigación de mercados, pp. 123-124.

Si en alguna de las competencias, se le asigna un puntaje alto en la primera columna (frecuencia real), pero un puntaje relativamente bajo en la segunda columna (frecuencia esperada), entonces supera las expectativas y se puede concluir que se trata de una fortaleza. Por el contrario, si el puntaje de la primera columna es más bajo que el de la segunda columna, entonces se trataría de una competencia débil que necesita mejorar.

La comparación de ambas columnas permite determinar las brechas positivas o negativas, teniendo así que para determinar qué conducta es una fortaleza o debilidad de una competencia es necesario determinar el valor de cada afirmación que comprende la competencia. Por lo tanto se aplican las siguientes fórmulas para su cálculo.

Para determinar el valor de cada afirmación (a) dentro de la competencia.

$$a = \frac{\sum A1 + A2 + \dots An}{P}$$

Dónde:

$A1 + A2 + \dots An$  = Es la sumatoria de los valores asignados de acuerdo con la escala, por cada uno de los evaluadores, en las diferentes afirmaciones que conforman la competencia.

P = Número de personas que interviene en la evaluación.

a = Valor de la afirmación.

Puntaje asignado a la competencia evaluada (C).

$$C = \frac{\sum a1 + a2 + \dots an}{N}$$

Dónde:

$a1 + a2 + \dots an$  = Es la sumatoria de cada uno de los valores de las afirmaciones.

N = Total de afirmaciones consideradas en cada competencia.

C = Puntaje obtenido en la competencia.

Para ejemplificar lo anterior se toma del estudio de caso, al Gerente General y la competencia de Adaptabilidad, dentro de ella una serie de afirmaciones consideradas por los evaluadores como se muestra a continuación:

Competencia: Adaptabilidad Afirmaciones	Evaluadores			
	Contador	Jefe de Desarrollo y capacitación	Jefe de Personal	Cliente
a1. Frente a los cambios del entorno responde adecuando su comportamiento	4	4	5	3
a2. Toma la iniciativa ante los cambios.	4	5	5	4
a3. Modifica su conducta cuando ésta no es lo suficientemente efectiva.	4	4	4	4
a4. Asume con facilidad tareas nuevas.	4	5	4	5

Procedimiento:

**Paso 1.)** Para obtener la calificación de la competencia de adaptabilidad, se tiene primero que obtener los valores de la afirmación como se indica, aplicando la siguiente formula:

$$a = \frac{\sum A1 + A2 + \dots An}{P}$$

$$a1 = \frac{\sum 4+4+5+3}{4} = 16 / 4 = 4.0$$

$$a2 = \frac{\sum 4+5+5+4}{4} = 18 / 4 = 4.5$$

$$a3 = \frac{\sum 4+4+4+4}{4} = 16 / 4 = 4.0$$

$$a4 = \frac{\sum 4+5+4+5}{4} = 18 / 4 = 4.5$$

**Paso 2.)** El segundo paso consiste en obtener el puntaje de la competencia mediante la fórmula:

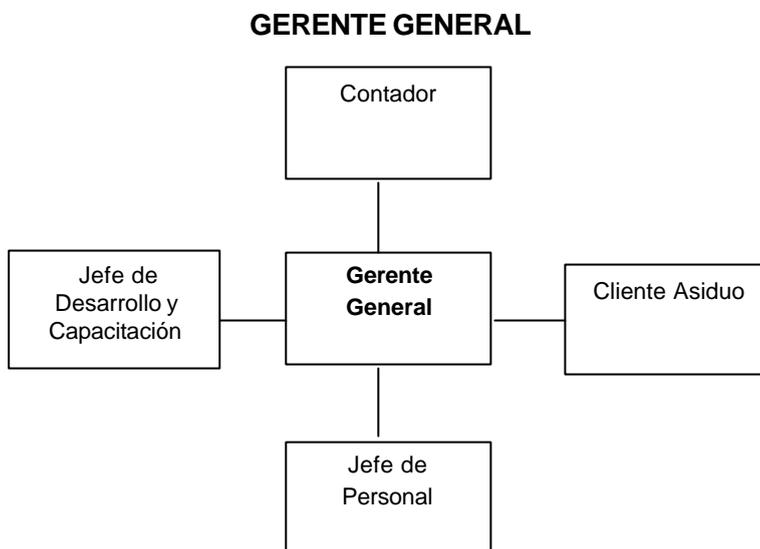
$$C = \frac{\sum a1 + a2 + \dots an}{N}$$

$$C = \frac{\sum 4.0 + 4.5 + 4.0 + 4.5}{4} = 17 / 4 = 4.2$$

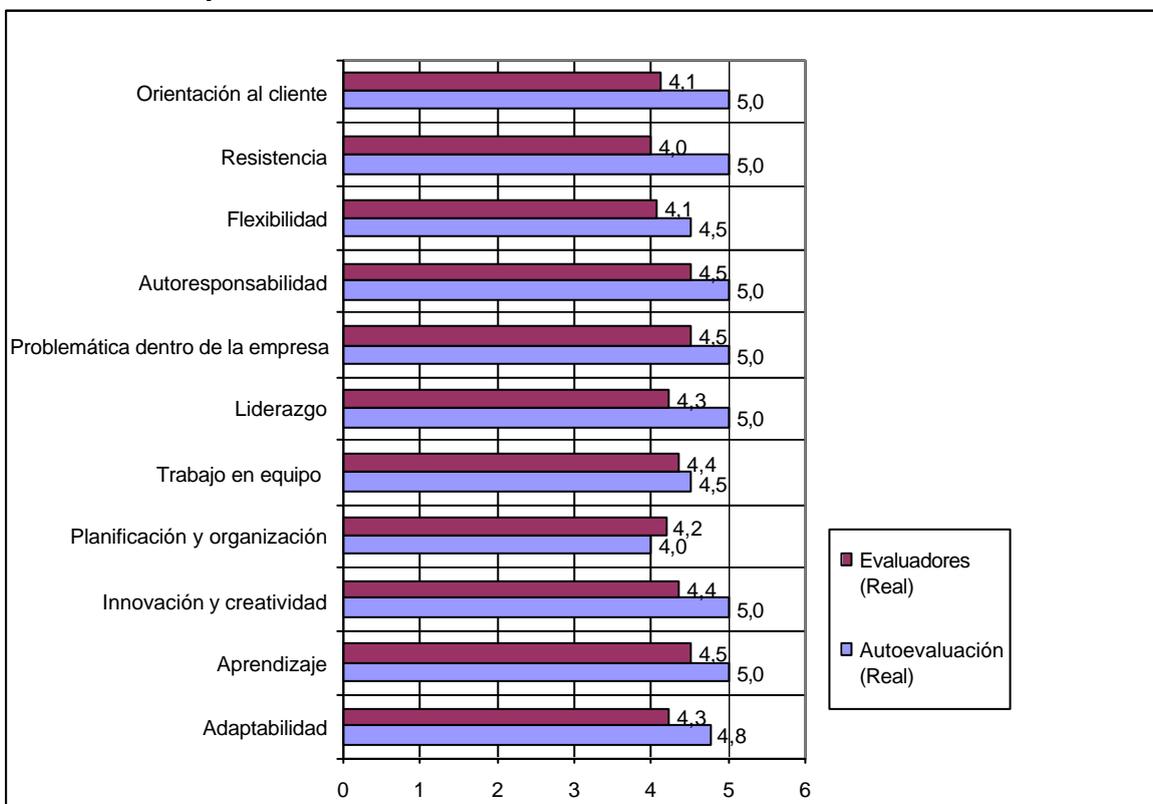
El puntaje asignado a la competencia de adaptabilidad es **4.2** considerando una situación real, el mismo procedimiento se realiza para obtener el puntaje en una situación ideal.

### 5.1.2.2 Diagnóstico

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el personal del hotel "Tierra del Sol", como resultado de las competencias evaluadas.

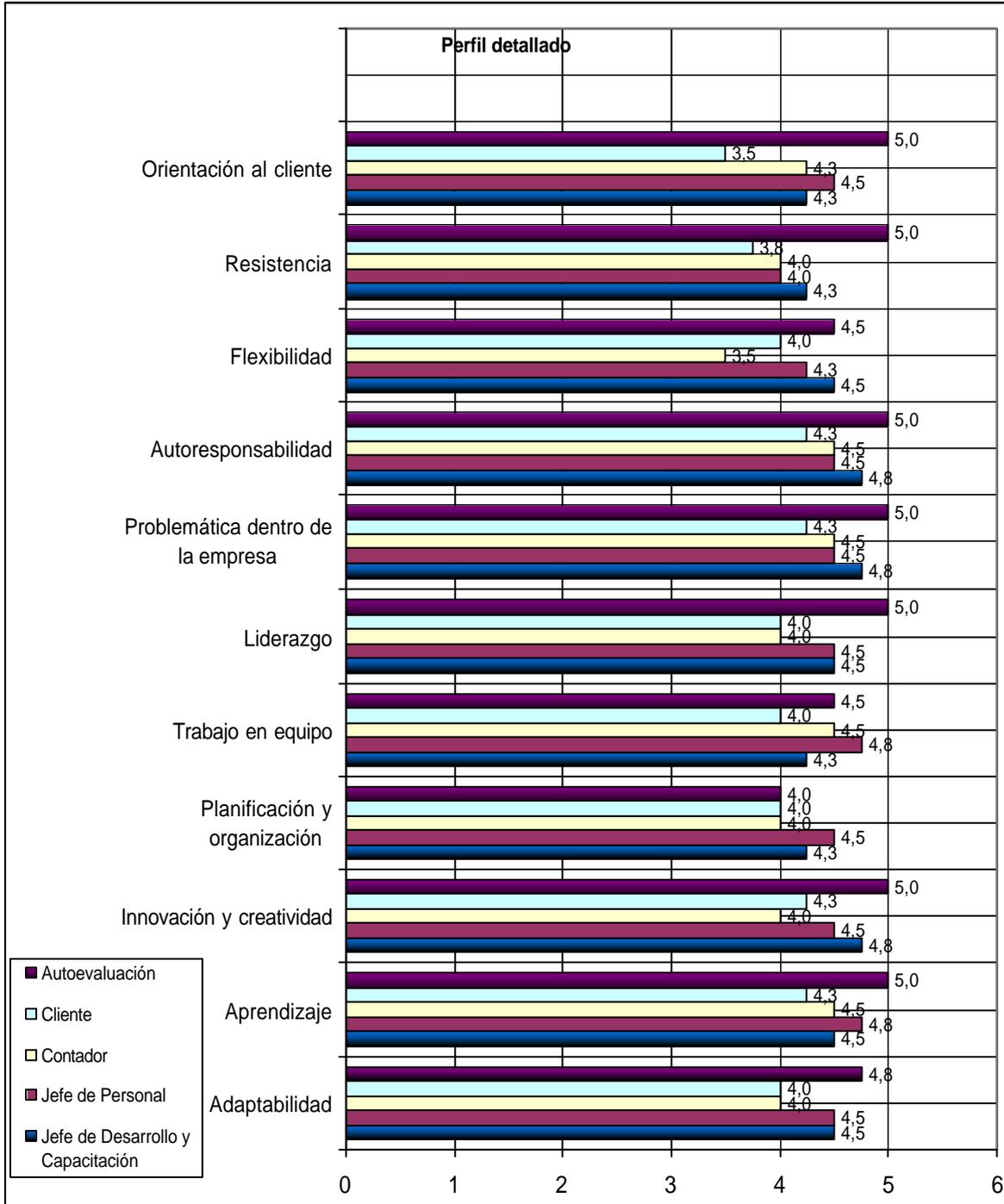


### I. Perfil de Competencias

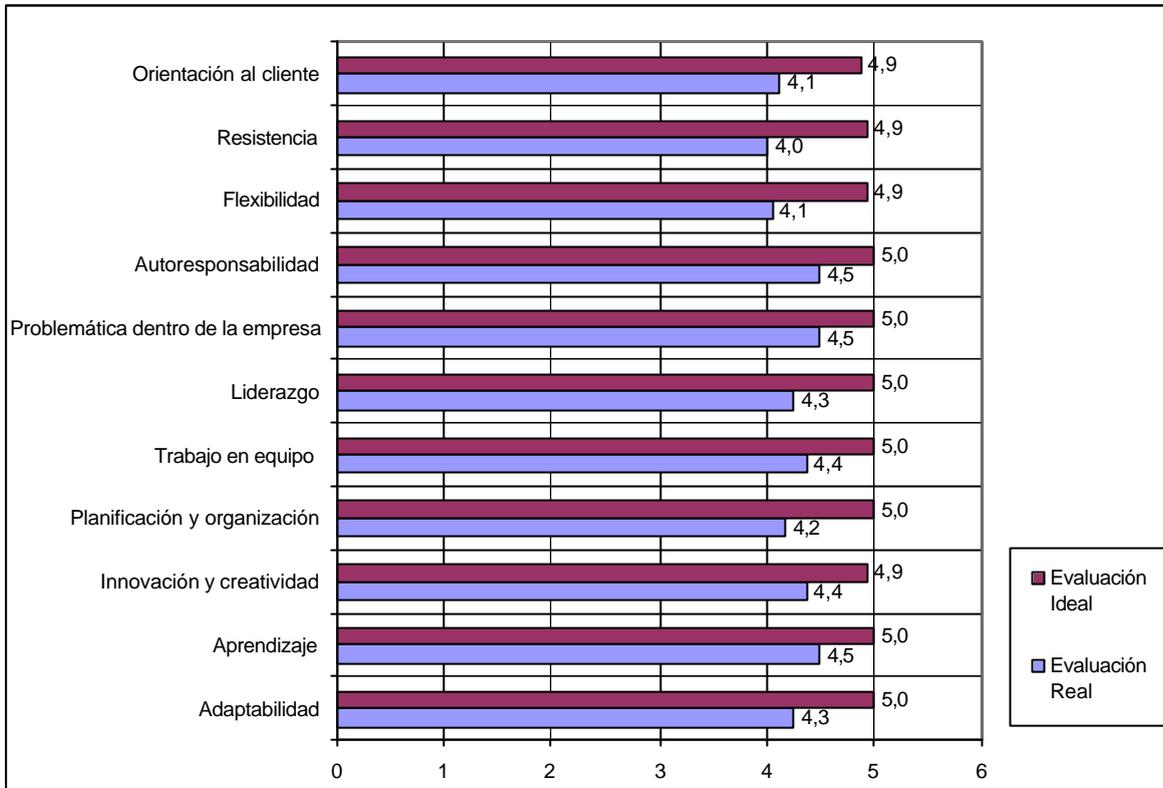


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



### III. Análisis de Fortalezas y Debilidades.



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Orientación al Cliente		X		
Resistencia		X		
Flexibilidad		X		
Autoresponsabilidad		X		
Problemática dentro de la empresa		X		
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo		X		
Planificación y Organización		X		
Innovación y Creatividad		X		
Aprendizaje		X		
Adaptabilidad		X		

#### IV. Dictamen del Gerente General.

Los resultados están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, Contador, Jefe de Desarrollo y Capacitación, y un Cliente asiduo.

Las competencias evaluadas fueron:

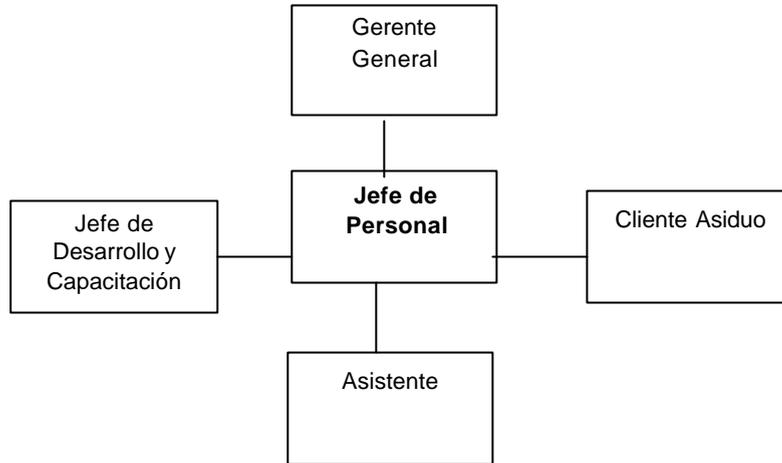
Orientación al cliente	Trabajo en equipo
Resistencia	Planificación y organización
Flexibilidad	Innovación y creatividad
Autoresponsabilidad	Aprendizaje
Problemática dentro de la empresa	Adaptabilidad
Liderazgo	

De acuerdo con el gráfico *perfil de competencias* los evaluadores le asignaron un puntaje menor al del evaluado, lo cual indica que para ellos las competencias evaluadas no ocurren con tanta frecuencia durante el desempeño de sus funciones.

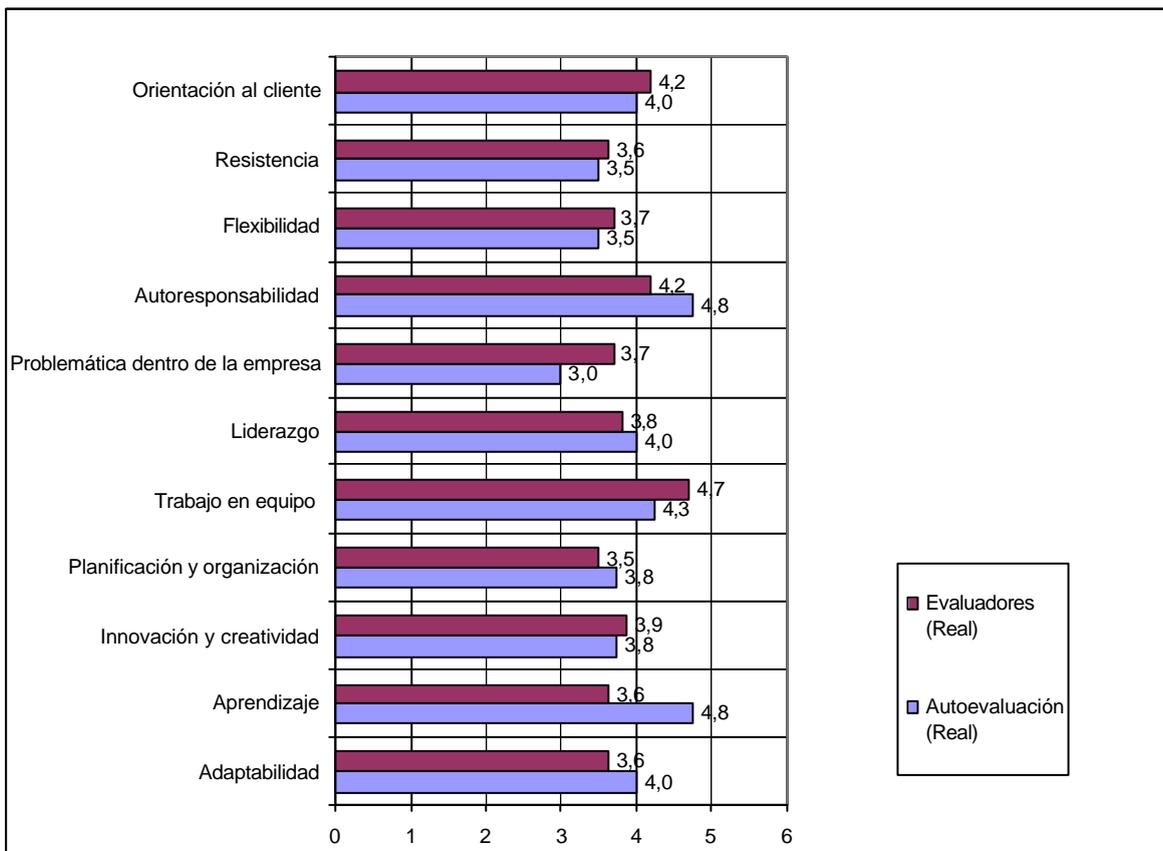
En el gráfico *perfil detallado* se puede ver el puntaje asignado por cada uno de los evaluadores, el cual varía de acuerdo a su propia percepción y a como ellos consideran que la persona ejecuta dichas conductas durante su desempeño laboral, estos resultados no significan que la persona sea mejor o peor que los demás solo refleja la percepción de los evaluadores.

En cuanto al gráfico de *fortalezas y debilidades* todas las competencias resultaron débiles ya el puntaje obtenido en comparación con lo ideal para el puesto, es decir la frecuencia con que debiera ocurrir (5=siempre), se encuentra en una escala de 4 (casi siempre). Es importante mencionar que sus resultados no se alejan mucho de lo esperado, sin embargo necesita capacitación para mejorar estos aspectos.

## JEFE DE PERSONAL

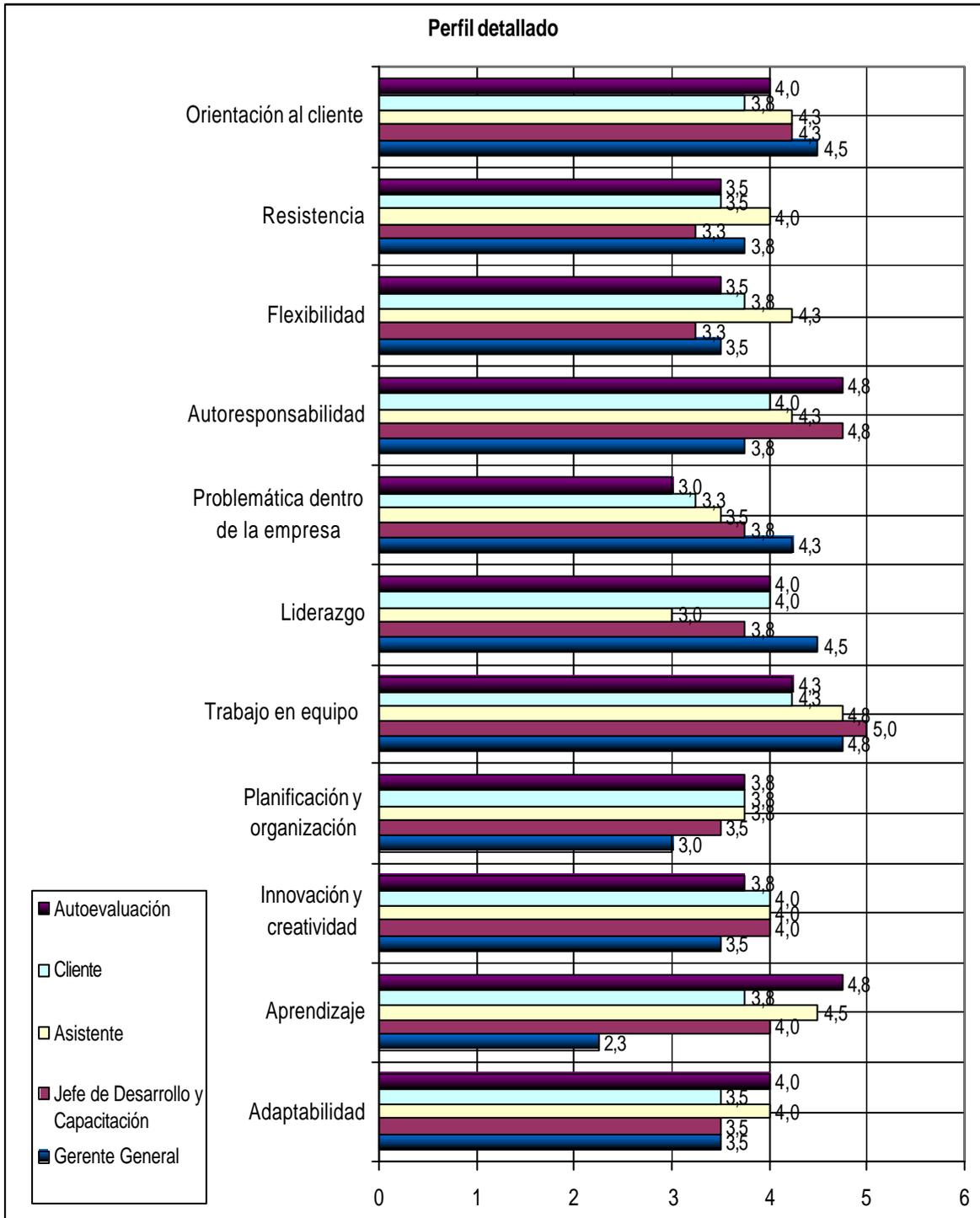


### I. Perfil de Competencias.

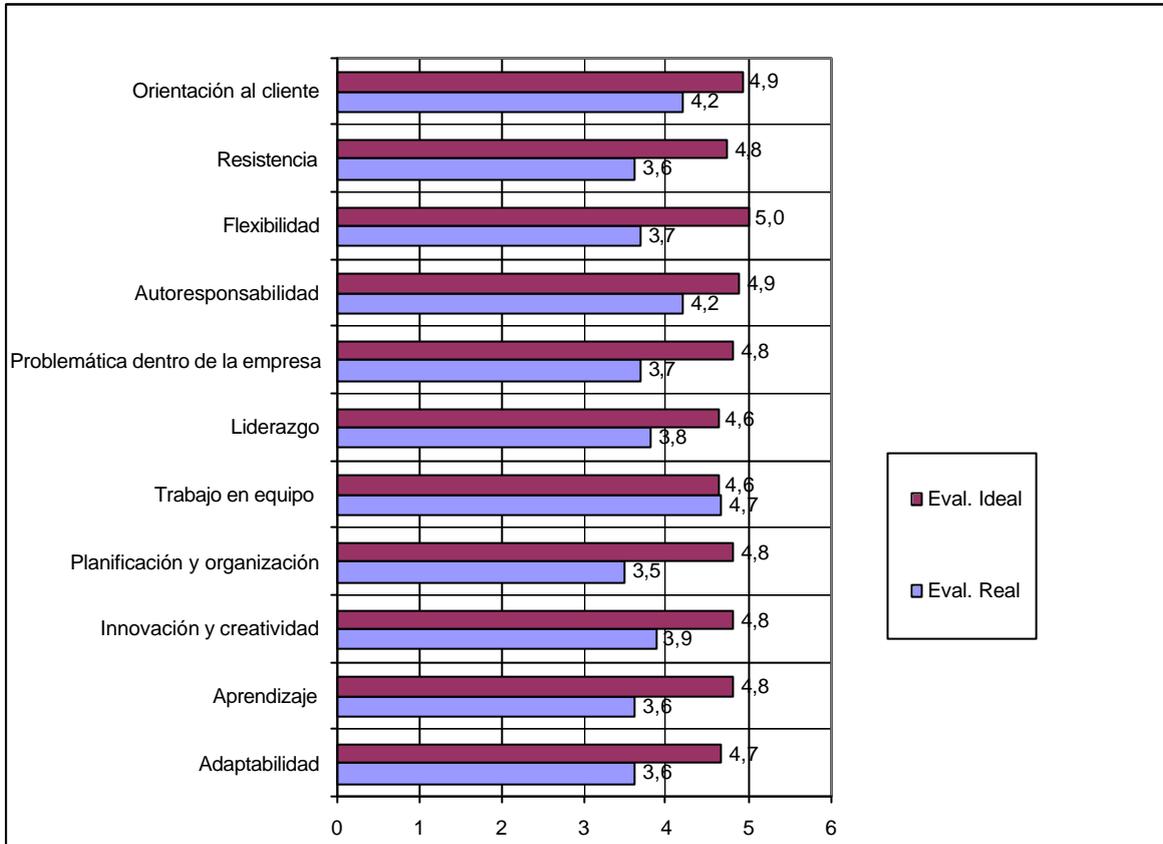


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



### III. Análisis de Fortalezas y Debilidades



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Orientación al Cliente		X		
Resistencia		X		
Flexibilidad		X		
Autoresponsabilidad		X		
Problemática dentro de la empresa		X		
Liderazgo		X		
Planificación y Organización		X		
Innovación y Creatividad		X		
Aprendizaje		X		
Adaptabilidad		X		
Trabajo en equipo	X			

#### IV. Dictamen del Jefe de Personal.

Los resultados están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, Gerente General, Jefe de Desarrollo y Capacitación, Jefe de Personal, y un cliente asiduo.

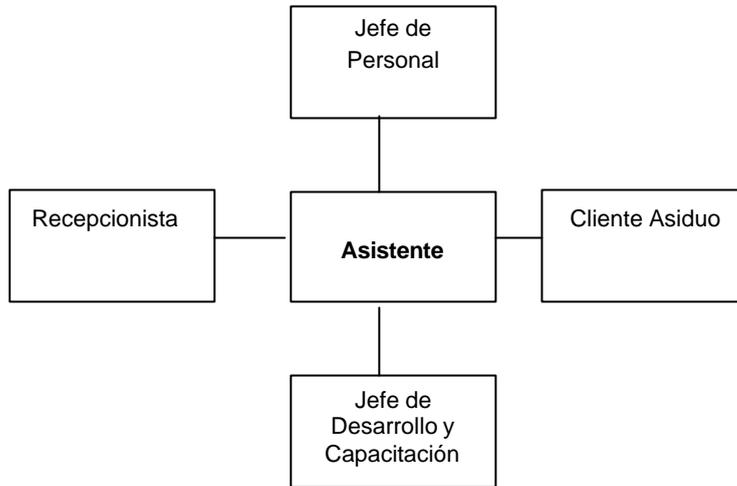
Las competencias evaluadas fueron:

Orientación al cliente	Trabajo en equipo
Resistencia	Planificación y organización
Flexibilidad	Innovación y creatividad
Autoresponsabilidad	Aprendizaje
Problemática dentro de la empresa	Adaptabilidad
Liderazgo	

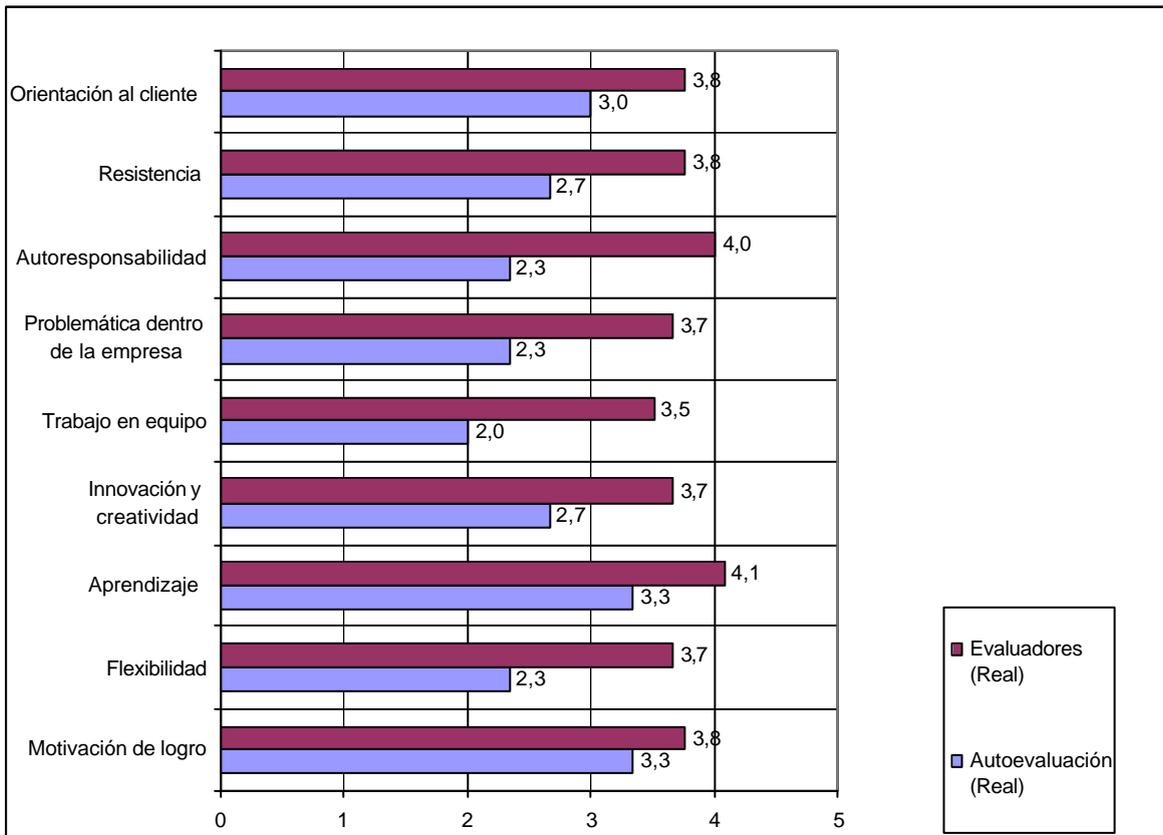
De acuerdo con los resultados obtenidos en el gráfico *perfil de competencias*, el puntaje de los evaluadores fue mayor a la del propio evaluado en las competencias de orientación al cliente, resistencia, flexibilidad, problemática dentro de la empresa, trabajo en equipo e innovación y creatividad; lo cual indica que éstos tienen una buena percepción del desempeño de la persona evaluada y que la propia persona desconoce. Por lo tanto, estos resultados ayudarán a la persona a que se conozca y a que mejore y enriquezca su trabajo.

Analizando el gráfico de *fortalezas y debilidades* esta persona solo presenta una fortaleza referente a trabajo en equipo, las demás resultaron débiles. El puntaje obtenido se encuentra en una escala de 3 a 4, algunas veces y casi siempre, en comparación con lo ideal para el puesto que es de 5 (siempre).

## ASISTENTE

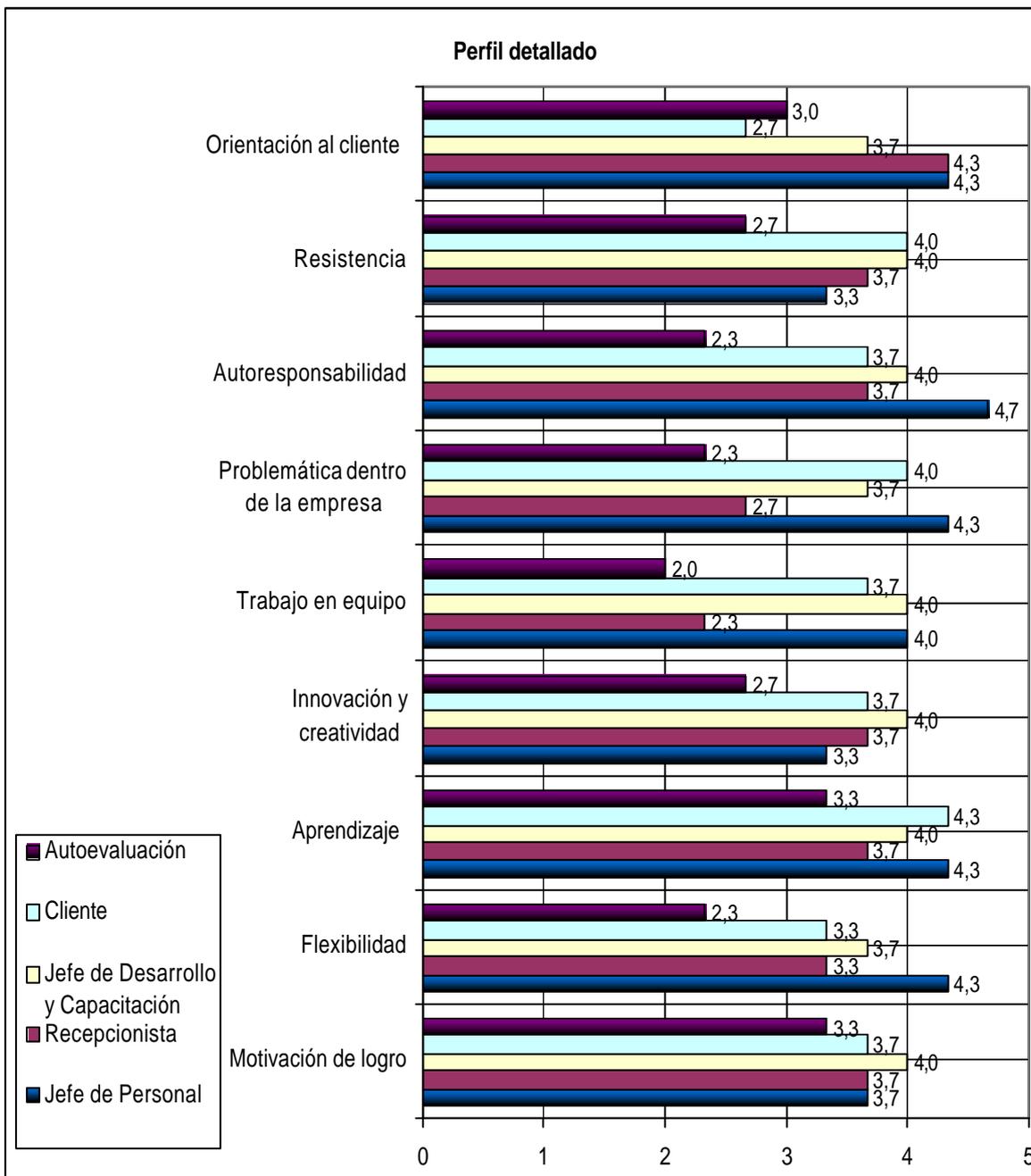


### I. Perfil de Competencias.

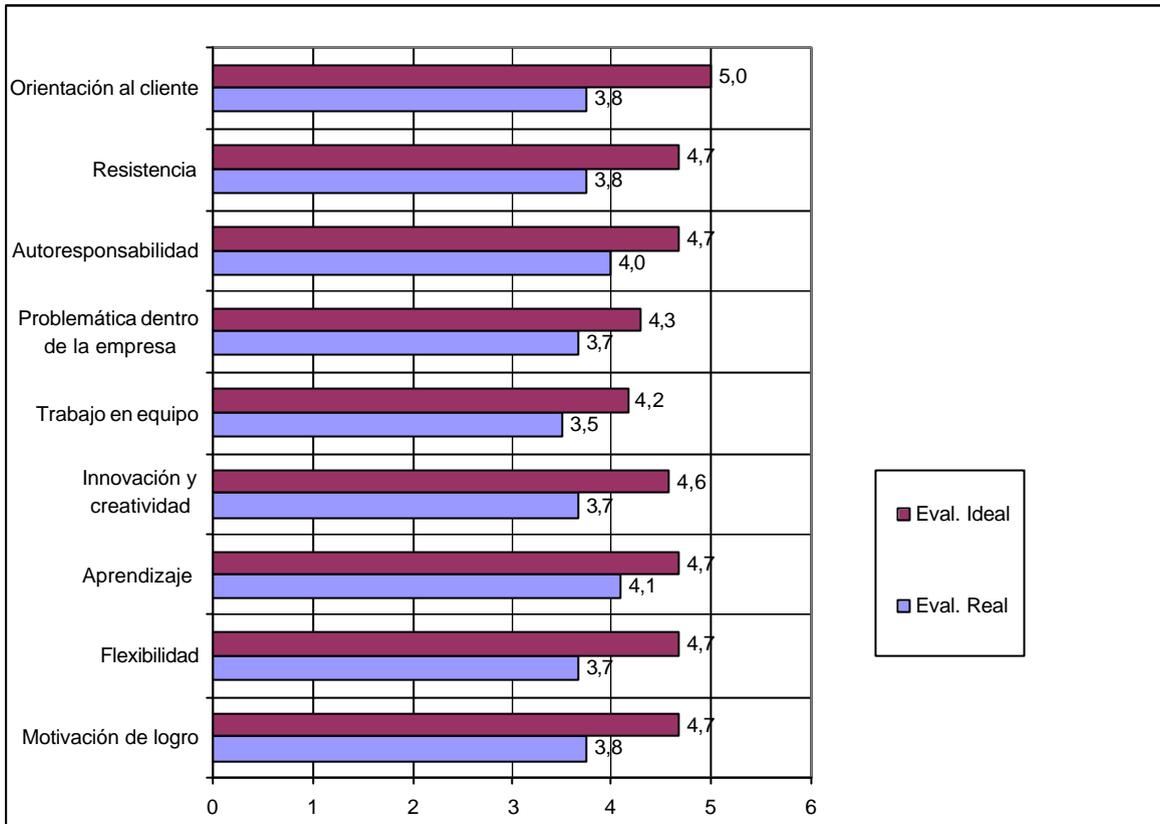


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



### III. Análisis de Fortalezas y Debilidades.



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Resistencia		X		
Autoresponsabilidad		X		
Problemática dentro de la empresa		X		
Trabajo en equipo		X		
Innovación y creatividad		X		
Aprendizaje		X		
Flexibilidad		X		
Motivación de logro		X		
Orientación al cliente		X		

#### **IV. Dictamen de la Asistente.**

Los resultados están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, Jefe de Personal, Recepcionista, Jefe de Desarrollo y Capacitación, y un cliente asiduo.

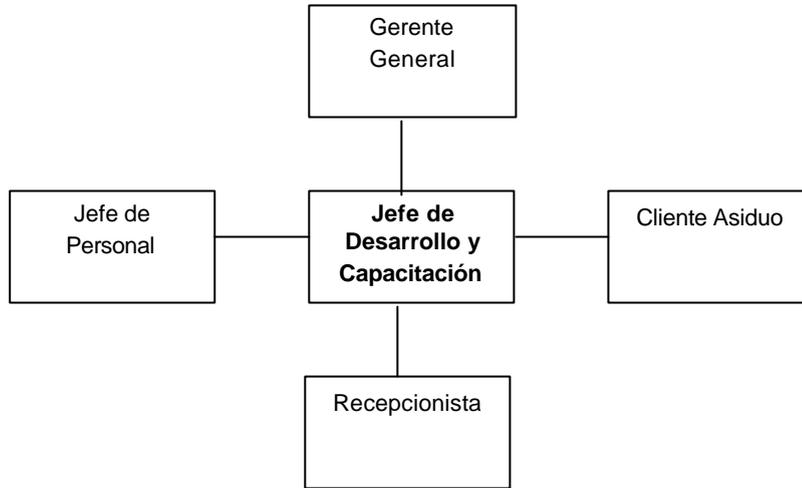
Las competencias evaluadas fueron:

Orientación al cliente	Innovación y creatividad
Resistencia	Aprendizaje
Autoresponsabilidad	Flexibilidad
Problemática dentro de la empresa	Motivación de logro
Trabajo en equipo	

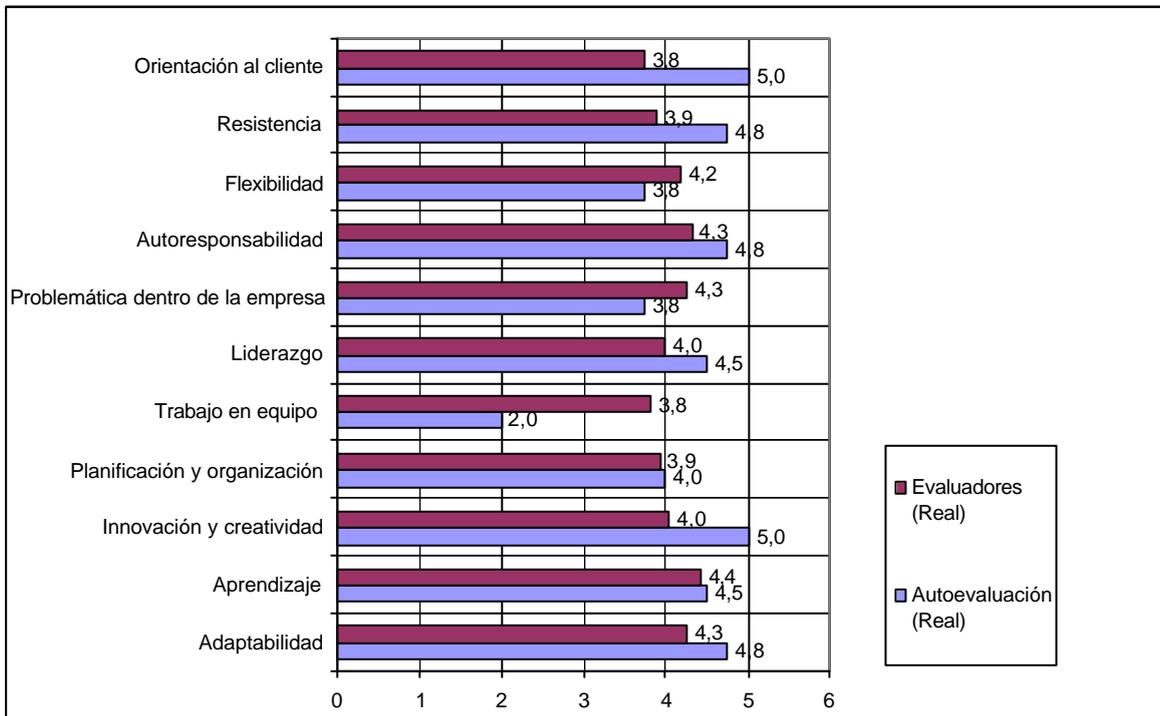
De acuerdo con el gráfico *perfil de competencias* el puntaje de los evaluadores fue mayor a la del propio evaluado en todas las competencias, lo cual quiere decir que los evaluadores tienen una buena percepción de la persona evaluada y que la propia persona desconoce, por lo tanto hay una alta ocurrencia de la competencia. Sin embargo a pesar de los resultados obtenidos esta persona no presenta ninguna fortaleza, lo cual indica que a pesar de que tienen una buena percepción en cuanto a su desempeño y la ocurrencia de dichas competencias, estas no se encuentran dentro de lo ideal o lo esperado para el puesto, pues necesita capacitación para mejorar estos aspectos.

Las competencias débiles se encuentran en un rango de débil, y el puntaje obtenido se encuentra en una escala de 3 a 4, algunas veces y casi siempre, en comparación de los esperado que es de 5 (siempre).

## JEFE DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

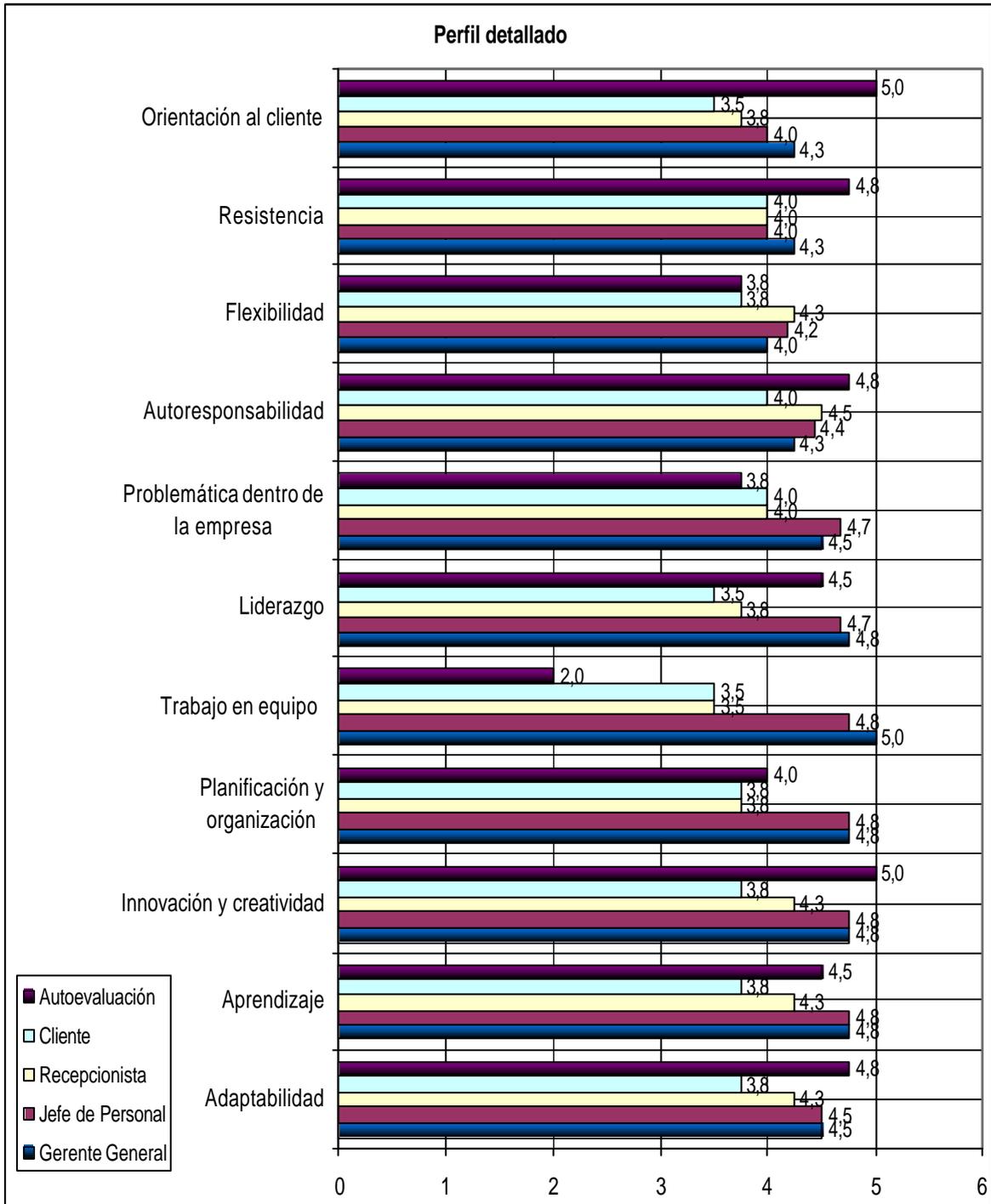


### I. Perfil de Competencias

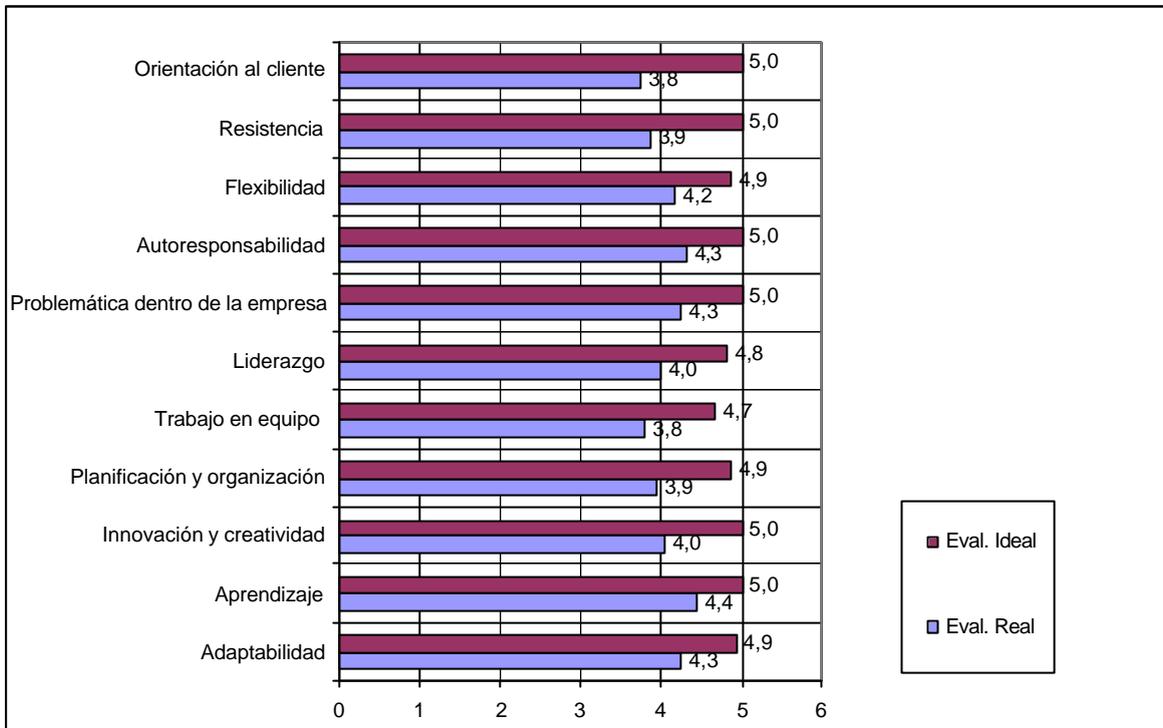


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



### III. Análisis de Fortalezas y Debilidades



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Orientación al Cliente		X		
Resistencia		X		
Flexibilidad		X		
Autoresponsabilidad		X		
Problemática dentro de la empresa		X		
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo		X		
Planificación y Organización		X		
Innovación y Creatividad		X		
Aprendizaje		X		
Adaptabilidad		X		

#### **IV. Dictamen del Jefe de Desarrollo y Capacitación.**

Los resultados obtenidos están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, Gerente General, Jefe de Personal, Recepcionista, y un cliente asiduo.

Las competencias evaluadas fueron:

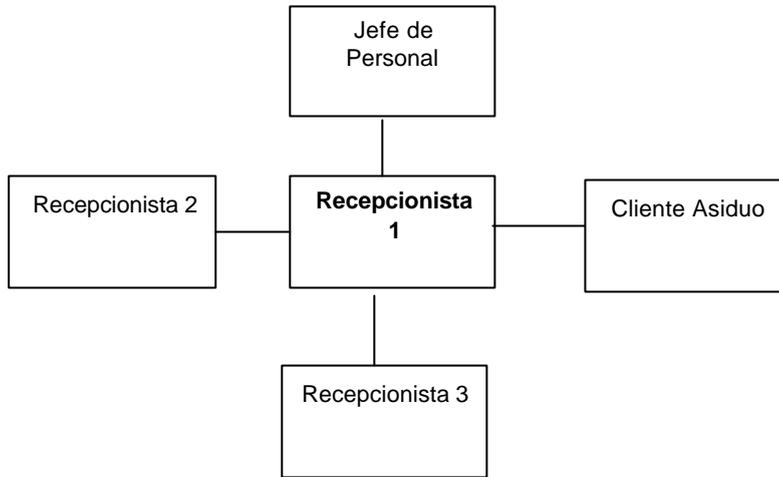
Orientación al cliente	Trabajo en equipo
Resistencia	Planificación y organización
Flexibilidad	Innovación y creatividad
Autoresponsabilidad	Aprendizaje
Problemática dentro de la empresa	Adaptabilidad
Liderazgo	

De acuerdo con los resultados mostrados en el gráfico *perfil de competencias* esta persona obtuvo un puntaje mayor por parte de los evaluadores en las competencias correspondientes a flexibilidad, problemática dentro de la empresa y trabajo en equipo. Aspectos que desconoce la propia persona pero que de acuerdo con la percepción de los evaluadores tienen una alta ocurrencia durante el desempeño de sus funciones.

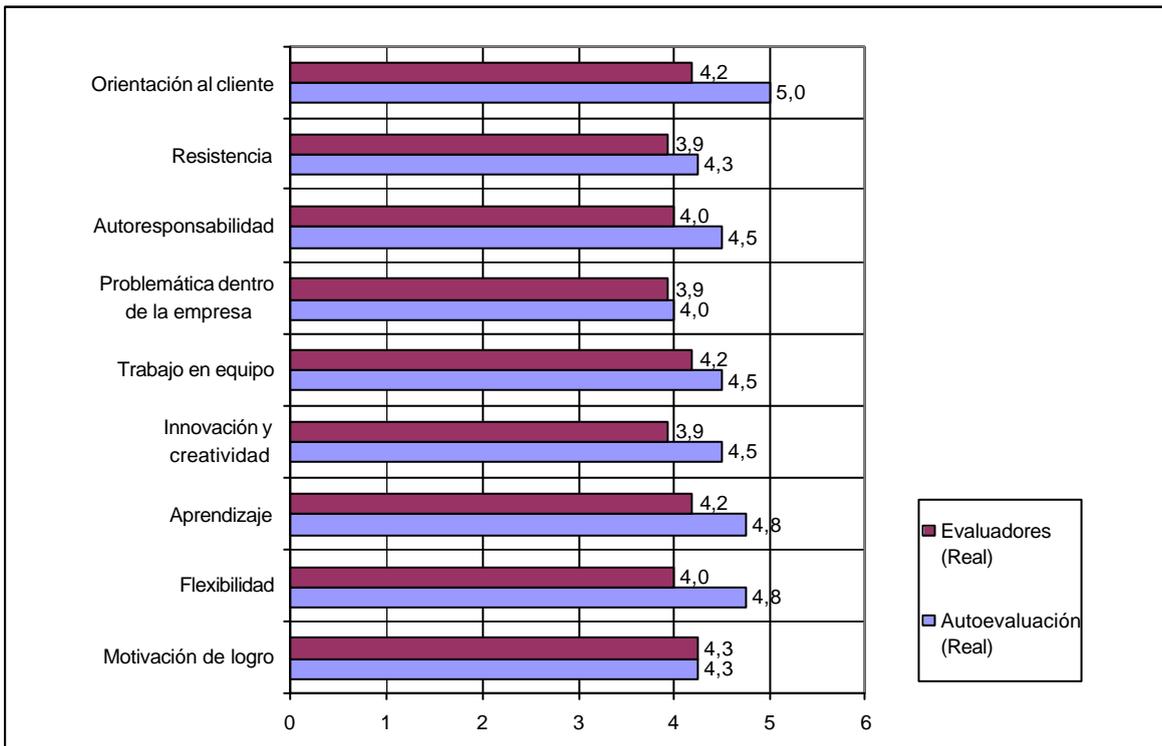
Esta persona no presenta fortalezas solo debilidades, en el rango de débiles, con un puntaje que se encuentra en una escala de 3 a 4 (algunas veces y casi siempre).

Las competencias detectadas como débiles en esta persona necesitan de una capacitación adecuada y de estrategias que le permita mejorarlas para lograr un desarrollo personal y mejorar los resultados dentro de la empresa.

## RECEPCIONISTA

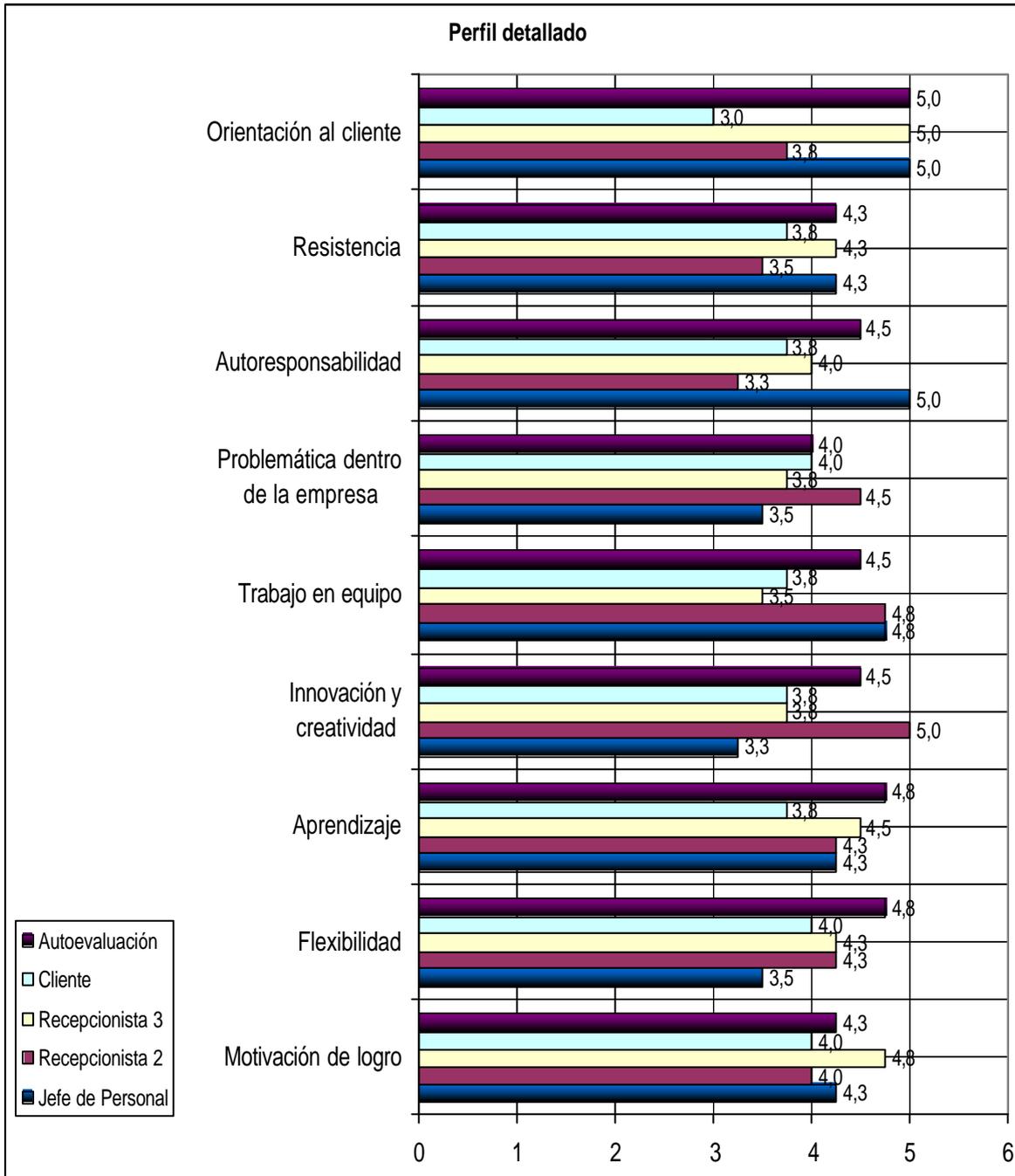


### I. Perfil de Competencias.

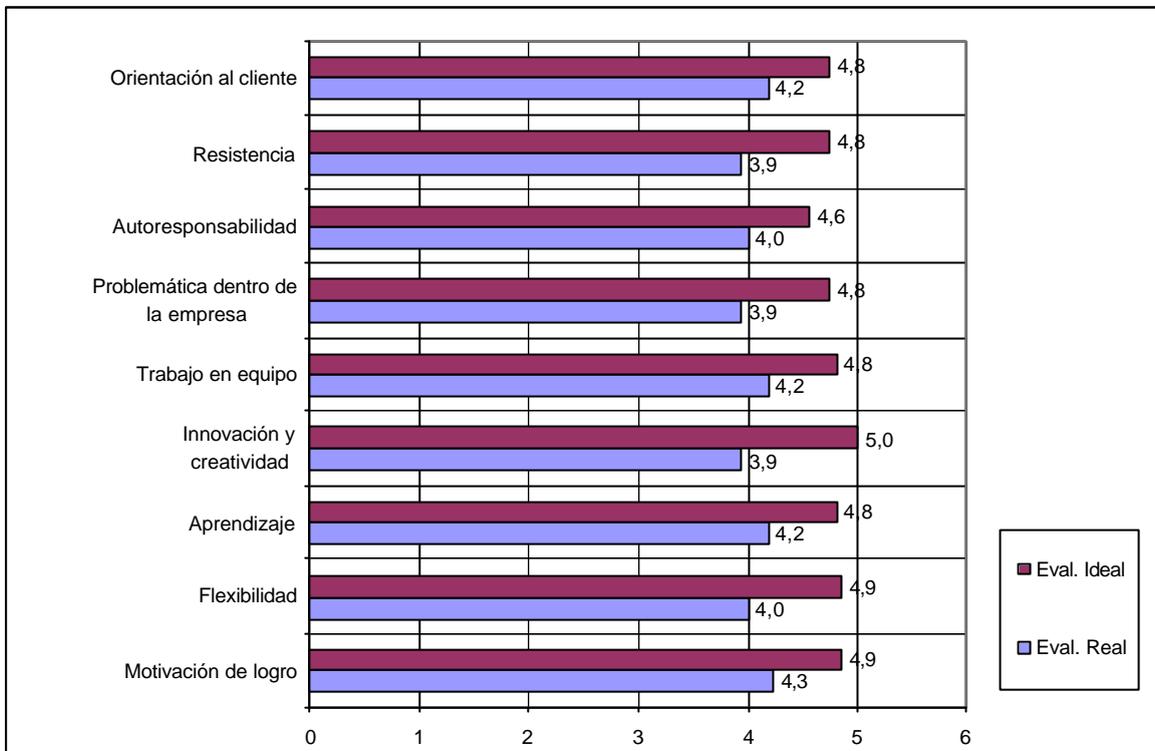


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



### III. Análisis de Fortalezas y Debilidades.



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Orientación Al cliente		X		
Resistencia		X		
Autoresponsabilidad		X		
Problemática dentro de la empresa		X		
Trabajo en equipo		X		
Innovación y creatividad		X		
Aprendizaje		X		
Flexibilidad		X		
Motivación de logro		X		

#### **IV. Dictamen de la Recepcionista.**

Los resultados obtenidos están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, Jefe de Personal, 2 Recepcionistas, y 1 cliente asiduo.

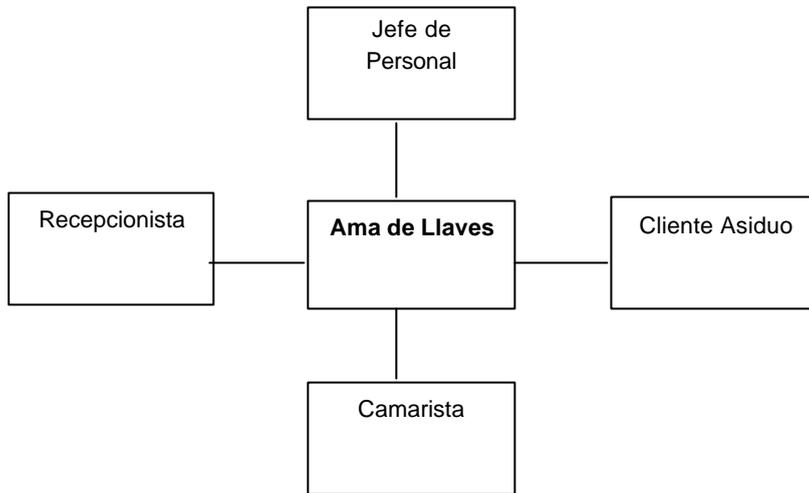
Las competencias evaluadas fueron:

Orientación al cliente	Innovación y creatividad
Resistencia	Aprendizaje
Autoresponsabilidad	Flexibilidad
Problemática dentro de la empresa	Motivación de logro
Trabajo en equipo	

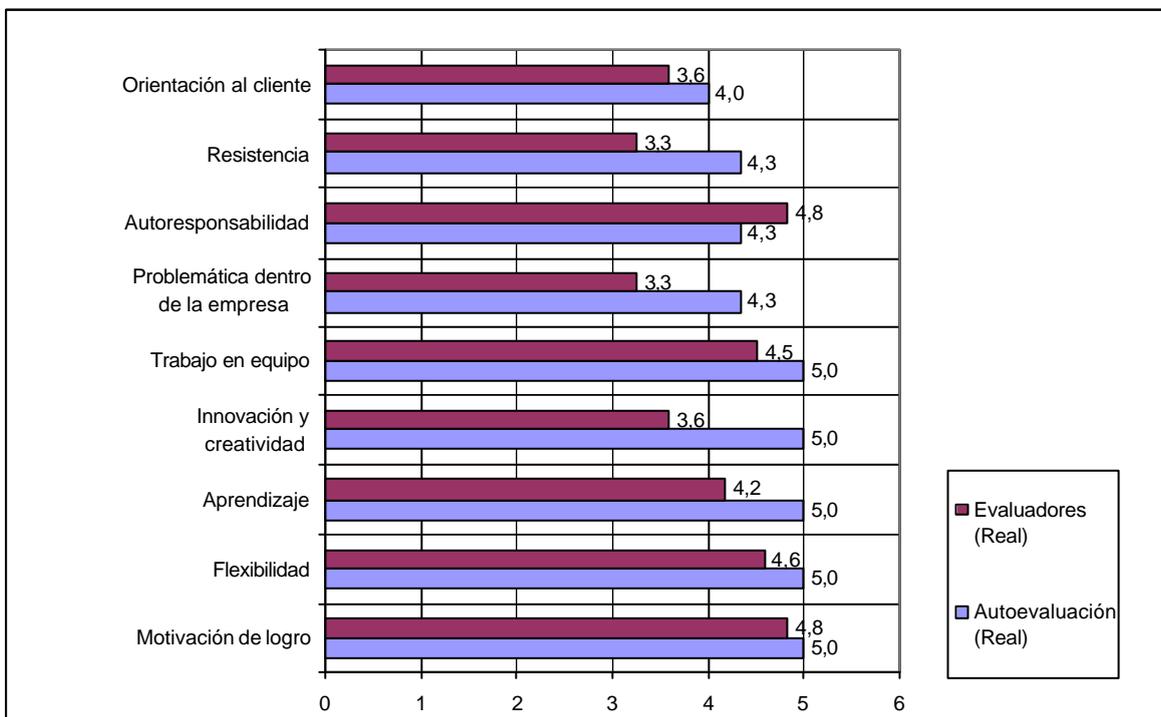
De acuerdo con el gráfico *perfil de competencias* el puntaje obtenido en su autoevaluación coincidió con el de los evaluadores en la competencia de motivación de logro, lo cual indica que ambas partes están de acuerdo en cuanto a la percepción de su desempeño ya que la persona se preocupa por trabajar bien y competir para superarse y lograr un estándar de excelencia.

Los resultados que arroja el gráfico de *fortalezas y debilidades* muestran que esta persona no tiene fortalezas, sino debilidades. Estas se encuentran en un rango de débiles, el puntaje obtenido se encuentra en una escala de 3 a 4, algunas veces y casi siempre.

## AMA DE LLAVES

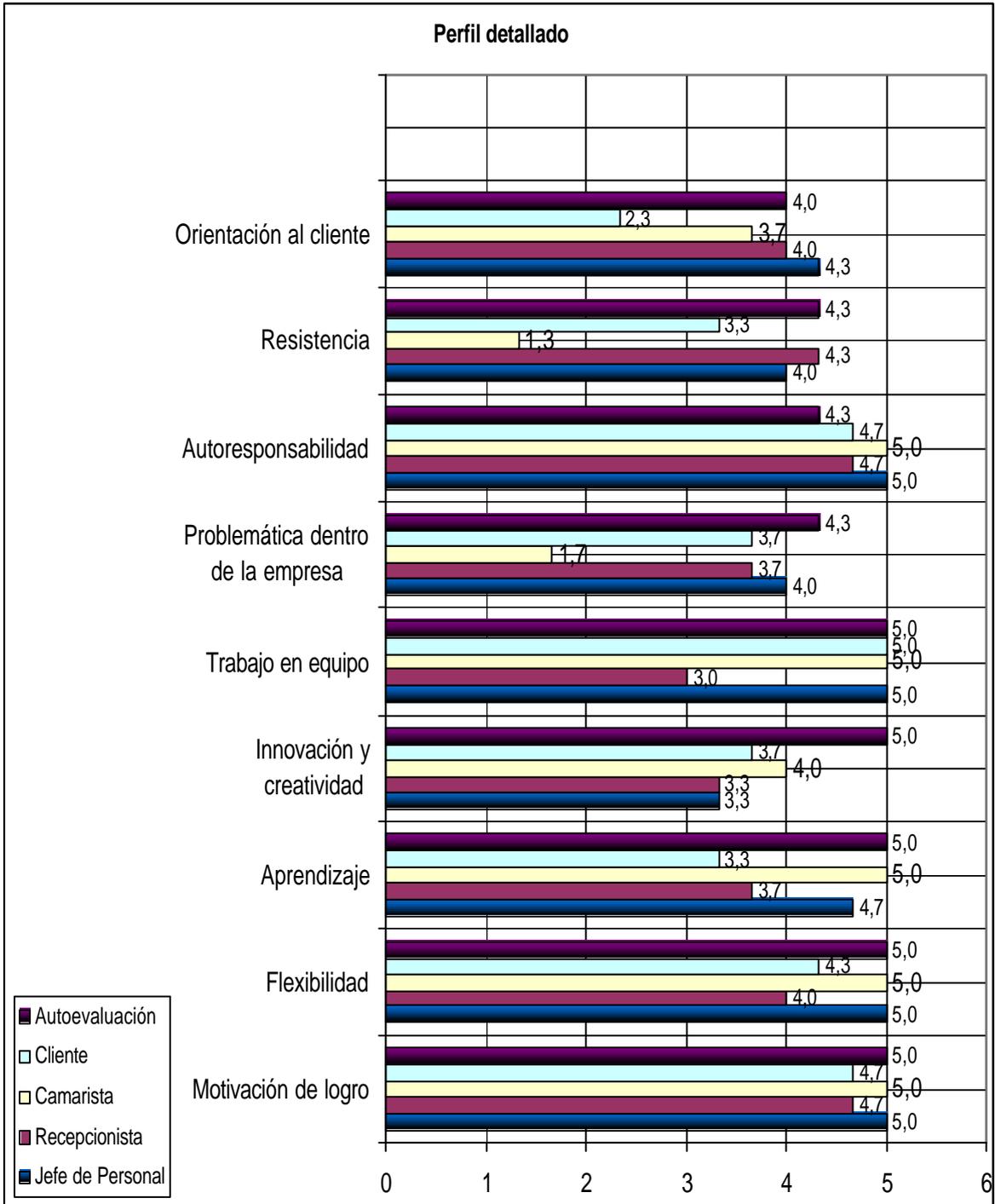


### I. Perfil de Competencias.

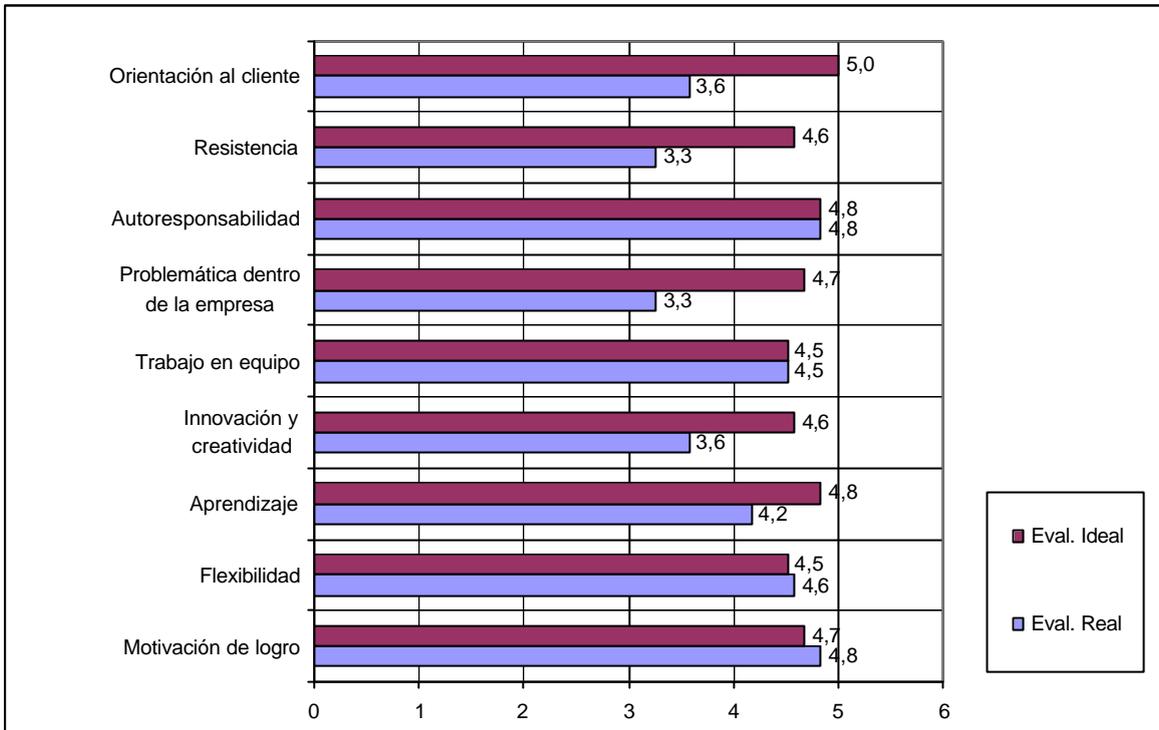


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



### III. Análisis de Fortalezas y Debilidades



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Orientación al cliente		X		
Resistencia		X		
Autoresponsabilidad	X			
Problemática dentro de la empresa		X		
Trabajo en equipo	X			
Innovación y creatividad		X		
Aprendizaje		X		
Flexibilidad	X			
Motivación de logro	X			

#### IV. Dictamen del Ama de Llaves.

Los resultados están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, Jefe de Personal, Recepcionista, camarista, y un cliente asiduo.

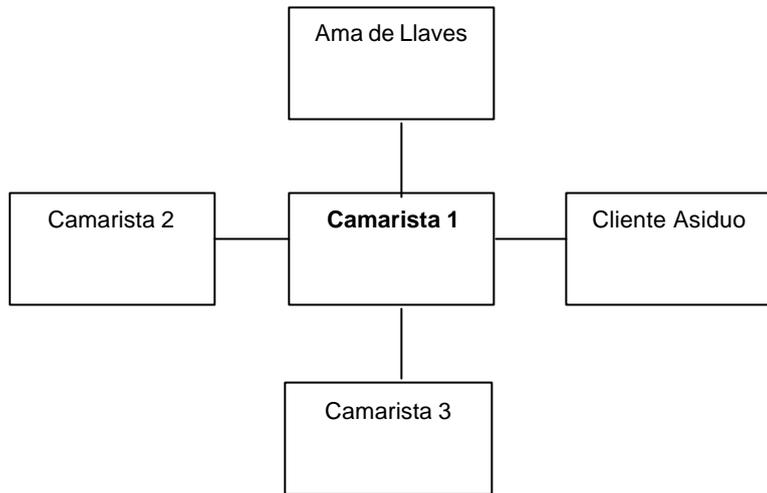
Las competencias evaluadas fueron:

Orientación al cliente	Innovación y creatividad
Resistencia	Aprendizaje
Autoresponsabilidad	Flexibilidad
Problemática dentro de la empresa	Motivación de logro
Trabajo en equipo	

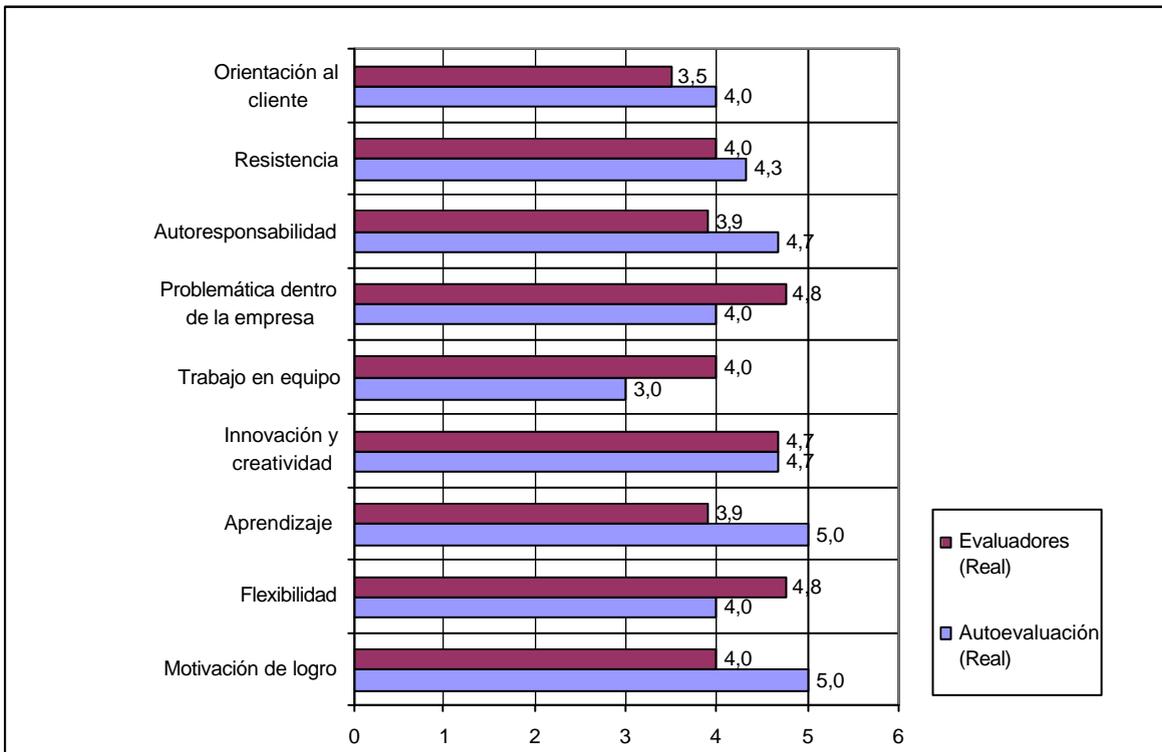
En el gráfico *perfil de competencias* el puntaje de los evaluadores fue menor a la del evaluado en casi todas, a excepción de la competencia de autoresponsabilidad en donde el puntaje asignado por los evaluadores fue mayor a su autoevaluación. Esta competencia indica que esta persona es capaz de atribuir los éxitos o fracasos laborales a su propio comportamiento y no al de otras personas, es decir se hace cargo de las consecuencias de sus propias acciones.

La misma competencia antes mencionada resultó una fortaleza en esta persona además de trabajo en equipo, flexibilidad y motivación de logro en el gráfico de *fortalezas y debilidades*. El resto de las competencias resultaron en el rango de débiles en una escala de 3 a 4 (algunas veces y casi siempre).

## CAMARISTA

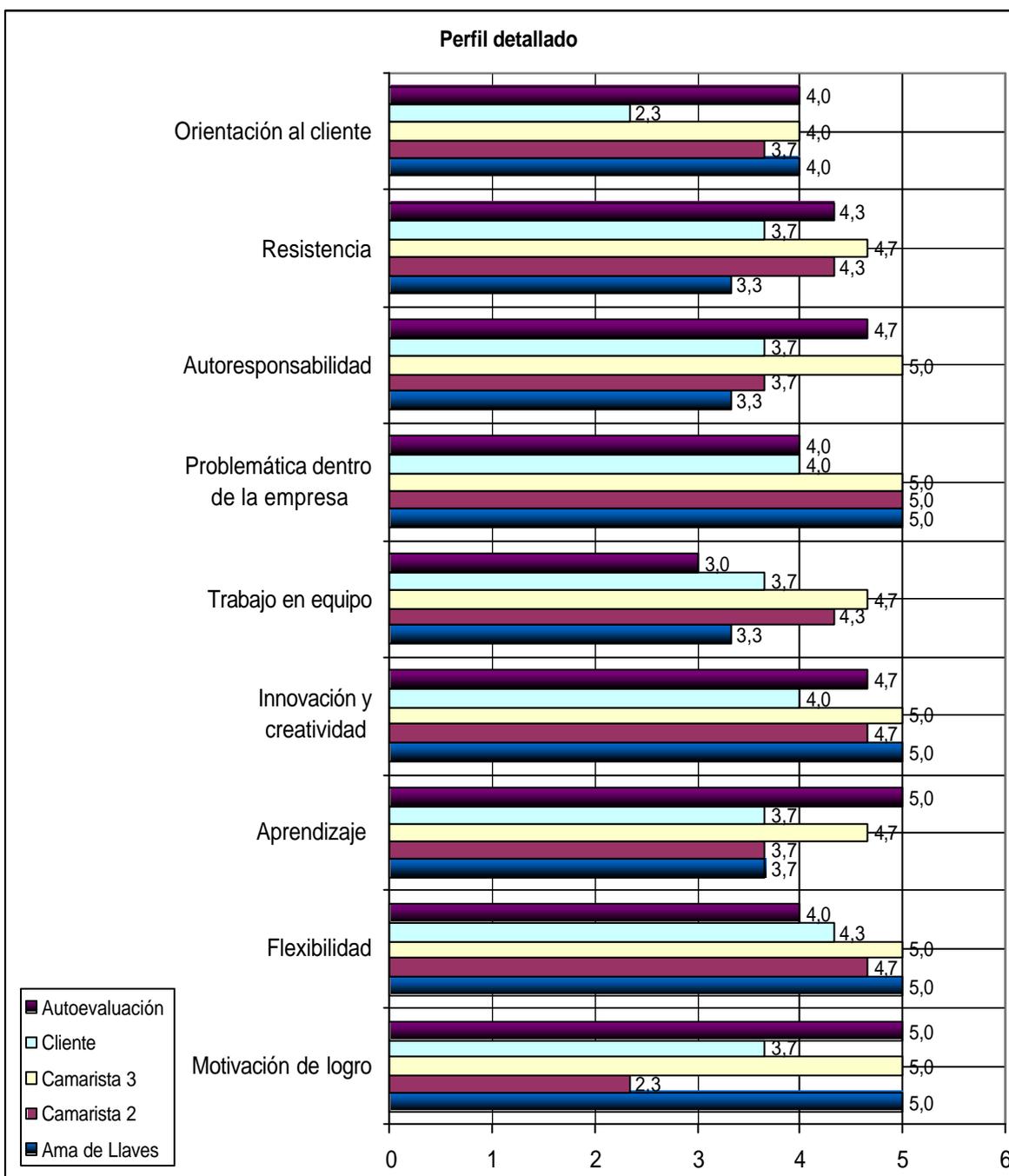


### I. Perfil de Competencias.

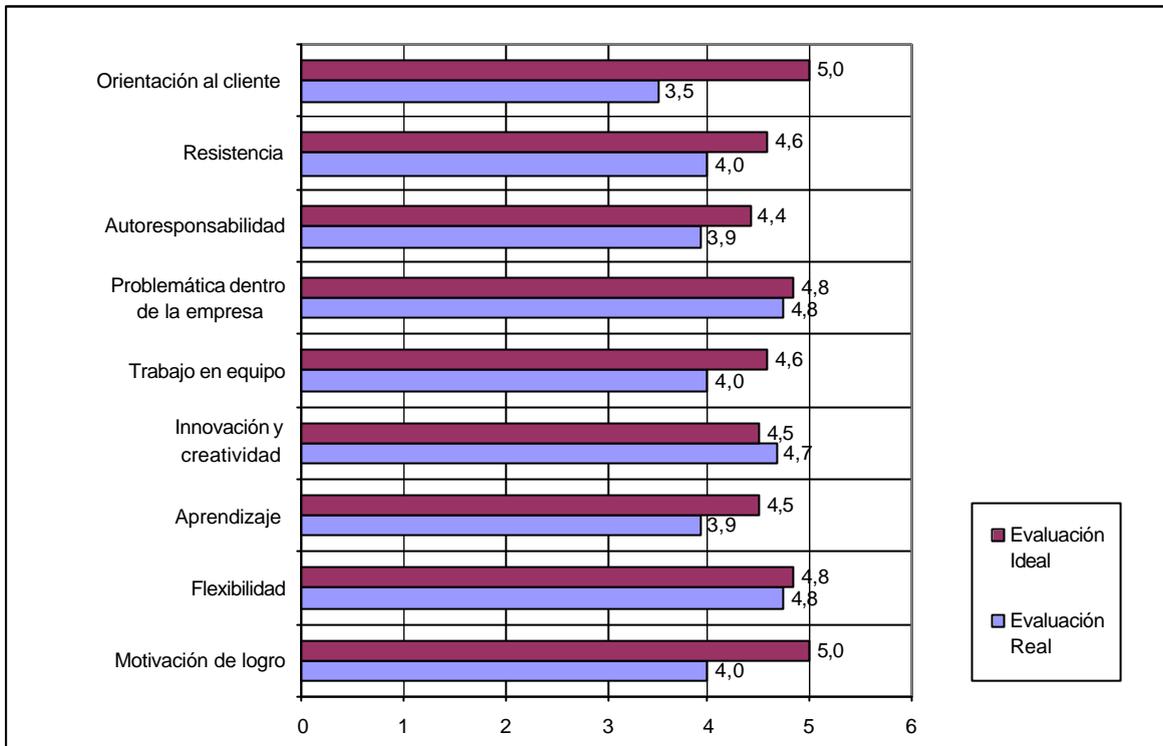


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



### III. Análisis de Fortalezas y Debilidades



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Orientación al cliente		X		
Resistencia		X		
Autoresponsabilidad		X		
Problemática dentro de la empresa	X			
Trabajo en equipo		X		
Innovación y creatividad	X			
Aprendizaje		X		
Flexibilidad	X			
Motivación de logro		X		

#### **IV. Dictamen de la Camarista.**

Los resultados están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, Ama de Llaves, 2 Camaristas, y 1 cliente asiduo.

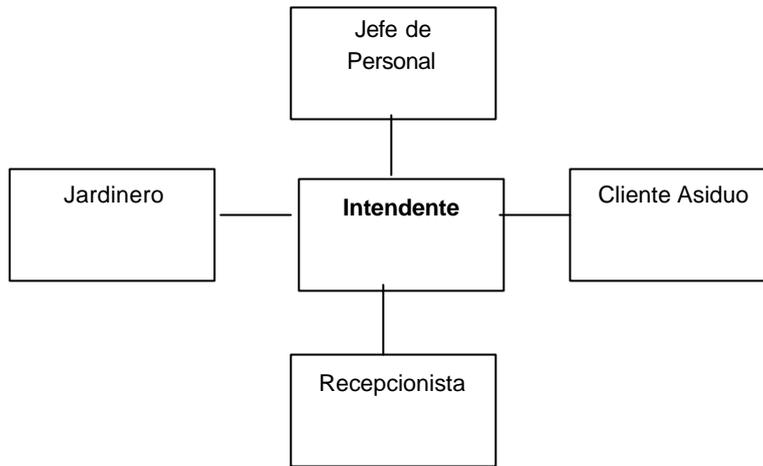
Las competencias evaluadas fueron:

Orientación al cliente	Innovación y creatividad
Resistencia	Aprendizaje
Autoresponsabilidad	Flexibilidad
Problemática dentro de la empresa	Motivación de logro
Trabajo en equipo	

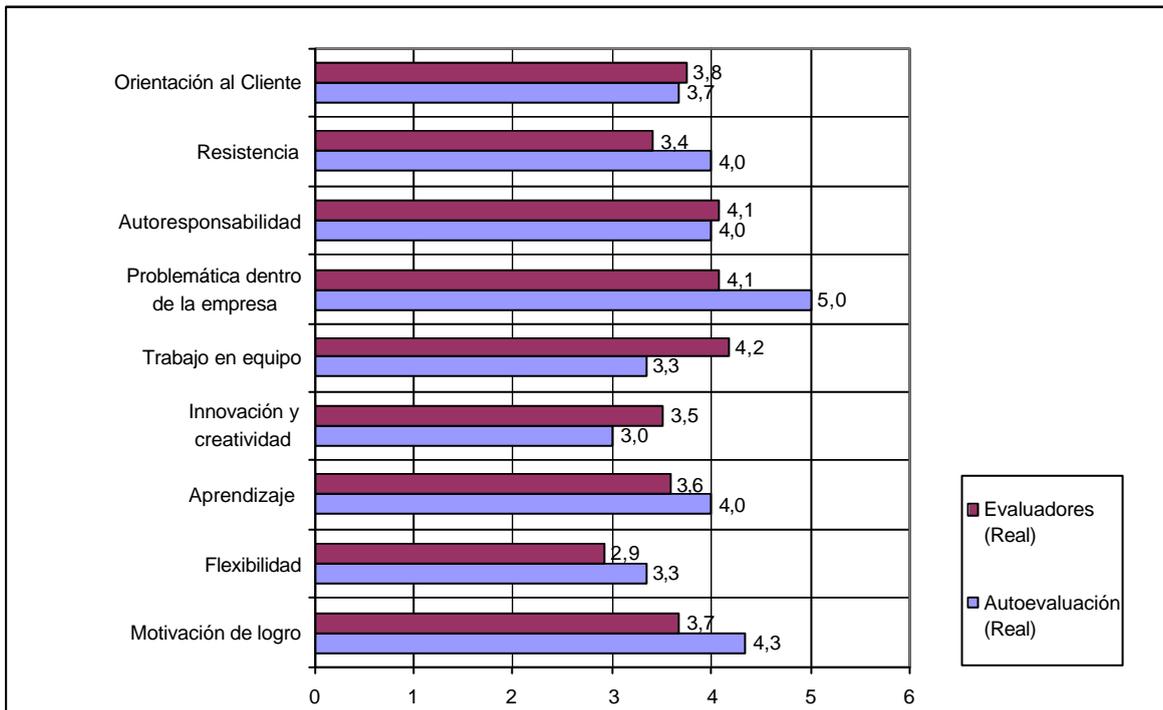
De acuerdo con el gráfico *perfil de competencias*, el puntaje asignado por los evaluadores fue mayor que la del propio evaluado en las competencias de problemática dentro de la empresa, trabajo en equipo y flexibilidad, es decir esta persona tiene la capacidad de manejar exitosamente situaciones conflictivas, disposición para cooperar con otros y apoyar decisiones grupales, además de que es capaz de adaptarse a situaciones y condiciones nuevas o imprevistas. Además coincidieron ambas partes en la competencia de innovación y creatividad.

Esta persona presenta tres fortalezas correspondientes a: problemática dentro de la empresa, innovación y creatividad y flexibilidad que coinciden con las que se presentan en el perfil de competencias. El resto de las competencias resultaron débiles en una escala de 3 a 4 en comparación con lo esperado para el puesto que es de 5 (siempre).

## INTENDENTE

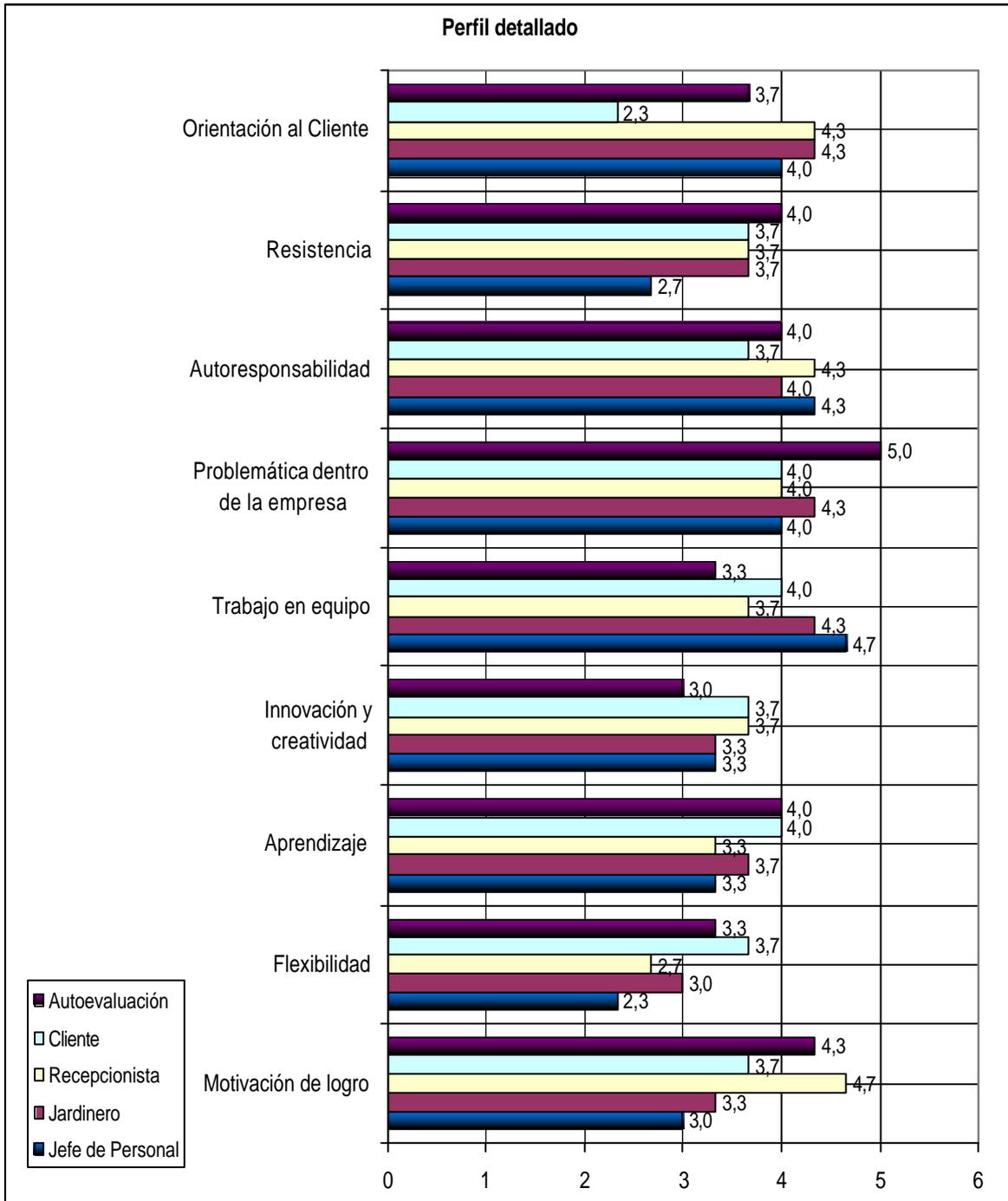


### I. Perfil de Competencias.

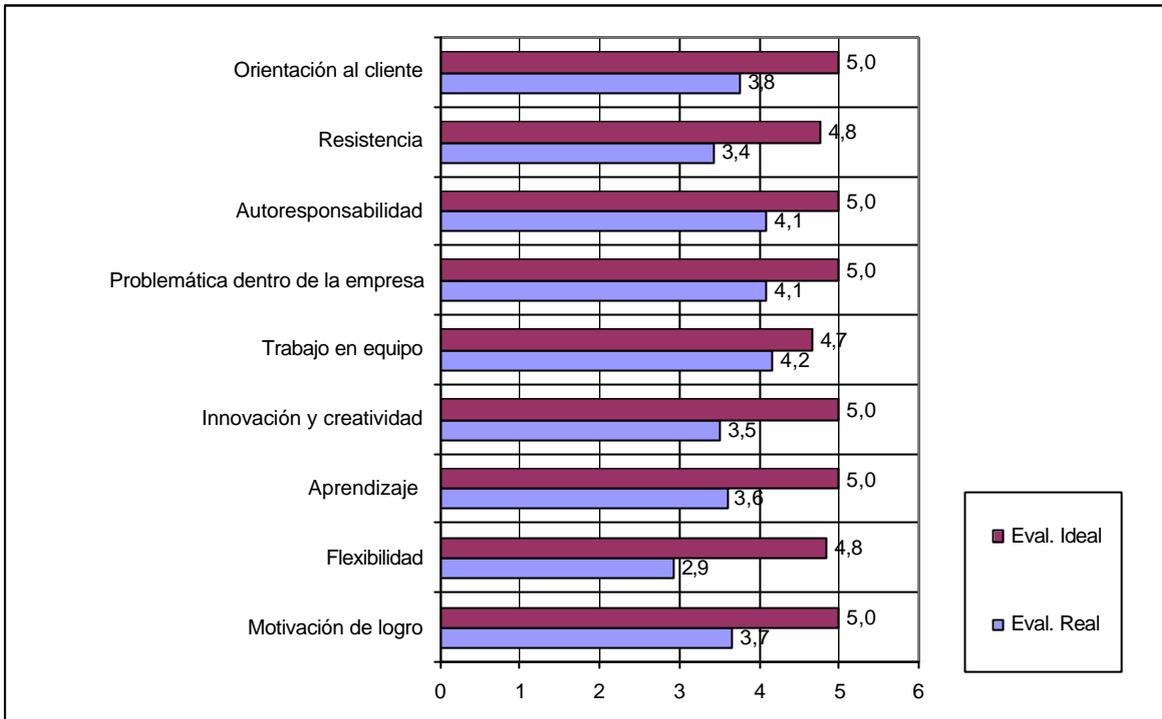


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



### III. Análisis de Fortalezas y Debilidades.



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Orientación al cliente		X		
Resistencia		X		
Autoresponsabilidad		X		
Problemática dentro de la empresa		X		
Trabajo en equipo		X		
Innovación y creatividad		X		
Aprendizaje		X		
Flexibilidad			X	
Motivación de logro		X		

#### **IV. Dictamen del Intendente.**

Los resultados están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, Jefe de Personal, Jardinero, Recepcionista, y un cliente asiduo.

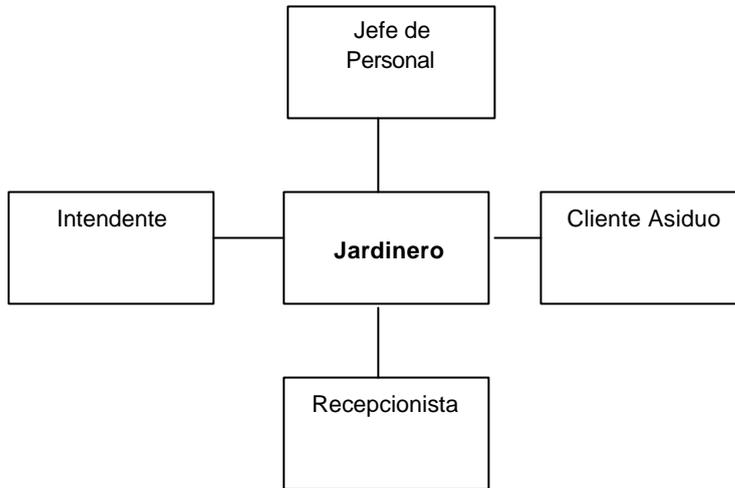
Las competencias evaluadas fueron:

Orientación al cliente	Innovación y creatividad
Resistencia	Aprendizaje
Autoresponsabilidad	Flexibilidad
Problemática dentro de la empresa	Motivación de logro
Trabajo en equipo	

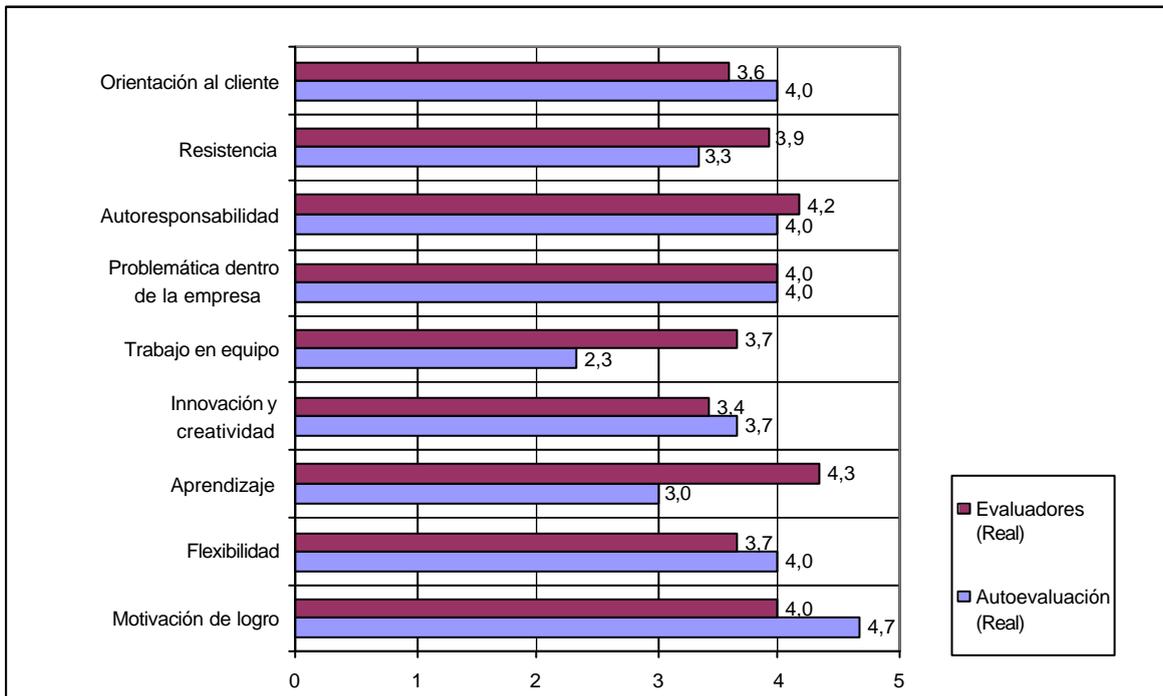
De acuerdo con el gráfico *perfil de competencias* obtuvo un puntaje mayor por parte de los evaluadores en las competencias de orientación al cliente, autoresponsabilidad, trabajo en equipo e innovación y creatividad; consideradas para ellos con más alta ocurrencia durante el desempeño de sus funciones.

A pesar de que en algunas de las competencias tuvo una buena percepción por parte de sus evaluadores éstas no encuentran dentro de lo ideal para el puesto, pues no presenta fortalezas solo debilidades en todas las competencias evaluadas en un rango de débiles, el puntaje asignado se encuentra en una escala de 3 a 4, algunas veces y casi siempre.

# JARDINERO

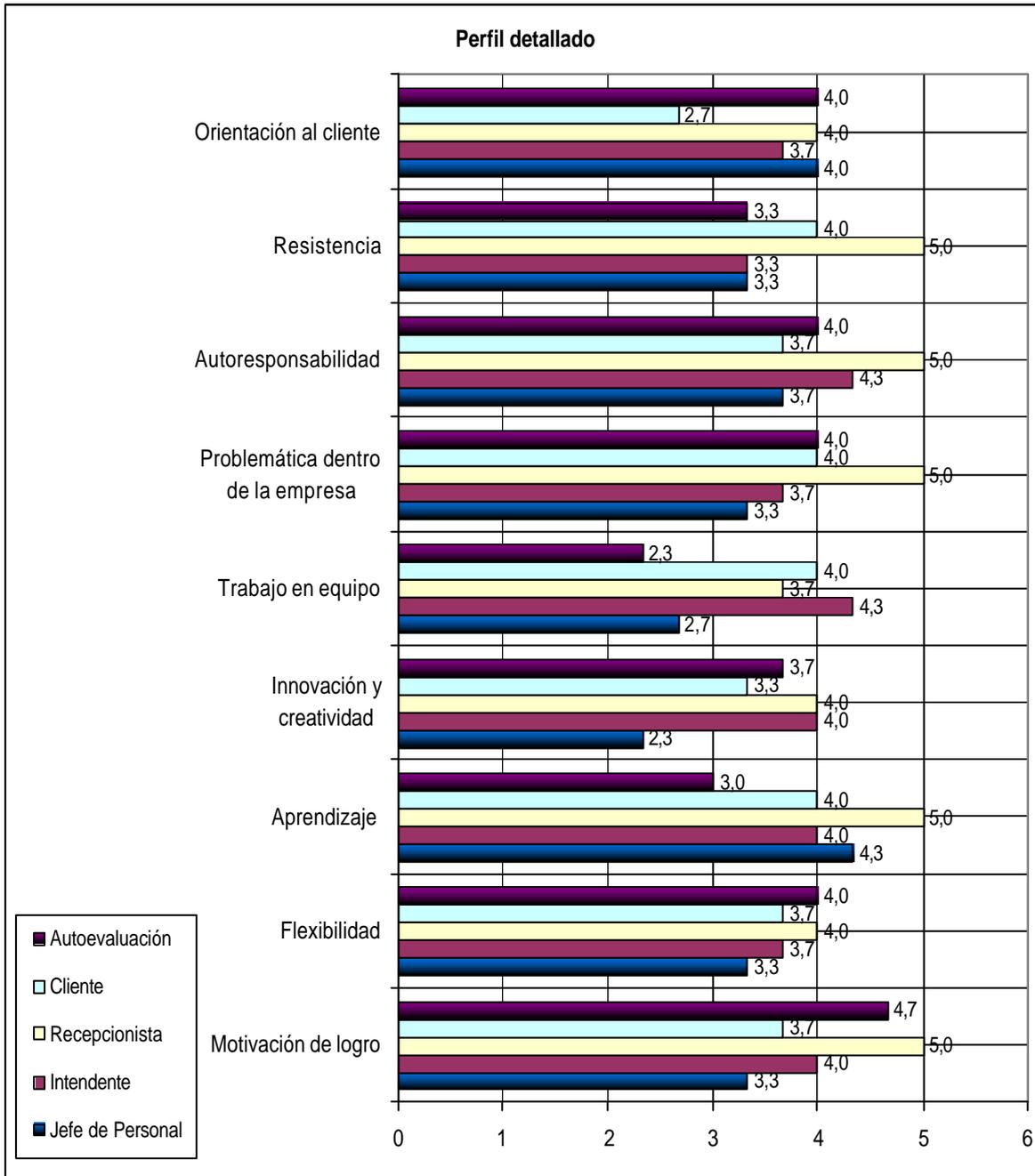


## I. Perfil de Competencias.

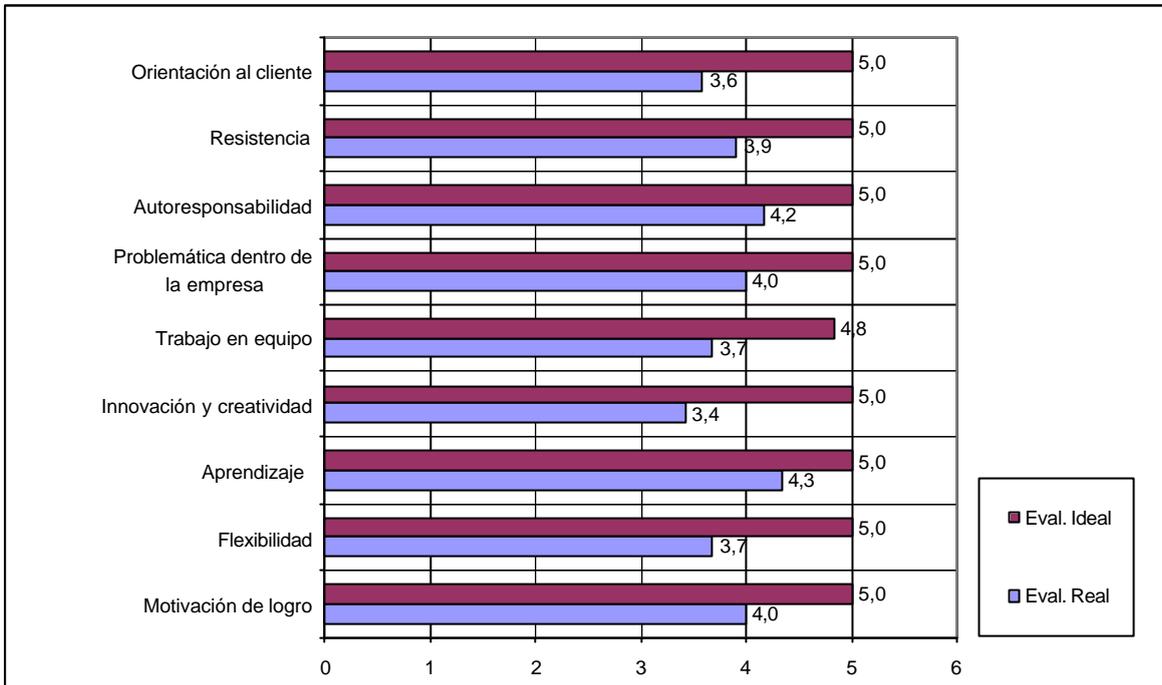


## II. Perfil detallado

El siguiente gráfico analiza más a detalle las evaluaciones, al diferenciar los distintos grupos que formaron parte de ellas.



## II. Análisis de Fortalezas y Debilidades.



Competencias	Fortalezas	Debilidades		
		Débil	Muy Débil	Carece
Orientación al cliente		X		
Resistencia		X		
Autoresponsabilidad		X		
Problemática dentro de la empresa		X		
Trabajo en equipo		X		
Innovación y creatividad		X		
Aprendizaje		X		
Flexibilidad		X		
Motivación de logro		X		

#### IV. Dictamen del Jardinero.

Los resultados están basados en las observaciones de 5 evaluadores: Autoevaluación, jefe de Personal, Intendente, Recepcionista, y un cliente asiduo.

Las competencias evaluadas son:

Orientación al cliente	Innovación y creatividad
Resistencia	Aprendizaje
Autoresponsabilidad	Flexibilidad
Problemática dentro de la empresa	Motivación de logro
Trabajo en equipo	

El gráfico *perfil de competencias* mostró un puntaje mayor por parte de los evaluadores en las competencias de resistencia, autoresponsabilidad, trabajo en equipo y aprendizaje; estas competencias reflejan que esta persona tiene la capacidad de mantener bajo control sus propias reacciones emocionales, tiene alta tolerancia al estrés, es responsable de sus propios actos, tiene la capacidad de trabajar en equipo y puede asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. Ambas partes coincidieron en cuanto a su percepción en la competencia de problemática dentro de la empresa.

El gráfico de *fortalezas y debilidades* no arroja para esta persona fortalezas, solo debilidades en todas las competencias evaluadas en un rango de débiles. El puntaje obtenido se encuentra en una escala de 3 a 4, por lo tanto necesita capacitación.

Las competencias que se muestran a continuación son aquellas que fueron diagnosticadas durante la evaluación de competencias del comportamiento en el personal del hotel “Tierra del Sol”.

**Cuadro 20:** Resultados del diagnóstico en el Caso de Estudio.

<b>Puesto</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Jefe de Desarrollo y Capacitación</b>	<b>Jefe de Personal</b>	<b>Asistente</b>	<b>Ama de Llaves</b>	<b>Recepcionista</b>	<b>Camarista</b>	<b>Intendente</b>	<b>Jardine-ro</b>
<b>Competencia</b>									
<i>Orientación al cliente</i>	D	D	D	D	D	D	D	D	D
<i>Resistencia</i>	D	D	D	D	D	D	D	D	D
<i>Flexibilidad</i>	D	D	D	D	F	D	F	MD	D
<i>Autoresponsabilidad</i>	D	D	D	D	F	D	D	D	D
<i>Problemática dentro de la empresa</i>	D	D	D	D	D	D	F	D	D
<i>Liderazgo</i>	D	D	D	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<i>Trabajo en equipo</i>	D	D	F	D	F	D	D	D	D
<i>Planificación y organización</i>	D	D	D	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<i>Innovación y Creatividad</i>	D	D	D	D	D	D	F	D	D
<i>Aprendizaje</i>	D	D	D	D	D	D	D	D	D
<i>Adaptabilidad</i>	D	D	D	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<i>Motivación de Logro</i>	NA	NA	NA	D	F	D	D	D	D

**D**=Débil

**MD**=Muy Débil

**F**=Fuerte

**NA**=No se Aplicó

El cuadro anterior refleja en su mayoría competencias débiles en el personal del hotel, obteniendo escasas fortalezas en su personal, por lo cual considerando estos resultados se propone un plan de capacitación que contiene los programas propuestos para estas competencias, los cuales ayudarán a mejorar el desempeño y el desarrollo de su personal.

Es importante señalar que las competencias del comportamiento que no fueron consideradas para algunos de los puestos, no indica que sean menos importantes ya que es factible poder evaluarlas posteriormente por la empresa o bien incluir otras. En este caso se evaluaron aquellas que como mínimo deben tener las personas que se desempeñan en cada uno de los puestos del hotel.

## **5.2 ORGANIZACIÓN.**

Considerando que en el caso de estudio único realizado en el hotel “Tierra del sol” solo se lleva a cabo la evaluación y diagnóstico de competencias del comportamiento, en esta etapa se diseña el plan de capacitación que ayudará a desarrollar y mejorar las competencias débiles detectadas. Así mismo se muestran los recursos didácticos que pueden ser empleados en el desarrollo de los programas que contempla el plan.

El desarrollo de las competencias (etapa de ejecución) a partir de los programas presentados, además de la medición, verificación y seguimiento de dichas competencias (etapa de control) se dejan a criterio del dueño del hotel “Tierra del Sol”.

Los formatos 1 y 2 del anexo 13, auxiliarán a la persona encargada de llevar a cabo la capacitación a realizar cada uno de los programas contenidos en el plan general.

Para llevar a cabo la evaluación de competencias técnicas se proponen: *la guía técnica y la prueba de conocimiento* (formatos 3 y 4 del anexo13), donde la primera contiene la parte práctica de lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo, de acuerdo con la norma técnica de competencia laboral y el puesto que se trate; la segunda permite determinar el nivel de entendimiento y dominio de conceptos, actitudes y aptitudes adquiridas durante la capacitación.

## PLAN DE CAPACITACIÓN

**Nombre de la empresa:** Hotel "Tierra del Sol".

**Objetivo general:** Capacitar al personal de la empresa para mejorar su desempeño y formar capital humano apto de acuerdo a su puesto de trabajo, con la finalidad de que en un corto plazo pueda lograr la certificación de su personal.

**Periodo:** 1 año.

**Responsable:** Jefe de Desarrollo y Capacitación.

Cursos dirigidos a puestos de nivel Estratégico y Táctico.

Clave	Competencia (s) a desarrollar	Nombre del evento	objetivo
C001	Orientación al cliente.	Curso de Calidad de Servicio y Atención al Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Comprender la importancia de la atención al cliente en la estrategia de la empresa.</li> <li>☒ Conocer las particularidades de los clientes y saber detectar sus expectativas y necesidades.</li> <li>☒ Dar a conocer las técnicas más eficaces para lograr la fidelización de los clientes.</li> <li>☒ Dotar a los asistentes del estilo comunicativo asertivo para favorecer la máxima eficiencia en la atención al cliente.</li> <li>☒ Solventar quejas y reclamaciones de forma eficaz.</li> </ul>
CT002	Resistencia.	Cursos Taller: Técnicas para el Manejo del Estrés Laboral.	Al finalizar el curso el participante será capaz de controlar y reducir la tensión que surge cuando una situación es considerada difícil o inmanejable. Además, conocerá técnicas de relajación para afrontar el estrés y aplicar técnicas cognitivas y/o conductuales de acuerdo al nivel de este y características de personalidad.
C003	Problemática dentro de la empresa. Autoresponsabilidad.	Manejo y Resolución de Conflictos.	Al término de este curso, los participantes estarán en condiciones de manejar adecuadamente los conflictos, controlando las emociones negativas, disminuyendo la agresión y la ira, dominando el mal genio y, aumentando los niveles de tolerancia.
S004	Liderazgo.	Liderazgo	Al término de este seminario, los participantes serán capaces de aplicar habilidades de dirección, motivando a sus subordinados, a través de la satisfacción de sus necesidades.
C005	Planificación y Organización.	Planificación Estratégica Empresarial.	Proporcionar a los participantes una metodología que permita estructurar un enfoque estratégico y un programa de acción dirigido a la competitividad de las empresas de productos y/o servicios.
C006	Trabajo en Equipo.	Técnicas integradoras del trabajo en equipo.	Fortalecer en el participante sus habilidades para interactuar positivamente en equipos de trabajo, así como desarrollarlos y dirigirlos hacia niveles de alta productividad, en armonía interna y franca cohesión con el resto de la organización.

Clave	Competencia(s) a desarrollar	Nombre del evento	objetivo
C007	Adaptabilidad. Flexibilidad.	Inteligencia emocional, estrés y adaptación.	A la hora de entender la conducta de una sociedad, y por definición, la conducta de los individuos que la conforman, es imprescindible hacer referencia al concepto de "adaptación". Sin embargo, es necesaria la adaptación sistemática a las condiciones cambiantes que impone nuestro medio ambiente.
C008	Innovación y creatividad.	Taller de Innovación y Creatividad.	El objetivo del curso es proporcionar herramientas para la generación de nuevas ideas y enfoques en la identificación, planteamiento y solución de problemas que impacten la toma de decisiones y faciliten el uso de nuevos conocimientos para crear ventajas competitivas sostenidas.
C009	Aprendizaje.	Motivación al Cambio Organizacional.	Al final el curso se esperan cambios cognitivos, actitudinales y de comportamiento en relación con los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Cambio Organizacional y resistencia a los cambios.</li> <li>☒ Impacto de los cambios sobre las actitudes y las motivaciones.</li> <li>☒ Reencuadre de las motivaciones.</li> <li>☒ Motivación al logro y enriquecimiento del trabajo.</li> </ul>

Cursos dirigidos a puestos de nivel Operativo.

Clave	Competencia(s) a desarrollar	Nombre del evento	objetivo
C010	Trabajo en equipo.	Trabajo en Equipo	Al término de este curso, los participantes serán capaces de trabajar en equipos y aplicar técnicas de organización para optimizar la calidad del trabajo como: discusión eficaz, desempeño adecuado, integración de cualidades y, cohesión.
CT011	Resistencia.	Curso Taller de Manejo del Estrés.	Conocer y aplicar técnicas y estrategias para manejar el estrés.

Clave	Competencia(s) a desarrollar	Nombre del evento	objetivo
C012	Problemática dentro de la empresa. Autoresponsabilidad.	Manejo y Resolución de Conflictos.	Al término de este curso, los participantes estarán en condiciones de manejar adecuadamente los conflictos, controlando las emociones negativas, disminuyendo la agresión y la ira, dominando el mal genio y, aumentando los niveles de tolerancia.
C013	Innovación y Creatividad	Creatividad a Voluntad. Sea creativo cuando lo necesite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Convencer de la necesidad de la creatividad y del hecho que cualquier persona puede ser deliberadamente creativa si conoce las técnicas.</li> <li>☞ Presentar los procesos básicos del pensamiento creativo: enfoque, atención, escape y movimiento, así como algunas de las técnicas más poderosas y sencillas.</li> <li>☞ Practicar estas técnicas en casos y ejemplos planteados por los alumnos de suerte que estén, al finalizar el curso, capacitados para usarlas en temas de su interés.</li> <li>☞ Proporcionar herramientas para la generación de nuevas ideas y enfoques en la identificación, planteamiento y solución de problemas.</li> </ul>
C014	Motivación de logro, Flexibilidad, Aprendizaje.	Motivación al Cambio Organizacional.	<p>Al final el curso se esperan cambios cognitivos, actitudinales y de comportamiento en relación con los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Cambio Organizacional y resistencia a los cambios.</li> <li>☞ Impacto de los cambios sobre las actitudes y las motivaciones.</li> <li>☞ Reencuadre de las motivaciones.</li> <li>☞ Motivación al logro y enriquecimiento del trabajo.</li> </ul>

Técnicas y recursos didácticos que pueden ser empleados en el diseño de cada uno de los programas que integran el plan de capacitación.

Técnica	Recursos Didácticos
Conferencia o exposición	Acetatos, proyector de acetatos, diapositivas, cañón, rotafolio, marcadores.
Panel	Moderador, tema a tratar.
Mesa redonda	Moderador, tema a tratar.
Lectura comentada	Reproducción y distribución del documento a los participantes según el tema de se trate.
Instrucción programada	Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.
Seminario de investigación	Acetatos, proyector de acetatos, diapositivas, cañón, rotafolio, marcadores.
Estudio de casos	Película o grabación.
Foro (forma directa)	
Cine, teatro y discoforo	Medios de comunicación masiva (disco, teatro, película, etc.)
Lluvia de ideas	Hojas blancas, lápices.
Discusión dirigida	
Juego de papeles	
Experiencia estructurada	Hojas blancas, lápices.

### 5.3 EJECUCIÓN Y CONTROL

La etapa de ejecución consiste en implementar el plan de capacitación, de tal manera que permita desarrollar cada una de las competencias del comportamiento detectadas como débiles en el personal del hotel "Tierra del Sol".

La etapa de control permite medir, verificar y dar seguimiento a las acciones tomadas en el proceso de diagnóstico y detección de competencias para la capacitación en el modelo propuesto. Para efectos de las etapas de ejecución y control en el hotel "Tierra del Sol", solo se proporcionan formatos que permitirán a los ejecutores cumplir con estas fases como son: *La Prueba de Ejecución*, *la evaluación del Costo-Beneficio* y la aplicación nuevamente del *Feedback 360°* con la finalidad de conocer si realmente se han tenido mejores resultados en el desempeño laboral y en la persona que recibió la capacitación.

La *Prueba de Ejecución* permite determinar en que medida se ha alcanzado el objetivo de rendimiento en las competencias que se desarrollen mediante un curso de capacitación dado (anexo 13: Formato 5) y la evaluación del *costo-beneficio* de la capacitación (anexo 14) permite expresar cuantitativamente la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad, producción o resultados obtenidos.

Es importante señalar que estas dos últimas etapas no se llevaron a cabo debido a que, la importancia del modelo radica en dar un ejemplo de la aplicación del modelo en cuanto a la forma de evaluar y diagnosticar competencias del comportamiento para el logro de una capacitación integral en el trabajador. A través de los formatos que se encuentran en el anexo 13 se muestra un ejemplo de su llenado, ya que, para llevar a cabo el desarrollo y ejecución de cada uno de los programas que se encuentran en el plan de capacitación, es necesario de la participación de un experto en cada uno de los temas a tratar.

**C  
O  
N  
C  
L  
U  
S  
I  
O  
N  
E  
S  
 Y  
R  
E  
C  
O  
M  
E  
N  
D  
A  
C  
I  
O  
N  
E  
S**



## **CONCLUSIONES**

El modelo propuesto fue creado con un enfoque Holístico y está basado en las etapas del proceso administrativo consideradas por James A. F. Stoner, éste modelo permite una valoración integral al personal de la empresa ya que no solo toma en cuenta competencias técnicas, que comúnmente evalúan las empresas, sino también competencias del comportamiento que tienen que ver con motivos, rasgos de personalidad, autoimagen y rol social; al evaluar ambas competencias se puede tener un perfil completo de la persona que ocupa el puesto. Como resultado de ello se puede saber si la persona necesita capacitación, si puede promoverse para una planeación de carrera dependiendo de sus competencias desarrolladas o rotarlo para la realización de alguna otra actividad y así tener a la persona adecuada en el puesto adecuado.

El Modelo de Capacitación basado en Competencias propuesto en esta tesis, permitió analizar al sector hotelero de la ciudad de Huajuapán de León, como parte de la fase preventiva, para determinar los puestos existentes bajo este contexto y así crear un catálogo de competencias mínimas necesarias requeridas para la demanda del mercado laboral de esta ciudad.

El catálogo contempla competencias técnicas y del comportamiento, el cual permitió ser tomado como referencia para el caso de estudio en el proceso de diagnóstico de las necesidades de capacitación. A su vez éste ayudará al capacitador en el diagnóstico, reclutamiento y selección de cualquier pyme hotelera de Huajuapán de León, en la cual se requiera valorar de forma integral al personal.

Haber aplicado el modelo de capacitación basado en competencias en el personal del hotel "Tierra del Sol" permitió la valoración de competencias del comportamiento y su diagnóstico. En este hotel solo se llevaron a cabo las dos primeras etapas del modelo referentes a planeación y organización, puesto que el objetivo es comprobar la factibilidad del modelo en cuanto a la evaluación y el diagnóstico del personal, dejando en este caso a criterio del empresario la fase de ejecución y el control de la misma.

El Gerente del hotel “Tierra del Sol” mostró interés y disposición para que se llevara a cabo la evaluación y el diagnóstico de competencias del comportamiento en sus trabajadores, sin embargo éstos no se mostraron muy convencidos al ser evaluados y dar a conocer sus competencias débiles, por temor y desconfianza a ser despedidos. Por ello, para tener éxito en la implantación del modelo es necesario que el gerente tenga una labor de convencimiento con los trabajadores, para que éstos muestren interés por mejorar o colaborar con la empresa, siendo necesario convencerlos de las ventajas que brinda una nueva forma de evaluar y capacitar que promueve el desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes y su autoconocimiento.

Los resultados obtenidos en el hotel no superaron las expectativas de los directivos, pues se tuvieron más debilidades (éstas se clasificaron en un rango de débil, muy débil y carentes) que fortalezas<sup>60</sup> en los trabajadores incluyendo al Gerente General, las competencias que se consideraron son las que como mínimo deben tener las personas que se desempeñan en los diversos puestos de una pyme hotelera de Huajuapán de León, aunque la empresa puede agregar otras de acuerdo a su propio criterio y los requerimientos del puesto. Las competencias que se evaluaron en el personal del hotel fueron: orientación al cliente, resistencia, flexibilidad, autoresponsabilidad, problemática dentro de la empresa, innovación y creatividad, aprendizaje, motivación de logro, trabajo en equipo, planificación y organización, adaptabilidad y liderazgo de acuerdo con el gerente.

Los resultados obtenidos en el personal se presentaron de la siguiente manera:

A nivel *estratégico* se evaluaron 11 competencias de las cuales no se obtuvieron fortalezas sino debilidades, de acuerdo con lo ideal para este puesto se esperaba una puntuación de 5 de acuerdo con el rango de la escala establecida, el cual significa que *siempre* se está ejecutando cierta conducta, pero comparándolo con los resultados éstos se encuentran en un promedio de 4 lo cual quiere decir que *casi siempre* el directivo trata de ejecutar ciertas conductas, pero sin embargo necesita mejorar.

A nivel *táctico* también se evaluaron 11 competencias de las cuales solo se presentó una fortaleza referente a *trabajo en equipo* en el puesto de Jefe de Personal, y las demás

---

<sup>60</sup> Ver cuadro 20, Pág. 148.

resultaron débiles. Los resultados se encuentran en un promedio de 3 a 4 en comparación con lo esperado que es de 5 (siempre).

A nivel *operativo* se evaluaron 9 competencias en las personas que ocupan los puestos de asistente, recepcionista, ama de llaves, camarista, intendente y jardinero. En los resultados solo el ama de llaves obtuvo 4 competencias catalogadas como fortalezas (flexibilidad, autoresponsabilidad, trabajo en equipo y motivación de logro) y la camarista 3 (problemática dentro de la empresa, innovación y creatividad, flexibilidad), el resto de las competencias evaluadas resultaron débiles para estos puestos y los restantes. Las competencias detectadas como débiles se encuentran en un rango de 3 a 4 y solo se presentó una competencia detectada como muy débil en la persona de intendencia correspondiente a flexibilidad.

Es importante señalar que a pesar de que el Gerente mencionó que siempre satisfacen las necesidades de sus clientes y están abiertos a sus sugerencias, a la hora de evaluar la competencia de *Orientación al cliente* para tomar en cuenta la percepción de éstos con respecto al personal del hotel, resultó que a la mayoría nunca se la ha pedido su opinión sobre cómo mejorar aspectos relacionados con el hotel, resultado que sorprendió al Gerente.

Considerando los resultados anteriores, a los directivos del hotel les será entregado un informe que contenga los resultados obtenidos en el diagnóstico para cada una de las personas que ocupan los diferentes puestos tal y como se muestran en el capítulo V<sup>61</sup>, referente a la aplicación del modelo propuesto, de tal manera que les permitirá conocer áreas de oportunidad en la empresa para aprovechar el potencial del capital humano y así mejorar la productividad y las condiciones de trabajo por medio de una capacitación integral orientada al desarrollo en aspectos propios de la persona, considerados elementos clave para lograr un capital humano apto a los requerimientos de la empresa y del sector hotelero de Huajuapán.

De acuerdo con la hipótesis planteada el modelo propuesto para la valoración integral de la capacidad laboral del personal ha quedado comprobada, ya que la aplicación del modelo en su fase de planeación y organización en un caso real del sector hotelero demuestra la

---

<sup>61</sup> Ver pp. 112.

factibilidad de evaluar al personal de forma integral y que los resultados den mayor visión al empresario sobre el potencial de su capital humano.

En este estudio de tesis se consideró al sector hotelero porque además de ser una fuente de ingresos y de empleos en nuestro estado, cuenta con una estructura organizacional definida puesto que para la aplicación del modelo se requiere de una estructura organizacional formal. Sin embargo el modelo propuesto no solo puede aplicarse a las pymes del sector hotelero, también puede ser implementado a cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro empresarial, con la formulación del catálogo de competencias ad-hoc a las necesidades de la misma.

Esta nueva forma de evaluar y diagnosticar al personal resulta beneficiosa a la empresa, principalmente para el área de administración de personal permitiendo planificar y mantener acciones tendientes al desarrollo de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del personal, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Por todo lo antes expuesto, y de acuerdo con Mesa Orama<sup>62</sup> el modelo es aceptable pues cumple con los requisitos que un modelo de capacitación debe tener:

*Motivación al sujeto.* Incentiva al capital humano a participar en la implantación del modelo, por las ventajas que brinda al evaluar aspectos técnicos y del comportamiento para mejorar su desempeño laboral.

*Universalidad.* No siempre es posible alcanzar esta condición debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe. No obstante, es factible e imprescindible que cumpla con esta condición para que pueda ser aplicado a todo el universo empresarial. Por lo tanto, en este caso el modelo si cumple con esta condición y puede aplicarse a todas las pymes del sector hotelero de Huajuapán de León para lograr una valoración integral.

---

<sup>62</sup> Mesa Orama Jesús, "El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en el empresa". <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>

*Aplicable a todos los miembros de la empresa.* Cualquier sistema que se establezca en la empresa, para que pueda considerarse efectivo debe llegar a todos por igual, en el caso de estudio único se evaluó y diagnóstico a todo el personal del hotel “Tierra del Sol”.

*Generación del conocimiento.* En este aspecto es importante señalar que incluye el conocimiento de atributos personales y del puesto, de tal manera que permite dar a conocer fortalezas y debilidades para la formación de capital humano apto.

*Amplitud de visión.* Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales se dirijan sólo hacia aquellos aspectos técnicos orientados al puesto, que tienen que ver con la actividad directa del sujeto y el perfil requerido. El modelo propuesto no solo considera aspectos técnicos que comúnmente evalúan las empresas sino también aspectos del comportamiento que ayudan a lograr una valoración integral y aporta un mayor valor agregado al capital humano de la empresa.

*Dominio de las nuevas tecnologías.* La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con avance tecnológico constituye una prioridad en la empresa actual. Por ello al evaluar al capital humano de forma integral (Feedback 360°), se pretende que éste sea apto de acuerdo con los requerimientos del mercado laboral y con el avance tecnológico.

*Desarrollo de la comunicación.* La aplicación del modelo pretende que haya una retroalimentación basada en la comunicación a través de todos los niveles jerárquicos, de tal manera que permita al personal de la empresa conocer aspectos que estos desconocen de sí mismos y que les permite mejorar su desempeño laboral o bien lograr un desarrollo personal.

*Logro de los objetivos empresariales.* El modelo permite contar con un sistema que posee los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el impacto en la empresa producido por la capacitación integral

de su personal, se encuentra en correspondencia con el impacto económico de la capacitación incurrida y con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Cada uno de los requisitos antes mencionados permite al modelo darle mayor confiabilidad al empresario, debido a que considera aspectos que están enfocados al mejoramiento continuo del capital humano para obtener resultados positivos en la empresa.

## RECOMENDACIONES

### *Al hotel "Tierra del Sol"*

Se propone un plan general de capacitación basado en competencias dirigido a puestos de nivel estratégico, táctico y operativo<sup>63</sup>. Así mismo se sugieren algunas estrategias que ayudarán a desarrollar las competencias laborales detectadas como débiles.

### *A puestos de nivel estratégico y táctico.*

#### *Competencia de:*

##### *Liderazgo*

- a) Tener una visión ilimitada y comprometerse con la excelencia.
- b) Trabajar en equipo, ello debe ser una prioridad y ayudará a conseguir seguidores voluntarios.
- c) Exigir una intensidad concentrada y un sentido definido del objetivo.
- d) Estar convencido de que: el esperar a que los temores se disipen para iniciar algo, nunca se hará, se debe arriesgar para lograr las metas u objetivos.

##### *Aprendizaje*

- a) Al final de cada jornada, hay que preguntarse ¿Qué es lo que ha aprendido hoy? y anotarlos en un cuadernillo.
- b) Hacer preguntas. Cuando no se sabe resolver un problema, no dudar en comentarlo con los colegas.
- c) Hacer frente a situaciones difíciles y permitirse cometer errores. Después, repasar la situación y sacar conclusiones para el futuro. Anotarlos en un cuadernillo.

---

<sup>63</sup> Ver pp. 150-152.

- d) Antes de apresurarse en tratar de resolver un problema particular, examinar problemas del pasado que parezcan similares. ¿Qué se hizo o hicieron otros para resolver esas situaciones anteriores?, adaptar soluciones que ya han probado ser efectivas.

#### *Flexibilidad*

- a) Cuando otros estén en desacuerdo con la opinión propia, tratar de entenderlos sin reaccionar defensivamente.
- b) Cambiar la rutina. Se debe pensar en cómo pueden hacerse las cosas de un modo diferente. Identificar formas de introducir variaciones en el trabajo, sobre todo cuando algo no resulta como lo esperado.
- c) Usar regularmente un ejercicio de rotación de roles. Pedir a los colegas que intercambie roles con otros integrantes del equipo para ayudarlos a comprender como funciona éste globalmente, y para aumentar su adaptabilidad al cambio.

#### *Autoresponsabilidad*

- a) Pedir la opinión de otros, cuando se tiene una dificultad o problema. Estimular la crítica y procurar solamente escucharla, sin defenderse.
- b) Al final de cada jornada, identificar un momento específico del día y preguntarse “Si hubiera actuado distinto en aquel momento, ¿qué hubiera pasado después?”.
- c) Identificar una situación del pasado donde no se ha tenido éxito. Describirla en detalle, identificando las causas que llevaron al fracaso. Distinguir entre factores externos, fuera de alcance, y factores personales. Anotarlas en un cuadernillo.

#### *Problemática dentro de la empresa*

- a) Ponerse en el lugar de la otra persona y buscar identificar sus intereses, preguntarse ¿Qué es lo que se quiere? Luego, resultará mas fácil encontrar una solución favorable para las dos partes involucradas.
- b) Analizar una situación conflictiva del pasado: cuáles fueron las causas, como se resolvió, cuáles fueron las consecuencias, qué se pudo haber hecho distinto, y sacar conclusiones para prevenir situaciones similares futuras. Anotar en un cuadernillo.

- c) Conversar tempranamente con la persona involucrada. No esperar hasta que la dificultad sea insostenible. Poner al descubierto las dificultades existentes, e intentar reducirlas en conjunto con la otra persona. Es bueno pactar compromisos.
- d) Preguntarse en vez de hacer declaraciones: las declaraciones producen rechazo, las preguntas producen respuestas.

#### *Planificación y organización*

- a) Si se tiene gente a cargo, aprender a delegar, pensar que otras personas también podrán hacer bien el trabajo. Para ello, elegir concienzudamente a la persona a quien va a delegar el trabajo.
- b) Una vez delegadas algunas tareas, ocuparse del objetivo principal al que se debe atender. Para ello hay que preguntarse ¿Qué es lo más importante?, ¿Cuál es la mayor responsabilidad?, ¿Qué es lo que solo puede hacer? Anotarlo en un cuadernillo.
- c) Fijarse metas, confeccionar un cronograma en el que se establezca tareas y plazos desafiantes pero realistas. Una vez establecidos, determinar los pasos necesarios para conseguirlos.
- d) Antes de comenzar una tarea o comprometerse con plazos, identificar qué recursos se necesitan, con cuáles se cuenta y cómo se obtendrán los que faltan. Anotar todo en un cuadernillo.

#### *Trabajo en equipo*

- a) Antes de tomar una decisión, preocuparse de consultar la opinión con los miembros del equipo, y ver si ellos pueden aportar con alguna idea para optimizarla.
- b) Compartir y celebrar los éxitos con el equipo. Todas las personas fueron necesarias para obtenerlo.
- c) Cuando los colegas se encuentren agobiados, consultar qué ocurre o cómo se puede colaborar. Ayudar a reducir la tensión del equipo.
- d) Identificar activamente al menos una cualidad positiva de cada uno de los miembros del equipo.

### *Resistencia*

- a) Realizar actividades recreativas. Es importante no solo relajar el cuerpo sino también la mente.
- b) Realizar actividades sociales. Compartir tiempo con los demás y conversar es una muy buena forma de desahogarse y eliminar tensiones.
- c) Planificar una gratificación o un premio cuando se haya superado una situación difícil. Después de una situación tensa, buscar relajar y desconectarse de los problemas.
- d) Dedicar tiempo a estar sólo. Un paseo de 10 a 20 minutos servirá para reflexionar sobre su situación actual.

A puestos de nivel operativo.

Competencia:

#### Aprendizaje

- a) Ante un problema o situación difícil, preguntarse que haría en su lugar un profesional "ideal".
- b) Buscar un modelo: un colega, jefe, subalterno, etc. Al que se admira por ciertas características que personalmente no se poseen. Compararse con él e intentar reproducir algunos de sus comportamientos, sin perder la propia identidad.
- c) Pedir sugerencias y retroalimentación al jefe y a los colegas sobre su desempeño. Buscar integrar en su rutina aquellas que le parecen razonables.
- d) Al final de cada jornada, preguntarse ¿podría haber hecho algo distinto? Y anotarlo en un cuadernillo. Procurar incorporarlo en su rutina futura.

#### Flexibilidad

- a) Cuando se introducen nuevas prácticas o métodos, conversarlo con los compañeros y escuchar los aspectos positivos y negativos sin juzgarlos.
- b) Identificar a alguien con quien es difícil trabajar por su estilo personal. Pedir sugerencias a otros que conozcan a ambos, sobre qué hacer para lograr una mejor adaptación a su estilo, y así mejorar la relación.
- c) Buscar situaciones nuevas y asumir voluntariamente las actividades o responsabilidades relacionadas con ellas.

#### Autoresponsabilidad

- a) Pedir sugerencias y retroalimentación al jefe inmediato y a colaboradores sobre lo que puede hacer para desempeñar mejor su trabajo.
- b) Al final de cada jornada, preguntarse ¿Qué quedó pendiente o inconcluso hoy? Anotarlo en un cuadernillo y procurar resolverlo al día siguiente.
- c) Pedir la opinión de otros, cuando se tiene una dificultad o un problema.

#### Problemática dentro de la empresa

- a) Ser diplomático en situaciones difíciles, aunque pueda costar: mantener la calma, no gritar, no insultar, ser respetuoso. Hablar del comportamiento de la otra persona en vez de su personalidad, ejemplo. “No estoy de acuerdo como hablas con nuestro cliente” en vez de “Eres un mal vendedor”.
- b) Procurar que lo que se conversa se base sobre hechos concretos y no interpretaciones.
- c) Reconocer que los intereses de la persona con quien se tiene el conflicto, son parte del problema, por lo tanto, se tiene que intentar satisfacerlos con equidad, al igual que los propios.
- d) Buscar formular críticas constructivas, recordar que ésta consta de dos partes: explicar el por qué de la crítica, y entregar una alternativa de solución.

#### Trabajo en equipo

- a) Pedir ayuda frente alguna dificultad que costará resolver por si solo. Aprovechar esta oportunidad para conversar con compañeros sobre sus avances, nuevas ideas, alternativas, mejoras al proyecto, etc.
- b) Intentar utilizar más el “nosotros” y reemplazarlo por el “yo” o el “tú”.
- c) Hacer preguntas, no pretender ser experto en todo.
- d) Tanto cuando se encuentre de buen ánimo como cuando se encuentre de mal ánimo, comunicarse con sus pares, conversar, expresar sus emociones.

#### Resistencia

- a) Practicar ejercicios físicos. El estrés se manifiesta, frecuentemente, como una tensión o cansancio corporal. El ejercicio físico descarga las tensiones y aumenta la resistencia tanto física como emocional.

- b) Aprender a decir “No” abierta, pero no bruscamente, cuando pidan demasiadas cosas. La mayoría de la gente se conforma con una negativa sincera si se expresa adecuadamente.
- c) Aprender a percibir los problemas y dificultades como una oportunidad de aprendizaje. Preguntarse ¿Qué aspectos positivos tiene la situación? ¿Qué se puede aprender de ella?

#### Motivación de logro

- a) Mejorar el rendimiento, aún cuando los resultados sean positivos o los esperados por la empresa.
- b) Definirse metas ambiciosas, siempre y cuando sean realistas y de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- c) Superar los obstáculos que se presentan, esto ayudará a alcanzar los objetivos propuestos.

Después de haber llevado a cabo la capacitación y estrategias correspondientes para el desarrollo de cada una de las competencias, es conveniente que haya una retroalimentación, de tal manera que permita conocer si se obtuvieron resultados positivos y que sean favorables para mejorar el desempeño y la capacidad laboral del capital humano.

El que la empresa cuente con capital humano apto, considerando competencias técnicas y del comportamiento ayuda a que se obtengan mejores resultados en la empresa, al invertir en su capital humano, lo cual genera una ventaja competitiva con el resto de las empresas que no lo hacen, además la empresa puede lograr la certificación en su personal a través del reconocimiento oficial que se otorga a las personas que demuestran su competencia en un proceso de evaluación y con base en lo que dicta una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).

#### *Al empresario*

Antes de aplicar el modelo de capacitación basado en competencias en la empresa, el empresario debe hacer conciencia en su personal acerca de la necesidad de mejorar, de las ventajas de una valoración integral para la formación de capital humano apto, además de la problemática a la cual se enfrenta cada día el mercado laboral por las exigencias de un servicio de calidad y eficiencia en cualquier empresa.

Al ser aplicado en una empresa en particular, el empresario debe tomar en cuenta las características del sector en donde se aplica, además de los puestos y las funciones que se desempeñen, con el fin de determinar las competencias técnicas y del comportamiento de acuerdo con las funciones del puesto y los atributos personales requeridos.

La empresa tiene que lograr una mayor rotación de puestos con el fin de que su personal pueda desempeñarse en diversas funciones lo cual las hace personas más aptas para desempeñarse en cualquier actividad.

El empresario debe promover en sus trabajadores, el interés por colaborar con el modelo de capacitación basado en competencias, ya que esta nueva forma de evaluar resulta beneficioso tanto para la empresa como para el trabajador. Los programas de capacitación elaborados en base a las debilidades o la ausencia de las competencias evaluadas en los trabajadores contribuyen a la formación y desarrollo del mismo, por el lado de la empresa se generan mejores resultados al contar con capital humano apto, logrando con ello una ventaja competitiva en el mercado y una capacitación ad-hoc a la misma.

#### *A investigadores y futuros tesisistas*

Debido a la escasa referencia bibliográfica en México sobre competencias laborales, la información presentada en el marco teórico representa el avance y desarrollo que se ha tenido en cuanto a competencias en otros países desarrollados, quienes las han considerado como un medio para reformar la educación y la capacitación a través de la certificación.

Considerando lo anterior; la investigación bibliográfica, hemerográfica e información electrónica documentada en la tesis queda como fuente básica para posteriores estudios o bien para darle continuidad al tema en el reforzamiento y desarrollo de competencias en la formación de capital humano, principalmente en las del comportamiento, ya que estas tienen una mayor incidencia en los resultados esperados por la empresa. Por lo cual es necesario proponer herramientas y técnicas apropiadas que permitan evaluar al capital humano de las empresas de manera integral, desarrollando habilidades, actitudes y aptitudes de acuerdo con los nuevos requerimientos de un mundo globalizado.

El modelo propuesto a su vez puede apoyar a otros modelos que tengan como parte de sus objetivos el desarrollo del capital humano, como es el caso del Modelo Intelect, el cual considera el conocimiento de las personas como el principal recurso de las organizaciones, además de ser materia prima del aprendizaje y la auténtica fuente de ventajas competitivas y de diferenciación en el ámbito empresarial.

Así mismo se propone crear una base de datos basada en competencias que permita evaluar al personal de la empresa y dar seguimiento al diagnóstico de las competencias, así como poder identificar oportunamente al personal calificado y que se encuentra apto para ocupar puestos de mayor responsabilidad, promoviendo de esta forma la planeación de carrera del personal de la empresa.

## GLOSARIO

**ADiestRAMIENTO:** De carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

**APTITUD:** Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

**CAPACITACIÓN:** De carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

**CAPITAL HUMANO:** Expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en una hoja de balance de la empresa y que, sin embargo poseen un impacto tremendo en el desempeño de la misma.

**COMPETENCIA LABORAL:** Conjunto de capacidades humanas (socioafectivas, valores, habilidades, entre otros) que son medibles y demostrables en una actividad productiva, tomando en cuenta su cultura laboral con base en objetivos organizacionales e individuales.

**CONFERENCIA:** Proporciona información y datos actualizados sobre temas o tópicos, no requiere de un tiempo ni espacio determinado.

**CONOCIMIENTO:** Es el componente cognitivo que sustenta a una competencia y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia de que se trate.

**CRITERIOS DE DESEMPEÑO:** Parte constitutiva de una Norma de Competencia Laboral que hace referencia a aquellos aspectos que definen el resultado del desempeño competente, es decir, definen las condiciones con las que el elemento de competencia debe ser desempeñado. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

**CURSO:** Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por el trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo, el tiempo mínimo considerado es de 20 horas.

**ELEMENTO DE COMPETENCIA:** Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

**ERGONOMÍA:** Estudio de las condiciones de adaptación recíproca del hombre y su trabajo.

**EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS:** Se emplean para analizar el potencial y las aptitudes que poseen las personas para desempeñarse en un determinado puesto, pruebas que permiten evaluar sus aspectos intelectuales, personales, físicos, así como sus destrezas y habilidades.

**HABILIDAD:** Destreza y precisión para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

**MERCADO DE TRABAJO:** Conformado por el conjunto de empleos ofrecidos por las empresas.

**MERCADO LABORAL:** Conformado por el conjunto de personas aptas para ocupar un empleo.

**MERCADO DE MANO DE OBRA:** Forma parte del mercado laboral y esta conformado por personal no calificado.

**MÉTODO:** Organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y de los procedimientos más adecuados para alcanzar determinado objetivo de la manera segura y eficiente.

**MODELO:** Prototipo que sirve de base para su reproducción.

**NIVEL DE COMPETENCIA:** Grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

**NORMA:** Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

**NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL:** Es el documento en el que se registran las especificaciones con base en las cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias por desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia.

**PEA:** Son todas las personas de 12 años y más que en la semana de referencia realizaron algún tipo de actividad económica, o formaban parte de la población desocupada abierta.

**POBLACIÓN OCUPADA:** Todas las personas de 12 años y más que en la semana de referencia:

- a) Participaron en actividades económicas o al menos una hora o un día a cambio de un ingreso monetario o en especie, o que lo hicieron sin recibir pago.
- b) No trabajan pero cuentan con un empleo.
- c) Iniciarán alguna ocupación en el término de un mes.

**PLAN:** El plan es la estrategia global y los programas las tácticas específicas para llevar a cabo los procesos de capacitación.

**PLAN DE CAPACITACIÓN:** Conjunto de lineamientos que contiene la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:** Conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza – aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto, y cuya reunión constituye un plan.

**SEMINARIO:** investigación o estudio de temas o materias específicas la cual se realiza a través de la organización de grupos en los que debe generar una discusión o análisis, su duración es variable, las sesiones de trabajo contemplan de 2 a 4 horas.

**SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:** Es un conjunto de elementos (subsistemas) interrelacionados e interdependientes con el propósito de llevar a cabo la función de capacitación y adiestramiento, en forma organizada.

**SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO:** Es una sociedad con capacidad para generar, apropiarse y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

**TALLER:** Facilita el desarrollo de habilidades y actitudes mediante la aplicación de conocimientos de forma inmediata, su duración es de 12 horas.

**TURISMO:** El origen de la palabra turismo tiene como raíces etimológicas las partículas tour turn, derivadas del latín tornos y tornare (tornear o redondear y del latín vulgar girar), de donde se deduce que la raíz común da la idea del verbo girar, es decir, circular y volver al punto de partida.

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** Función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

**Argüelles Antonio/compilador**, Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, Editorial Limusa 1999, pp.319

**Arroyo Ortiz Juan Pablo**, Cultura Empresarial: Formación básica de empresarios para una mayor productividad, Facultad de Economía (UNAM), Dirección General de Promoción "A", Fideicomiso de apoyo a la vinculación para la UNAM, 2º edición, 2002, pp. 224.

**Baena Paz Guillermina**, Instrumentos de Investigación, Manual para elaborar trabajos y tesis profesionales, 4ª ed., México, Editores Mexicanos Unidos, 1980.

**Bernal T. Cesar Augusto**, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Prentice-Hall, 2000, pp.262.

**Bohlander, Snell, Sherman**, Administración de Recursos Humanos, Thomson Editores, S.A. de C.V., Duodécima edición: 2001, pp.707

**Butteriss Margaret**, Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una Organización de alto rendimiento, Ediciones Gestión 2000, Primera edición: abril, 2001, pp. 360

**Fischer Laura**, Introducción a la Investigación de Mercados, MC GRAW HILL, Tercera edición 1997, pp. 162

**Fletcher Shirley**, Análisis de Competencias Laborales: Herramientas y Técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos, Título Original en Ingles: ANALYSING COMPETENCE, Traducido al español por: Juan Carlos Jolly, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Primera edición en español: 2000, pp. 128

**Fletcher Shirley**, Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales, Título Original en Ingles: DESIGNING COMPETENCE-BASED TRAINING, Traducido al español por: Juan Carlos Jolly, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Primera edición en español: 2000, pp. 106

**France Steve**, Evaluación de 360°, Traducido al español por: Antonio Eroles Gómez, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Primera edición en español: 2002, pp.128

**Gersick, Kevin E.**, Empresas familiares: Generación a Generación, editorial MC GRAW-HILL, 1º Edición, México, 1997

**Gómez Francisco, Martínez Eduardo;** Tecnología del hospedaje, Editorial Diana, 5ª impresión, México, 1991, pp.183.

**Hernández Sampieri Roberto**, Metodología de la Investigación, MC GRAW-HILL, Segunda edición: Mayo de 200, pp. 501

**Mercado H. Salvador**, Administración aplicada: Teoría y Práctica: Primera parte, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Segunda edición: 2001, pp.572

**Orridge Martin**, Como conducir la Capacitación, Título original en inglés: HOW TO DELIVER TRAINING, Traducido al español por: Antonio Eroles Gómez, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Primera edición en español: 2001, pp.159

**Pinto Villatoro Roberto**, Planeación Estratégica de Capacitación (Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio), MC GRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V. 2000, pp.206

**Reyes Ponce Agustín**, Administración de Personal: Relaciones Humanas, primera parte, Editorial Limusa, S.A. de C.V, 2000, pp.245

**Reza Trosino Jesús Carlos**, El ABC del Administrador de la Capacitación (y también del Capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos), Panorama Editorial, S.A. de C.V, Primera edición: 1995, pp.144

**Reza Trosino Jesús Carlos**, Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones, Panorama Editorial, S.A. de C.V, Primera reimpresión: 1996, pp.224

**Reza Trosino Jesús Carlos**, Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Segunda reimpresión: 1998, pp.115

**Rodríguez Valencia Joaquín**, Administración Moderna de Personal: Fundamentos, Thomson Editores, S.A de C.V., Sexta Edición 2002, pp.572

**Stoner James A. F.**, Administración, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, pp. 764.

## **REVISTAS**

**IDC-LABORAL**, Información Dinámica de Consulta, Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Año XIII, 2º Época, N° 1000.

**J. F.**, “Reprueban en Capacitación”, Expansión, Sección: Punto Cero, Ed. 889, 4/28/2004

**Negrete Rovira Miguel del Castillo**, “Capacitación por competencias” en Ejecutivos de Finanzas, Año 2002, Mes 7, Num. 7.

**Osuna Fernández Carlos**, “El Cambio de Entorno y el Capital Intelectual: El gran dilema de las empresas”, Ejecutivos de Finanzas, N°4, Abril 2001.

**Reyes H. José Luís**, “Clasificación hotelera ¿Lluvia de estrellas o fiesta de disfraces?”, Expansión, N° 792, Año XXXI, Junio 07, 2000, pp.115-116

**Torres Fernández Pedro (L.A.E.)**, “La Administración y el Proceso Administrativo”, Patrimonio; Caja Popular Mexicana, Tomo 1 Vol. 2, N° 4, Julio - Agosto 1997, pp. 4-6.

## **TESIS**

**Ortiz León Roseli**, “Alternativas de Financiamiento para las MPYME'S: el caso de Huajuapán de León y Chilapa de Díaz, Oaxaca”, 2003.

**Rocha Ocampo Mayté Janet**, “Estudio de los Factores Culturales y su Influencia en el Sistema de Gestión Empresarial en el Distrito de Huajuapán de León de la Región Mixteca Baja, Oaxaca”, 2004.

## **PÁGINAS WEB**

**Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C.**

<http://www.amhm.org>

**Baeza G. Mónica, Mertens Leonard**, La Norma ISO 9000 y la Competencia laboral, seminario, Febrero de 1999, México. Agosto/2003

<http://sipan.inictel.gob.pe/internet/fopecal/actividades/seminarios/sem002/iso9000.html>

**Centro de Sistema de Conocimiento**, “Reporte sobre Capital Humano en México”, Tecnológico de Monterrey 1994, publicado como el capítulo VIII titulado “La Identificación, Capacitación, y Motivación de los Recursos Humanos Técnicos” dentro del estudio Aspectos Tecnológicos de la Modernización Industrial en México, Academia de la Investigación Científica, Academia Nacional de Ingeniería y Fondo de Cultura Económica. Enero/2004  
[http://www-csc.mty.itesm.mx/Materiales\\_de\\_Difusion/archivos\\_pdf/ReporteSobreCHenMexico.pdf](http://www-csc.mty.itesm.mx/Materiales_de_Difusion/archivos_pdf/ReporteSobreCHenMexico.pdf)

**Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación Profesional.**

<http://www.cinterfor.org.uy>

**Cinterfor/OIT, “Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral”**

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp> Enero/2004.

**Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.**

<http://www.conocer.org.mx> Febrero/ 2004)

**Dra. Kuky Coria, “Estudio de casos”, documento de cátedra.**

<http://www.sai.com.ar/KUKORIA/> Enero/2005

**Díaz Fernando, Claroscuros: Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México, Revista de la Facultad de Economía-BUAP, Año VII, Num.19.**

<http://www.aportes.buap.mx/19res5.pdf> Septiembre/2001

**Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo (INEGI).**

[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/Encuestas/Enece/enece\\_2001/enece.htm](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/Encuestas/Enece/enece_2001/enece.htm)

**Evaluación de 360°, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.**

<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art011003/evaluación360.htm> Diciembre/2003

**Fundación Chile**

<http://www.competencialaboral.cl>

**Instituto de Capacitación y Productividad para el estado de Oaxaca**

<http://www.icapetoaxaca.gob.mx>

**Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (República Dominicana) INFOTEP, La validación y Certificación de Competencias Laborales**

[http://www.ilo.law.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/for\\_cer/infot2/index.htm](http://www.ilo.law.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/for_cer/infot2/index.htm) Marzo/1994

**Instituto Salvadoreño de Formación Profesional**

<http://www.insaforp.org.sv>

**Marthaalles, Recursos Humanos sobre la Gestión por Competencias en México (Informe)**

<http://www.xcompetencias.com/gestion/mexico-tendencias1.htm> Agosto/2003

**Mertens Leonard, “La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional”, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).**

<http://www.campus.oei.org/oeivirt/fp/01cap4.htm> Agosto/2003

**Mertens Leonard**, “Modelos de Certificación de Competencias Profesionales: La experiencia en México”. Agosto/2003  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/sem\\_belo/mertens.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/sem_belo/mertens.pdf)

**Mery Gallego Franco**, “Gestión Humana basada en Competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales”, Julio- agosto-septiembre 2000, Revista Universidad EAFIT-Colombia.  
<http://www.eafit.edu.co7revista/index.html> Noviembre/2003

**Metodología para el Diseño e Implementación de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral (CONALEP)**  
<http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha1518.htm1> Enero/2004

**Mesa Orama Jesús**, “El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa”, Lic en Física, Especialista en Sistemas Digitales y Microelectrónica, Master en Economía y Diplomado en Marketing y Negociación, Especialista de Normas y Procedimientos, Sociedad HAVANATUR, Corporación CIMEX S.A.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm> Enero/2004

**Novelo Arturo, MBA**, ¿Por qué quiebran las empresas? (Caso México)  
<http://www.centris-cdt.rog.mx/boletín.htm> Enero/2004

**Organización Internacional del Trabajo; “Conceptos Básicos de Competencias Laborales: ¿Qué es la Competencia Laboral?”. Diciembre/2003**  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

**Revista ICAPET.**  
<http://oaxaca.gob.mx/icapet/revista3/editorial.html>

**Revista PYMEs: numero 0104/abril 2001. Julio/2003**  
[http://pyme.com.mx/revista\\_pyme/2001/04.htm#revista](http://pyme.com.mx/revista_pyme/2001/04.htm#revista)

**Secretaría de Turismo.**  
<http://www.sectorturismo.gob.mx/wb7distribuidor.jsp?Sección=2515> Agosto/2003.

**Ser Humano y Trabajo: Temas de Recursos Humanos.**  
[http://www.sht.com.ar/archivo/temas/temas\\_rrhh\\_indice.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/temas_rrhh_indice.htm)

**Tellis Winston**, “Introduction to Case Study”, The Qualitative Report, Volume 3, Number 2, July 1997.  
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html> Enero/2005

**Vargas F. Casanova F., Montanaro L.;** “El enfoque de Competencia Laboral ¿Qué entendemos por Competencias Laborales? (Manual de Formación), cooperación realizada entre el proyecto ACTRAV/AECIRLA/95/MO8/SPA y el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) ,2001.

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_cl/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/index.htm)

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_cl/pdf/cap.2.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap.2.pdf). Agosto/2003

<http://www.oaxaca.com.mx>

<http://www.quepasa.cl/revista>

<http://www.psitec.cl>

<http://www.xcompetencias.com>

**A**

**N**

**E**

**X**

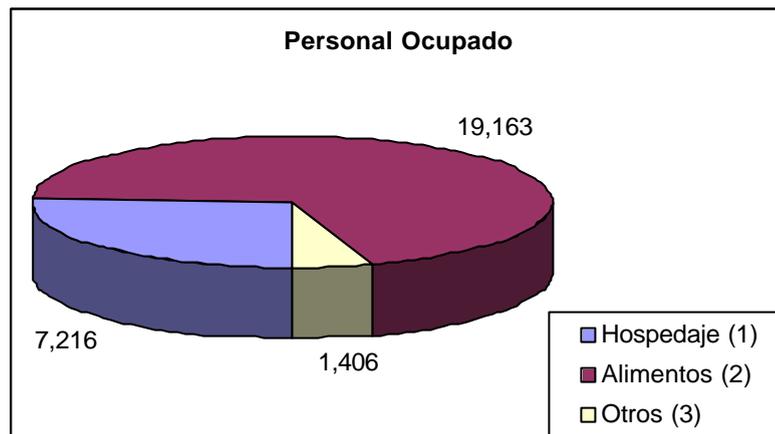
**O**

**S**

## ANEXO 1

### DATOS ESTADÍSTICOS DE OAXACA RESPECTO AL SECTOR HOSPEDAJE

En el siguiente gráfico, se observan datos estadísticos respecto al número de personas empleadas en el sector hospedaje, en comparación con el sector alimentos y otros

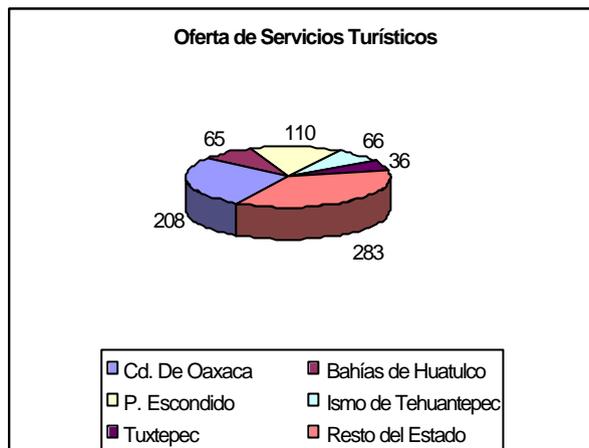


(1) Incluye: Hoteles, Apartamentos, Casa de Huéspedes, suites y Condominios, Bungalows, Villas y Moteles.

(2) Incluye: Restaurantes, Restaurantes-Bar, Cafeterías y Centros Nocturnos, Bares, Marisquerías, Comedores, Fondas, Refresquerías, Taquerías y Cocinas Económicas.

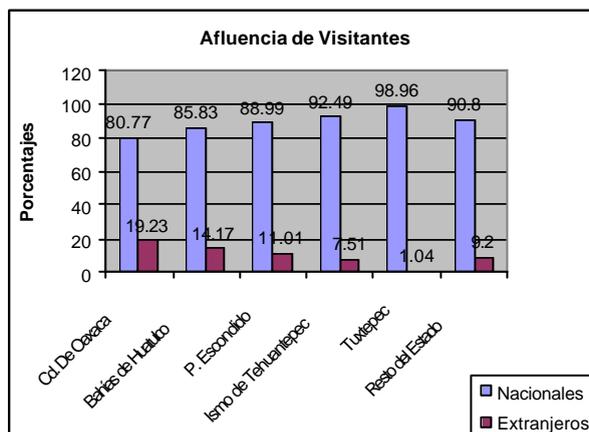
(3) Incluye: Agencias de Viajes, Arrendadoras de Autos, Motos, Bicicletas, Lanchas, Transportadoras; Guías de Turistas, Marinas, Campos de Golf y Balnearios.

Por otra parte en el estado se tiene un total de 768 hoteles incluyendo otros servicios de alojamiento temporal que se encuentran distribuidos, según los lugares más importantes en el estado, tal y como se observa a continuación.



Fuente: Sistema de Información Turística Estatal/Sedetur.  
Indicadores Básicos de la Actividad Turística en el Estado de Oaxaca 2002.

La afluencia de visitantes en estos lugares es de 80% nacionales y en un 20% extranjeros lo cual muestra la importancia de contar con personal calificado que sea capaz de desempeñarse exitosamente en su trabajo y que se refleje en el servicio brindado; algunos datos estadísticos se muestran en el gráfico siguiente.



Fuente: Sistema de Información Turística Estatal/Sedetur.  
Indicadores Básicos de la Actividad Turística en el Estado de Oaxaca 2002.

## ANEXO 2

**El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información de los hoteles existentes en esta ciudad de Huajuapán de León, para poder desarrollar el estudio de tesis en el sector hotelero.**

1. Puestos existentes dentro del hotel.
2. Número de personas empleadas.
3. Servicios que ofrece, además de hospedaje.
4. Que clasificación tiene el hotel (estrellas).
5. Que aspectos consideró o considera para esta clasificación.
6. Como considera los servicios brindados en el hotel en comparación con sus competidores.
7. Como se detectan las necesidades de capacitación.

**El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información del hotel de estudio donde se aplicará el modelo propuesto, como parte de la etapa de planeación en su fase preventiva.  
La información obtenida será empleada confidencialmente y para fines académicos.**

1. ¿Cuáles son los valores y filosofía de la empresa?
  
2. ¿La visión, misión y los objetivos son conocidos por todos los miembros de la empresa?
  
3. ¿Cuenta la empresa con un organigrama que establezca la estructura formal de la empresa?
  
4. ¿Número de empleados que laboran en la empresa?
  
5. ¿Cuenta la empresa con manuales de organización y procedimientos?
  
6. ¿Cómo considera el desempeño de sus empleados?
  
7. ¿Llevan a cabo programas de capacitación?
  
8. ¿Que puestos considera debieran recibir más capacitación de acuerdo con la labor que desempeñan?
  
9. ¿Cada que tiempo se realiza la capacitación?

## ANEXO 3

### Afirmaciones consideradas en el cuestionario de evaluación Basado en Competencias.

A continuación se muestran las preguntas planteadas para cada una de las Posibles preguntas para la elaboración de Cuestionarios por Competencias.

#### Aprendizaje

- ? Saca lecciones de sus experiencias.
- ? Aplica con facilidad nuevas tecnologías o metodologías que se implementan en la organización.
- ? Busca aprender cosas nuevas que enriquezcan su campo de acción.
- ? Evalúa y modifica su conducta si esta no está funcionando.
- ? Aprovecha las soluciones o ideas aportadas por otros a sus problemas.
- ? Ante nuevas situaciones, aplica la información obtenida con anterioridad.
- ? Aprende con facilidad en contextos nuevos.

#### Asertividad

- ? Plantea sus ideas y posiciones con seguridad.
- ? Dice lo que piensa, aún estando en minoría.
- ? Sabe decir "No" cuando es necesario.
- ? Enfrenta una crítica de manera constructiva y sin agredir a nadie.
- ? Habla abiertamente de sus sentimientos, cuando es necesario.
- ? Pide favores cuando es necesario.
- ? Cuando esta con otros, actúa con seguridad.
- ? Expresa su molestia sin herir a los demás.
- ? Expone públicamente su punto de vista, cuando es necesario.
- ? De vez en cuando provoca abiertamente una discusión.
- ? Intenta evitar ofender los sentimientos de otras personas incluso cuando lo hayan molestado.
- ? Trata de que los demás se enteren de ello cuando ha hecho algo importante o meritorio.
- ? Si un conferenciante hiciera una afirmación que considera incorrecta, usted expondría públicamente su punto de vista.
- ? Reprime sus emociones antes de montar una escena.

#### Autoresponsabilidad

- ? Se hace cargo cuando algo sale mal.
- ? Acepta una crítica cuando ésta es justificada.
- ? Trabaja de manera autodisciplinada.
- ? Cumple con su esquema diario de trabajo sin que se le indique.
- ? Asume las consecuencias de sus actos sin eludir las culpas.
- ? Analiza sus errores y busca corregirlos.

#### Flexibilidad

- ? Frente a los cambios del entorno, responde adecuando su comportamiento.
- ? Está abierto frente a los cambios.
- ? Toma la iniciativa ante los cambios.
- ? Modifica su conducta cuando esta no es lo suficientemente efectiva.

- ? Frente a situaciones nuevas, se acomoda rápidamente y sin dificultad.
- ? Acepta ideas contrarias a las suyas.
- ? Se adapta con facilidad a situaciones nuevas o imprevistas.
- ? Aplica nuevas prácticas o procedimientos.
- ? Asume con facilidad tareas nuevas.
- ? Adapta su planificación a las necesidades de la situación.

### **Innovación y creatividad**

- ? Aporta nuevas ideas de acuerdo a las necesidades de mejora.
- ? Entrega soluciones creativas a sus problemas.
- ? Da soluciones creativas a sus problemas.
- ? Genera ideas posibles de llevar a cabo para enriquecer su labor.
- ? Aplica soluciones creativas para un problema.
- ? Aplica nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo o recursos.
- ? Busca oportunidades de innovación en su campo de trabajo.
- ? Aplica nuevas técnicas para obtener información.
- ? Busca soluciones nuevas u originales cuando las antiguas no funcionan.

### **Liderazgo**

- ? Suele coordinar grupos de trabajo y tomar decisiones.
- ? Ante cualquier duda o problema que surge en el trabajo toma la iniciativa y la resuelve.
- ? Ante situaciones que requieren decisiones rápidas es práctico y rápido para encontrarlas.
- ? Prefiere trabajar en un entorno dinámico y flexible a un entorno seguro y estable.
- ? Le encanta trabajar por objetivos, ya que estos le fijan metas a realizar considerándolo retos profesionales.
- ? Prefiere tener responsabilidad y un proyecto motivante a ascender de puesto.
- ? Cuando tiene que reunirse con alguien de su empresa es usted quien toma la iniciativa y no espera a que lo citen.
- ? Le gustan los desafíos y no teme equivocarse.
- ? Cuando surgen conflictos entre los miembros de su equipo inmediatamente los resuelve.
- ? Normalmente la gente que lo rodea le suele contar sus problemas, genera confianza en los demás.

### **Motivación de logro**

- ? Busca llegar a puestos más altos en la organización.
- ? Intenta mejorar su rendimiento, aun cuando obtiene resultados positivos.
- ? Muestra un desempeño superior al promedio.
- ? Demuestra perseverancia para lograr sus metas.
- ? Define metas ambiciosas y realistas.
- ? Busca enfrentar situaciones desafiantes.
- ? Busca crecer profesionalmente.
- ? Busca avanzar en sus ideas y proyectos.
- ? Muestra afán en obtener resultados.
- ? Supera obstáculos para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Orientación al cliente**

- ? Utiliza los recursos en forma adecuada para el beneficio del cliente y la organización.
- ? Pide la opinión de clientes acerca de cómo puede mejorarse el trabajo.

- ? Actúa con iniciativa y rapidez para satisfacer las necesidades del cliente.
- ? Recibe positivamente la opinión del cliente.
- ? Agrega valor a la atención que brinda el cliente.
- ? Se adelanta a las consecuencias que su trabajo tendrá en el cliente.
- ? Responde adecuadamente a las inquietudes presentadas por los clientes.
- ? Mantiene buenas relaciones con los clientes internos y externos.
- ? Utiliza adecuadamente los recursos disponibles para responder a los requerimientos del cliente.
- ? Conoce y considera las necesidades del cliente.
- ? Se informa constantemente de los cambios llevados a cabo por el cliente y la competencia.
- ? Orienta su actividad para dar un mejor servicio al cliente.
- ? Actúa con sensibilidad frente a los requerimientos del cliente.

### **Planificación y organización**

- ? Supervisa el cumplimiento de los planes.
- ? Planifica en forma objetiva el tiempo y los recursos.
- ? Establece plazos para alcanzar un objetivo
- ? Termina su trabajo en el plazo establecido.
- ? Diseña con anterioridad los planes de acción.
- ? Cuando establece planes de acción, los orienta a los objetivos de la organización.

### **Problemática dentro de la empresa**

- ? Cuando hay problemas o conflictos con otros, encuentra soluciones de compromiso.
- ? Cuando hay problemas o conflictos con otros, trata de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
- ? Cuando hay problemas o conflictos con otros, cede algunos puntos a cambio de otros.
- ? Analiza detenidamente los problemas que se le presentan.
- ? Identifica las posibles causas de un problema.
- ? Busca conciliar con los puntos de vista de otras personas.
- ? Trata de no herir los sentimientos de otros.
- ? Responde calmada y profesionalmente cuando se le desafía o ataca.
- ? Busca alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- ? Hace preguntas para conocer la posición y los intereses de la otra parte.
- ? Ofrece ceder en algunos a cambio de otros.
- ? Separa las personas del problema.
- ? Inventa opciones de beneficio mutuo.

### **Resistencia**

- ? Mantiene bajo control sus emociones, aún en conflictos.
- ? Supera con facilidad los fracasos.
- ? Tolerancia la sobrecarga (temporal) de trabajo.
- ? Se mantiene firme e inalterable frente a las dificultades.
- ? Es perseverante y no se deja derrotar fácilmente.
- ? Toma las críticas de manera positiva.
- ? Actúa con eficacia bajo presión de tiempo.
- ? Se mantiene controlado (a), aún en situaciones difíciles.

### **Trabajo en equipo**

- ? Participa activamente en reuniones.
- ? Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.
- ? Está dispuesto a colaborar con otros.
- ? Coopera fácilmente con otros.
- ? Colabora con áreas o departamentos distintos al suyo.
- ? Apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.
- ? Da prioridad a aquellas tareas propias que se relacionen con el trabajo de otros.

### **Visión**

- ? Esta preparado (a) ante los cambios que se presentan en el mercado laboral.
- ? Existen planes o proyectos para mejorar la infraestructura de la empresa.
- ? Presenta ideas que mejoren los procesos dentro de la empresa.
- ? Anticipa situaciones que puedan afectar a la organización.
- ? Identifica amenazas o situaciones problemáticas con tiempo suficiente para reaccionar.
- ? Anticipa situaciones y escenarios que puedan afectar su tarea.
- ? Detecta tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en su tarea o actividad.

Este tipo de afirmaciones se emplean en la elaboración del Cuestionario por Competencias, este variará dependiendo del puesto y las competencias a evaluar y así mismo de que otras afirmaciones se deseen incluir.

## ANEXO 4

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA ACUERDO MEDIANTE EL CUAL SE ESTABLECEN LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA DEFINICIÓN DE NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL QUE COMPRENDAN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O DESTREZAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACIÓN.

(Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de Agosto de 1995)

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-

Secretaría de Educación Pública.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Miguel Limón Rojas, Secretario de Educación Pública y Santiago Oñate Laborde, Secretario del Trabajo y Previsión Social, con fundamento en los artículos 38, fracción XXVII, 40, fracción VI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 45 de la Ley General de Educación y 539 de la Ley Federal del Trabajo, y CONSIDERANDO**

Que la Ley General de Educación publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993, establece en su artículo 45, que la Secretaría de Educación Pública, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas;

Que dichas autoridades determinarán los lineamientos generales aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como de los procedimientos de evaluación correspondientes, sin perjuicio de las demás disposiciones que emitan las autoridades locales en atención a requerimientos particulares;

Que en la determinación de los lineamientos generales, las autoridades establecerán procedimientos que permitan considerar las necesidades, propuestas y opiniones de los diversos sectores productivos;

Que compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que, para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública; Que el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de mayo de 1995, establece como un objetivo primordial elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios;

Que el referido Plan propone un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación para el trabajo, estableciendo como estrategia vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa, para lo cual las autoridades educativas y laborales promoverán, con la participación del sector productivo, el establecimiento de normas de competencia laboral, cuya estructura responderá a las condiciones actuales y previsibles del mundo del trabajo; dichas normas se integrarán en un Sistema Normalizado de Competencia Laboral que facilitará la movilidad del trabajador entre industrias y regiones;

Que asimismo, otra estrategia del Plan Nacional de Desarrollo consiste en establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente, por lo cual dispone la creación de un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que tendrá como base las normas definidas en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, que permitirá dar a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral un reconocimiento análogo al escolar, con lo cual se facilitará la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida y se propiciará la progresión hacia grados más complejos de competencia laboral dentro del Sistema Normalizado de Competencia Laboral;

Que para tales fines, es necesario contar con patrones de referencia objetivos o normas técnicas de competencia laboral que permitan, de una manera flexible y susceptible de ser actualizada, identificar las capacidades de las personas, y los procedimientos de su evaluación y certificación, a fin de propiciar una mejor planeación de las actividades de capacitación en las empresas y de los servicios de formación para el trabajo;

Que se estima que el medio idóneo para lograr lo anterior es la clasificación de los conocimientos, habilidades o destrezas que se requieran para cada una de las principales funciones laborales que se realizan en las distintas ramas de la actividad económica, mediante la integración de un Sistema Normalizado de Competencia Laboral, y

Que al tiempo que se definan las normas técnicas de competencia laboral, se precisa establecer procedimientos de evaluación, acreditación y certificación objetivos, e integrarlos en un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que permita a los trabajadores obtener de las instituciones y de acuerdo con los lineamientos específicos que se expedirán en su oportunidad, los certificados, constancias o diplomas a que la Ley General de Educación se refiere, hemos tenido a bien expedir el siguiente

**ACUERDO MEDIANTE EL CUAL SE ESTABLECEN LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA DEFINICION DE NORMAS TECNICAS DE COMPETENCIA LABORAL QUE COMPRENDAN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O DESTREZAS SUSCEPTIBLES DE CERTIFICACION.**

**PRIMERO.-** El presente Acuerdo tiene por objeto establecer los lineamientos generales para la definición de normas técnicas de competencia laboral que comprendan los conocimientos, habilidades o destrezas que requiere un individuo para la ejecución de una actividad productiva, así como la de los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación.

**SEGUNDO.-** Las normas técnicas de competencia laboral tendrán como propósitos:

I. Definir el conjunto de capacidades que en sí mismas tengan significación en el mercado laboral, mediante la descripción objetiva y verificable de los conocimientos, habilidades o destrezas que son necesarios para el desempeño de la actividad laboral;

II. Utilizar una metodología única para que exista congruencia entre normas que se definan para las diversas ramas productivas y, para que, en los casos en que existan funciones laborales afines entre sectores, se evite la duplicación o superposición;

III. Estar clasificadas de acuerdo con distintos niveles de complejidad de las capacidades laborales empezando por las básicas hasta llegar, según sea el caso, a otras de mayor especialización;

IV. Reconocer que una misma competencia laboral puede encontrar aplicación en diversas ocupaciones, actividades, industrias o regiones simultáneamente, para facilitar que los trabajadores estén en condiciones de adaptarse a la dinámica del mercado laboral, y

V. Hacer referencia sólo a aquellas capacidades laborales que por su naturaleza puedan encontrar aplicación en diversas ocupaciones, actividades, industrias o regiones.

TERCERO.- A efecto de lograr el objeto del presente Acuerdo se pondrán en operación: un Sistema Normalizado de Competencia Laboral y un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, en los cuales tendrán participación los diversos sectores que intervienen en los procesos productivos.

La operación de dichos sistemas será base de diagnóstico para proponer la actualización y, en su caso, determinación de lineamientos que la observancia del artículo 45 de la Ley General de Educación requiera.

CUARTO.- El Sistema Normalizado de Competencia Laboral deberá:

I. Generar normas técnicas que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen de manera eficiente a los trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y de capacitación para el trabajo;

II. Propiciar la correspondencia de las normas técnicas de competencia laboral con las necesidades de los diversos sectores productivos;

III. Facilitar el diagnóstico de las necesidades de personal de las empresas y servir como guía para la planeación de actividades de formación y de capacitación para el trabajo en las empresas e instituciones educativas, públicas y privadas, que la impartan, y

IV. Facilitar la movilidad del individuo dentro de los diversos sectores productivos y entre las ocupaciones, así como el avance acumulativo de su formación técnica a lo largo de su vida laboral.

QUINTO.- El Sistema de Certificación de Competencia Laboral deberá:

I. Definir los criterios que habrán de satisfacer los procedimientos de evaluación que permitan, de manera imparcial y objetiva, verificar si un individuo posee los conocimientos, habilidades o destrezas comprendidas en las normas técnicas de competencia laboral, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos;

II. Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas definidas en las normas técnicas de competencia laboral correspondientes;

III. Garantizar el libre acceso e igualdad de oportunidades a todos aquellos que opten por obtener la certificación de sus conocimientos, habilidades o destrezas de conformidad con las normas técnicas de competencia laboral, y

IV. Generar información disponible para todos los participantes en el mercado laboral, de manera que se facilite el acceso de la fuerza de trabajo a los esquemas de formación y de capacitación para el trabajo.

SEXTO.- La certificación de conocimientos, habilidades o destrezas será optativa y no deberá ser requisito para acceder a un puesto de trabajo.

SEPTIMO.- Los certificados, constancias o diplomas con los que se haga constar que un individuo ha demostrado poseer conocimientos, habilidades o destrezas de conformidad con las normas técnicas de competencia laboral, serán expedidos por aquellas instituciones públicas y los particulares que señalen los lineamientos que en su oportunidad queden autorizados para ello.

OCTAVO.- Para proyectar, organizar y promover ambos sistemas, se propondrá a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su carácter de fideicomitente único del Gobierno Federal, la constitución de un fideicomiso a través del cual se financien y apoyen los trabajos, diagnósticos y estudios que la integración del Sistema Normalizado de Competencia Laboral y del Sistema de Certificación de Competencia Laboral requieran.

NOVENO.- La Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en su respectivo ámbito de competencia y en ejercicio de sus atribuciones, llevarán a cabo las acciones necesarias tendientes a dar cabal cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 45 de la Ley General de Educación y en el presente Acuerdo.

**TRANSITORIO**

UNICO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 1 de agosto de 1995.- El Secretario de Educación Pública, Miguel Limón Rojas.-

Rúbrica.- El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Santiago Oñate Laborde.- Rúbrica.

## ANEXO 5

### ACTIVIDADES PRODUCTIVAS ATENDIDAS POR EL ICAPET

#### **Agrícola**

Cultivo de hortalizas  
Producción de hongo seta  
Propagación y enviverado de maguey  
Establecimiento de huertos de nopal  
Cultivo de nopal  
Cultivo de tomate

#### **Manualidades**

Elaboración de productos de migajón  
Velas aromáticas  
Foamy  
Fieltro  
Manta y yute

#### **Pecuario**

Cría y explotación del ganado caprino,  
porcino y borrego pelibuey  
Granjas integrales  
Inseminación artificial  
Incubadora de aves

#### **Alimentos**

Preparación de alimentos y bebidas  
panadería, repostería y pastelería  
Elaboración de productos lácteos  
Cristalización de frutas

#### **Artesanías**

Totomoxtle  
Tejido de palma  
Cerámica  
Ixtle  
Bordado en tela

#### **Manufactura del vestido**

Operación de máquinas industriales  
Mantenimiento de máquinas de coser  
Confección industrial de ropa

**Fomento de autoempleo**

Cultora de belleza

Carpintería

Sastrería

Secretariado

Formación de edecanes

**Turismo**

Servicio a comensales

Cocinero

Barman

Camaristas

**Servicios**

Administración

Contabilidad

Relaciones humanas

Organización

Operación de microcomputadoras

**Minería y pesca**

Explotación e industrialización de la sal

Explotación e industrialización del mármol

Explotación e industrialización de la cantera

..Y AQUELLOS QUE LOS SECTORES PRODUCTIVOS DEMANDEN

## ANEXO 6

### UNIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ESTADO (ICAPET)

#### **Unidad de capacitación 085**

##### **Oaxaca de Juárez**

Ing. Manuel Leyva Alonso  
Avenida Manuel Gómez Morín no. 907

San Martín Mexicapan, Oaxaca

tel.: 01 951 5 12 06 99

#### **Unidad de capacitación 085**

##### **Magdalena Apasco**

Lic. Luis Alberto García Díaz  
Boulevard de las naciones no. 1  
lote # 1, manzana "a"  
Parque industrial "Oaxaca 2000"  
Magdalena Apasco, Etlá, Oaxaca  
tel.: 01 951 5 21 50 62

#### **Unidad de capacitación 087**

##### **San Juan Bautista Tuxtepec**

Ing. Rafael Salgado Martínez  
kilómetro 10 carretera federal  
tuxtepec – Oaxaca s/n  
Bolevard industriales y circuito  
central parque industrial Tuxtepec  
San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca  
tel.: 01 287 4 06 18 59 y 01 287 1 00 42

00

#### **Unidad de capacitación 154**

##### **San Pedro Pochutla**

Ing. Jorge Velázquez Jiménez  
kilómetro 4.5 carretera a Puerto Ángel

Paraje "El Colorado"

San Pedro Pochutla, Oaxaca

tel.: 044 95 14 39 82 28 y 01 95 85 85 90 35

#### **Unidad de capacitación 165**

##### **Acatlán de Pérez Figueroa**

Lic. María del Pilar Perroni Virgen  
Avenida Guadalupe Victoria  
esquina Isabel la Católica  
Acatlán de Pérez Figueroa, Oaxaca  
tel.: 01 27 47 45 03 52

#### **Unidad de capacitación 166**

##### **Santiago Pinotepa Nacional**

M.C.. Dagoberto Alavéz Solano  
calle 25ª oriente s/n  
Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca  
tel.: 01 95 45 44 60 03

**Unidad de Capacitación 088**

**Santo Domingo Tehuantepec**

Lic. Rodolfo Castillo Orta

Barrio Lieza s/n

Santo Domingo Tehuantepec, Oaxaca

tel.: 01 971 7 19 27 43 y 044 95 15 08 00  
99

**Unidad de capacitación 089**

**Santiago Matatlán**

Ing. Armando Bretón Corpus

Aldama esquina san Dionisio Ocotepc  
s/n

Santiago Matatlán, Tlacolula, Oaxaca

TEL.: 044 95 11 00 33 95

**Unidad de capacitación 189**

**Miahuatlán de Porfirio Díaz**

camino antiguo a Mengoli

Miaguatlán de Porfirio Díaz

**Unidad de capacitación 190**

**Asunción Nochixtlán**

Lázaro Cárdenas esquina Dr. Roberto  
Koch

Barrio la Peña, Asunción Nochixtlán,  
Oaxaca

tel.: 01 951 5 22 01 66

**ANEXO 7**

**FORMATO DE SOLICITUD**

FORMATO

RDV.03

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2003

**L.E. NEGUIB MANRÍQUE MADARIAGA  
DIRECTOR GENERAL  
PRESENTE**

Con el propósito de impulsar las actividades productivas de esta comunidad, me dirijo a usted, para solicitar de la manera más atenta el otorgamiento del (los) curso (s) de capacitación en \_\_\_\_\_

Para ser impartidos a (nombre del grupo productivo) \_\_\_\_\_

La finalidad es dar al grupo solicitante los elementos técnicos para mejorar los procesos de producción.

Sin más por el momento y en espera de su respuesta favorable, reciba cordiales saldos.

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo, firma y sello de la  
Autoridad Municipal

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo, firma y sello del  
representante del grupo con referencias

## ANEXO 8

### Normas Técnicas de Competencia Laboral (Hospedaje)

#### Datos Generales

**Código:** CTUR0051.02

**Título:** Coordinación de los servicios de hospedaje

**Nivel de Competencia:** 3

**Fecha de aprobación:** 11/16/00

**Fecha de publicación:** 12/8/00

**Propósito:** Esta calificación está integrada por las competencias laborales que deben de poseer las personas que supervisan la prestación de servicios en los establecimientos de hospedaje. Las personas que se certifiquen en esta calificación deberán demostrar que saben supervisar y dirigir a las personas a su cargo, así como controlar y solucionar las situaciones que surjan en el desempeño de la función.

**Área de Competencia:** Ventas de bienes y servicios.

**Subárea de Competencia:** Alimentación y hospedaje.

**Comité que la desarrolló:** Comité de Normalización de Competencia Laboral del Sector Turismo.

#### Revisión

**Tiempo en que deberá revisarse:** 4 año(s) después de la fecha de publicación.

**Justificación:** Es conveniente que la revisión de la calificación se lleve a cabo máximo en cuatro años de su publicación, para dar tiempo a que la Calificación de Competencia Laboral se aplique, capacite, evalúe y certifique al personal que desarrolla la función, y después actualizar los cambios que puedan surgir en las estructuras ocupacionales de los establecimientos, así como en los servicios proporcionados.

#### Justificación del Nivel Propuesto

Las competencias laborales requeridas para el desempeño de las funciones de ésta calificación requieren de un conjunto de actividades de trabajo variadas y autónomas, es necesario saber dirigir y coordinar al equipo de colaboradores, estimular el desarrollo de sus conocimientos y habilidades que permitan la comunicación y atención a los huéspedes para atender sus requerimientos sobre el servicio de alojamiento.

## Ocupaciones Relacionadas

Código	Título
CNO: 8-04-00-14709	Gerente de recepción
CNO: 8-04-00-13712	Gerente división cuartos
CNO: 8-04-00-13710	Gerente de reservaciones
CNO: 8-04-00-14701	Ama de llaves
CNO: 8-04-00-69716	Portero de hotel
CNO: 8-04-00-39218	Telefonista de hotel
CNO: 8-04-00-11708	Gerente de hotel

Total de Ocupaciones Relacionadas: 7

### Datos Generales

**Código:** CTUR0052.02

**Título:** Servicio de atención al huésped

**Nivel de Competencia:** 2

**Fecha de aprobación:** 11/16/00

**Fecha de publicación:** 12/8/00

**Propósito:** Calificación que contiene las competencias laborales necesarias para atender al cliente desde que efectúa su reservación, registro de entrada, durante su estancia y salida del huésped, así como el cobro de los servicios recibidos en el hotel.

**Área de Competencia:** Ventas de bienes y servicios.

**Subárea de Competencia:** Alimentación y hospedaje.

**Comité que la desarrolló:** Comité de Normalización de Competencia Laboral del Sector Turismo.

### Revisión

**Tiempo en que deberá revisarse:** 4 año(s) después de la fecha de publicación

**Justificación:** Es conveniente la revisión de la calificación se lleve a cabo máximo en cuatro años de su publicación, para dar tiempo a que la Calificación de Competencia Laboral se aplique, capacite, evalúe y certifique al personal que desarrolla la función, y después actualizar los cambios que puedan surgir en las estructuras ocupacionales de los establecimientos, así como en los servicios proporcionados.

### Justificación del Nivel Propuesto

El desempeño laboral que requiere esta calificación implica actividades con cierta autonomía, variedad y complejidad, que deberán estar coordinadas y supervisadas para dar una atención oportuna al huésped.

## Ocupaciones Relacionadas

Código	Título
CNO: 8-04-00-39703	Auxiliar de reservaciones
CNO: 8-04-00-39220	Cajero de servicio a cuartos
CNO: 8-04-00-39205	Cajero de recepción
CNO: 8-04-00-38717	Recepcionista de hotel

### Datos Generales

**Código:** CTUR0054.02

**Título:** Servicio de atención a cuartos y áreas públicas

**Nivel de Competencia:** 2

**Fecha de aprobación:** 11/16/00

**Fecha de publicación:** 12/8/00

**Propósito:** Describir el conjunto de competencias laborales requeridas por el personal que tiene como responsabilidad mantener la imagen de orden, limpieza e higiene en los establecimientos de hospedaje para la llegada del huésped y del cliente, tanto de las áreas públicas como de las habitaciones.

**Área de Competencia:** Ventas de bienes y servicios.

**Subárea de Competencia:** Alimentación y hospedaje.

**Comité que la desarrolló:** Comité de Normalización de Competencia Laboral del Sector Turismo.

### Revisión

**Tiempo en que deberá revisarse:** 4 año(s) después de la fecha de publicación.

**Justificación:** Es conveniente la revisión de la calificación se lleve a cabo máximo en cuatro años de su publicación, para dar tiempo a que la Calificación de Competencia Laboral se aplique, capacite, evalúe y certifique al personal que desarrolla la función, y después actualizar los cambios que puedan surgir en las estructuras ocupacionales de los establecimientos, así como en los servicios proporcionados.

### Justificación del Nivel Propuesto

El desempeño laboral requerido en las funciones de ésta calificación necesitan de un trabajo en equipo, que les sea coordinado, son necesarios conocimientos de la aplicación de procedimientos de limpieza y de productos químicos, que no son totalmente rutinarios, y que garantizan las instalaciones limpias y en condiciones de uso. El trabajo que se realiza durante la función productiva tiene bajos niveles de autonomía por lo que requiere supervisión.

## Ocupaciones Relacionadas

Código	Título
CNO: 8-04-00-6Y706	Camarista
CNO: 8-04-00-6Y717	Valet
CNO: 8-04-00-14727	Jefe de ayudantes de limpieza
CNO: 8-04-00-14715	Jefe de ropería

### Datos Generales

**Código:** CTUR0534.01

**Título:** Servicios de conserjería y de comunicación telefónica en hotelería

**Nivel de Competencia:** 2

**Fecha de aprobación:** 11/27/01

**Fecha de publicación:** 5/10/02

**Propósito:** Calificación que permite evaluar la competencia laboral de las personas que proporcionan servicios de telefonía, instalar al huésped en su habitación y otros servicios adicionales en los establecimientos de hospedaje.

**Área de Competencia:** Ventas de bienes y servicios.

**Subárea de Competencia:** Alimentación y hospedaje.

**Comité que la desarrolló:** Comité de Normalización de Competencia Laboral del Sector Turismo.

### Revisión

**Tiempo en que deberá revisarse:** 4 año(s) después de la fecha de publicación

**Justificación:** Tiempo máximo para aplicar la norma, se evalúe o capacite a los candidatos a certificarse, y se difunda su utilización.

### Justificación del Nivel Propuesto

Son funciones laborales en las que la persona debe resolver imprevistos en la prestación de servicios de comunicación telefónica y adicionales pero requiere de control y supervisión de su actividad.

## Ocupaciones Relacionadas

Código	Título
CNO: 8-04-00-69704	Botones
CNO: 8-04-00-39218	Telefonista de hotel

Total de Ocupaciones Relacionadas: 2

**Datos Generales****Código:** CTUR0596.01**Título:** Organización de eventos de negocios, sociales y culturales**Nivel de Competencia:** 3**Fecha de aprobación:** 11/28/02**Fecha de publicación:** 1/29/03

**Propósito:** Calificación que identifica la competencia laboral de las personas que organizan eventos de negocios, social y cultural, que identifican las necesidades del cliente, le ofrecen opciones, firman un contrato, hacen la planeación del evento, realizan las contrataciones necesarias, y finalmente supervisan el evento.

**Área de Competencia:** Ventas de bienes y servicios.

**Subárea de Competencia:** Alimentación y hospedaje.

**Comité que la desarrolló:** Comité de Normalización de Competencia Laboral del Sector Turismo.

**Revisión**

**Tiempo en que deberá revisarse:** 4 año(s) después de la fecha de publicación

**Justificación:** Tiempo máximo para que la calificación se aplique, se evalúen candidatos y se certifiquen.

**Justificación del Nivel Propuesto**

La persona competente realiza actividades variadas, complejas, autónomas esenciales para la realización de eventos.

**Ocupaciones Relacionadas**

<b>Código</b>	<b>Título</b>
CNO: 8-04-00-14713	Jefe de eventos especiales

Total de Ocupaciones Relacionadas: 1

**ANEXO 9**

**El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar a al personal del hotel "Tierra del sol" para conocer sus puntos fuertes en su desempeño y aquellos aspectos en los que necesita mejorar, con el fin de potenciar su rendimiento y aprovechar al máximo sus capacidades.**

**1=Nunca      2=En ocasiones      3=Algunas veces      4=Casi siempre      5=Siempre**

1. Frente a los cambios del entorno, responde adecuando su comportamiento.	<p><b>¿Con qué frecuencia ocurre esto?</b></p> <p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p><b>¿Con qué frecuencia debiera ocurrir?</b></p> <p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
2. Toma la iniciativa ante los cambios.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
3. Modifica su conducta cuando ésta no es lo suficientemente efectiva.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
4. Asume con facilidad tareas nuevas.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
5. Saca lecciones de sus experiencias.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
6. Aplica con facilidad nuevas tecnologías o metodologías que se implementan en la organización.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
7. Busca aprender cosas nuevas que enriquezcan su campo de acción.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
8. Busca crecer como profesional.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
9. Aporta nuevas ideas de acuerdo a las necesidades de mejora.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
10. Da soluciones creativas a sus problemas.	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca <span style="float:right">Siempre</span></p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>

	¿Con qué frecuencia ocurre esto?	¿Con qué frecuencia debiera ocurrir?
11. Aplica soluciones creativas para un problema.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
12. Aplica nuevos métodos que permitan ahorrar tiempo o recursos.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
13. Planifica en forma objetiva el tiempo y los recursos.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
14. Establece plazos para alcanzar un objetivo.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
15. Termina su trabajo en el plazo establecido.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
16. Cuando establece planes acción, los orienta a los objetivos de la organización.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
17. Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
18. Colabora con áreas o departamentos distintos al suyo.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
19. Apoya las decisiones grupales, aún cuando no las comparte.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
20. Participa activamente en reuniones de trabajo.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
21. Suele coordinar grupos de trabajo y tomar decisiones.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5

<p>22. Le encanta trabajar por objetivos, ya que estos le fijan metas a realizar considerándolo retos profesionales.</p>	<p>¿Con qué frecuencia ocurre esto?</p> <p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>¿Con qué frecuencia debiera ocurrir?</p> <p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>23. Le gustan los desafíos y no teme equivocarse.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>24. Normalmente la gente que lo rodea le suele contar sus problemas, genera confianza en los demás.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>25. Detecta y anticipa las posibles dificultades del grupo de trabajo.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>26. Cuando hay problemas o conflictos con otros, encuentra soluciones de compromiso.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>27. Cuando hay problemas o conflictos con otros, trata de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>28. Cuando hay problemas o conflictos con otros, cede algunos puntos a cambio de otros.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>29. Se hace cargo cuando algo sale mal.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>30. Acepta una critica cuando ésta es justificada.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>31. Trabaja de manera autodisciplinada.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>
<p>32. Cumple con su esquema diario de trabajo sin que se le indique.</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>	<p>Nunca Siempre</p> <p><input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5</p>

	¿Con qué frecuencia ocurre esto?	¿Con qué frecuencia debiera ocurrir?
33. Anticipa situaciones negativas y toma acciones correctivas.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
34. Busca estar preparado para futuras demandas.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
35. Diseña con anterioridad los planes de acción.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
36. Planifica su trabajo a largo plazo.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
37. Actúa con eficacia bajo presión de tiempo.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
38. Supera con facilidad los fracasos.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
39. Se mantiene controlado(a) aún en situaciones difíciles.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
40. Mantiene bajo control sus emociones, aún en conflictos.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
41. Utiliza adecuadamente los recursos disponibles para responder a los requerimientos del cliente.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
42. Conoce y considera las necesidades del cliente.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
43. Se informa constantemente de los cambios llevados a cabo por el cliente y la competencia.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5
44. Actúa con sensibilidad frente a los requerimientos del cliente.	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5	Nunca Siempre ○ ○ ○ ○ ○ 1 2 3 4 5

ANEXO 10

NOMBRE DEL HOTEL	DOMICILIO	TELEFONO	PROPIETARIO	CATEGORIA	SERVICIOS	No. HAB.
HOTEL GARCIA PERAL	HEROICO COLEGIO MILITAR No. 1	53 2 07 77	SRA. CARLOTA MANZANAREZ	4 ESTRELLAS	RESTAURANT-DISCOTEC ALBERCA, SALA DE JUNTAS	37
HOTEL SAN JOSE	CONSTITUCION No. 3	53 2 07 47	EDUARDO RAMIREZ	ECONOMICO	SOLO HOTEL	18
HOTEL FESVI	ZARAGOZA No. 7	53 2 15 58	SOCORRO VILLAGOMEZ	ECONOMICO	SOLO HOTEL	23
HOTEL MEXICO	CARRANZA No. 52	53 2 23 70	SARA DE LOS RIOS LUGO	ECONOMICO	SOLO HOTEL	15
HOTEL YULI	MUYOO No. 35	53 2 09 13	MA. JULIA GALIN	ECONOMICO	SOLO HOTEL	35
HOTEL RIVERA AMADOR	MUYOO No. 13	53 2 09 52	GUADALUPE RIVERA DE AMADOR	ECONOMICO	SOLO HOTEL	37
HOTEL TESORO DE MICHAPA	MUYOO 7	53 2 08 95	OCTAVIO R. HERNANDEZ MTZ.	ECONOMICO	SOLO HOTEL	20
HOTEL PLAZA DEL ANGEL	CUAUHTEMOC No. 11	53 2 08 51 53 2 52 83	MIGUEL ANGEL LUJAN GARCIA	1 ESTRELLA	TV A COLOR CON CABLE BAÑO COMPLETO	18
HOTEL COLON	COLON No. 10	53 2 08 17	JUDITH DEL SOCORRO ESPINA F.	1 ESTRELLA	RESTAURANT	54
HOTEL CASA BLANCA	AMATISTA No. 1	53 2 07 79	RITA LORENA RAMIREZ MTZ.	3 ESTRELLAS	RESTAURAN Y AUDITORIO	64
HOTEL LINDA VISTA	2 DE ABRIL No. 10	53 2 08 73	REYNA C. LEGARIA ZARRAGOZA	ECONOMICO	ESTACIONAMIENTO	18
HOTEL LAREDO	ANTONIO DE LEON No. 13	53 2 04 02 53 2 01 99	INTEGRACION MCRANI MACEIDA	1 ESTRELLA	ESTACIONAMIENTO	42
HOTEL VALLADOLIT	JIMENEZ No. 12	53 0 00 19	EMILIO PACHECO	3 ESTRELLAS	ESTACIONAMIENTO RESTAURANT-BAR	70
HOTEL LIMA	5 DE FEBRERO No. 17	53 2 90 88	ANTONIO LIMA LOPEZ	ECONOMICO	SOLO HOTEL	20
HOTEL RECLERDO	MINA No. 100	53 2 08 81	MARIA LUISA QUIROZ STGO.	ECONOMICO	ESTACIONAMIENTO RESTAURANT BAR	11
HOTEL MARIA LUISA	HCO. COLEGIO MILITAR No. 5	53 2 23 05 53 2 58 01				



  
 Prof. Francisco Zuniga Altamirano  
 H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL  
 GOBIERNO MUNICIPAL  
 GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO  
 GUANAJUATO, GTO.

## ANEXO 11

### TAXONOMÍA DE BLOOM

**Tabla de verbos para la elaboración de objetivos del dominio afectivo\***

Receptividad	Respuesta	Valorización	Organización	Caracterización
Escuchar	Preguntar	Aceptar	Formular planes	Cuestionar
Atender	Contestar	Acordar	Dirigir grupos	Resolver
Ejecutar	Contra decir	Analizar	Interactuar	problemas
Recibir	Defender	Valorar	Adherirse	Solucionar
órdenes	Practicar	Criticar	Alternar planes	Poner en práctica
Tener	Dialogar	Diferenciar	Integrar grupos	Actuar conforme a
conciencia	Invitar	Discriminar	Organizar	un plan
Recibir	Obedecer	Explicar	acciones	Influir sobre los
indicaciones o	Comunicar	Argumentar		demás
instrucciones	Conformarse	Justificar		Modificar
	Apoyar	Discrepar		conductas
	Participar	Apoyar		Proponerse
	Reaccionar	Apreciar		realizar algo
	Platicar	Comentar		Decidirse a actuar
	Cumplir	Evaluar		Verificar hechos
		Reconocer		Formular ejercicios
		Seleccionar		Estudiar
				Compartir
				responsabilidades

\* El dominio afectivo incluye aquellos objetivos que involucran sentimientos, actitudes, emociones y valores.

**Tabla de verbos para la elaboración de objetivos del dominio Psicomotriz\***

<b>Imitación</b>	<b>Manipulación</b>	<b>Precisión</b>	<b>Automatización</b>	<b>Creatividad</b>
Imitar gestos	Mover diferentes partes del cuerpo	Realizar movimientos sincronizados	Actuar con naturalidad y soltura al dramatizar	Diseñar herramientas o maquinaria
Repetir movimientos	según indicaciones	Gesticular según indicaciones		Solucionar problemas prácticos
Reproducir trazos	Manipular herramientas	Manejar u operar herramientas o maquinaria con destreza	Danzar Cantar Patinar Nadar Esquiar Excavar	Idear nuevos procesos
Imitar sonidos	Manejar instrumentos	Elaborar materiales conforme a especificaciones	Manejar Escalar Usar Declamar Realizar trazos o modelar	Idear coreografías originales Crear nuevas melodías
	Confeccionar Elaborar Construir Diseñar Armar	Producir sonidos rítmicos		Improvisar actuaciones

\* Al dominio Psicomotriz pertenecen aquellos objetivos que expresan el desarrollo de habilidades motoras y destrezas.

**Tabla de verbos para la elaboración de objetivos del dominio Cognoscitivo\***

<b>Conocimiento</b>	<b>Comprensión</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Análisis</b>	<b>Síntesis</b>	<b>Evaluación</b>
Repetir	Ordenar	Aplicar	Analizar	Proponer	Evaluar
Enunciar	Definir	Emplear	Calcular	Diseñar	Argumentar
Enumerar	Escribir	Calcular	Comparar	Arreglar	Aprobar
Nombrar	Comparar	Demostrar	Criticar	Conceptualizar	Calificar
Enlistar	Interpretar	Describir	Experimentar	Componer	Criticar
Relatar	Traducir	Determinar	Designar	Crear	Demostrar
Describir	Redactar	Dramatizar	Determinar	Demostrar	Decidir
Definir	Discutir	Ejemplificar	Dividir	Descubrir	Descubrir
Esbozar	Explicar	Manejar	Enunciar	Dirigir	Elegir
Reproducir	Expresar	Estructurar	Examinar	Diseñar	Explicar
Subrayar	Reconocer	Comprobar	Identificar	Escribir	Juzgar
Distinguir	Organizar	Manipular	Inducir	Esquemmatizar	Medir
		Utilizar	Inferir	Estructurar	Modificar
		Medir	Investigar	Explicar	Estimar
		Subdividir	Probar	Formular	Probar
		Operar	Seleccionar	Generar	Refutar
		Reproducir	Organizar	Modificar	Revisar
			Señalar	Narrar	Seleccionar
			Separar	Organizar	Sustentar
				Sintetizar	Valorar
				Redactar	Valuar
			Verificar		

\* Al dominio Cognoscitivo pertenecen aquellos objetivos que incluyen actividades que se refieren a la memoria o evocación de conocimientos, y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual.

## ANEXO 12

<b>DESCRIPCION DE TÉCNICAS DE ENSEÑANZA</b>			
<b>TÉCNICA</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>APLICACIONES</b>
CONFERENCIA Ó EXPOSICIÓN	Es una técnica explosiva centrada en el instructor, y consiste en proporcionar información al grupo, al tiempo que se limita la participación de éste.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación de la conferencia, considerando aspectos tales como: Tiempo, Tema, Justificación y Auditorio.</li> <li>2. Desarrollo de la conferencia, lo que incluye una introducción, la exposición de la tesis, apoyada con ejemplos, demostraciones o ilustraciones; un periodo de preguntas, y finalmente la síntesis del tema propuesto.</li> </ol>	<p>Para proporcionar información a grupos numerosos.</p> <p>Para concentrar información en un tiempo limitado.</p> <p>Para transmitir información de expertos.</p> <p>Para complementar a otras técnicas didácticas en la exposición de teorías que no exceda de 20 minutos.</p>
PANEL	Exposición de un tema por un grupo de personas o en forma individual, con diferentes enfoques o puntos de vista.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor introduce el tema.</li> <li>2. El instructor es el que debe presentar a los expositores.</li> <li>3. El instructor determina el orden de las exposiciones y actúa como moderador.</li> <li>4. Al finalizar las exposiciones, el moderador invita al grupo a hacer preguntas para reafirmar algún aspecto del tema.</li> <li>5. El instructor solicita a los expositores que cada uno proponga una conclusión alrededor del tema.</li> </ol>	<p>Para transmitir información a grupos numerosos.</p> <p>Para lograr una visión interdisciplinaria en un tema específico.</p> <p>Para lograr síntesis en poco tiempo.</p> <p>Para complementar otras técnicas al utilizarse como un medio para interesar a los participantes.</p>
MESA REDONDA	Es una discusión de un tema por un grupo de expertos ante un auditorio con la ayuda de un moderador.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor introduce el tema y explica la mecánica de la mesa redonda.</li> <li>2. El instructor define un aspecto del tema para su discusión y actúa como moderador.</li> <li>3. El instructor fomenta la discusión al hacer preguntas o solicitar puntos de vista.</li> <li>4. Cada vez que lo considere necesario, el instructor elabora una síntesis de la discusión.</li> </ol>	<p>Para explorar un tema ante grupos numerosos.</p> <p>Para sugerir puntos de vista diferentes aun grupo.</p> <p>Para proporcionar hechos y opiniones sobre problemas en discusión.</p> <p>Para ayudar al grupo a enfrentar un problema polémico.</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
LECTURA COMENTADA	Consiste en dejar a los participantes leer un documento y que lo comenten con la dirección del instructor. Como variante de esta práctica se puede usar el debate, cuya mecánica es semejante.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor fija un tema.</li> <li>2. El instructor selecciona el documento, lo reproduce y lo distribuye a los participantes.</li> <li>3. El instructor solicita a uno o varios participantes que lean el documento.</li> <li>4. El instructor interrumpe cuando considere apropiado para hacer comentarios o pedirlos a los participantes.</li> <li>5. Al final de la lectura se formulan conclusiones.</li> </ol>	<p>Para profundizar en los aspectos teóricos de un tema.</p> <p>Para conocer puntos de vista de autores relevantes.</p> <p>Para generar en grupos pequeños la habilidad para analizar y sintetizar la información</p> <p>Como complemento de otras técnicas, para inducir al grupo a una mayor participación.</p>
INSTRUCCION PROGRAMADA	Es una técnica individualizada por medio de materiales que permiten que el participante dirija su aprendizaje a su propio ritmo, gracias a la retroalimentación constante de respuestas correctas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor prepara el paquete de instrucción, programada en pequeños módulos.</li> <li>2. Los materiales incluyen las instrucciones claras y precisas para el desarrollo de todas y cada una de las actividades.</li> <li>3. Cada módulo incluye el procedimiento de auto evaluación.</li> <li>4. Pueden combinarse con programas audiovisuales.</li> <li>5. El instructor verifica el aprendizaje por medio de una evaluación global.</li> </ol>	<p>Para análisis financiero.</p> <p>Para aprendizaje de conceptos.</p> <p>Para aprendizaje de procedimientos.</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	El instructor propone un listado de temas o aspectos de la materia que serán investigados por pequeños subgrupos de participantes, de acuerdo con sus intereses, mismos que posteriormente son presentados al grupo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor elabora un listado de temas y los pone a consideración del grupo.</li> <li>2. Los participantes se inscriben en el tema que desean investigar, formando grupos con un número similar de personas.</li> <li>3. Se fija un periodo de investigación y se elabora un calendario de exposiciones.</li> <li>4. Después de cada exposición el instructor califica y complementa los temas, en caso necesario.</li> <li>5. Se destina un lapso para preguntas, respuestas y conclusiones.</li> </ol>	<p>Para subdividir en forma participativa a un grupo numeroso.</p> <p>Para procesar material abundante en un tiempo limitado.</p> <p>Para aprovechar los recursos del grupo.</p> <p>La aplicación de esta técnica se ha deformado por su uso indiscriminado en grupos inmaduros, que carecen de habilidades para la investigación y/o exposición. Se trata de sustituir la responsabilidad del instructor en la preparación y conducción del programa.</p>
ESTUDIO DE CASOS	Es una técnica que se centra en los participantes, al propiciar una reflexión o juicio crítico alrededor de un hecho real o ficticio que previamente les fue descrito o ilustrado. El caso puede ser presentado como un documento breve o extenso, en forma de lectura, película o grabación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor prepara un caso que corresponda al contenido y objetivos del programa.</li> <li>2. El instructor presenta el caso al grupo.</li> <li>3. Se inicia el análisis del caso en forma individual o en pequeños grupos.</li> <li>4. El instructor conduce una discusión sobre las opiniones de los participantes y las enriquece.</li> <li>5. El grupo elabora conclusiones en forma individual o en grupos pequeños, un reporte sobre el caso expuesto.</li> </ol>	<p>Para propiciar al análisis e intercambio de ideas.</p> <p>Para enfatizar y desarrollar habilidades en aspectos prácticos de la enseñanza.</p> <p>Para examinar diferentes soluciones ante un mismo caso.</p> <p>Para propiciar la participación y la responsabilidad de las personas en su propio aprendizaje.</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
FORO (FORMA DIRECTA)	Consiste en la discusión grupal sobre un tema, hecho o problema coordinado por el instructor para obtener las opiniones, llegar a conclusiones y establecer diversos enfoques.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor informa al grupo el tema, hecho o problema que se va a discutir.</li> <li>2. El instructor formula al grupo una pregunta concreta referida al tema.</li> <li>3. El instructor invita al grupo a exponer sus opiniones.</li> <li>4. El instructor cede el uso de la palabra.</li> <li>5. Al agotarse un aspecto, el instructor formula nuevas preguntas.</li> <li>6. El instructor sintetiza las ideas expuestas.</li> <li>7. El instructor obtiene conclusiones generales.</li> <li>8. El instructor evalúa el proceso desarrollado.</li> </ol>	<p>Para incrementar la información sobre un tema.</p> <p>Para analizar información a través de la discusión grupal.</p> <p>Para favorecer un clima de apertura y confianza que invite al grupo a expresar sus opiniones.</p> <p>Para desarrollar una actitud participativa en un grupo.</p>
CINE, TEATRO Y DISCOFORO	Es una variante del foro, donde se realiza la discusión sobre un tema, hecho o problema escuchado y/o visto de un medio de comunicación masiva (disco, teatro, película, etc.).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor explica las características del medio empleado.</li> <li>2. El instructor presenta el medio (película, audio, filmina, obra teatral, etc.).</li> <li>3. El instructor revisa, junto con el grupo los aciertos y errores en el medio presentado, considerando aspectos TECNICO y de CONTENIDO.</li> <li>4. El instructor realiza preguntas enfocadas a relacionar el medio con el contenido del curso.</li> </ol>	<p>Analizar retrospectivamente los mensajes enviados por los medios de comunicación.</p> <p>Como complemento de otras técnicas, para apoyar temas expuestos durante un curso.</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
CINE, TEATRO Y DISCOFORO		<p>5. El instructor invita a los participantes a exponer sus aprendizajes sobre el tema.</p> <p>6. El instructor resume las conclusiones de los participantes.</p>	
LLUVIA DE IDEAS	<p>Es una técnica que permite la libre expresión de las ideas de los participantes sin las restricciones o limitaciones con el propósito de producir el mayor número de datos, opiniones y soluciones sobre algún tema.</p>	<p>1. El instructor define el tema.</p> <p>2. El instructor explica los propósitos y la mecánica que se va a utilizar.</p> <p>3. Se nombra un secretario que anota las ideas que surjan del grupo.</p> <p>4. Los participantes expresan libre y espontáneamente las ideas que se les van ocurriendo en relación con el tema.</p> <p>5. Las ideas se analizan y se agrupan en conjuntos afines.</p> <p>6. El grupo elabora una síntesis de las ideas expuestas y obtiene conclusiones.</p>	<p>Para fomentar el pensamiento creativo.</p> <p>Para fomentar el juicio crítico expresado en un ambiente de libertad.</p> <p>Para promover la búsqueda de soluciones distintas.</p> <p>Para facilitar la participación de las personas con autonomía y originalidad.</p> <p>Complemento de otras técnicas, como Estudio de Casos y Lectura Comentada.</p>
DISCUSIÓN DIRIGIDA	<p>Consiste en un intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño, acerca de un tema específico con un método y una estructura en la que se mezclan la comunicación formal y las expresiones espontáneas de los participantes.</p>	<p>1. El instructor plantea el problema o pregunta.</p> <p>2. Divide el grupo en pequeños grupos, por afinidad entre los participantes o al azar.</p> <p>3. En cada subgrupo los participantes nombran un secretario.</p> <p>4. El instructor especifica el producto al que debe llegar cada subgrupo.</p>	<p>Para propiciar la interacción entre los participantes.</p> <p>Para estimular la participación a través de una tarea.</p> <p>Para ayudar a las personas a expresar sus ideas y sentimientos ante los demás.</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
DISCUSION DIRIGIDA		<p>5. El instructor propone el procedimiento a seguir, o indican a los participantes que los determinen ellos mismos.</p> <p>6. Cada subgrupo se aboca a la tarea específica.</p> <p>7. Cada subgrupo, a través del secretario expone sus conclusiones al grupo total.</p> <p>8. Se obtiene conclusiones grupales</p>	<p>Para facilitar la comunicación interpersonal y grupal en forma ordenada.</p> <p>Para propiciar la discusión, análisis y síntesis a partir de la experiencia del grupo.</p>
JUEGO DE PAPELES	<p>En esta técnica algunos participantes asumen un papel diferente al de su propia identidad, para representar un problema real o hipotético con el objeto de que pueda ser comprendido y analizado por el grupo.</p>	<p>1. El instructor prepara el enunciado del problema, y los papeles que representarán.</p> <p>2. El instructor explica al grupo el propósito y la mecánica del juego de papeles.</p> <p>3. El instructor solicita tantos voluntarios como papeles deban representarse.</p> <p>4. La distribución de los papeles entre los voluntarios puede ser por sorteo, por asignación del instructor o por consenso de los participantes. El resto del grupo recibe instrucciones para actuar como observadores.</p> <p>5. El instructor presenta el problema y fija un tiempo para la representación.</p> <p>6. Los voluntarios representan el problema de acuerdo a sus papeles sin interferencia de los observadores.</p>	<p>Para facilitar el aprendizaje a través de la simulación de un hecho real.</p> <p>Para fomentar la participación del grupo en la solución de problemas.</p> <p>Para lograr una mayor comprensión a través de una vivencia de los participantes en una situación determinada.</p> <p>Para que los participantes analicen su propio comportamiento frente al problema en cuestión.</p> <p>Para que los participantes reciban retroalimentación del propio grupo.</p>

TECNICA	DEFINICION	PROCEDIMIENTO	APLICACIONES
JUEGO DE PAPELES		<p>7. Al finalizar la representación, el instructor pide al grupo sus reflexiones y comentarios sobre lo ocurrido. 8. El instructor apoya la representación, con alguna teoría alusiva al problema.</p>	
EXPERIENCIA ESTRUCTURADA	<p>Es una técnica en la cual los participantes realizan una serie de actividades previamente diseñadas, cuyo propósito es destacar los principales elementos de un tema o aspecto del programa. Es importante destacar que hay una gran confusión entre la experiencia estructurada y las llamadas "Dinámicas de grupo", conviene aclarar que la dinámica grupal existe en todo momento como consecuencia del comportamiento de las personas y de su interacción en el grupo, con independencia de la técnica que se emplee.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor diseña o selecciona la experiencia apropiada para enfatizar el tema.</li> <li>2. El instructor prepara los materiales o instrumentos necesarios para la experiencia.</li> <li>3. El instructor explica al grupo la mecánica de la experiencia estructurada.</li> <li>4. El instructor conduce al grupo a lo largo de la experiencia.</li> <li>5. Al finalizar la experiencia, solicita al grupo los comentarios y reflexiones sobre el tema.</li> <li>6. El grupo destaca lo aprendido en la experiencia.</li> <li>7. El instructor apoya el aprendizaje del grupo con la exposición de alguna teoría relacionada con la experiencia.</li> </ol>	<p>Para destacar el valor de la experiencia en el aprendizaje.</p> <p>Para facilitar la comprensión de temas polémicos a partir de la vivencia de los participantes.</p> <p>Para demostrar que el aprendizaje puede ser agradable.</p> <p>Para facilitar la manifestación y comprensión de emociones y sentimientos, en una estructura que proteja a las personas.</p> <p>La aplicación de esta técnica se ha desvirtuado al utilizarla sin propósitos claros, utilizándola como un simple juego en el cual ni la conducción ni la reflexión son adecuados.</p>

## ANEXO 13

### CARTA DESCRIPTIVA

FORMATO: 1

<p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: center;"><b>Curso Taller Técnicas de Manejo del Estrés.</b></p>
<p><b>Duración:</b> 12 hrs.</p>
<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>El taller ayudará a cada participante a identificar las fuentes de estrés y las implicaciones de éste en el trabajo, en la vida familiar y en general en la vida cotidiana. Conocerá y aplicará técnicas y estrategias para manejar el estrés.</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realización personal en ambientes de alta exigencia.</li><li>2. Estrategias para manejar el estrés.</li></ol>
<p><b>Dirigido a:</b> Puestos de nivel operativo.</p>

PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE				EVALUACIÓN			
CONTENIDO	MÉTODOS Y TÉCNICAS	ACTIV. DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	MEDIOS Y MATERIALES DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS Y TIPOS DE ITEMS	HT	HP	TH
1. Realización personal en ambientes de alta exigencia. 1.1 Qué es el estrés. 1.2 ¿Por qué manifestamos estrés? 1.3 El estrés en el mundo laboral. 1.4 El estrés y la efectividad en el trabajo. 1.5 Un modelo de estrés: fuentes de estrés, estrés experimentado, consecuencias. 1.6 Autodiagnóstico del nivel de estrés. 2. Estrategias para manejar el estrés. 2.1 Enfoques basados en el individuo. 2.2 Enfoques organizacionales. 2.3 Técnicas de relajación.	Expositivo  Phillips 66  Ejercicios prácticos de aplicación.	Exposición y breves charlas de él o la instructora.  Discusiones en pequeños grupos.  Ejercicios prácticos y vivenciales, resaltando y compartiendo experiencias.	Proyector de acetatos.  Acetatos.  Proyector de diapositivas.  Rotafolio y plumones.  Hojas blancas.  Lápices.	Aplicación de cuestionarios	6 hrs.	6 hrs.	12 hrs.

**HT:** Horas de Teoría.

**HP:** Horas de Práctica.

**HT:** Total de horas

**GUIA TÉCNICA**  
 ILUSTRACIÓN / DIBUJO O ESQUEMA:



PERFIL DE COMPETENCIA: Camarista

COMPETENCIA: Servicio de atención a cuartos y áreas públicas.

UNIDAD DE COMPETENCIA: Preparar las habitaciones para su uso.

OBJETIVOS DE RENDIMIENTO: Él o la participante será capaz de preparar y cumplir con las condiciones de la habitación requeridas para la llegada del huésped.

PASOS	LISTA DE COTEJO		NORMAS DE SEGURIDAD	HERRAMIENTAS Y EQUIPO
	SI	NO		
El reporte de camarista está de acuerdo con el estado de las habitaciones.			Utilizar guantes durante la aplicación de químicos utilizados en la limpieza.	Aspiradora, bolsas de plástico, canasta, carro de servicio, cepillo, escoba, esponja, guantes, jalador, jerga, jícara.
Los productos y equipo de limpieza seleccionados corresponden al tipo de superficies y objetos a limpiar en las habitaciones.				
Las provisiones determinadas están de acuerdo con los tipos de habitaciones asignadas y ocupadas.				
La limpieza de la habitación está de acuerdo con su estatus de ocupación.				
La cama tendida esta de acuerdo con el número de blancos y con el estándar señalado.				
La verificación de la solución de daños en el mobiliario e instalaciones de la habitación de acuerdo con el reporte de desperfectos encontrados durante su limpieza.				

PASOS	LISTA DE COTEJO		NORMAS DE SEGURIDAD	HERRAMIENTAS Y EQUIPO
	SI	NO		
La colocación de los muebles y objetos limpios está de acuerdo con el orden establecido.				
La clasificación de los blancos utilizados por el huésped está de acuerdo con el tipo de mancha.				
El depósito de los desechos recolectados lo realiza en el lugar asignado.				
La bitácora contiene el registro del manejo de la llave maestra.				
			<b>ACTITUDES</b>	<b>MATERIAL FUNGIBLE</b>
			Responsabilidad: En la verificación de la solución de daños en el mobiliario e instalaciones de la habitación. En la clasificación de blancos y el depósito de desechos recolectados. Orden: En los reportes dados y en los productos y equipo de limpieza seleccionados.	Detergentes, desodorantes y todos los químicos utilizados en la limpieza.
<b>OBSERVACIONES:</b>				
<b>NOMBRE DE LA O EL PARTICIPANTE:</b>				
<b>NOMBRE DE LA O EL INSTRUCTOR:</b>				

**PRUEBA DE CONOCIMIENTO.**

NOMBRE DE EL O LA PARTICIPANTE:

UNIDAD DE COMPETENCIA: Preparar las habitaciones para su uso.

Instrucciones:	PUNTUACIÓN DE EL O LA PARTICIPANTE	
Escriba en el espacio correspondiente a cada pregunta la respuesta que considere que es la correcta.	Domina el contenido	No domina el contenido
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Mencione que productos y/o equipo requiere para la limpieza de las siguientes superficies y objetos dentro de la habitación.

- Madera
- Alfombra
- Recubrimientos
- Cristal

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Cual es el estatus de ocupación existente en la limpieza de una habitación.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Como clasifica los blancos utilizados por el huésped de acuerdo con el tipo de mancha.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Mencione cuales son los tipos de desechos encontrados y donde los deposita.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PRUEBA DE EJECUCIÓN**

Nombre de la o el participante:		Fecha:	
Unidad de competencia: preparar las habitaciones para su uso.			
INSTRUCCIONES:		EVALUACIÓN GENERAL:	
Prepare la habitación para su uso y haga un reporte de acuerdo con su estado y los daños encontrados en el mobiliario e instalaciones.	NIVEL LOGRADO	NIVELES DE EJECUCIÓN:	
		4. Puedes realizar el trabajo satisfactoriamente con iniciativa para resolver problemas.	
		3. Puede realizar el trabajo satisfactoriamente.	
		2. Puede realizar el trabajo pero necesita ayuda de él o la instructora.	
		1. No puede realizar el trabajo.	
	El o la instructora coloca una x en el nivel logrado.		

CRITERIO DE EJECUCIÓN Para el logro aceptable todos los ítems deben recibir respuestas "Si", "No", "N/A"	SI	NO	N/A
El reporte dado esta de acuerdo con el estado de la habitación.			
Corresponden los productos y equipo de limpieza con el tipo de superficies y objetos a limpiar.			
Las provisiones están de acuerdo con los tipos de habitaciones asignadas y ocupadas.			
La limpieza de la habitación se realizo de acuerdo con su estatus de ocupación.			
La cama esta tendida de acuerdo con el número de blancos y el estándar establecido.			
La verificación de la solución de daños esta de acuerdo con el reporte dado.			
Los muebles y objetos limpios están de acuerdo con el orden establecido.			
Los blancos utilizados por el huésped están clasificados de acuerdo con el tipo de mancha.			
Los desechos recolectados son depositados en el lugar asignado.			
La bitácora contiene el registro del manejo de la llave maestra.			

**ANEXO 14**

**MEMORIA DE CÁLCULO**

Área o Depto: \_\_\_\_\_ Fecha inicio: (dd/mm/aa) \_\_\_\_\_

Fecha conclusión: \_\_\_\_\_ No. Participantes: \_\_\_\_\_

Nombre del programa	Necesidades del área	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Categoría	Cursos realizados
Concepto				Cantidad	
Precio del incumplimiento por falta de capacitación (PIFC).				\$	
Precio del incumplimiento posterior a la capacitación (PIPC).				\$	
Ahorro por solución al problema (A.S.P).				\$	
Porcentaje de solución al problema (P.S.P)				\$	
CONCEPTO		CANTIDAD	CONCEPTO		CANTIDAD
Costos internos			Costos externos		
Sueldos del instructor		\$	a) Inscripciones y colegiaturas.		\$
Gastos por renta de equipo y/o material Didáctico.		\$	b) Trans., Hosp., alim., De part. a cursos ext.		\$
Gastos por reproducción de manuales.		\$	c) Honorarios del instructor.		\$
Gastos por elaboración de material.		\$	d) Trans., Hospedaje, Alimentos del instructor.		\$
Papelería utilizada en el curso.		\$	e) Renta de instalaciones.		\$
Gastos en recesos durante el curso.		\$	f) Renta de equipo y/o material didáctico.		\$
Sueldo promedio de los participantes.		\$	g) Reproducciones manuales.		\$
			h) Elaboración de materiales didácticos.		\$
			i) Papelería utilizada en el curso.		\$
			j) Gastos en receso durante el curso.		\$
			k) Sueldo promedio de los participantes.		\$
Total de costos internos		\$	Total de costos externos		\$

CONCEPTO	CANTIDAD
Inversión en capacitación	\$
Impacto económico	\$
Impacto porcentual	\$

Departamento (s) de donde se obtuvo la información que permitió realizar el análisis:	
Documentación integrada y analizada para su efecto:	
Observaciones:	
Nombre y firma del responsable del área analizada.	Nombre y firma del responsable del área de capacitación.

- ✚ Anotar la diferencia que resulta del ahorro por solución al problema (ASP), menos erogaciones por concepto de actividades de capacitación (IC) para obtener, el impacto económico (IE).
- ✚ Anotar el porcentaje que resulta de dividir el impacto económico (IE) entre el precio del incumplimiento por falta de capacitación (PIFC), multiplicado por cien para, obtener el impacto porcentual (IP).

a) Memoria de cálculo

Para su llenado debe tomarse en cuenta toda la información generada desde el inicio de la ejecución del programa correspondiente. Está se realizará por cada área o departamento en el que se reporte:

- ✚ Fecha en que se inicia la memoria de cálculo y la fecha de su conclusión.
- ✚ Número de participantes que asistieron a eventos del área de preferencia.
- ✚ Nombre del programa, el cual debe coincidir con el anotado en el plan de trabajo.
- ✚ Necesidad o problema del área a que se refiera la memoria, que el plan de la misma manera deberá concordar con el plan de trabajo.
- ✚ Fecha de inicio del programa de capacitación.
- ✚ Fecha en que se concluyó el último curso de capacitación que se impartió en esa área.
- ✚ Categorías capacitadas es decir, los niveles del personal.
- ✚ Cursos programados y realizados.
- ✚ Departamento (s) donde se obtuvo la información para llevar a cabo el análisis del programa.
- ✚ Documentación integrada y analizada para el efecto.
- ✚ Observaciones que sean necesarias para aclarar puntos.
- ✚ Firmas del responsable del área y del responsable de capacitación.
- ✚ El precio del incumplimiento por falta de capacitación (PIFC) será tomado del formato detección de competencias para la capacitación.

Para obtener el precio del incumplimiento posterior a la capacitación (PIFC), se deberá realizar una evaluación al trabajador, tomando los mismos parámetros que se obtuvieron del precio de incumplimiento por falta de capacitación (PIFC).

El ahorro por solución al problema (ASP) será el resultado de la diferencia entre el precio del incumplimiento por falta de capacitación y el precio del incumplimiento posterior a la capacitación.

$$ASP = PIFC - PIPC$$

El porcentaje de solución al problema (PSP) se obtiene de la división del ahorro por la solución al problema (ASP) y el precio del incumplimiento posterior a la capacitación.

$$PSP = (ASP/PIPC) \times 100$$

Para obtener los costos internos y externos se deben anotar los gastos desglosados de cada uno.

La inversión en capacitación (IC) se obtiene de anotar, la cantidad que resulte de sumar las erogaciones efectuadas por concepto de cursos internos y externos.

$$IC = \text{Total cursos internos} + \text{Total cursos externos}$$

El impacto económico (IE) es el resultado que se obtiene de restar el ahorro por solución al problema (ASP) y la inversión en capacitación (IC).

$$IE = ASP - IC$$

Para comprobar que la capacitación reditúa beneficios, la inversión en capacitación (IC) debe ser menor al ahorro por solución al problema (ASP).

Por último el impacto porcentual (IP) se obtiene al dividir el impacto económico (IE) entre el precio del incumplimiento por falta de capacitación y los resultados se multiplican por 100.

$$IP = (IE/PIFC) \times 100$$

#### b) Resultados de capacitación

Finalmente todo el procedimiento de impacto de las acciones de capacitación concluye con la presentación de los resultados.

-  Anotar día, mes y año en que se llena el formato.
-  El área o departamento a que corresponden los resultados de capacitación.
-  Anotar el precio del incumplimiento por falta de capacitación (PIFC).
-  Anotar el precio del incumplimiento posterior a la capacitación (PIPC).
-  Anotar la diferencia que resulta de restar el precio del incumplimiento por falta de capacitación (PIFC), menos el precio del incumplimiento posterior a la capacitación (PIPC) para obtener el ahorro por solución al problema (ASP).