

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO. CASO: FONDO DE CULTURA
ECONÓMICA.**

P R E S E N T A D O P O R :

ABDIEL MEZA CHAVEZ

TESIS PARA OBTENER LA LICENCIATURA DE ADMINISTRADOR EDUCATIVO

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. INVESTIGADOR MARIO R. NAVARRO PADILLA.

2002

AGRADECIMIENTOS:

Doy gracias a Dios
por haberme permitido terminar los estudios universitarios.

Agradezco profundamente:
la asesoría Del Lic. Mario R. Navarro Padilla.
A los Sinodales: Lic. Susana García Mendoza.
Lic. Fernando Osnaya Alarcón. y al Ing. JD. Omar Martínez Trejo.

Así como a todo el personal docentes, quienes contribuyeron a mi formación profesional.

Dedicatoria:

A mi familia por ayudarme
a hacer posible un logro más; el cual no será
el último pero quizás el más importante gracias por la fe
que depositaron en mí y por dárme todo sin esperar nada a cambio.

CONTENIDO:

INTRODUCCIÓN. 1

CAPITULO 1 CAPITULO 1 LA CAPACITACIÓN EN MEXICO.

1.1.	ANTECEDENTES DE LA EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.	4
1.1.1	ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	6
1.2	MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	8
1.3	PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y LA CAPACITACIÓN (PMETYC).	17
1.4	DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.	24
1.5	DEFINICIÓN DE ADIESTRAMIENTO.	27
1.6	DEFINICIÓN DE DESARROLLO.	29
1.7	TIPOS DE CAPACITACIÓN.	32
1.8	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.	43
1.9	FASES DE LA CAPACITACIÓN.	47

CAPITULO 2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1.	DEFINICIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES.	50
2.2.	CLASIFICACIÓN DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.	54
2.3.	MÉTODO Y TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.	57
2.4.	PLANES Y PROGRAMAS DE LA CAPACITACIÓN.	62
2.5	EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN	65

CAPITULO 3 LA CAPACITACIÓN EN EL FONDO

DE CULTURA ECONÓMICA.

3.1.	ANTECEDENTES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.	69
3.2.	CONCEPTUALIZACIÓN Y FINES DE LA CAPACITACIÓN EN EL FCE.	75
3.3.	DETECCIÓN DE NECESIDADES EN EL FCE Y FORMACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.	77
3.4.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL FCE.	82

CAPITULO 4 CURSOS DE CAPACITACIÓN EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA MUESTRA “DISEÑO DE LIBROS Y COLECCIONES FCE. /DISEÑO DE MODELOS DE PORTADAS CORRECCIÓN COTEJO Y MARCAJE GRÁFICA, MAPAS Y PLIEGOS. /CALIDAD TOTAL-SISTEMA DE CALIDAD.” (1999-2000).

4.1.	EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN MEDIANTE ESTUDIO DE CAMPO	86
4.1.2.	TIPO DE REACTIVO QUE SE UTILIZO PARA LA EVALUACIÓN	89
4.2	ANÁLISIS DE RESULTADO DE CAPACITACIÓN MUESTRA “DISEÑO DE LIBROS Y COLECCIONES FCE. /DISEÑO DE MODELOS DE PORTADAS CORRECCIÓN COTEJO Y MARCAJE GRÁFICA, MAPAS Y PLIEGOS. /CALIDAD TOTAL-SISTEMA DE CALIDAD”.	97

	CONCLUSIÓN	104
--	-------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	107
---------------------	-----

ANEXO	100
--------------	-----

INTRODUCCIÓN.

Un reto que enfrentan las organizaciones e instituciones es ofrecer un servicio de calidad. Para ello es necesario que el personal tenga la preparación necesaria y especializada que le permita desempeñar de manera eficiente las actividades, para que de ésta puedan alcanzar los objetivos establecidos dentro de la organización, y avanzar hacia su superación. Para alcanzar este propósito, el Fondo de Cultura Económica se convierte en un medio fértil de superación personal, lo que implica una tarea ardua de enseñanza-aprendizaje que solamente se llevara acabo con

el esfuerzo de los involucrados y a través de sistemas de capacitación que permiten el desarrollo del trabajador y la Institución .

La investigación se realizó en Fondo de Cultura Económica, ubicado en carretera picacho – ajusco 227 Col. Bosques del Pedregal, Tlalpan CP. 14200 México, D.F. La investigación tiene como principal finalidad, la descripción precisa y los criterios necesarios para poder dar una valoración de los logros y alcances de la capacitación impartida en 1999-2000.

Al principio de la investigación se planteo un objetivo general: permitir distinguir las exigencias del trabajador y de la institución, el grado de cumplimiento y resultados de la capacitación

El objetivo específico, determinar los alcances y límites de la capacitación impartida por la institución:

Hipótesis. Establecer o comprobar si en la detección de necesidades de capacitación se determinan las prioridades específicas del trabajador y los programas de capacitación son idóneos, los resultados serán los esperados.

Para ello la investigación se baso en el método deductivo (de lo general a lo particular) de los cuales deriva una conclusión que se obtiene y es de absoluta certeza. También se tuvo que basar en la recopilación de datos bibliográficos para desarrollar el marco teórico, también se aplico un cuestionario estandarizado al personal quien tomo el curso con previa autorización del personal de capacitación donde se incluyó información del mismo sobre características de los cursos y sus objetivos establecidos por la institución.

En la presente investigación se expone en cuatro capítulos. En el primero se establece los antecedentes y, las definiciones de la capacitación,

además se hace referencia al marco legal que le da sustento jurídico de obligatoriedad de la capacitación, el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación el cual su objetivo es impulsar un cambio en la formación de los recursos humanos. En el segundo capítulo hace referencia lo que es la detección de necesidades, su clasificación y, el método para la detección de la misma, así mismo el papel del administrador educativo dentro en el proceso de la capacitación. El tercer capítulo se describe la historia del Fondo de Cultura y el proceso de su consolidación como una casa editorial. Así mismo, se describen la conceptualización y fines de la capacitación en el FCE así como la detección de necesidades para la formación de los cursos. En el cuarto capítulo se describe la evaluación de los cursos de capacitación mediante el estudio de campo, para poder así llegar a una evaluación.

CAPITULO 1

LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidad en los pueblos primitivos. “La alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la trasmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iban entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad”.¹ Los aprendices, que se conocen desde 2000 años A.C.,

¹ Grados Espinoza, Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal, México, Edit. Trillas 1.ª edición, 1999, p.11-12.

y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de aprender se convirtió, en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. El hombre tuvo la capacidad para transmitir a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias, esto lo llevó a cabo por medio de signos y palabras. Utilizando estos elementos, administró el proceso de desarrollo que ahora llamamos capacitación.

Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre de una manera completa, es cuando diremos que tuvo lugar el aprendizaje ya que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

La orilla de los ríos y de los lagos fue el sitio preferido por el hombre neolítico para vivir, ya que necesitaban el agua para cultivar las plantas y alimentar a sus animales; salió de las cavernas y empezó a construir sus casas inspirándose en los nidos de las aves. Utilizó las fibras de los árboles para tejer y construir sus vestidos, abandonó así su antigua vestimenta hecha de pieles de animales. También utilizó la arcilla e inventó el arte de la cerámica o de la alfarería, con lo cual construyó sus vasijas, todo estos conocimientos eran transmitidos de padres a hijos; vivían en grupos llamados clanes, los cuales se agrupaban formando tribus, donde los gobernaba el más anciano.

A lo largo de la historia, el hombre ha utilizado diversos sistemas de enseñanza-aprendizaje. Debemos considerar que en las civilizaciones antiguas los habitantes y conocimientos sólo podrían ser transmitidos por

instrucción directa. Posteriormente tuvo lugar la formación de gremios, el surgimiento de escuelas industriales y la educación formal.

Evidentemente, el hombre empezó a acumular conocimientos en el principio de la época de piedra, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 en que da inicio la “Revolución Industrial”, como término del primer periodo de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase.

La “Revolución Industrial” es la evolución de las técnicas de producción, ocurre aproximadamente entre 1760 y 1840 y tiene sus antecedentes al final de la edad media, cuando el crecimiento del comercio hace insuficiente la producción. Es cuando aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimiento de trabajo, en el menor tiempo posible.

1.1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

El capacitar y adiestrar en México no ha sido una actividad nueva o reciente, ya que existen referencias históricas que datan de la época prehispánica donde advierte una marcada preocupación de parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli y el Calmécac son una muestra de ello. En la época de la colonia es donde ya se registran actividades en esta materia.

Desde los principios de la Nueva España 1524, se tuvo mucho empeño en establecer industrias importantes de inmigración. Todos los artesanos estaban organizados en gremios, y cofradías, regidos por sus propias ordenanzas, que establecían el que nadie pudiera dedicarse a la práctica de un oficio sin la autorización del gremio correspondiente y previo a la preparación técnica del oficio. De acuerdo con esta legislación, para ser maestro de oficio era indispensable haber pasado varios años como aprendiz y oficial, cumplir con las obligaciones respectivas, y sujetarse a un examen riguroso para obtener título, sin el cual no se podía ejercer el oficio en forma independiente. Los aprendices y oficiales eran generalmente de la familia del artesano, en cuya casa pasaban los años de aprendizaje, y se diferenciaban por el hecho de que el oficial recibía sueldo y el aprendiz no. Los mestizos eran admitidos al trabajo de las artesanías, aunque no como agremiados sino solamente como trabajadores asalariados. Por su parte, los indios hubieran sido también buenos oficiales de todas las artesanías, pues pronto aprendieron las técnicas que trajeron los españoles y el uso de las nuevas herramientas de trabajo. Imprimiendo a sus obras un sello personal que mezclaban un arte indígena-mexicano; pero los indígenas y los mulatos no eran aceptados dentro de esta organización.

El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona, experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor con el propósito de impartirle conocimiento y desarrollarle habilidades. Por lo tanto, aunque puede considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar al individuo a una actividad productiva.

Desde entonces la capacitación y adiestramiento como proceso de enseñanza-aprendizaje, han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas de aplicación en el estudio de este proceso.

El crecimiento de la industria a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar a la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y expansión de las empresas.

1.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

Algunos antecedentes histórico-jurídico nos hablan del interés que existía por la capacitación en México, diversas disposiciones legales pretendieron reglamentar el fenómeno; en 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en 1931 la ley Federal del Trabajo destinó el título tercero al contrato de aprendizaje; con la nueva Ley Federal de Trabajo 1970, se suprime el contrato de aprendizaje y se establece a través de la

fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo de 1931. Con la aparición de los derechos sociales a favor de las clases trabajadoras que estipula la Legislación del país, y con la participación de los diputados que legislaron de tal manera que se da una nueva concepción al contrato de trabajo, en donde ya no se le contempla como un acto de comercio, sino al mismo tiempo se le considera como un acto de dignidad y respeto para quien lo presta, debiéndose efectuar en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel decoroso para el trabajo y su familia, pasando así del ámbito civil al ámbito laboral, estableciendo en la Ley Federal del Trabajo de 1931 su regulación. Este ordenamiento define al contrato aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo a cambio enseñar en un arte u oficio y la retribución convenida.

La Ley Federal del Trabajo de 1970. Con la aparición de este nuevo ordenamiento, se suprime el contrato de aprendizaje, establecido en cambio en la fracción XV del artículo 132, la obligación por parte de los patrones de organizar periódicamente cursos de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas quede de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Prevención Social, o a las autoridades del trabajo de los Estados y Distrito Federal; sin embargo esta obligación, salvo honrosas excepciones, no se cumplía, fundamentalmente por la falta de un sistema que señalara los procesos o procedimientos que deberían realizarse para cumplir con esta obligación:

como resultado, existía una sanción de tipo pecuniario para el caso de patrones infractores, esta no tuvo ninguna aplicación.

Reformas y adiciones a la Constitución General de la República del 9 de enero de 1978.

Con esta fecha se reforma y adiciona al aparato A del artículo 123, contemplándose en la fracción XIII, la obligación por parte de la empresa de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento, de acuerdo con los sistemas, métodos y procedimientos que se establezcan en la ley reglamentaria y federalizándose la obligación de la Ley en esta materia de acuerdo con lo establecido en la fracción XXXI. Publicándose en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978, entrando en vigor el día siguiente.

Reforma y adiciones a la Ley Federal del Trabajo del 28 de abril de 1978.

A efecto de hacer congruente la nueva garantía que establecía la Constitución, se hizo necesario que en la ley reglamentaria se establecieran los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberían cumplir con sus obligaciones de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, por lo que con fecha 28 de abril de 1978, se publica en el Diario Oficial de la Federación las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, destacándose el contenido del nuevo capítulo III Bis, toda vez que este contiene los casos que deberían seguir los patrones para el cumplimiento de esta obligación, dando inicio al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento y al organismo encargado de la vigilancia y supervisión del mismo, la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

Reforma a la Ley del Trabajo del 30 de diciembre de 1983.

Mediante esta reforma el servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento deja de estar a cargo de la UCECA centralizando dicha función a favor de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de la reglamentación interna de esta última la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Sin embargo en el marco de la crisis y frente a otras necesidades prioritarias la capacitación fue relegada como una función secundaria y esta se atendió a través de la Dirección General de Servicio Civil, y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social retoman e impulsan a la capacitación dentro de la administración pública, básicamente a través del Sistema Nacional de Capacitación y el Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Entorno de la capacitación en el modelo de modernización 1989-1994.

Es a partir del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, cuando se puede advertir de manera formal el compromiso del Gobierno Federal para insertarse en la globalidad económica prevaleciente en el planeta. Los tiempos históricos de cambio se fueron acortando. El nuevo orden económico internacional habría de impactar a los sistemas socioeconómicos y políticos de la mayor parte de las naciones. La Dirección General de Servicio Civil estableció los primeros pasos para constituir el Sistema Nacional de Capacitación. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a su vez, con el Programa Nacional de Capacitación y Productividad también habría de imbricar su esfuerzo. Ambas dependencias comenzarían el nuevo modelo de capacitación. Además, con carácter obligatorio, la correlación entre detección de necesidades,

programación de acciones de capacitación, su ejecución y su seguimiento y evaluación.

Contexto de la capacitación en el modelo de Desarrollo sustentable 1995-2000, corresponde al último siglo veinte, en donde se le dio continuidad con el Plan de Desarrollo en donde se plantearon diversas opciones para afrontar los retos de fin de milenio. La vinculación de las acciones de capacitación y desarrollo con el entorno de productividad y competitividad. Ya que la capacitación es el vinculo al desarrollo de actitudes, intereses y oportunidades para lograr índices más elevados de satisfacción y progreso individual.

Prospectiva de la capacitación en el modelo de innovación gubernamental.

En función del PND 2001-2006, las singularidades que se confrontan para los primeros dos años y el resto de la actual administración, constituyen, en principio, factores a considerar en el posicionamiento estratégico de los programas de capacitación y desarrollo. Y lo más importante, resulta fundamental atender las siguientes variables:

- Impacto de la globalización y la apertura comercial.
- Consecuencias del rendimiento del Estado.
- Apremios y presiones derivadas del nuevo orden internacional.
- Efectos del TLC Canadá-México-Estados Unidos.
- Modificaciones a la ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para la planificación a largo plazo, en el contexto, de un gobierno promotor de la educación/capacitación.

- Caracterización de la nueva cultura laboral insertada en los términos de innovación gubernamental y que habrá de impactar a las dependencias y entidades.
- Alcance de los recursos aplicables a los procesos de capacitación y desarrollo en los niveles central y paraestatal.

El día 7 de octubre del 2001, se firmó un acuerdo político para el desarrollo nacional, en los ámbitos: económico, político, social e internacional, y dentro de este acuerdo hay puntos en donde se pretende ampliar las becas de capacitación a los empleados que conlleven a mejorar el mercado productivo y poder enfrentar la globalización mundial. Cuando se presenta la situación de que el individuo trabaje y éste sea un medio de mejorar sus niveles de vida; se convierte en el medio idóneo para la posible resolución de los problemas nacidos en el trabajo que se presenta en un momento determinado. Hacemos hincapié la forma como se adquiere conocimiento necesario para el trabajo productivo, se puede tomar ya como un claro antecedente de lo que actualmente denominamos capacitación.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 123-A fracción XIII. Dice que es la obligación de las empresas a proporcionar a sus trabajadores capacitación para el trabajo.

Fracción XXXI. También dice, será competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativo a la obligación de patrones en materia educativa respecto a la capacitación y adiestramiento.

Hugo Calderón Córdova dice que el marco legal de la capacitación es, "...uno de los más importantes insumos del subsistema de capacitación son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas la consignan en la

Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, que constituyen una de las legislaciones más avanzadas del mundo.”²

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

CAPITULO I OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

ARTÍCULO: 132/133

I.-Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo.

III.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.

XV.-Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en términos del capítulo III Bis.

XXVIII.-Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley.

V11.-Ejecutar cualquier acto que restrinja a los trabajadores los derechos que les otorga las leyes.

CAPITULO II OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO: 134/135

I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables.

IX.- Integrar los organismos que establece esta ley.

QUEDA PROHIBIDO A LOS TRABAJADORES.

VII.- Suspender las labores sin autorización del patrón.

CAPITULO III BIS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO DEBERÁN TENER POR OBJETO:

² Calderón Córdova, Hugo, Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, México, Edit., Limusa, 1982, p.p. 19 y 20

ARTÍCULO: 153-A/153-F

Todo trabajador tiene derecho a capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III.- Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

LOS TRABAJADORES A QUIENES SE IMPARTA CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO ESTÁN OBLIGADOS A:

ARTÍCULO: 153-H

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

OBLIGACIÓN DE LAS AUTORIDADES, EMPRESA Y TRABAJADORES.

ARTÍCULO: 153-I

En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual numero de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilaran la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento.

ARTÍCULO: 153-J

Las autoridades laborales cuidaran que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funciones oportuna y normalmente.

ARTÍCULO: 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrán convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramientos, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

ARTÍCULO: 153-L

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijara las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento

ARTÍCULO: 153-M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos.

ARTÍCULO: 153-N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la STPS, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer.

ARTÍCULO: 153-O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la STPS, dentro de los primeros 70 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar.

ARTÍCULO: 153-Q

Los planes y programas deberán cumplir:

- I. Referirse a periodos no mayores de 4 años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- III. Precisar las etapas durante se impartirá la capacitación
- IV. Señalar el procedimiento de seleccionados para la capacitación.
- V. Especificar el nombre y numero de registro en la STPS, de las entidades instructoras.

ARTÍCULO: 153-S

Hacer referencia a lo dispuesto en I Art. 878-IV

ARTÍCULO 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas de la capacitación, mismas que, autenticadas por la

comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se hará del conocimiento de la STPS.

ARTÍCULO: 153-U

Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.

ARTÍCULO 153-V

Las constancias de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, el cual acreditara haber llevado y aprobado el curso de capacitación.

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

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

Si en una empresa existe varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditara para cual de ellas es apto.

1.3 PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y LA CAPACITACIÓN (PMETyC).

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) es la respuesta de trabajadores, empresarios y gobierno para cubrir los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto, así como ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo.

El PMETYC se implementa a partir de 1995 en forma coordinada por las Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), las que con el apoyo y participación de los sectores empresarial, laboral y educativo pretenden transformar los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa-trabajador-escuela.

El objetivo fundamental del PMETYC es impulsar un proceso de cambio capaz de convertir a la formación de los recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas mexicanas y del progreso personal y profesional de los trabajadores. Este cambio se basa en el enfoque de competencia laboral.

El PMETYC se desarrolla a través de cuatro componentes:

(1). Sistema de Normalización de Competencia Laboral. Sus objetivos son: Promover la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación, asegurando la correspondencia entre las normas y las necesidades de calificación.

Conformar un sistema de información de NTCL que apoye la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral y facilite la toma de decisiones en el mercado nacional.

Facilitar la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones laborales y para contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan a los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y su autoestima.

(2). Transformación de la Oferta de Capacitación.

Es uno de los cuatro componentes del PMETYC. Tiene como propósito organizar un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las

empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

Para su desarrollo se realizan experiencias piloto en instituciones educativas y de capacitación a cargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP), las que permitirán generar experiencia institucional en cuanto a diseño de contenidos educativos con base en Normas de Competencia, probar metodologías, desarrollar materiales didácticos, mejorar equipamiento y formar personal docente conforme a los principios pedagógicos del enfoque de educación basada en competencia laboral. Con ello, se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y capacitación que se ofrece a la población trabajadora y a la planta productiva.

Las experiencias piloto se realizan en las siguientes instituciones: el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), y la Unidad de Ciencia y Tecnología del Mar (UECYTM) de la SEP.

(3). Estímulos a la demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral.

Es un componente del PMETYC que desarrolla el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante el otorgamiento de apoyos económicos tanto a la población desempleada y

trabajadores en activo, como a las empresas que participen y promuevan estos procesos.

Contempla el desarrollo de experiencia piloto en empresas que permitan estimular la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral y apoyar la capacitación a trabajadores desempleados, a través de los programas Calidad Integral y Modernización (CIMO) y Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT) a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Por medio de estas experiencias, se aplica un sistema de becas para población desempleada, y se canalizan apoyos a empresas y grupos de empresas que requieren adaptar sus sistemas de capacitación o contratar servicios de instituciones que ofrezcan cursos de capacitación basados en competencia laboral.

Estas experiencias permitirán identificar los factores críticos sobre los que es necesario poner especial atención para asegurar la adopción y desarrollo exitoso de la formación basada en competencia, así como generar casos demostrativos que provoquen efectos multiplicadores entre los trabajadores y las empresas.

(4). Información, Evaluación y Estudio.

Es el componente del PMETYC cuyo objetivo es establecer un sistema de información que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a sus otros componentes, que a la vez tiene un sistema de información conocido como el:

CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL (CONOCER).

Es una organización integrada por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal que desde agosto de 1995 impulsa la competencia laboral certificada.

Esta integrado por:

- 6 Representantes del Sector Empresarial
- 6 Representantes del Sector Social (5 del obrero y 1 del agropecuario)

- Los titulares de 6 Secretarías de Estado.

Actividades que realiza:

Impulsar el desarrollo continuo de los trabajadores mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos habilidades y destrezas tomando como base los estándares de calidad que deben de cubrir en su desempeño y orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Actualmente el CONOCER trabaja en el desarrollo e implementación de un Sistema Integral de Información que:

- Permita el registro y consulta de las Norma Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), así como el seguimiento al proceso de elaboración de dichas normas.

- Coadyuve en el proceso de certificación y en la conformación de una matrícula de trabajadores certificados.
- Se constituya en una interface entre éste y los sistemas de información desarrollados por los sectores educativo y laboral que participan en el proyecto, y que apoye en los procesos de orientación vocacional, de capacitación y de colocación de trabajadores, permitiendo el cruce de información de la oferta de mano de obra calificada, la demanda de empleo y la oferta de capacitación de “Educación Basada en Competencia Laboral”.
- Proporcione la información necesaria para monitorear y evaluar la operación del PMETYC y su impacto en los sectores educativo y productivo.

En cuanto a estudios, el CONOCER concluyó el Estudio de Análisis Ocupacional (EAO), el cual identifica los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana. Adicionalmente, éstos comportamientos laborales han sido relacionados con conocimientos, habilidades y destrezas correspondientes a niveles de desempeño, funciones productivas y grupos ocupacionales. El EAO también identifica los comportamientos laborales asociados a empresas de alto desempeño. Por último, se lleva a cabo un diagnóstico del nivel de dominio de la fuerza laboral mexicana.

Con el propósito de guiar las acciones de Normalización y Certificación, el CONOCER desarrolla una serie de estudios. Estos se denominan Estudios Marco, al abarcar ya bien sea a todas las ramas de la economía y la población, o Estudios Sectoriales, que muestran un análisis sobre la

producción, el empleo, las ocupaciones y el nivel de calificaciones de la fuerza laboral por rama económica. A la fecha, se cuenta con 2 Estudios Marco y 23 Estudios Sectoriales.

Cabe mencionar que el CONOCER participa en otros estudios que son coordinados por otros ejecutores del PMETYC. Estos estudios se dividen en tres grupos: aquellos referidos a la evaluación integral del PMETYC, los que se enfocan a los procesos y resultados de la transición de planes y programas tradicionales a modelos de competencia laboral, y los que se centran en evaluar el impacto de los estímulos orientados a la normalización, capacitación y certificación de competencia laboral.

1.4 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

Generalmente, cuándo se habla del término Capacitación se debe exponer al mismo tiempo los conceptos de adiestramiento y desarrollo, ya que cada uno de ellos forman parte fundamental del proceso integral de la Capacitación, pero para su mejor comprensión de cada uno de ellos deben analizar por separado. Antes de definir Capacitación se hará referencia de algunos autores.

Gary Dessler, menciona: “La Capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La Capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.”³

John H. Proctor y William M. Thornton, la definen como: “...un fenómeno que se produce en el individuo y como resultado de sus propios esfuerzos.”⁴ También hablan de una nueva definición, “la Capacitación es aquel acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un

³ Garry Dessler, Administración de personal, México, Edit., Prentice Hall 6ª. Edición, 1996, p.238.

⁴ Proctor, John Howar y William M. Thornton, Capacitación manual para directores de línea, México, Edit., Herrero Hermanos, S.A. 1964 , p.8.

aprendizaje. Con esta definición se excluye cualquier Capacitación desorientada y todo aprendizaje casual posible en la tarea diaria”⁵. El aprendizaje, efectivamente, se produce día tras día en el acontecer de cada persona.

Hugo Calderón Córdova, la define: “...como una serie de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área del trabajo y el desarrollo integral del individuo.”⁶.

Andrew F. Sikula, menciona: “La Capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular.”⁷

Wendell L. French, “...el propósito de la Capacitación en las tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. En un sentido mas general, el propósito de la Capacitación en las tareas es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa.”⁸

“La capacitación es la actividad de enseñanza /aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a

⁵ Proctor, John Howar y William M. Thornton, op. cit. Supra, nota 4, p.11.

⁶ Calderón Córdova, Hugo, op. cit. Supra, nota 2, p.22

⁷ Sikula, Andrew F., Administración de personal, México, Universidad de Estado de Murray. Edit., Limusa,1980, p.141.

⁸ French Wendell L., Administración de personal, México, Edit., Limusa, 1993, p.371.

adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos.”⁹

Con los autores analizados, se llega a la conclusión de que la Capacitación esta destinada a la preparación para el desempeño de un puesto de trabajo. En este sentido existe la tendencia de dirigir los esfuerzos de Capacitación a la eficiencia a la eficacia del individuo para los fines de la organización, y estos son la aptitud y la actitud. Las aptitudes pueden ser susceptibles de evaluación cuantitativa porque las personas tienen en mayor o menor grado el don de comprensión, concepción, reflexión, presencia de ánimo, atención, energía, memoria, capacidad de observación, riqueza de ideas lógicas, profundidad etc., que constituyen rasgos permanentes de la manera de ser de los individuos. En cambio a las actitudes sólo cabe identificarlas mediante las manifestaciones de la conducta espontánea o en las relaciones relevantes de otros.

Si los dos aspectos antes mencionados no se logran equilibrar de la mejor manera, la consecuencia será el retroceso o pasividad del individuo en la organización y en su vida personal.

⁹ “Diccionario de Política y Administración Pública”, México, INAP, 1979 Vol, 1, p. 213.

1.5 DEFINICIÓN DE ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento en su acepción más simple significa hacer diestro a alguien en la actividad que permanentemente realiza. Dicho concepto ha evolucionado y en la actualidad conforma la etapa inicial del proceso de Capacitación, pero se le sigue relacionando con el perfeccionamiento de habilidades físicas y mecánicas.

Al respecto, Arias Galicia Fernando nos dice; "...adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz...".¹⁰

Jaime A. Grados define adiestramiento como: "la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo."¹¹

¹⁰ Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, México, Edit., Trillas, 1999, p. 319.

¹¹ Grados Espinoza, Jaime A. op. cit. Supra, nota 1, p.30.

Alejandro Mendoza Núñez la define como: “...el proceso de adiestramiento en el puesto es altamente adaptable a las diferencias individuales de aprendizaje por la relación instructor / estudiante uno a uno también se puede asumir que dado que el participante ha sido seleccionado para tareas en las cuales está asignado y en las cuales se le capacita estará muy motivado al inicio de la experiencia de aprendizaje y, dado que ésta es poco formal, continuará en el mismo nivel de motivación.”¹²

Alfonso Siliceo define “...adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.”¹³

“El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos”.¹⁴

Por lo tanto, adiestramiento es proporcionar conocimientos que produzcan o incrementen habilidades y destrezas con el fin de que los trabajadores puedan hacer el trabajo.

¹² Mendoza Núñez, Alejandro, Capacitación para la calidad y la productividad, México, Edit., Trillas, 2.^a Edición 1998 p.51

¹³ Siliceo, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, México Edit. Limusa, 1982, p.25.

¹⁴ Guzmán Valdivia, Isaac, Problemas de la administración, México, Edit., Limusa-Wiley. 1966 c 1965, p.69

1.6 DEFINICIÓN DE DESARROLLO.

El desarrollo es el final del proceso de perfeccionamiento laboral y profesionalización individual, en el que además de conocimientos específicos, se buscan obtener una visión global del entorno que facilita el crecimiento interior de la persona, a fin de enfrentar los desafíos laborales con mayores perspectivas de éxito.

Isaac Guzmán Valdivia define desarrollo, como “...el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.”¹⁵

“El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la

¹⁵ Guzmán Valdivar, Isaac, op. cit. Supra, nota 14, p.69

inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir”¹⁶

“El desarrollo es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal”¹⁷

El desarrollo es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

“El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales.”¹⁸

Así, la capacitación y desarrollo difieren en cuatro aspectos.

- Qué se aprende
- Quién aprende
- Por qué se realiza el aprendizaje
- Cuándo se presenta el aprendizaje.

La capacitación se refiere solamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, mientras que el desarrollo se refiere a conceptos filosóficos y teóricos. La capacitación está dirigida a los que no son administradores, mientras que el desarrollo se dirige al personal administrativo. La capacitación por lo común se diseñan para un propósito a corto plazo, como la operación de máquinas, mientras que los cursos de

¹⁶ Hernandez Puente, Adriana, Al servicio civil de carrera del administración pública, México, INAP, 1994, p. 329

¹⁷ Grados, Jaime A., op. cit. Supra, nota 1 p.30.

¹⁸ Sikula, Andrew F., op. cit. Supra, nota 7, p.143.

desarrollo por lo regular se elaboran para propósitos educativos más amplios.

En la tabla se resumen las diferencias entre capacitación y desarrollo.

Dimensión del aprendizaje	Capacitación	Desarrollo
Quién	No administradores	Administradores
Qué	Operaciones técnicas y mecánicas	Ideas teóricas y conceptuales
Por qué	Propósito específico relacionado con el trabajo	Conocimientos generales
Cuándo	Corto plazo	Largo plazo

Después de analizar los conceptos de Capacitación, adiestramiento y desarrollo, cada uno por separado, hemos visto que aunque son muy similares, representan diferencias importantes entre un término y otro.

Mientras el adiestramiento implica actividad manual, el desarrollo requiere para su realización de un conjunto de conocimientos en el desempeño de una actividad preponderantemente intelectual.

La capacitación, es la acción o efecto de capacitar o capacitarse con el fin de adquirir nuevas actitudes y aptitudes.

Sin embargo, no debemos olvidar que las técnicas y procesos de que puede servirse una empresa u organización en un momento dado, dependerán del grado de desarrollo de su potencial humano de ahí la importancia tan necesaria de capacitar o adiestrar a los trabajadores en todos y cada uno de los niveles. Por ello creemos que el adiestramiento, la Capacitación y el desarrollo permitirán lograr la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

1.7 TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Existen varios métodos de capacitación: 1. en el trabajo; 2. vestibular; 3. demostración y ejemplo; 4. simulación; 5. aprendizaje; 6. métodos en salones de clases, (conferencias, mesas redondas, estudios de casos, representación de papeles e instrucción programada). Estos son los más conocidos. El método de capacitación que se use depende de las condiciones de tiempo, costos, esfuerzo, disponibilidad, preferencia del instructor, profundidad de conocimientos requerida, antecedentes del personal que se va a capacitar y otros factores., a continuación se explica cada uno de los tipos de capacitación enunciados:

Capacitación en el trabajo.

La mayor parte de la capacitación se lleva acabo en el trabajo, pero es difícil señalar exactamente cuáles procedimientos y técnicas constituyen la capacitación en el trabajo. Algunos de estos procedimientos son informales y causales, mientras que otros son formales y sistemáticos. La observación y la práctica, que son técnicas informales, son dos de los principales

recursos de conocimiento que se obtiene por medio de la capacitación en el trabajo. Una persona aprende a realizar su trabajo simplemente observando a otros hacerlo, y por último copiando la conducta que observa. Otros aspectos de la capacitación en el trabajo pueden ser mucho más formales. Un empleado profesional puede ser asignado a un nuevo empleado para ayudarlo a comportarse de la manera apropiada al operar una máquina. Alguna capacitación en el trabajo puede incluir el uso de planos, fotografías, manuales, problemas de muestra, demostraciones y otras ayudas de capacitación.

La responsabilidad principal de la capacitación en el trabajo recae en el supervisor inmediato. Sin embargo, con frecuencia el supervisor delega por lo menos parte de esta obligación a un empleado no supervisor. Desafortunadamente la capacitación en el trabajo muy a menudo se considera una molestia. La función de capacitación en el trabajo es un papel que todos los supervisores deben aprender para realizar competentemente su trabajo. El departamento de personal debe vigilar que los supervisores estén capacitados adecuadamente, para que a su vez puedan ser responsables de la capacitación en el trabajo de sus subordinados.

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar procedimientos y capacidades que se pueden aprender en pocos días o semanas. Sólo se debe asignar a un número limitado de personas para la capacitación en el trabajo al mismo tiempo y para el mismo empleo. Los tipos más comunes de empleo en que se da capacitación en el trabajo son lo que no necesitan desarrollar una aptitud. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que la persona aprende con el equipo actual y

en el ambiente real de su trabajo. El principal problema de esta capacitación es que frecuentemente no se supervisa de manera apropiada y por consiguiente resulta un poco desorganizada.

Vestibular

Un vestíbulo es un cuarto o área separada que se usa como lugar de capacitación. Es una escuela organizada comúnmente es una planta industrial para introducir a los nuevos empleados en el marco del trabajo después de varias semanas de prácticas para ocupar un empleo específico. La capacitación vestibular está asociada con la enseñanza de rutinas que requieren poca aptitud. El método es más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para la misma clase de trabajo. Aunque se pretende duplicar el material verdadero, el equipo y las condiciones de la situación real del trabajo, durante el periodo de capacitación se da énfasis al aprendizaje en vez de la producción. Con frecuencia la capacitación trata teoría, y práctica. El tipo de conocimientos que se aprende usualmente requiere de días a meses para adquirirse. Las escuelas de vestíbulo tienden a ser supervisadas por instructores competentes. Los tipos de puestos que con más frecuencia se aprenden mediante la capacitación vestibular incluye mecanógrafas, probadores, empleados, cajeros, operadores mecánicos e inspectores.

Demostración y ejemplo.

Una demostración comprende una descripción por medio del uso de experimentos o ejemplos. Con frecuencia el modo más fácil y más directo de que un administrador enseñe a un empleado cómo efectuar una tarea es haciendo que el supervisor mismo realice la tarea, explicando paso por

paso el “por qué” y el “cómo”. Las demostraciones constituyen un método muy efectivo de capacitación. Frecuentemente es mucho más fácil mostrar a una persona cómo se hace una tarea que darle a leer una descripción de los pasos incluidos. Sin embargo, la mayoría de las demostraciones por lo general se combinan con otras ayudas al aprendizaje: lecturas, fotos, materiales, discusiones. La demostración es especialmente apropiada como técnica de capacitación, pero también se puede usar para propósitos de desarrollo gerencial. Por ejemplo, en administración, se puede usar la demostración como mecanismo de desarrollo gerencial.

Un ejemplo es una muestra representativa que se va a iniciar. Los ejemplos sirven como modelos idénticos o similares al caso o técnica en consideración. El método de capacitación de ejemplos se puede usar para enseñar operaciones mecánicas o relaciones interpersonales. Los ejemplos de capacitación que se usan para operaciones mecánicas son demostraciones. El método de ejemplo es también apropiado para enseñar relaciones interpersonales, obligaciones y responsabilidades del trabajo, grupos informales y expectativas de supervisores. Si un supervisor trabaja bien, es cordial, puntual y eficaz, sus subordinados seguirán su ejemplo. Es virtualmente imposible motivar una conducta productiva a los empleados si los ejemplos de los supervisores son negativos. La administración, por medio de ejemplos personales, es una poderosa técnica de capacitación, pero su importancia ha sido subestimada por años. La mayoría de los empleados hacen esfuerzos deliberados por copiar las acciones de sus superiores, porque suponen que dicha conducta se requiere organizacionalmente para progresar a través de la jerarquía de la

corporación. La capacitación con base en ejemplos y la administración también con base en ejemplos son técnicas principales de instrucción.

Simulación

Un simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación real, pero de hecho es una imitación de esa situación. Con referencia a la capacitación, un simulacro es una técnica que se aproxime, hasta donde sea posible, a las condiciones reales que se encuentran en el trabajo. El método de capacitación vestibular descrito antes es una forma de simulacro. Las numerosas variedades de esta técnica ahora tan popular son también, en esencia, simulación de negocios. A los pilotos se les enseña a tripular nuevos tipos de aviones en modelos similares a la aeronave verdadera. A los astronautas se les adiestra para realizar viajes espaciales en cápsulas iguales a las reales, y aun se simulan condiciones para sus propósitos de preparación

La simulación es comúnmente una técnica de capacitación costosa, pero útil, y necesaria, en el trabajo; cuando existan riesgos de un daño serio, un error costoso o la destrucción de materiales o recursos valiosos de la compañía por desconocimiento y carencias del personal. Por lo común en los ejercicios de simulación el interés y la motivación son altos porque las acciones del empleado duplican las condiciones reales.

Aprendizaje

El método de capacitación de aprendizaje es un modo de preparar personas con ciertas capacidades. El método evolucionó de los sistemas de empresas de la Edad Media. Un aprendiz es un principiante ligado por un acuerdo legal para ocupar cierto puesto o empleo por un periodo fijo con

objeto de aprender un negocio. Durante la Revolución Industrial los aprendices no recibían salarios, pero se les proporcionaba techo, ropa y alimento.

Métodos en salones de clase

Muchas capacitaciones en las organizaciones utilizan los métodos de instrucción convencional en aulas. En muchos casos estos métodos en salones de clase se usan en centros de capacitación. Pero con mucha frecuencia están en el área de trabajo real. Aunque existe controversia acerca de la efectividad de los métodos de instrucción tradicionales en salones de clase, la escasez actual de técnicas más efectivas lleva muchas veces al uso de métodos de enseñanza convencionales. Ciertos aspectos de la mayoría de los trabajos se pueden aprender más fácilmente en el salón de clase que en el trabajo mismo. Esto ocurre sobre todo si se debe aprender filosofía, conceptos, actitudes, teorías y resolución de problemas. El personal técnico, profesional, y administrativo son ejemplos de puestos en que se espera que los que se capacitan adquieran una considerable profundidad de conocimientos durante el periodo de capacitación. Comúnmente se usan varias técnicas específicas para los propósitos de capacitación en salones de clase. Los métodos de salón de clase que se usan más frecuentemente son: 1. conferencia; 2. mesa redonda; 3. estudio de casos; 4. interpretación de papeles; 5. instrucción programada.

Conferencia: es un discurso relacionado con una materia específica que se va a utilizar para propósitos de instrucción. La conferencia ha sido el método de instrucción más comúnmente usado y tradicional en los salones de clase de escuelas y universidades. La conferencia

permite que se pueda presentar un tema en una forma sistemática y organizada. La principal ventaja del método de conferencia es que se puede usar para grupos muy grandes y por consiguiente el costo por persona que se capacita es muy bajo. No obstante, por diversas razones el proceso de capacitación conlleva a actitudes pasivas en vez de participativas; la comunicación es en una dirección; la conferencia viola el concepto del aprendizaje haciendo las cosas, y las presentaciones van a un nivel común de conocimiento; la conferencia tiende a enfatizar la acumulación y la memorización de hechos y cifras; las conferencias no subrayan la aplicación de conocimiento. Debido a estas desventajas, por lo general se recomienda que la conferencia se combine con otros métodos de instrucción, para solucionar, por lo menos parcialmente, estos problemas.

Mesa redonda: es una reunión formal en que se efectúa el examen de una materia importante. Con este método se subrayan las discusiones de grupos pequeños, la materia organizada y una participación activa de las personas. El aprendizaje se facilita básicamente por medio de participación oral y las interacciones de los miembros. Los participantes deben dar ideas propias que luego se discutirán. Serán evaluadas y tal vez modificadas por las ideas y opiniones de los otros. Las mesas redondas, aunque pueden tener un guía, pretenden ser un intercambio de información. En efecto, los participantes aprenden de las ideas de cada uno, en vez de un instructor. Sin embargo, las mesas redondas pueden variar considerablemente en organización. Algunas pueden ser “dirigidas” o “semiestructuradas”. Otro tipos de mesas redondas forman metodologías de resolución de problemas de grupo. La mayoría de ellas

están limitadas a 15 o 20 personas, porque los grupos más grandes frecuentemente impiden la participación activa de todos. Debido a que se enfatiza la discusión, se espera que los participantes tengan por lo menos algún conocimiento del tema que se va a tratar. El método de capacitación mediante mesas redondas es útil sobre todo para el desarrollo del conocimiento conceptual y para la creación y modificación de actitudes. Sus principales problemas son que está limitado a grupos pequeños y muchas veces el progreso es lento, debido a que se permite a todos hablar acerca de un tema.

Estudio de casos: es una corta descripción escrita u oral y un resumen de un problema de negocio real o hipotético. Cuando se va a analizar un estudio de un caso dado comúnmente se pide a los participantes que identifiquen el problema y que recomienden soluciones tentativas. Este método proporciona un aprendizaje participando pretende alentar el pensamiento analítico y la capacidad de resolver problemas. El método de estudio de casos también propicia una mente abierta y es un medio para integrar el conocimiento obtenido de varias disciplinas fundamentales. Aunque los participantes aprenden rápidamente que no existe una sola respuesta o solución para un problema de estudio de caso, de todas maneras esperan derivar generalizaciones y principios útiles de lo deliberado. Los estudios de casos son programas que se usan mucho en las escuelas de profesionales graduados de leyes y administración de empresas, y en programas industriales de capacitación de supervisores y ejecutivos, relaciones humanas, marcó jurídico, administración de personal, relaciones laborales, mercados, administración de la producción y políticas de negocios. *Interpretación*

de papeles: El individuo asume una parte, carácter o función. Un papel es un modelo de conducta esperada. Cuando una persona actúa o supone estar haciendo un papel de conducta, se da esta técnica. Durante la interpretación de papel, a dos o más personas se les asignan partes para interpretar en frente del resto del grupo. Sin embargo, estas partes o caracterizaciones no incluyen la memorización de líneas o acciones de conducta establecidas. Los intérpretes son simplemente informados de una situación y de los papeles respectivos que van a interpretar dentro de un contexto hipotético. Después de algún tiempo de planeación preliminar, los participantes actúan la situación. Muchas veces los problemas de la interpretación de papeles incluye relaciones empleado-superior en casos como contratación, despido o disciplina de un subordinado. La interpretación de papeles se usa principalmente para dar a los empleados la oportunidad de aprender relaciones humanas por medio de la práctica, y para desarrollar su propia conducta y creatividad y ver su efecto en otros. Las ventajas del método de instrucción de interpretación de papeles son:

- I. Se enfatiza el aprendizaje haciendo las cosas.
- II. Se resalta las interacciones y la sensibilidad humana
- III. El conocimiento de los resultados es inmediato
- IV. Se eleva el interés del alumno.

Instrucción programada: Comprende una secuencia de pasos establecidos, frecuentemente a través de paneles de control de una computadora, como guías en la realización de una operación deseada. La instrucción programada incorpora planes previamente preparados, propuestos o deseados pertenecientes a la adquisición de aptitudes

específicas o conocimientos generales. La instrucción programada se puede llevar a cabo con la ayuda de un libro, manual o máquina, incluye la división de la información en segmentos significativos; luego se arreglan estos segmentos de tal manera que se forme un programa de aprendizaje lógico y secuencial.

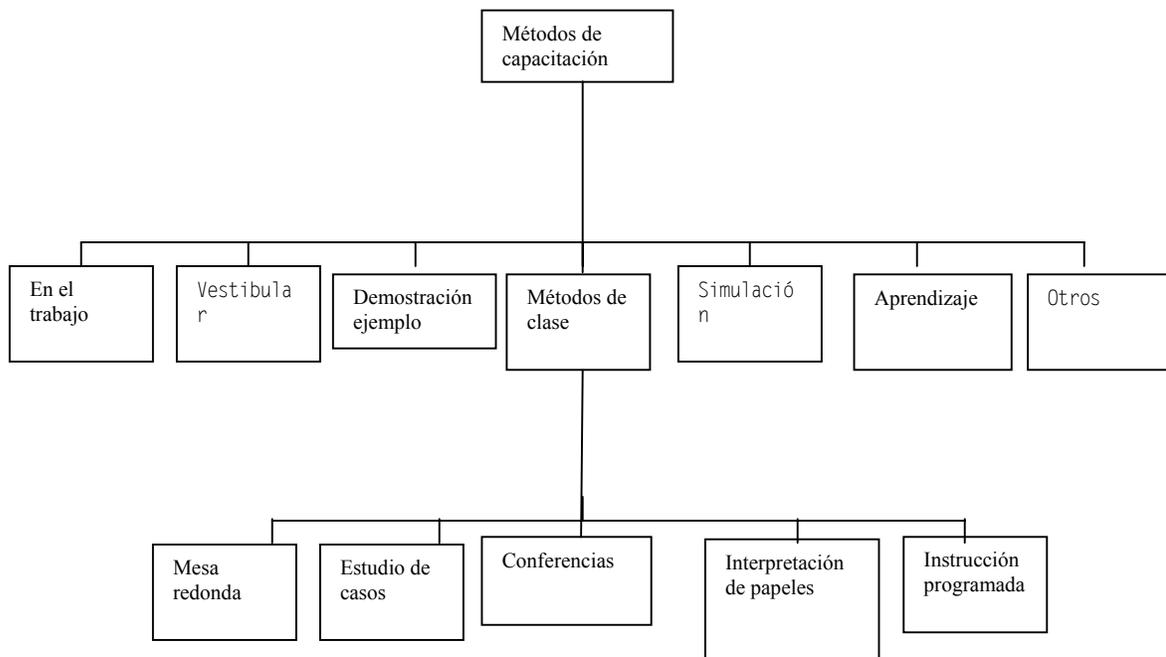
Ventajas principales	Desventajas principales
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los estudiantes aprenden solos. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La impersonalidad del contexto de la instrucción
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El material que se va a aprender se divide en unidades pequeñas 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El hecho de que no se puede presentar un estudio avanzado hasta que se aprenda la información preliminar
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disponibilidad de retroalimentación inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sólo será programado lo que esté sujeto a vital importancia
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hay una participación activa del alumno 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No se pueden enseñar conceptos filosóficos, de actitudes y aptitudes mecánicas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se puede tomar en cuenta las diferencias individuales 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El costo de la creación de dicho programa es elevado
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La capacitación se realiza en un tiempo y ubicación convenientes 	

Otros métodos de capacitación

Es complejo identificar y clasificar todas las técnicas y métodos que se emplean para capacitar a la gente. A veces se usan diversos tipos de clases, seminarios, mesas redondas, conferencias, cursos cortos etc., para capacitar al personal. Estos métodos son continuos. Los cursos y seminarios se pueden impartir sobre una base de grado académico o sin grado. En cualquier caso, la instrucción se puede ofrecer en un colegio,

una universidad, una escuela, en la misma compañía o en alguna otra parte. El programa se puede realizar durante el día, la noche o el fin de semana.

Método de capacitación



1.8 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación debe tener como propósito fundamental elevar la potencialidad de respuesta del individuo, mediante el mejoramiento de sus actitudes y aptitudes, lo que significa mejorar su nivel de conocimientos y su disposición interna hacia la función asignada. Para satisfacer lo anterior la capacitación debe lograr los siguientes objetivos:

1. Productividad y Calidad.
2. Planeación de recursos humanos y Moral.
3. ¿Compensación indirecta? e Higiene y seguridad.
4. Previsión de obsolescencia y Crecimiento personal.

Estos 4 puntos se relacionan directamente con el propósito último de los programas organizacionales de capacitación, adiestramiento y desarrollo: mejorar la efectividad organizacional total.

1. Productividad y Calidad: La capacitación el adiestramiento y desarrollo no sólo se aplican a los nuevos empleados sino también a los empleados con experiencia. La institución puede ayudar a los empleados a aumentar su nivel de desempeño en las asignaciones actuales del trabajo. Esta mejoría a menudo lleva directamente a un aumento en la productividad y a mayores utilidades para la compañía. La capacitación apropiada no sólo mejora la cantidad de la producción sino también la calidad. Los trabajadores mejor informados tienen menos posibilidades de cometer errores operativos. Además, los administradores altamente preparados aplicar estilos más participativos de integración de empleados, lo cual lleva a un mayor sentido de responsabilidad del empleado y, por consiguiente, a una mejoría en la calidad.

2. Planeación de los recursos humanos y Moral: La capacitación apropiada para los empleados pueden ayudar a la empresa a satisfacer sus futuras necesidades de personal. Las organizaciones que tienen un buen programa interno de preparación tendrán que hacer menos cambios y ajustes drásticos con el trabajo, en el caso de sorpresivas modificaciones del personal. Cuando se presenta la necesidad, las vacantes de la organización se puede arreglar más fácilmente con sus recursos internos si una compañía inicia y continúa programas de instrucción adecuados para empleados no supervisorios y administrativos. Como la gente es capaz de hacer mucho más de lo que normalmente se le pide y puede aprender mucho más de lo que al principio se pensó que era posible, los empleados poseen una reserva

intelectual que puede servir como recurso creativo si se maneja apropiadamente.

El clima y el ambiente general de la organización comúnmente se mejoran cuando existen buenos programas educativos dentro de la compañía. Hay muchas razones de esto. Por ejemplo, la productividad y calidad del producto se puede elevar, entonces se pueden incrementar los incentivos financieros, aumenta las promociones internas, se facilitan las tareas de supervisión y esto da como resultado un aumento en los sueldos y salarios base.

3. Compensación indirecta; higiene y seguridad: Muchos trabajadores, especialmente los administradores consideran que las oportunidades educativas son parte de su paquete de remuneración total de empleados-administrador. Ellos esperan que la compañía pague los programas que aumentan sus conocimientos y aptitudes generales. De acuerdo con esto, muchas organizaciones ofrecen programas especiales de capacitación y desarrollo como técnicas de reclutamiento para atraer a los empleados potenciales calificados.

La salud mental y la seguridad física del empleado con frecuencia están directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación, adiestramiento y desarrollo de una organización. La capacitación apropiada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, y un ambiente de trabajo seguro puede llevar a actitudes más estables de los empleados. Las aptitudes administrativas también se pueden mejorar si los supervisores saben que tienen oportunidad de mejorar por medio de los programas de desarrollo diseñados por la compañía.

4. Previsión de obsolescencia y crecimiento personal: La obsolescencia de los empleados puede definirse como la discrepancia entre la experiencia del trabajador y las demandas del puesto. Es necesario que haya esfuerzos de capacitación continua para los colaboradores de una institución, con el fin de mantenerlos actualizados con los mejoramientos en sus respectivos campos, ya sea que éstos sean mecánicos o administrativos. Las aptitudes obsoletas y las ideas anticuadas llevarán al fracaso a la organización. Los programas de capacitación estimulan la iniciativa y creatividad del empleado y, por tanto, ayuda a prevenir su obsolescencia. El problema más serio del trabajo anticuado se puede eliminar o reducir por medio de una evaluación continua de la preparación, de quienes prestan sus servicios en una empresa.

La anomalía descrita se puede controlar mediante una atención continua y de alta tecnología a las predicciones de necesidades, mediante una revisión de los cambios en términos de su impacto, e informando al personal de las oportunidades, así como de innovaciones. Los retos que se presentan por tales circunstancias sólo se pueden afrontar por medio de las relaciones de apoyo personal, capacitación y desarrollo organizacional estructurado y otros programas que lleven a todos los recursos de una empresa a sobreponerse a la obsolescencia de los empleados.

Por lo que podemos resumir que los objetivos de la capacitación son:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador.

- b) Preparar al individuo para ocupar otros puestos.
- c) Proporcionar capacitación inicial para que el trabajador pueda desempeñar su labor.
- d) Crear o generar los medios necesarios que permitan la promoción del puesto.
- e) Que la capacitación sea un proceso permanente y coherente.
- f) Que los programas de capacitación, sean diseñados para el desarrollo de las funciones generales de la institución.

1.9 FASES DE LA CAPACITACIÓN.

De acuerdo con Hugo Calderón Córdova, dentro del proceso administrativo enfocada la capacitación podemos identificar las siguientes fases:

- 1) Presentación del proyecto. Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase, se establece el compromiso formal entre el área usuaria y al Unidad de Capacitación y Desarrollo (UCD) para la consecución de un programa.
- 2) Presentación del programa. Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tiene orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que

deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.

- 3) Operación de los programas. Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.
- 4) Control del programa. Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.
- 5) Evaluación. Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos prefijados.
- 6) Seguimiento. Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

CAPITULO 2

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

Si descomponemos el enunciado detección de necesidades de capacitación, encontramos que la palabra necesidad implica que algo falta, se refiere a una carencia, indica que existe una limitación, la cual impide el funcionamiento de una situación.

Una vez analizando por separado este término, conviene decir que a la vez comprende las etapas de previsión y planeación del proceso administrativo, y también marca el inicio del proceso de capacitación; algunos autores lo definen de la siguiente manera:

La detección de necesidades de capacitación es “ Averiguar lo que sucede ahora o en el futuro. Si hay diferencia ésta nos da la clave para planear el tipo o intensidad de entrenamiento.”¹⁹

¹⁹ Craig Robert L. y Lester R. Bittel; Manual de entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal, México, Edit McGraw-Hill, 1975, p.33

“Análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tarea que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará la información básica para el inicio de capacitación y adiestramiento”²⁰

Por otro lado, se afirma que “...hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, es referirse a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada en la organización”²¹

La detección de necesidades de capacitación es el “...procedimiento que permite identificar las carencias o deficiencias de conocimiento, habilidades y actitudes que impiden que los trabajadores desarrollen eficientemente las actividades de su puesto de trabajo.”²²

En otras palabras se puede expresar que es la diferencia que existe entre lo que debe hacer un trabajador en un puesto determinado y lo que hace actualmente durante su desempeño, es decir las diferencias que presenta un trabajador en relación a lo requerido dentro del puesto.

Al respecto Alejandro Mendoza menciona que: “...se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuándo tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.”²³

²⁰ Siliceo Aguilar, Alfonso; op. cit. Supra, nota 13, p.60.

²¹ UCECA; “Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa”, México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1979, p. 33

²² Asociación Mexicana Hoteles y Moteles A.C., México, con la colaboración de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social., Manual del puesto de Jefe de Capacitación, México, Edit. Limusa, 1992, p. 36

²³ Mendoza Nuñez, Alejandro; Manual para la detección de necesidades de capacitación, México, Edit. Trillas, 2ª Edición, 1993 p.33

El Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez visualiza la detección de necesidades como diagnóstico en donde tiene un sentido similar al que ordinariamente se le da en medicina: "...averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto, claro está, referido en este caso a una organización en su conjunto o a un sector administrativo. El diagnóstico o detección de necesidades es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución."²⁴

Barry J. Smith y Brian L. Delahaye, la definen como: "Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo, por tanto, proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación de ella."²⁵

En suma podemos decir que la detección de necesidades de capacitación pretende conocer las carencias y limitaciones del personal y de la organización, que pueden satisfacerse mediante eventos estructurados para obtener conocimientos o experiencias que propicien cambios de conducta a nivel grupal e individual.

Después de haber analizado los conceptos expuestos, se puede afirmar que el diagnóstico de necesidades de capacitación es uno de los temas de

²⁴ Martínez Chávez, Víctor Manuel, Diagnóstico administrativo procedimientos, procesos y reingeniería, México, Edit. Trillas, 2ª Edición, 1998, p.70.

²⁵ Smith, Barry J., Brian L Delahaye., El ABC de la capacitación práctica, México, Edit. McGraw-Hill 2ª Edición, 1990, p.75.

mayor dificultad, ya que resulta complicado descubrir con acierto cuáles son las necesidades de capacitación que hay que satisfacer. Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, esto indica que se debe precisar en primer orden, necesidades a mediano y a corto plazo y, en segundo lugar, necesidades a mediano y largo plazo, estando esta última comprendida dentro del concepto de desarrollo de la organización.

Desde el punto de vista de este enfoque, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado satisfacer necesidades presentes de la empresa u organización, con base a conocimientos y aptitudes y, por otro, prever situaciones que se pueden resolver con anticipación.

2.2 CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La etapa en la cual realizan los análisis de funcionamiento para evidenciar en qué áreas, actividades y momentos es necesario elevar la calidad en la prestación de bienes o servicios, es mediante la detección de necesidades. Estas necesidades pueden ser de diferentes tipos, destacando las permanentes y perfectamente identificadas, de aquellas difíciles de detectar. No obstante, se pueden clasificar en:

Por su origen.

a) Organizacionales: Originadas por cambios en la estructura o en los procedimientos de trabajo, en relación con la problemática general o de alguna de sus áreas.

En esta también se puede entender que se refiere a los aspectos propios de una organización deficiente debido a; inexistencia de políticas concretas, metas no conseguidas, objetivos confusos, carencia de una adecuada administración de personal, inexactitud en los procedimientos, entre otros.

b) Emergente: Surgida como resultado de la creación de nuevos puestos o de la utilización de nuevos equipos, en función de las actividades del personal.

Explicando de otra manera, se puede decir que se refiere a las limitaciones en conocimientos o habilidades que impiden el desarrollo general del trabajador.

c) Encubiertas: “Aquellas que sólo se detectan a través de un análisis funcional de la organización en torno a la conducta del personal”²⁶

Se refiere a la existencia de problemas no detectados y, son el punto de partida en la detección de necesidades, ya que estas son la causa directa e indirecta de otros problemas.

Debido a que son desconocidas, es necesario una investigación minuciosa para determinarlas.

Por su circunstancia.

a) Presentes y Futuras: Esta clasificación es de utilidad ya que facilita al especialista tener claro que las necesidades pueden comprenderse en el tiempo en el cual, una vez satisfechas unas necesidades, surgen otras, como resultado de la dinámica organizacional.

b) Necesidades Presentes: Son aquellas que se deben a fallas en la situación actual es decir, interfieren en el logro de los objetivos presentes. Pueden ser identificadas observando los síntomas correspondientes. Las organizaciones son extremadamente complejas y, en consecuencia, un problema en particular no se debe

²⁶ Hernández Puente, Adriana; op. cit. Supra, nota 16 P. 33

exclusivamente a una causa, sino a la conjugación múltiple de factores entre los cuales pueden estar incluidas la falta de conocimiento y habilidades. Estas necesidades no existen aisladamente, sino que son producto de la interrelación de los elementos de la organización.

c) Necesidades Futuras: Se refieren a los cambios introducidos en la solución de las necesidades presentes. Surgen cuándo la capacitación pueden anticiparse a un problema que podría oponerse al logro de los objetivos; al superar dicha dificultad se pretende aún más deseable la mejora.

En éste tipo de necesidades se destacan la importancia del cambio, pero éste no debe ser imprevisto, sino apoyado en la planeación.

En suma, la detección de necesidades de capacitación representa un conjunto de actividades, de instrumentos metodológicos, para identificar problemas o conflictos que requieren ser satisfechos por medio del proceso de la capacitación.

2.3 METODO Y TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.

Desgraciadamente, no existe un método o un procedimiento fácil para hacer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). Cada situación exige su propia mezcla de observaciones, prueba, análisis y deducción. En varios aspectos, el DNC es como un trabajo detectivesco, dependiendo el siguiente paso del que se ha dado inmediatamente antes. Cuando se hace un DNC, hay que seguir cada indicación y comprobar cada fragmento de información(cuando es posible). Hay que examinar cada respuesta alternativa antes de llegar a conclusiones. Sólo entonces podemos estar seguros de que se tiene la evidencia sobre la cual se basará una estrategia de capacitación.

Métodos para detectar necesidades de capacitación:

1. Recopilación de datos;
2. Investigación y
3. Análisis.

Recopilación de datos: Esta es una etapa en donde se debe revisar en forma regular aspectos vitales de la organización, es decir tener los documentos que resumen su estado real, con el propósito de tener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en ella como un

todo y se puede empezar a observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación.

Además se debe hacer un gran esfuerzo para mantener contactos informales con los individuos de toda la organización, evaluando regularmente las actitudes y sentimientos de sus miembros, aunque su evaluación sea subjetiva.

Finalmente habrá que mantener información acerca de las políticas actuales, los objetivos, y las normas que se relacionan con el desempeño en el trabajo.

Investigación: Este paso se da cuando se ha descubierto una deficiencia de desempeño. Cuyo propósito es reunir datos más específicos y detallados en el área pertinente.

Existen muchas técnicas utilizadas para detectar necesidades de capacitación y adiestramiento:

1. Entrevista individual.
2. Observación: personal, filmación.
3. Entrevista individual o en grupo.
4. Aplicación de cuestionarios.
5. Muestreos de trabajo.
6. Aplicación de evaluaciones y pruebas.
7. Inventario de recursos humanos.
8. Evaluaciones del desempeño.
9. Estadísticas.
10. Comités.
11. Informes y opiniones de consultores externos.

Análisis: El análisis, puesto que se trata de una habilidad intelectual, es difícil de describir, sin embargo podemos decir que comprende un examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de los datos, el esbozo de conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe. Estas habilidades pueden agudizarse por medio de práctica y pueden complementarse con técnicas modernas de análisis estadísticos y procesamiento electrónico de datos.

Para Mcgehee y Thayer en su libro *Training in Business and Industry*, en el análisis se deben agrupar y resumir datos y preparar informes en tres grandes rubros:

1. Análisis de la organización. Este incluye un establecimiento de objetivos y políticas en los niveles de organización, (departamentos, secciones, etc.), el análisis de los recursos humanos disponibles y del clima de la institución. Puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficiencia así como enfocarse en las deficiencias de desempeño a nivel de la organización total.

2. Análisis de puestos (de trabajo). Este análisis especifica primero normas de desempeño laboral, luego proporciona una descomposición o división del trabajo en sus tareas componentes e investiga formas de llevar a cabo aquellas tareas (con la finalidad de mejorar la eficiencia). A partir de esto, podemos determinar habilidades, conocimientos y actitudes que una persona necesita para hacer el trabajo con un nivel estándar.

Las técnicas que pueden destacar son:

1. El análisis, descripción y evaluación de puestos.

2. La calificación de méritos y la evaluación de desempeño de empleados.
3. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos de personal.
5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios, o entrevistas, diseñadas especialmente para detectar necesidades.
6. Índice de desperdicio y altos costos de operación.
7. Niveles de seguridad e higiene industrial.
8. Quejas.
9. Peticiones expresadas respecto a capacitación planteadas individualmente o en grupo.
10. Evaluación de cursos y seminarios.
11. Expansión y crecimiento de la organización.
12. Inspecciones y auditorias.
13. Reconocimientos oficiales.
14. Calidad y su certificación.

3. Análisis de personas. Observamos ahora a quien realiza el trabajo investigado en el análisis de operaciones. Medimos el nivel actual de desempeño y diagnosticamos las necesidades para llevar el desempeño hasta el nivel estándar.

Se define la necesidad de capacitación, sus objetivos, contenidos y la población candidato a ella. Camino para desarrollar actividades de capacitación adecuadas a la necesidad.

Las técnicas que con llevan a lograr este punto son:

1. Análisis y localización de necesidades educativas.

2. Diagnóstico del clima organizacional. Evaluación de la moral del personal
3. Obtención de perfiles educativos de los puestos de la organización.
4. Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
5. Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación:
 - a) Eventos a realizar.
 - b) Cuerpo de instructores.
 - c) Material didáctico necesario.
 - d) Metodología a emplear.
 - e) Recursos físicos.
 - f) Auxiliares didácticos necesarios.

2.4 PLANES Y PROGRAMAS.

La fase de elaboración de los planes y programas es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación. Para llegar a ella, es necesario determinar (con precisión): necesidades; elaborar un diagnóstico que nos permita definir claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación. Producto del diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación establecerá las acciones para resolverlas. En este marco, el programa debe plantear un vínculo lógico entre objetivo general y específicos y los contenidos de los cursos. Asimismo establecer claramente universos, procedimientos y sistema de evaluación del aprendizaje, con el fin de medir a que grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimientos.

El programa de capacitación, debe cubrir tres aspectos fundamentales. En primer lugar, dar respuestas a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referente a su

puesto con el fin de otorgarle la constancia de habilidades laborales. Por último, capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y, desarrollo como individuo y ser social.

El modelo que generalmente se usa para la presentación de programas es el siguiente:

- a) Introducción.
- b) Objetivo general y específico.
- c) Políticas.
- d) Desarrollo de programas y programación de actividades.
- e) Control de desarrollo del programa.

Introducción. En esta parte del programa se hará una reseña del curso, con el fin de que se atienda su objetivo, alcances y limitaciones y, desde luego, su justificación al satisfacer las necesidades de capacitación descubiertas.

Objetivo general. Debe ser redactado en forma clara, conteniendo sus requisitos esenciales, o sus características y el nivel mínimo de realización alcanzable.

Objetivo específico. Precisar la forma en que cada unidad de aprendizaje debe contribuir al logro terminal del curso.

Políticas. Conjunto de lineamientos para lograr los objetivos.

Desarrollo del programa y programación de actividades. Esta parte lleva consigo varias etapas tales como:

- a) Estructura del contenido. Consiste en determinar el orden secuencial de los temas a tratar.
- b) Guía del instructor. Elaborar un documento que contenga la forma, o las actividades a través de las cuales se deben estudiar o practicar los conocimientos del curso y los materiales

de apoyo que se necesiten, así mismo estableciendo los tiempos de realización.

- c) Material de reforzamiento. Elaborar el manual del participante con el objeto de que pueda ser útil para que el capacitado lo estudie cuántas veces sea necesario.
- d) Materiales didácticos y de adiestramiento. Diseñar e implementar los materiales, con relación a los objetivos del curso, a las características de los participantes, al nivel de conocimiento o adiestramiento que se pretende alcanzar y, de acuerdo al lugar donde se efectuara la instrucción, sin omitir el tamaño del grupo o número de participantes a capacitar al mismo tiempo.
- e) Evaluación previa y final. Redactar un cuestionario que nos permita percibir el nivel de conocimientos que los participantes tienen al empezar el curso, y el aprendizaje que se logra al término.

Control del desarrollo del programa. Esta parte se concentra en el control de calidad del programa, su propósito es dotar al encargado de los programas de una serie de herramientas propias para conocer el desarrollo del mismo a través de las opiniones que expresen los capacitados sobre el instructor, y el curso en el que participaron. Se aplicarán cuestionarios de opinión sobre el instructor y opiniones sobre el curso.

2.5 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN

El trabajo de un administrador educativo ante las instituciones es: planificar, diseñar e implantar un sistema eficiente de aprendizaje que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad.

El administrador educativo puede planificar, diseñar, implantar y detectar necesidades de capacitación a través del proceso administrativo que es el siguiente:

- Identificación de las necesidades y problemas afines.
- Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibilidades alternativas de solución específicas.
- Entre las alternativas, selección de los medios y estrategias óptimas para la solución.
- Implantación de las estrategias de solución, incluyendo la administración y control de los medios y estrategias escogidas.
- Evaluación de la eficiencia de realización, basada en las necesidades y requisitos identificados previamente.

- Revisión de alguna o de todas las etapas anteriores, para asegurarse que el sistema educativo es pertinente, eficaz y efectivo.

El administrador educativo puede participar en el área de capacitación y determinar necesidades a través de las siguientes etapas:

- Identificación del problema a partir de la necesidades documentales. En cuanto a la capacitación basándose en los formularios establecidos por la institución.
- Determinación de los requisitos y alternativas para la solución. Se determina qué debe hacerse y de qué alternativas y estrategias se dispone para llenar los requisitos. Los elementos o medios que consta el análisis de sistema educativo son los siguientes:
 1. Análisis de misiones: se establecen las metas generales y los requisitos de realización para lograr los resultados del sistema. Los propósitos de las misiones y sus requisitos afines de realización indican las especificaciones apropiadas para planificar y diseñar el sistema.
 2. Análisis de funciones: Consiste en identificar y definir qué debe hacerse para realizar cada una de las etapas del perfil de misiones.
 3. Análisis de tareas: Consiste en las funciones que se deben hacer.
 4. Análisis de métodos y medios: es determinar los requisitos y alternativas de solución.
- Selección de estrategias de solución entre las alternativas. Seleccionar las estrategias y los medios apropiados para llenar los diferentes requisitos, se utiliza el criterio de elección de costo-beneficio, o sea la selección de alternativas que permita satisfacer los requisitos al menor costo.

- Implantación de las estrategias de solución. Los métodos y los medios se obtienen, diseña y adoptan; se utilizará cuando sea necesario y que se recogerán los datos apropiados para determinar hasta qué grado el sistema funciona como es debido.
- Determinación de la eficiencia de la realización. Se reúnen datos relativos al proceso como a los productos del sistema durante y después de la ejecución del mismo.
- Revisión del sistema cuando sea necesario. Basándose en las realizaciones del sistema indicadas por los datos de rendimiento, todas o cualquiera de las etapas anteriores pueden modificarse y, en caso necesario, efectuarse un trabajo de rediseño de sistemas.

El perfil del administrados educativo juega un papel fundamental en el desarrollo del proceso de capacitación ya que puede prever, planear, organizar, controlar, dirigir y evaluar los recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de lograr el mejor aprovechamiento y optimización de los mismos en materia educativa, y pública, efectuando y recibiendo una transmisión continua de conocimientos y habilidades.

CAPITULO 3

LA CAPACITACIÓN EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

3.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.

Al fundarse esta casa, su propósito inicial era difundir los textos fundamentales en materia económica. Pero muy pronto se tuvo conciencia de que los lindes debían extenderse a todos los ámbitos del conocimiento, nacional e internacional. Así pues, se reafirma la cultura en todas las disciplinas, a la vez que se mantienen atentos y receptivos a las ideas de todos los pueblos.

El FONDO DE CULTURA ECONÓMICA (FCE) se distingue por ser una editorial de amplio criterio en la que los autores, hispanohablantes y de lenguas extranjeras, tienen oportunidad de exponer sus ideas con absoluto respeto a su libertad de expresión. Por ello, en el curso de los años se han publicado las obras de muchos y muy brillantes talentos, los cuales integran el catálogo siempre vigente de la empresa, uno de los más ricos y variados de Iberoamérica.

La historia del FONDO DE CULTURA ECONÓMICA se remonta a 1934, cuando Daniel Cosío Villegas, uno de los más grandes intelectuales mexicanos del siglo XX, comprendió la necesidad de crear una biblioteca

básica en español enfocada, ante todo, a los estudiantes de la recién fundada Escuela Nacional de Economía.

El FONDO DE CULTURA ECONÓMICA no fue concebido como empresa lucrativa, sino como institución de fomento cultural, y surgió gracias al apoyo financiero del Estado, en calidad de fideicomiso, con el fin de impulsar la cultura sin condicionarla ni censurarla. Pronto se formó una Junta de Gobierno y, desde su fundación, la empresa definió su destino, estableciendo una relación de mutuo respeto con el Estado. Desde sus inicios, los libros que ha publicado no tienen otra finalidad que la difusión del conocimiento.

Así, después de la colección de Economía, surgieron nuevas y variadas series que en un principio brindaron al público traducciones al español de lo más avanzado del saber universal. Durante los primeros 15 años de vida de la editorial, bajo la sabia dirección de don Daniel, se publicaron 342 títulos comprendidos en las colecciones de Economía, Política y Derecho, Sociología, Historia, Tezontle, Filosofía, Antropología, Biblioteca Americana, Tierra Firme y Ciencia y Tecnología. Asimismo, en este lapso se empezaron a promover y publicar obras en lengua española, que vinieron a sumarse a las traducciones iniciales del catálogo de la editorial.

De 1948 a 1965 ocupó la dirección Arnaldo Orfila Reynal. Durante estos años se publicaron 891 títulos nuevos y se crearon siete colecciones: Breviarios, Lengua y Estudios Literarios, Arte Universal, Vida y Pensamiento de México; Psicología, Psiquiatría y Psicoanálisis y la muy gustada Colección Popular. El patrimonio de la editorial crecía a pasos

agigantados, haciendo sentir su presencia no sólo en la vida cultural de México sino en la de Iberoamérica.

El FONDO DE CULTURA ECONÓMICA crecía no sólo en número de colecciones y títulos sino en redes de distribución, de modo que comenzó a incursionar en el extranjero, estableciendo sucursales en Buenos Aires, Argentina, en 1945, y en Santiago de Chile, en 1954. El FONDO llegó a Europa en 1963, al fundar en España su mayor sucursal.

En el periodo de 1965 a 1976 el FONDO DE CULTURA ECONÓMICA publicó 608 novedades y tuvo varios directores: de 1966 a 1970 Salvador Azuela dio continuidad a las colecciones ya existentes; de 1970 a 1972 Antonio Carrillo Flores dirigió con gran éxito la editorial; Francisco Javier Alejo creó la colección Archivo del Fondo durante su administración, de 1972 a 1974. Lo sucedió Guillermo Ramírez, quien durante el periodo 1974-1976 adquirió varias empresas para reforzar las tareas de impresión y encuadernación. De 1977 a 1982 ocupó la dirección José Luis Martínez, quien creó la colección Revistas Literarias Mexicanas Modernas y publicó 448 títulos nuevos. Jaime García Terrés encabezó la editorial de 1983 a 1988, añadiendo 12 colecciones y 1 397 títulos nuevos.

Como director, en 1989, Enrique González Pedrero reforzó la colección de Política y Derecho; en el período 1990 a noviembre de 2000 el FONDO DE CULTURA ECONÓMICA estuvo a cargo del licenciado Miguel de la Madrid H., quien al implantar programas de modernización en las áreas productivas y administrativas de la editorial, logró incorporarla a las

corrientes más avanzadas de la cultura, manteniendo a su vez el pluralismo y la apertura que la han caracterizado desde sus inicios.

En el periodo 1990-2000 se publicaron 2,300 novedades y casi 5,000 reimpressiones. Se lanzaron proyectos de cobertura internacional como el de Periolibros, en colaboración con la UNESCO. Dicho proyecto consistió en la publicación, en forma de periódico, de obras de autores iberoamericanos de reconocida importancia, como César Vallejo, Octavio Paz, Carlos Fuentes, Juan Carlos Onetti, Clarice Lispector y Gabriel García Márquez, entre otros. Los textos se incluyeron a manera de suplemento en los 20 periódicos que participaron en el convenio.

Se crearon dos colecciones de libros para niños y jóvenes: la muy exitosa A la Orilla del Viento, y Travesías, además de la serie Hijos de la Primavera. Vida y palabras de los indios de América. También, celebrando nuestro rico patrimonio histórico, se inició la colección de Códices Mexicanos y, recientemente, se lanzaron la colección Fondo 2000 y los audiolibros en la colección Entre Voces.

Por otro lado, custodiando una parte del acervo cultural de México y de Iberoamérica, el FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, en colaboración con la UNESCO, se ha dedicado a resguardar el material bibliográfico, la obra gráfica y los manuscritos de escritores como Octavio Paz, Rosario Castellanos, Juan Rulfo y Carlos Pellicer, entre otros, en la colección Archivos.

Otro proyecto reciente, en colaboración con el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa, consiste en poner al alcance de alumnos y

maestros del Sistema Red Escolar de la Secretaría de Educación Pública algunos títulos de las colecciones La Ciencia para Todos, Fondo 2000, Breves Historias de la República Mexicana y Diccionarios.

Desde su fundación, el FONDO DE CULTURA ECONÓMICA ha sabido que el libro es un objeto vivo y sensible a las transformaciones sociales. Es así como ha evolucionado junto con su entorno a lo largo de 66 años de vida.

Por ello, no es exagerado decir que la historia cultural de Iberoamérica está inseparablemente ligada a la historia de esta casa editora. De hecho, ciertos fenómenos de la vida cultural de Iberoamérica son explicables por la repercusión de las ideas difundidas por el FONDO. Para muchas generaciones de estudiantes y profesionales, esta casa ha sido fuente inagotable de conocimientos ha satisfecho tanto sus necesidades técnicas como sus inquietudes intelectuales.

EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA es la editorial de México y de Iberoamérica.

A lo largo de su vida, el FONDO además de cumplir con sus labores estrictamente editoriales, se ha interesado en otras actividades que lo han convertido en una empresa cultural de mayor variedad. Parte de esta expansión son sus publicaciones periódicas. La Gaceta, que se originó como boletín bibliográfico en 1954, es ya una revista mensual y fue galardonada con el Premio Nacional de Periodismo en 1987 y el Premio Caniem 98, como reconocimiento a su labor de difusión cultural.

También se lleva a cabo el proyecto Periolibros -que surgió como parte del compromiso de promover la lectura, propuesto en la Primera Cumbre Iberoamericana de 1991-, que figura como suplemento en los 20 periódicos que participan en este convenio. Dicha red cubre todo el continente americano -incluyendo los Estados Unidos y Canadá-, además de España e Israel. El tiraje de esta publicación mensual es de casi cuatro millones de ejemplares.

EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA es ejemplo de asimilación y aprovechamiento de las tendencias modernas que exigen prestar mayor atención a los procesos empresariales, sin desatender los antiguos valores editoriales que guiaron su fundación.

Consciente de que su presencia es cada vez más importante en el campo editorial nacional e internacional, el FONDO DE CULTURA ECONÓMICA se ha fijado metas de modernización guiándose por dos principios fundamentales: mantener el prestigio de la editorial como salvaguarda de la cultura iberoamericana, y estar abierto a cualquier corriente de promoción de la cultura.

La creación de un avanzado sistema de información para atender las necesidades del manejo de información de todas las áreas de la editorial muestra cómo la tecnología puede ponerse al servicio de la cultura; se introdujeron sistemas de vanguardia en el área de edición para acelerar sus procesos.

Además de su casa matriz, el FONDO DE CULTURA ECONÓMICA ha establecido nueve filiales y nueve representaciones, con el fin de ampliar el alcance de sus libros en el mundo.

A partir de diciembre de 2000 la Dirección General está a cargo del Maestro Gonzalo Celorio Blasco

3.2 CONCEPTUALIZACION Y FINES DE LA CAPACITACIÓN EN EL FONDO DE CULTURA ECONOMICA

Es preocupación del Fondo de Cultura Económica que todos sus trabajadores tengan los medios adecuados para capacitarse y adiestrarse.

La empresa promueve y alienta la realización de cursos dirigidos a desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes de sus trabajadores, para el mejor desempeño de su puesto actual y una preparación individual para enfrentarse con éxito a mayores responsabilidades.

El establecimiento de prioridades por la capacitación y adiestramiento se hacen con base en la determinación de necesidades, jerarquizando cualitativa y cuantitativamente las áreas que requieren mayor atención.

La empresa proporciona permanentemente capacitación y adiestramiento de acuerdo con los planes y programas que formule la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Así como la empresa cumple con su obligación legal de proporcionar capacitación a sus trabajadores conscientes de que redundará en beneficio de la misma empresa, de igual forma los trabajadores del Fondo de Cultura

Económica, a quienes se imparta capacitación o adiestramiento, están obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

3.3 DETECCIÓN DE NECESIDADES EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA Y FORMACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Uno de los principales intereses de la institución es su desarrollo dentro de la misma, por tal razón se ofrece la oportunidad de contar con distintos cursos de capacitación, los cuales pretenden cubrir las principales necesidades laborales y personales y, de esta manera alcanzar una mayor eficiencia en todos los niveles. Los avances de la vida actual, demanda una competencia tanto empresarial como individual.

La capacitación es un incentivo que debe valorarse, considerando que es ésta la que nos brinda la oportunidad de destacar y superarnos tanto laboral como individualmente.

Descripción Del Desarrollo De La Detección De Necesidades.

Inicialmente se propusieron en el cuestionario de detección de necesidades 140 cursos, cuyo formato fue de tipo cerrado en el cual están formuladas de tipo de lista verificación simple: sólo se solicita al personal registrar con una “x” el curso que ellos creyeron necesarios para un mejor desempeño de sus actividades y desarrollo por ejemplo: Calidad de impresión y encuadernación; Integración de componentes del manuscrito; Gráficas, mapas y pliegos; Fotomecánica; Diseño de modelos de portadas; Diseño

de libros y colecciones; Salud; Higiene; Calidad editorial; Calidad total; Sistemas de calidad; ISO 9000/14000; Productividad. Etc. A demás se dejó un espacio en blanco en el cual ellos pudieron seleccionar otros, y al mismo tiempo indicar la justificación correspondiente (ver anexo fig. 1).

A fines del mes de octubre de 1999, se entregó un cuestionario a las cuatrocientas personas que laboran en el Fondo de Cultura Económica otorgándose aproximadamente un mes para su devolución

Cuando ya se había recibido la mayoría de los cuestionarios aproximadamente un 85%, se realizó el vaciado de los datos en una matriz, obteniendo los cursos que solicitaba cada persona. Posteriormente se ordeno por áreas.

Después de obtener los totales de los cursos solicitados se consideró lo siguiente:

- Cursos a impartir.- Aquellos que fueran solicitados por 16 personas como mínimo.
- Cursos Tentativos.- Aquellos que fueran solicitados entre 7 y 15 personas.
- Cursos Individuales.- Aquellos que fueran solicitados entre 1 y 6 personas.

Con esta división se obtuvo un total de 91 cursos a impartir por lo cual se realizó la programación de los mismos en el transcurso del año 2000, considerando para esto que los cursos correspondientes a cada área no quedaran programados en fechas muy cercanas.

Posterior a esto y por razones de presupuesto y cotizaciones, se tuvieron que hacer ciertos cambios, por lo cual se separó al personal de librerías de las listas ya capturadas, y con esto se redujo el número de participantes en

determinados cursos. Al no cubrir el mínimo de 16 personas, tuvieron que cancelarse y hacer una programación especial de los mismos para el personal de librerías.

El resultado de lo anterior fue que, de los 91 cursos se programaron para librerías 22, se eliminaron 3 por formar parte del Programa de Modernización Pública PROMAP y se impartirían 66 dentro de las instalaciones del F.C.E.

A pesar de lo anterior, se tuvieron que hacer mas modificaciones ya que no se contaba con el presupuesto suficiente para poder programar 66 temas como cursos de 10 horas cada uno, por lo siguiente:

- De los 66 temas, 7 se refieren a computo, por lo que serían impartidas por el instructor interno Lic. Marco A. Rodríguez, encargado de la enseñanza de computo en el FCE.
- Los 59 temas restantes se dividieron en tres partes:
 - Aquellos que fueran de aplicación laboral.
 - Aquellos que fueran de aplicación personal.
 - Aquellos que fueran específicos de un área.

De lo anterior se daría a aquellos cursos que fueran de aplicación laboral y después las de aplicación personal. También se vería la posibilidad de que los cursos que eran específicos de un área correspondiente nos apoyara con su presupuesto para la impartición de los mismos.

Otra división fue que, los 66 cursos se ordenaron por números de solicitantes y así se obtuvieron 2 divisiones:

- 39 cursos con 23 participantes como mínimo.
- 27 cursos entre 16 y 22 participantes.

Dando prioridad a aquellos cursos que eran requeridos por la mayoría de los empleados.

A pesar de lo anterior se tuvieron que hacer mas ajustes, por lo tanto los 66 temas serían impartidos de la siguiente manera:

- 40 cursos. Los cuales consisten en 10 horas de sesión, repartidas en tres días de la semana, 3 horas los dos primeros días y 4 horas el último día. Dentro de los cursos está considerado un tiempo extra intermedio para un lunch.
- 7 sesiones cortas. Las cuales consisten en un pequeño curso de cuatro horas, programado en un solo día, incluyendo también un lunch.
- 8 conferencias. Las cuales consisten en una platica de 2 horas aproximadamente, programada en un solo día sin lunch.
- 4 temas destinadas para la programación de Edusat. La cual consiste en hacer la invitación para asistir a todos los programas que tengan relación con los temas requeridos.

De 48 temas que deberían ser, se señalan solo 41 ya que algunos se fusionaron, formando un solo curso entre dos o tres temas.

De todo lo anterior se realizó la programación en el transcurso del año 2000, sin embargo se tuvo que reprogramar todo ya que nos solicitaron que los cursos empezaran a partir de marzo para dar tiempo a los empleados del F.C.E. de terminar su cierre.

Otra modificación es que el curso 11) Normatividad vigente de derechos de autor en la página legal de reimpresiones, se separó de los cursos 132) Adquisición derechos nacionales e internacionales y del curso 133) Contratos y negociación de derecho, ya que se encargará del curso 11 el

área jurídica, por lo tanto, se incrementan a un curso más a los programados, quedando 41 cursos.

Se hace hincapié que esta investigación sólo se analiza tres cursos de los 41 que se programaron para el 2000. El primer curso es de diseño de libros y colecciones FCE, con una muestra de población de 16 personas; el segundo curso fue de tres fusiones: 1) Diseño de modelo de portadas, 2) Corrección, cotejo y marcaje, 3) Gráfica mapas y pliegos, quedando en un solo curso con una muestra de población de 16 personas y, por ultimo Calidad total fusionado con Sistema de calidad con una muestra de población de 16 personas. Dando un total de cuarenta y ocho personas a los cuales se les aplico un cuestionario como se vera en el capitulo cuatro con preguntas de su entorno organizacional como: Instalaciones, desarrollo de su trabajo, comunicación, relaciones humanas, ya que “la eficiencia depende no solamente del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador.”²⁷

También se elaboro preguntas relacionadas ya con la capacitación realizada en el año 2000, las cuales son: ¿cuál es su impresión general del curso?, opinión sobre la duración de curso, si adquirió conocimientos de utilidad práctica, si necesita capacitación y en que áreas o asignaturas de su área, si el método del instructor fue eficiente. Con el propósito de poder evaluar la capacitación impartida por el Fondo de Cultura Económica en el periodo 1999-2000.

²⁷ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, Edit. McGraw-Hill, 1989, p.54.

3.4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL AÑO 2000.

1.- El presupuesto original para el año 2000, fue por un monto de \$1,300.000.00, se dividió como sigue:

Desarrollo Gerencial \$ 180,000.00

Curso Específicos \$ 560,000.00

Programa General \$ 560,000.00

Los dos primeros conceptos se distribuyeron entre las Gerencias, Coordinaciones Generales, Contraloría Interna, así como a la Dirección General y Gerencia General, tal como se muestra en el cuadro “Desglose por área de la partida 3302”.

2.- Los conceptos de Desarrollo Gerencial y Cursos específicos son utilizados por las distintas Gerencias, Coordinaciones Generales, Contraloría Interna, Dirección General y Gerencia General, en los cursos principalmente externos cuyas necesidades se van determinando por las mismas áreas durante el transcurso del año, y de los cuales, se llevan a cabo las gestiones a través del Departamento de Capacitación, en la Subgerencia de Recursos Humanos.

3.- El Programa General, se lleva a cabo en base a una Detección de Necesidades, en la cual los temas más requeridos por los grupos de

personas de distintas áreas se incorporan en un programa anual que se ajusta conforme al presupuesto asignado. Dicho Programa General incluye capacitación para el trabajo, desarrollo personal para el trabajo y para la persona en sí incluyendo actividades artísticas y deportivas, para lo cual se adjunta la distribución presupuestal del Programa General, en donde se considera parte de la capacitación para terminar y dar cumplimiento al Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.

DESGLOSE POR ÁREA DE LA PARTIDA 3302

ÁREA	MONTO ASIGNADO POR RECURSOS HUMANOS PARA CURSOS DE CAPACITACIÓN	MONTO ASIGNADO POR RECURSOS HUMANOS PARA LAS COMODAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN	MONTO TOTAL ASIGNADO A LA PARTIDA 3302
GERENCIA DE PRODUCCIÓN	40,00.00	10,440.00	50,440.00
GERENCIA EDITORIAL	70,000.00	8,298.00	78,298.00
GERENCIA LIBROS PARA NIÑOS	30,200.00	2,943.00	33,143.00
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN (INCLUYE MONTERREY)	120,500.00	22,500.00	143,000.00
COORD.. GRAL. DE ASUNTOS INT.	20,800.00	1,872.00	22,672.00
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	802,000.00	27,900.00	829,900.00
DIRECCIÓN GENERAL	5,000.00	2,142.00	7,142.00
COOR. GRAL. DE PLAN. Y SEG.	20,700.00	1,872.00	22,572.00
COOR. GRAL DE ASUNTOS JURID.	20,000.00	2,403.00	22,403.00
GERENCIA GENERAL Y UNIDAD DE SEMINARIOS	20,800.00	2943.00	23743.00
CONTRALORÍA INTERNA	50,000.00	2,943.00	52,943.00
GERENCIA DE SISTEMAS	100,000.00	3,744.00	103,744.00

SUMA:	1,300.000.00	90,000.00	1,390,000.00
--------------	---------------------	------------------	---------------------

PROGRAMA GENERAL

Computación	\$ 150, 000.00
Coro	\$ 60,000.00
Tae Kwon Do	\$ 30,000.00
Gimnasia	\$ 30,000.00
Inglés	\$ 30,000.00
Protección Civil	\$ 35,000.00
PROMAP (faltante)	\$ 25,000.00
Detección de necesidades	\$ 200,000.00
	\$ 560,000.00

*\$ 200,000.00 / 464 horas para atender los cursos mas solicitados de acuerdo al número de personas = \$ 431.03 por hora.

Si pensamos en 464 horas a \$ 400.00 la hora se absorberían del presupuesto \$ 185,600.00 restando para ofrecer lunches \$ 14,600.00 que divididos en \$ 400.00 por sesión nos alcanza para 36.5 sesiones, siendo que se requiere de 128 sesiones que implicarían un mínimo de \$ 51,200.00 por lo que tendría un déficit de \$ 36,600.00

CAPITULO 4

CURSOS DE CAPACITACIÓN EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA MUESTRA “*DISEÑO DE LIBROS Y COLECCIONES FCE. /DISEÑO DE MODELOS DE PORTADAS CORRECCIÓN, COTEJO Y MARCAJE GRÁFICA MAPAS Y PLIEGOS. /CALIDAD TOTAL-SISTEMA DE CALIDAD*”(1999-2000)

4.1 EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN MEDIANTE ESTUDIO DE CAMPO.

La capacitación del personal no termina con la clausura del curso o en la entrega de los diplomas. Es necesario establecer mecanismos de control de calidad, que debe formar parte integral de un proceso completo de capacitación.

Para William B. Werther Jr., describe “la evaluación como el proceso que constituye un proceso de cambio. Los empleados con una adecuada capacitación se transforman en trabajadores capaces, y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades.”²⁸

Para Barry J. Smith, Brian L. Dehahaye, la razón de evaluar la capacitación “es para ver si ha producido resultados tangibles. El esfuerzo de la capacitación debe ayudar a la organización en forma demostrable a conseguir sus metas. Sólo entonces será aceptada la capacitación como una función integral de la organización, con el capacitador teniendo influencia y credibilidad en toda la organización.”²⁹

Andrew F. Sikula, y John, F. Mckenna describe “la evaluación de la efectividad del programa es tan crucial como la determinación de las

²⁸ William B. Werther y Paul W. Thayer Ph. D. Administración de personal y de recursos humanos, México, Edit. McGraw-Hill, 1991, p.161.

²⁹ Smith Barry J. Brian L. op. cit. Supra, nota 25, p.407.

necesidades de capacitación y desarrollo y el diseño e implantación de los diversos programas. Sin una información acerca de cómo recibieron los participantes el programa, y el impacto a corto y a largo plazo en la organización, el departamento de personal es incapaz de sugerir cambios o revisiones. Sin embargo, con datos de evaluación completos y exactos, pueden realizarse cambios o ajustes de importancia.”³⁰

La evaluación es un “proceso sistemático y continuo que determina en qué medida se están logrando los objetivos propuestos, identificando los beneficios que han obtenido los trabajadores con la aplicación de la función de capacitación”³¹

La evaluación de la capacitación es un proceso que se debe concebirse en términos de medición, enseñanza-aprendizaje, que se diseña fundamentalmente por dos razones:

- Identificar el grado en que los capacitados alcanzan los objetivos propuestos
- Cuando se alcanzan los objetivos, descubrir las deficiencias y problemas en las técnicas y prácticas utilizadas en el curso, analizar las causas de dichas deficiencias y hacer las correcciones pertinentes para futuros cursos.

La evaluación desempeña un papel importante antes, durante y al término del evento de capacitación.” La evaluación no sólo es un indicador de capacitación efectiva o no efectiva, sino que también proporciona datos

³⁰ Sikula Andrew F., y John F. Mckenna, Administración de recursos humanos en empresas, México, Edit. Limusa 1ª Edición, 1979, p.252.

³¹ Asociación Mexicana Hoteles y Moteles A.C., México, op. cit. Supra, nota 22, p.138

que nos permiten modificar el desarrollo de la capacitación y determinar los tiempos que se han vuelto redundantes en un programa”³²

Existen cuatro objetivos fundamentales para el proceso de una evaluación:

- Aplicación de conocimientos: Permite el análisis y evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes, alcanzados después de un determinado período posterior a la capacitación a través de su aplicación en el trabajo traducido en productividad.
- Evaluación del curso: Determina la eficiencia de los objetivos, contenido, técnica y recursos didácticos utilizados durante el curso.
- Evaluación del instructor: Determina en que forma actuó el instructor durante la sesión, con la finalidad de conocer algunos de sus rasgos y características. Se realiza para la retroalimentación del instructor y ayuda en sus próximos intervenciones.
- Evaluación a los participantes: Son aquellas que realiza el instructor hacia los participantes donde evalúa la participación de los mismos, apreciaciones objetivo sobre el desenvolvimiento e integración al curso.

La evaluación que se hizo en Fondo de Cultura Económica tiene el propósito de determinar con la mayor precisión posible, si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no.

Generalmente en los cursos de capacitación se incluyen varios objetivos y pueden que los capacitados hayan alcanzado algunos y otros no, por lo tanto, la evaluación final debe darnos los criterios exigidos e identificar cuáles son aquellos objetivos alcanzados y cuales no.

³² Grados, Jaime A. Grados, op. cit. Supra, nota 1, p.247

4.1.2 TIPO DE REACTIVO QUE SE UTILIZO PARA LA EVALUACIÓN.

Tipos de reactivos:

- Pregunta de respuesta breve y complementación.
- Opción múltiple.

1). Pregunta de respuesta breve y reactivos de complementación: Este tipo de reactivo consiste en la formulación de una pregunta o problema muy específico que exige una respuesta de parte de los los capacitados. Este tipo de evaluación es recomendable para apreciar los objetivos más simples del curso.

2). Reactivos de opción múltiple: Este tipo de prueba tiene la ventaja de que su calificación es fácil y objetiva, pero si no han sido elaborados cuidadosamente los capacitados pueden responder por adivinación.

La muestra que se tomo fue de tres cursos que se impartió en F.C.E., a principios del mes de octubre de 2001 se entrego un cuestionario de capacitación a las cuarenta y ocho personas que tomaron los cursos: *Diseños de libros y colecciones FCE./ Diseño de modelos de portadas corrección, cotejo y marcaje, gráficas mapas y pliegos./ Calidad*

total -sistemas de calidad. Dando un mes y medio para su devolución el contenido del cuestionario fue el siguiente:

-En cuanto al clima laboral, instalaciones(medio-ambiente físico).

-¿Como considera las instalaciones del FCE?

-El edificio donde laboro: Me gusta, no me gusta.

-Los baños del edificio tienen una ubicación adecuada y están equipadas con lo necesario.

-La limpieza de las instalaciones en general del FCE, la considero: excelente, buena, mala, pésima.

(Desarrollo de trabajo)

-¿Qué tanto considera usted que el ambiente actual de la empresa le ayuda en el desarrollo: mucho, poco, nada.

-El trabajo en equipo es: bueno, causa conflictos, retrasa trabajos.

-¿Qué es lo que más le motiva de su ambiente de trabajo?, las instalaciones, sus compañeros, otros.

-Tiene una idea clara de lo que se espera de su trabajo: si, en ocasiones, ninguna.

-Lo que inspira el ambiente de trabajo en el FCE, es para generar ideas y ser más creativos: si, no, porque.

(Comunicación)

-La comunicación que tengo con mi jefe y mis compañeros es: muy clara, clara, mala por qué.

-¿El trabajo a realizar es comunicado por su jefe de manera adecuada?: si, no, principalmente, en que forma.

-¿En que forma de escala se da la comunicación en el FCE.?, telefónica, escrita, verbal.

-La frecuencia con la que me puedo comunicar con mi jefe es: diario, rara vez, nunca.

(Relaciones humanas)

-La relación con mi jefe es: buena, regular, mala.

-La relación con mis compañeros de trabajo es: buena, regular, mala.

-Si yo fuera mi jefe; qué haría para obtener mejores resultados: utilizaría nuevas estrategias, cambiaría todo, haría lo mismo.

-Las relaciones que lleva en su ambiente de trabajo son: excelentes, buenas, regulares, malas por qué.

-Tiene en su trabajo las condiciones para que pueda llevar excelentes relaciones: si, no.

(Cursos de capacitación)

-Nombre de curso que usted tomo.

-Desde su punto de vista ha sido capacitado para: realizar mejor su trabajo, trabajar con eficiencia y eficacia, prestar servicios de mayor calidad, superación personal, otros.

-¿Cuál es su impresión general del curso?.

Opinión sobre la duración del curso: excesivo, corto, adecuado.

-¿Considera usted que ha adquirido conocimientos de utilidad práctica?: si, no, por qué.

-¿Necesita usted capacitación en otra área o asignatura relacionado con su trabajo?: si, no,

-¿Considera usted que el método del instructor fue eficiente?: si, no por qué.

¿Cuál sugerencia hace al respecto?

-Favor de anotar las sugerencias que considere usted convenientes para mejorar los futuros cursos de capacitación.

El cuestionario tiene la finalidad de ver cual es el sentir del trabajador hacia la capacitación y a su entorno laboral para dar una evaluación, lo más precisa que se pueda (ver anexo fig.2).

De la aplicación de cuestionarios a todo el personal que se le entrego: solamente se recibieron respuesta de un 80%, determinándose las siguientes conclusiones:

Instalaciones:

En general el personal considera que el edificio se encuentra en condiciones propias 92%, las instalaciones 97% y, los baños 96% son buenos, les gustan y son funcionales y la limpieza en general la consideran entre buena 43% y excelente 54% (Ver anexo grafica1).

Desarrollo de su trabajo:

En el desarrollo de su trabajo resulta la opinión de que el trabajo es bueno 92% y tienen una idea clara de lo que se espera de su trabajo 90%; asimismo aunque en menor proporción, el 87% considera que lo inspira el ambiente de trabajo en el F.C.E. para generar ideas y ser creativo, sin embargo solo el 78% opina que el ambiente de la empresa le ayuda a desarrollar su trabajo.

Respecto a que es lo que más motiva al personal del ambiente de trabajo, el 51% opina que sus compañeros, el 27% que las instalaciones y el 22% lo atribuye a otros (Ver anexo grafica 2).

Comunicación:

La comunicación en el F.C.E., en opinión de la mayoría de los encuestados es buena, se marca entre clara 50% y muy clara 49% con jefes y compañeros; el trabajo a realizar es comunicado por los jefes de manera adecuada 95%, siendo la frecuencia de comunicación entre jefe y subordinado de área 92%.

La manera de comunicarse en el F.C.E., se considera repartida siendo verbal el 42%, escrita 33% y telefónica el 20% (Ver grafica 3)

Relaciones humanas:

En general las relaciones jefe-subordinado se muestra buenas 91% así como las relaciones con sus compañeros de trabajo 92%; sin embargo el 71% considera que el lugar de su jefe utilizaría nuevas estrategias.

Las relaciones humanas son consideradas de buena 64% a excelente 36%, y el 84% considera que su trabajo tiene las condiciones para que pueda llevar excelentes relaciones humanas.

Incongruentes con el apartado de comunicación, el 63% considera que si hay problemas en su área, esto son en la comunicación (Ver anexo grafica 4).

RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN.

Desde su punto de vista han sido capacitados para: Realizar mejor su trabajo, trabajar con eficiencia y eficacia, prestar servicio de mayor calidad, superación personal, otros; y los encuestados opinan que ha sido capacitados para trabajar con efectividad 38% y prestar servicio de mejor

calidad 31%, así como realizar mejor su trabajo 18%, y un 13% considera que para su superación personal (Ver anexo grafica 5)

Ahora los resultados obtenidos por los encuestados por cursos impartidos en áreas específicas son:

Los resultados obtenidos fueron: curso, diseño de libros y colecciones FCE:

Fue interesante 80%; Faltó un poco de práctica 20%, Considero que habría mayor participación si diseñaran como taller (práctico). Fue muy bueno y muy bien explicado.

Sobre la duración: 49% dijo que fue corto el 51% fue adecuado.

En cuanto a la metodología que se usó en el curso: Fue 80% que si conocía de lo que hablaba y eso despertó más interés; el 70% dijo que fue regular; el 10% fue malo, tal vez propiciar un poco más la participación del grupo (hacer preguntas sobre lo que otros desean conocer).

En cuanto si se necesitaba capacitación: El 95% contestó que si y el 5% contestó no necesitarla.

Sugerencias sobre el curso: Necesita apoyo de algún texto o manual o síntesis. Incluir alguna práctica sencilla tal vez un diseño de portada, ampliarlo. Que al momento de iniciar el curso sea soportado por un temario impreso, para que los interesados sepan lo que se va a ver y así asista más gente a estos.

Sugerencias sobre cursos futuros:

- Abrir cursos sobre diseño de portadas, conocimientos tipográficos.
- Diseño de portadas, corrección.
- Cotejo y marcaje.

- El mismo pero más especializado.
- Conocimiento de papel a utilizar según su textura y gramaje.
- Ampliar los horarios.

Curso: Diseño de modelo de portadas, corrección, cotejo y marcaje, gráficas mapas y pliegos:

Comentarios sobre el curso: Fue adecuado 90%.

En cuanto a su impresión general del curso: Falto tiempo, considero que estuvo bien, aunque faltaron materiales de apoyo (tal vez en paquete), fue útil para entender mejor los procesos de producción, en los que hay que poner mayor atención.

Sobre la duración del curso: El 75% dijo que faltó más tiempo y duración.

En cuanto a la metodología utilizada: El 90% dijo que fue adecuada en cuanto a los tres instructores que impartieron comentaron que a pesar de que uno de ellos no les correspondía dar, cumplió con las expectativas deseadas, el segundo instructor fue catalogado como una persona muy preparada y dispuesta a compartir sus conocimientos, en cuanto a su contenido, esta completa pero no recupera la experiencia de los instruidos y de hecho parecía algo dogmática. Para el tercer instructor, necesito ampliar más su taller de trabajo para conocer más palabras técnicas. En general el método fue “bueno a pesar del poco tiempo que duro el curso”.

En cuanto si se necesitan capacitación: La Mayoría respondió que si el 95%. Acerca de los procesos de prensa, de forma tradicional, ortografía, procesos editoriales, tipografía, encuadernación.

Sugerencia para los cursos futuros:

- Ampliar más los cursos.

- Tener instructores actualizados.
- Tener material didáctico.

Curso: calidad total - sistemas de calidad:

Comentarios sobre el curso: Sobre la duración del curso la respuesta fue corta 98%.

En cuanto a su impresión general del curso: Fue bueno, corto pero dio lo básico del tema, la segunda parte fue excelente 90%.

En cuanto a la metodología utilizada por el instructor fue: 50% dijo que si fue buena, 50% dijo que no.

A la sugerencia del curso respondieron: en la primera parte demostró conocer totalmente la materia la otra mitad de los capacitados contesto que no dominaba el tema y se enfoco demasiado en aspectos teóricos de la producción editorial. En general estuvo de acuerdo que en lo referente a calidad e ISO 9000 y 14000 falto dar lo básico, por ejemplo las certificaciones y dar una instrucción. Por otro lado la segunda parte la metodología utilizada por el instructor fue excelente, demostrando gran conocimiento sobre la materia, dinámico y bien preparado (con material concreto e interesante y respecto al tiempo falto más), muy entregado, comunicador, formal y con carisma, muy bueno.

En cuanto si necesitaban capacitación: El 100% contesto que si.

- En los temas: implementación calidad total.
- Servicio y atención al cliente
- Calidad total, mejora continua, procesos para certificación ISO 9000.
- Un curso en que se abunden sobre los criterios de calidad y casos prácticos.

- Continuar a más detalle y un caso práctico de sector editorial ISO 9000.
- Círculos de calidad, aseguramiento de la calidad.

Sugerencias sobre cursos futuros:

- Contar con instructores más especializados.
- Tener un temario más amplio y con diversas especialidades.
- Qué los cursos no sean rápidos.
- Qué los expositores ayuden a obtener conocimientos.

En cuanto si el personal capacitado adquirió conocimientos a través de la capacitación, en general contesto:

90% han adquirido conocimientos, han enriquecido a la persona dando un panorama mejor, lo aprendido apoya a las actividades de la oficina, de gran utilidad ya que trae equilibrio a sus vidas, el 10% no motivan a las personas, no hay posibilidades de tener iniciativa en el área de trabajo.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CAPACITACIÓN MUESTRA **“DISEÑOS DE LIBROS Y COLECCIONES FCE./ DISEÑO DE MODELOS DE PORTADAS, CORRECCIÓN, COTEJO Y MARCAJE, GRÁFICAS MAPAS Y PLIEGOS./ CALIDAD TOTA -SISTEMAS DE CALIDAD”.**

De la aplicación de cuestionarios a todo el personal capacitado del FCE solo se recibieron respuesta de un 80% determinándose el siguiente análisis:

Análisis es el “estudio de un asunto dado, la identificación y en ocasiones cuantificación de las distintas partes de un sistema complejo”³³

Por lo tanto el análisis es conocer los principios o elementos de que esta formado el proceso de capacitación.

En general se acepta una opinión generalizada de un clima Organizacional adecuado en el FCE; sin embargo el personal que no respondió los cuestionarios hace pensar que puede ser por problemas con sus jefes, con sus compañeros o con la propia institución. En cuanto a los cursos de capacitación en general se aprecia un buen clima organizacional, necesidades de reorientar la capacitación para mejorar los resultados y dar prioridad a los temas y conceptos de capacitación requeridos por las mayorías, cabe aclarar de las 48 personas que recibieron el cuestionario, el 20% no contestaron por que pueden no estar de acuerdo, e incluso pudieron no haber respondido por problemas de falta de comunicación o conflictos en sus relaciones con jefes inmediatos, compañeros o con la institución, los cual podría afectar los resultados ya comentados.

Identificando el grado en que los capacitados alcanzaron los objetivos propuestos por la institución:

- Alcanzar el desempeño laboral.
- Mantener las actitudes de superación
- Prestar los servicios con calidad (servicio al cliente y productividad)

Es importante mencionar que mediante el cambio de administración que se dio en el Fondo de Cultura Económica a finales del 2000, los jefes encargado de determinar los resultados ya no están, en condiciones de

³³“Diccionario Enciclopédico”, Prefacio de Jorge Luis Borges, México, Edición Grijalbo, S.A. 1968. p. 106

hacerlo pues estos fueron removidos de sus cargos y, ante esta situación el personal del departamento de capacitación fue el encargado de darnos la opinión del impacto que tuvieron los cursos, que a continuación se describen:

Objetivo del curso: Diseño de libros y colecciones FCE:

- Proporcionar los conocimientos relativos al diseño de libros en sus aspectos funcionales, estéticos y económicos.

El personal que tomo el curso tiene conocimientos en desarrollar: diseños editoriales, unidades de medida para el diseño, medidas y proporciones interiores y exteriores de un libro, tipografía, psicología de color, análisis y costos de producción.

Objetivo del curso: Diseño de modelos de portadas corrección, cotejo y marcaje gráficas, mapas y pliegos:

- Proporcionar los conocimientos en materia de composición grafica, por métodos manuales y electrónicos.

El personal tiene los principios de la visualización, maquetas, diseño grafico por ordenador, la solapa y contra cubiertas, la ventana de texto y el libro como objeto estético.

Objetivo del curso: Calidad total-Sistema de calidad:

- Conocer los métodos y las técnicas para establecer los procesos eficaces de calidad total para reducir los defectos, abatir los costos, aumentar la productividad y las utilidades.

El personal tiene el significado y concepto de calidad, generalidades y funciones y responsabilidades, estándares de calidad y auditoria de la calidad.

En general el trabajador amplio sus conocimientos en:

- El personal amplio sus conocimientos en su desempeño laboral.
- El personal tiene facultad de realizar su trabajo más rápidamente.
- El personal realiza la producción con calidad y eficiencia.
- El personal adquirió conocimientos culturales.
- El personal tiene la facilidad de diseñar portadas de los libros
- El personal tendrá conocimientos para ser candidato a ocupar otro puesto.
- El personal se sentirá más seguro de si mismo.

Por lo que se puede decir que si se llego a cumplir un 90% de los objetivos propuestos. De acuerdo con los resultados se tuvo un aprovechamiento de lo teórico llevado a la practica dándole una confianza al personal en el desarrollo laboral y personal.

Objetivos no alcanzados:

Los Objetivos no alcanzados son de un 10% debido a que no todo el personal tiene la voluntad de capacitarse, pues hay una respuesta negativa hacia la capacitación por parte de los mandos medios superiores (jefes de área, subgerentes, coordinadores).

Objetivos a futuro del Fondo de Cultura Económica:

- Poder capacitar a todo el personal del FCE.
- Generar una cultura de capacitación.

- Proponer para los cursos programados temas de actualidad.
- Generar que los empleados se superen como persona y en su área laboral.

La capacitación en el Fondo de Cultura Económica se divide en tres rublos y se divide:

- Beneficio laboral en general
- Personal
- Y específico en el área.

Depende de la capacitación para que el individuo se adapte al cambio laboral tecnológico y social. El departamento de capacitación lleva un orden con todo lo establecido por la ley, de acuerdo con el artículo 153-A /153-F. La Capacitación tiene por objetivo elevar el nivel de vida del trabajador y perfeccionar sus conocimientos y habilidades. Para establecer los cursos de capacitación se reúnen la comisión mixta de capacitación para establecer los planes y programas de capacitación y presentar los programas ya establecidos hacia la Secretaría Trabajo y Previsión Social, de acuerdo con el artículo 153-V, dan a conocer la lista de constancias de habilidades a la STPS (ver anexo fig.3) y, los capacitados reciben el reconocimiento que acredita su capacitación recibida, el cual les ayuda a colocarse en un puesto mas elevado cuando hay plazas para concursar (ver anexo fig.4)

El propósito de la capacitación tiene también la función de ser un curso de socialización, ya que en el intermedio de cada sesión el departamento de capacitación da un pequeño refrigerio haciendo más ameno los cursos, debido a que los empleados no siempre se encuentran dispuestos a tomar los cursos por motivos de carga de trabajo cuando los cursos son

programados en horas de trabajo, o cuando son programados en la hora de salida en donde se tienen que quedar durante dos horas el personal se encuentra cansado, preocupados por llegar a sus hogares etc.

Las políticas de la institución son claras en cuestión de la capacitación se deben tomar los cursos y apoyar al departamento de capacitación, pues en la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación; algo incongruente ya que aproximadamente en la detección de necesidades (1999) solo contestó el 85% del personal del FCE.

Un aspecto importante que se llegó a detectar es de que al finalizar los cursos hay un curso extra llamado “autoestima”, el cual tiene una enorme relevancia en la vida de las personas, en su relación con otros y, por supuesto, en la imagen que proyecta hacia su entorno.

Desgraciadamente no todos asisten, por ello el departamento debe hacer un doble esfuerzo para convencer a los trabajadores y a los mismo jefes de área para que vean a la capacitación como una cultura laboral.

Ahora bien, el área de capacitación debe saber a quien deja esta difícil tarea de capacitar, pues no todos los instructores son aptos para dar un tema, como lo indica las encuestas realizadas.

El Fondo de Cultura Económica se apoya en dos tipos de instructores, el interno, que forma parte de la organización, y el externo que es contratado de manera independiente.

Un instructor es aquel especialista que planea, promueve y facilita el aprendizaje de un grupo de entrenamiento.

El instructor debe poseer las siguientes características:

- Que quiera, y tenga deseos de compartir con otros sus conocimientos y sus experiencias.

- Que sepa como aprende la gente: Debe conocer las técnicas de instrucción y las ayudas didácticas para reducir las barreras que se presenten.
- Que sepa comunicar: Necesita saber comunicarse hábilmente con su grupo debe tener un vocabulario amplio, tanto técnico como de uso común.

El Fondo de Cultura Económica es una casa editorial, que jurídicamente es un organismo descentralizado que depende orgánicamente de CONACULTA; quien a su vez tiene como cabeza de sector a la Secretaría de Educación Pública (SEP); y que sin duda cada vez que hay un cambio administrativo sufre cambios. Con la presente administración presidencial el Fondo de Cultura Económica sufrió cambios administrativos; en la mayoría de sus gerencias que tiene el FCE y el departamento de capacitación no fue ajena a estos cambios. El mes de agosto del 2001 el jefe del departamento de capacitación tuvo que dejar de prestar sus servicios, y como es sabido cada administración trae a su personal con nuevas estrategias de trabajo interrumpiendo con el seguimiento anterior; a pesar de esto la nueva administración esta dando apoyo para realizar los cursos faltantes de los programas anteriores.

La nueva administración tiene una difícil tarea debido a que FCE es una casa editorial tanto a nivel nacional como internacional, y para seguir creciendo debe de dar un servicio de calidad y poder enfrentar la competencia en la publicación de libros.

Se tiene que ver a la capacitación como un proceso humano muy dinámico, si quieren que ésta de resultados.

La capacitación como parte de la educación debe responder a las necesidades propias de cada periodo histórico y, se debe reconocer que la capacitación no es estática que requiere de mucho dinamismo, que es eficaz en su tiempo y que va dejando de ser a medida que nuevas exigencias se van imponiendo en el escenario de las empresas. Es decir que cambiara de acuerdo al desarrollo económico y político del país y, el individuo debe adaptarse ante la realidad social y, es aquí en donde la capacitación juega un papel relevante ya que esta permitirá integrar nuevas formas de trabajo en cada etapa del desarrollo o cambio laboral.

CONCLUSIÓN.

De acuerdo al contenido de la investigación se llega a la conclusión: el elemento humano se concibe como la parte medular del mismo, en virtud de que la capacitación esta destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlos para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. También vemos que la capacitación se concibe como la actividad enseñanza / aprendizaje que tiene como propósito fundamental, ayudar a los miembros de la organización a adquirir y aplicar los conocimientos, (destrezas, habilidades y actitudes) por medio de los cuales el Fondo de Cultura Económica lleva a cabo sus objetivos establecidos:

- Alcanzar el desempeño laboral.
- Mantener las aptitudes de superación.
- Prestar servicio de calidad.

Y que todos sus trabajadores tengan los medios adecuados para capacitarse, bajo esta premisa, la propia empresa promueve y alienta la realización de cursos dirigidos a desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes de sus trabajadores, para el mejor desempeño de su puesto actual y una preparación individual para enfrentarse con éxito a mayores responsabilidades y su mejora continua.

Por lo que puedo decir que la capacitación será el medio de hacer conciencia al trabajador sobre la función que realiza y, qué la capacitación debe responder a los intereses de la institución y al propio trabajador.

En el principio de la investigación se planteo un *objetivo general*: *permitir distinguir las exigencias del trabajador y de la institución*. En donde se llega a la conclusión, el establecimiento de prioridad para la capacitación se hacen con base en la detección de necesidades, que se llevo acabo en el mes de octubre de 1999, jerarquizando cualitativa y cuantitativamente en las áreas que requieren mayor atención cubrieron así, las exigencias del trabajador y de la propia institución. Dando paso a la formación de los cursos y tomando en cuenta aquellos que fueron de aplicación laboral y personal.

El objetivo específico es: determinar los alcances y limites de la capacitación. En cuanto a los beneficios que trajo la capacitación impartida a los trabajadores fueron los esperados ya que la mayoría adquirió conocimientos y habilidades, manteniendo así un desempeño laboral en actitudes y aptitudes de superación personal y laboral. En cuanto a los limites encontrados por la investigación hacía la capacitación es de que una mínima parte de los trabajadores, no considera a la capacitación como parte integral de su formación laboral y personal. Por lo cual la institución debe buscar una solución en donde involucre al personal a participar en las actividades de desarrollo laboral, y hacer conciencia que la capacitación genera una positiva actitud, ya que esto trae al personal un espíritu de cooperación con sus compañeros, y en sus actividades laborales y personales, evitando así obstáculos para el desarrollo de la institución.

En la hipótesis se establece si en la detección de necesidades de capacitación se determinan las prioridades del trabajador y los programas de capacitación son los idóneos, los resultados serán

esperados. Por lo que se concluye que la hipótesis fue la esperada, ya que mediante la detección de necesidades se cumple con lo esperado como muestra la investigación. Y que la empresa proporciona permanentemente capacitación y adiestramiento de acuerdo con los planes y programas que formule la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, el cual esta integrado por un grupo trabajadores que representan los intereses de la empresa y, un grupo de trabajadores representado por el Secretario de Trabajadores del Fondo de Cultura Económica, quienes representan los intereses de todos los trabajadores sindicalizados, donde se llega a un mutuo acuerdo que favorezca al trabajador y a la institución.

Por lo que concluyo que la capacitación no va a resolver todos los problemas que puedan tener la institución, pero sin duda es un paso para mejorar lo hecho y para formular programas de capacitación que conlleven a lograr los objetivos establecidos por la institución.

Por otro lado vemos la importancia que tiene un administrador educativo en el proceso de capacitación: planear, organizar, dirigir, y evaluar los proyectos de las instituciones teniendo como finalidad la eficiencia y eficacia y establecer métodos para el manejo óptimo de los recursos de las organizaciones que conllevan a lograr y mantener su crecimiento y desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de recursos humanos, México, Edit. Trillas, 1999, 771 pp.

Asociación Mexicana Hoteles y Moteles A.C. con la colaboración Secretaria de Turismo y Secretaria de Trabajo y Prevención Social, Manual del puesto de jefe de capacitación, México, Edición Limusa 1ª Edición, 1992, 190 pp.

CALDERÓN CÓRDOVA, Hugo, Manual para la administración del proceso de capacitación, México, Edit. Limusa.1982, 128 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, Edit. McGraw-Hill, 1989, 687 pp.

CONOCER, “**Análisis ocupacional del personal de oficina**”, México, Edit. Limusa 1ª. Edición. 1999.

CONOCER, “**Manual de Evaluación de Competencia Laboral**”, México Edit. Limusa, 1999.

CONOCER, “**¿Qué es la Certificación de Competencia Laboral?**”, México Edit. Limusa, 1999.

“**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**”, México, Instituto Federal Electoral, Secretaria Ejecutiva. 4ª Edición. Febrero 2000.

CRAIG, Robert L. y BITTEL, Lester R. Manual de entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal, México, Edit. McGraw-Hill, 1975, 688 pp.

DÍAZ ARCINIEGA, Víctor, Historia de la casa Fondo de Cultura Económica (1934-1994), México, D.R. FCE, 1994, 413 pp.

“**DICCIONARIO DE POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**”, Vol. I, México, INAP, 1979.

“**DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO**”, Prefacio de Jorge Luis Borges, México, Editorial Grijalbo, S.A. 1968.

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA., Manual de bienvenida., México, D.R. FCE, 1980.

FRENCH, Wendell L. Administración de personal, México, Edit. Limusa. 1993, 656 pp.

GARRY, Dessler, Administración de personal, México, Edit. Prentice Hall, 6ª Edición, 1996, 715 pp.

GUZMÁN VALDIVAR, Isaac, Problemas de la administración, México, Edit. Limusa- Wiles, 1966 c 1965, 96 pp.

GRADOS ESPINOZA, Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal, México, Edit. Trillas, 1ª. Edición, 1999, 301 pp.

HERNADEZ PUENTE, Adriana, Al Servicio Civil de Carrera del Administrador, México, INAP, 1994.

MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel, Diagnóstico administrativo procedimientos, procesos y reingeniería, México, Edit. Trillas, 2ª Edición, 1998, 319 pp.

MENDOZA-NÚÑEZ, Alejandro, Capacitación para la calidad y la productividad, México, Edit. Trillas, 2ª Edición, 1998, 194 pp.

__Y Manual para la detección de necesidades de capacitación, México, Edit. Trillas, 2ª edición, 1993, 140 pp.

NAVARRO PADILLA, Mario R. Profesor e Investigador de la Universidad Pedagógica Nacional. “**Curso formación instructores**”, México, *inédito.

PROCTOR John H. y THORNTON, William M. Capacitación manual para directores de línea, México, Edit. Herrero Hermanos, 1964, 206 pp.

SILICEO, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, México, Edit. Limusa 1982, 153 pp.

SIKULA-Andrew F. Administración de personal, México, Universidad de Estado de Murray Edit. Limusa, 1980, 311 pp.

_Y MCKENNA, John F. Administración de recursos humanos en empresas, México, Edit. Limusa, 1ª Edición, 1979, 513 pp.

SMITH, Barry J. y. DALAHAYE, Brian L. El ABC de la capacitación práctica, México, Edit. Mc graw Hill 2ª Edición en Ingles 1ª en Español, 1990, 437 pp.

UCECA., **“Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa”**, México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1979.

WILIAM B. Werther, y Paul W. Thayer PH. D. Administración de personal y de recursos humanos, México, Edit. McGraw-Hill. 1991, 395 pp.

ANEXOS

Fig.1 Formato de la detección de necesidades realizada en 1999.

Fig.2 Formato del cuestionario aplicado.



FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

Departamento de Capacitación.

El presente cuestionario pretende conocer la opinión del personal sobre el clima laboral y la capacitación (1999-2000), a fin de evaluar sus resultados y corregir posibles fallas en cuanto a cursos futuros. Por lo cual agradeceremos su colaboración y sinceridad para el desarrollo de este estudio

INSTALACIONES (Medio-Ambiente físico)

Como considera las instalaciones del F.C.E.

Buena () Mala ()

El edificio donde laboro:

Me gusta () No me gusta () ; por qué:

Los baños del edificio tienen una ubicación adecuada y están equipadas con lo necesario.

Si () no ()

La limpieza de las instalaciones en general del F.C.E. la considera como:

Excelente () Buena () Mala () Pésima ()

DESARROLLO DE TRABAJO.

¿Qué tanto considera usted que el ambiente actual de la empresa le ayuda en el desarrollo de su trabajo?

Mucho () Poco () Nada () Por qué:

El trabajo en equipo es:

Bueno () Causa conflictos () Retraza trabajos ()

¿Qué es lo que más le motiva de su ambiente de trabajo?

Las instalaciones () Sus compañeros () Otros, cual:

Tiene una idea clara de lo que se espera de su trabajo:

Si () En ocasiones () Ninguna ()

¿Lo qué inspira el ambiente de trabajo en el F.C.E. para generar ideas y ser más creativos?

Si () No () , por qué:

COMUNICACIÓN.

La comunicación que tengo con mi jefe y mis compañeros es:

Muy clara () Clara () Mala () ; Por qué:

¿El trabajo a realizar es comunicado por su jefe de manera adecuada?

Si () No ()

Principalmente, en que forma:



¿En qué forma de escala se da la comunicación en el F.C.E.?

Telefónica () Escrita () Verbal ()

La frecuencia con la que me puedo comunicar con mi jefe es:

Diario () Rara vez () Nunca ()

RELACIONES HUMANAS

La relación con mi jefe es:

Buena () Regular () Mala ()

La relación con mis compañeros de trabajo es:

Buena () Regular () Mala ()

Si yo fuera mi jefe; qué haría para obtener mejores resultados:

Utilizaría nuevas estrategias () Cambiaría todo () Haría lo mismo ()

Las relaciones que lleva en su ambiente de trabajo son:

Excelente () Buenas () Regulares () Malas (), por qué:

Tiene en su trabajo las condiciones para que pueda llevar excelentes relaciones humanas:

Si () No ()

CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Nombre de curso de capacitación que usted tomo:

Desde su punto de vista ha sido capacitado para:

Realizar mejor su trabajo ()

Trabajar con eficacia y eficiencia ()

Prestar servicios de mayor calidad ()

Superación personal ()

Otros () Especifique:

¿Cuál es su impresión general del curso:

Opinión sobre la duración del curso:

Excesivo () Corto () Adecuado ()

¿Considera usted que ha adquirido conocimientos de utilidad práctica?

Si () No ()

¿Por qué?



¿Necesita usted capacitación en otra área o asignatura relacionado con su trabajo?

Si () No ()

¿En cuáles áreas o asignaturas?

¿Considera usted que el método de instrucción fue eficiente?

Si () No ()

¿Cuál sugerencia hace al respecto?

Favor de anotar las sugerencias especiales que usted considere convenientes para mejorar los futuros cursos de capacitación:

Fecha: _____ de _____ de 2001 su nombre y firma.

Fig. 3. De acuerdo al artículo 153-V la empresa envía a la STPS la lista de los trabajadores capacitados para su registro y control.

Fig.4 Artículo 153-V., Los trabajadores reciben su constancia el cual acredita haber llevado y aprobado el curso de capacitación.



**CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES
FORMATO DC-3**

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre													
Registro Federal de Contribuyentes										Puesto			

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social																									
FONDO DE CULTURA ECONÓMICA																									
Registro Federal de Contribuyentes										Registro Patronal del I.M.S.S.															
F	C	E	9	7	0	7	2	6	-	U	2	2		0	1	0	4	0	4	2	6	1	0	-	6
Actividad específica o giro																									
EDICION DE LIBROS Y SIMILARES																									

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

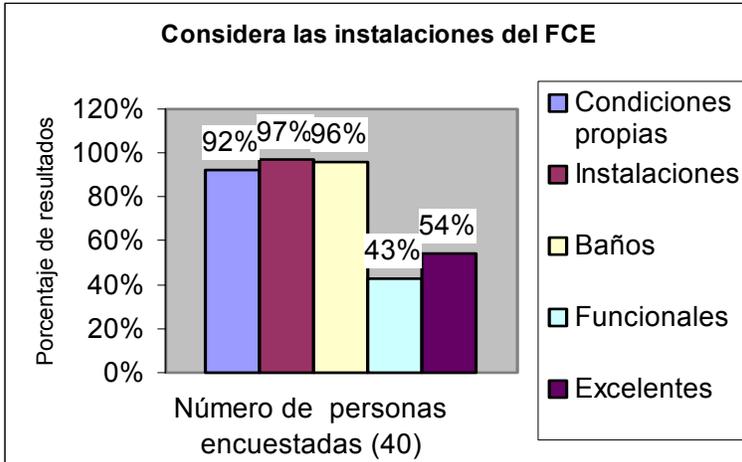
Nombre del programa o curso																										
Duración en horas				Periodo de ejecución		De			Año			Mes			Día			Año			Mes			Día		
						De									A											
Nombre del agente capacitador																										
Nombre y firma del instructor																										

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad

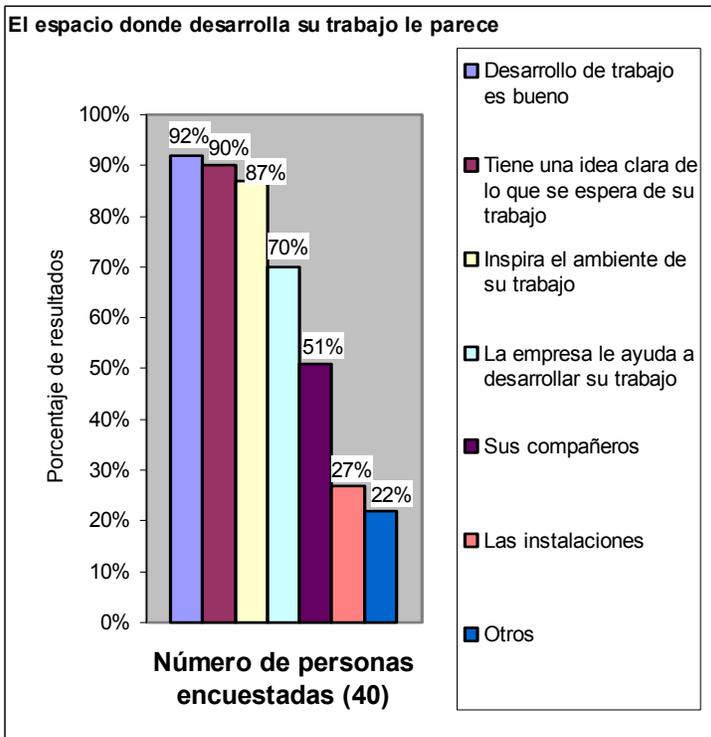
Representante de los trabajadores	Representante de la empresa
_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma

GRAFICAS DE RESULTADO

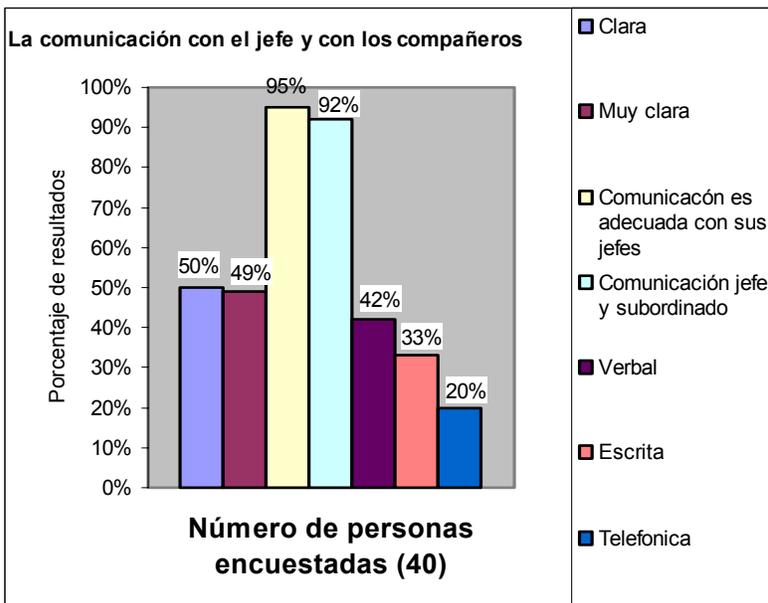
Grafica 1. Como considera las instalaciones del FCE es: Condiciones propias 36 personas, Instalaciones 38 personas, baños 37 personas, funcionales 17 personas, Excelentes 21 personas



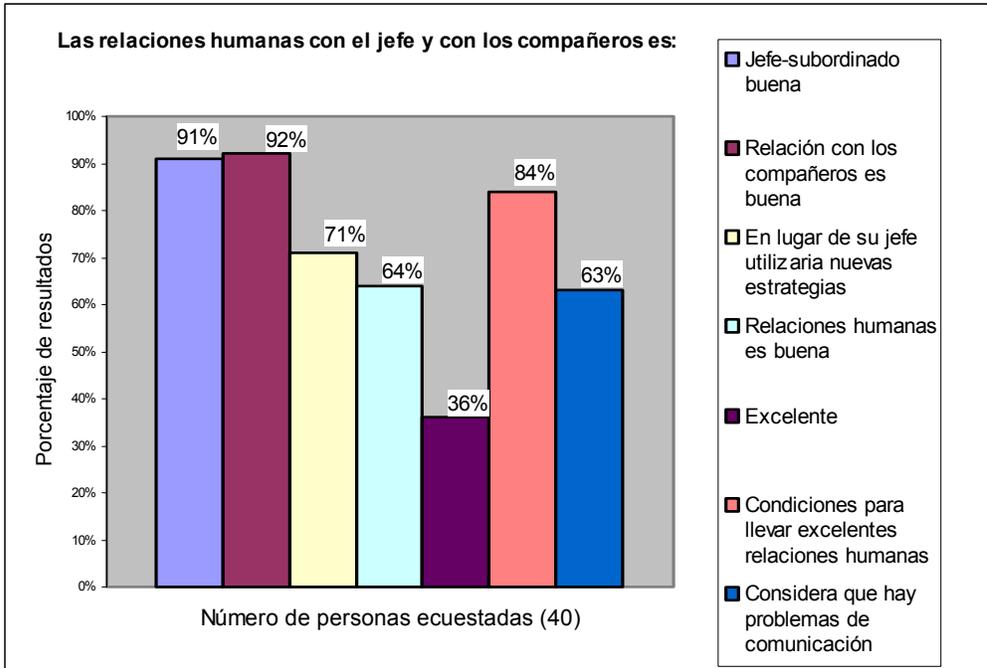
Grafica 2. El espacio donde el desarrollo le parece es: Desarrollo de trabajo 36 personas, Ideas claras 34 personas, El medio ambiente 32 personas, La empresa es la que influye 27 personas, Sus compañeros 19 personas, Las instalaciones 8 personas, otros 5 personas.



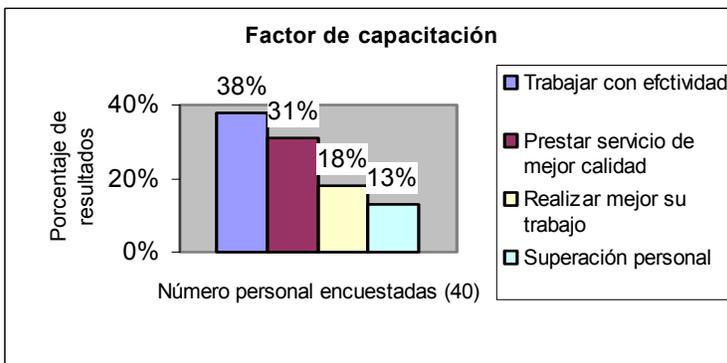
Grafica 3. La comunicación que se tiene con el jefe y con los compañeros es: Clara 19 personas, Muy clara 18 personas, Adecuada con los jefes 38 personas, Verbal 17 personas, Escrita 18 personas, Telefónica 9 personas.



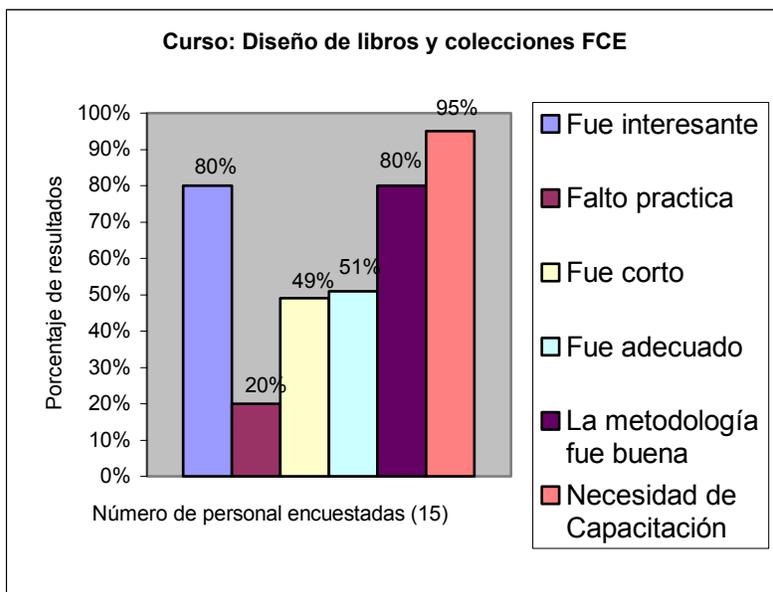
Grafica 4. Las relaciones humanas con su jefe y sus compañeros es: Jefe-subordinado buena 35 personas, Relación con compañeros 36, personas, Utilizaría nuevas estrategias 26 personas, Relaciones humanas 24 personas, Excelente 13 personas, Para llevar excelentes condiciones 38 personas, No hay problema de comunicación 23 personas.



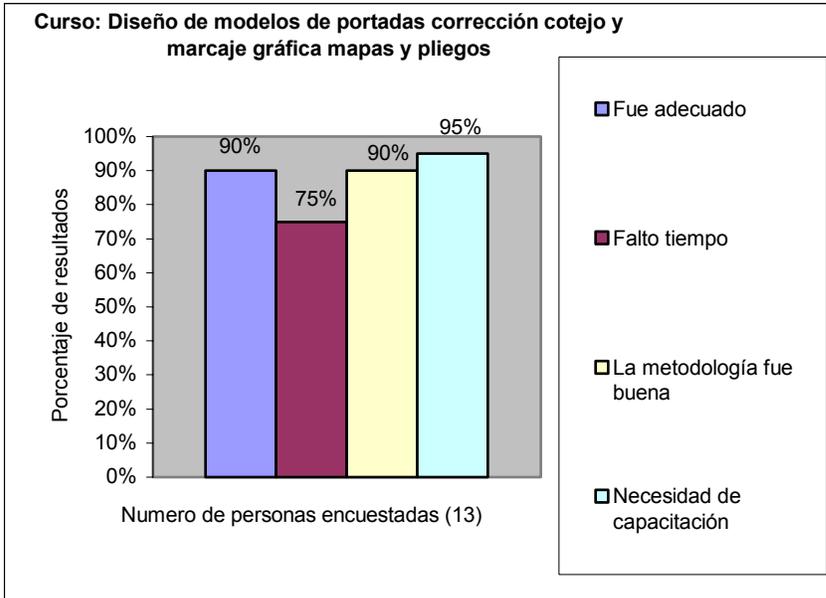
Grafica 5. El factor de la capacitación es: Trabajo con efectividad 14 personas, prestar un servicio de calidad 13 personas, Realizar mejor su trabajo 8 personas, Superación personal 5 personas.



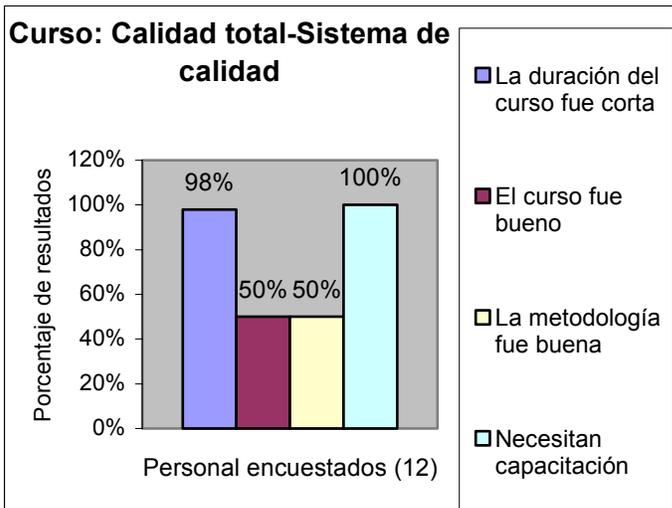
Grafica 6. Resultados obtenidos del curso, Diseño de libros y colecciones es: Interesante 12 personas, Falto practica 3 personas, Fue corto 7 personas, Adecuado 8 personas, La metodología fue buena 12 personas, Necesidad de capacitarse 14 personas.



Grafica 7. Resultado del curso, Diseño de modelos de portadas corrección cotejo y marcaje gráfica mapas y pliegos es: Fue adecuado 10 personas, Falto tiempo 10 personas, La metodología fue buena 12 personas, Necesidad de capacitarse 13 personas.



Grafica 8. Resultado del curso, Calidad total-Sistema de calidad es: La duración del curso fue corto 12 personas, El curso fue bueno 6 personas, El curso fue malo 6 personas, Necesidad de capacitación 12 personas.



Grafica 9. Resultados de los conocimientos obtenidos por las 48 personas encuestadas es:
40 han adquirido conocimientos, 8 no hay posibilidades de tener iniciativa por lo cual no sirve la capacitación.

