

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y EL PROCESO DE CAPACITACIÓN
EN LAS ÁREAS CENTRALES DE LA DELEGACIÓN TLÁHUAC

T E S I S

QUE PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PRESENTAN:

ALVARADO VILCHIS GILA NANCY
ALVARADO VILCHIS NORMA GINA
BRISEÑO MACEDO CHRISTIAN

ASESORA: PROFESORA MARÍA ELENA BECERRIL PALMA

MÉXICO, D. F., 2003

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	I
I. LA ADMINISTRACIÓN Y CAPACITACIÓN	
1.1 Antecedentes de la Administración	1
1. 1.1 El proceso administrativo	9
1.2 Administración de Recursos Humanos	12
1.2.1 Funciones de la administración de Recursos Humanos	13
1.2.1.1 Empleo	14
1.2.1.2 Reclutamiento	14
1.2.1.3 Selección	15
1.2.1.4 Inducción	15
1.2.1.5 Análisis y Valuación de puestos	16
1.2.1.6 Capacitación	16
1.3 Teorías de la capacitación	17
1.3.1 Teoría Clásica	17
1.3.1.1 La Escuela de la Administración Científica	18
1.3.1.2 Escuela Anatomista Fisiologista	18
1.3.2 Teoría Humanista	19
1.3.3 Teoría Estructuralista	19
1.3.4 Teoría Neoclásica	20
1.3.5 Teoría Sistemática	21
1.4 La capacitación como proceso educativo	21
1.5 Capacitación, adiestramiento y desarrollo	24

1.5.1 Entrenamiento	25
1.5.2 Adiestramiento	26
1.5.3 Capacitación	27
1.5.4 Desarrollo	28
1.6 Actualización y capacitación.	30
1.7 El Proceso administrativo de capacitación	31
1.7.1 Planeación	32
1.7.1.1 Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)	32
1.7.1.2 Definición de Objetivos	33
1.7.1.3 Elaboración de Planes y Programas	33
1.7.1.4 Presupuestos	34
1.7.2 Organización	34
1.7.2.1 Estructuras	35
1.7.2.2 Procedimientos	35
1.7.2.3 Integración de Personas	36
1.7.2.4 Integración de Recursos Materiales	36
1.7.3 Ejecución	37
1.7.3.1 Contratación de Servicios.	37
1.7.3.2 Desarrollo de Programas	38
1.7.3.3 Coordinación de Eventos	38
1.7.3.4 Control Administrativo y presupuestal	39
1.7.4 Evaluación	39
1.7.4.1 Macroevaluación	40
1.7.4.2 Microevaluación	40

1.7.4.3 Seguimiento	41
1.7.4.4 Ajustes al sistema	41
1.8 La capacitación como sistema	42
1.9 La capacitación y las competencias laborales	44

2. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO CAPACITADOR

2.1 Antecedentes de la administración educativa	50
2.2 La administración educativa.	53
2.3 Las funciones del administrador educativo	55
2.4 Perfil del administrador educativo.	56
2.5 El administrador educativo y las competencias laborales	57
2.6 El administrador educativo como capacitador.	59

3. MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN

3.1 Constitución Política de los E.U.M. art. 123	62
3.2 Ley Federal del Trabajo	63
3.3 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.	70
3.4 Ley Orgánica de Administración Pública del D.F.	72
3.5 Condiciones Federales del Trabajo de G.D.F..	75
3.6 Subcomité Mixto de Capacitación.	77
3.6.1 Atribuciones de los Subcomités Mixtos de Capacitación	78
3.6.2 Estructura Orgánica del Subcomité M.C	80

4. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA DELEGACIÓN TLÁHUAC

4.1 Antecedentes de la Delegación Tláhuac	82
4.2 Funciones de la Unidad Departamental de la Capacitación y Desarrollo de Personal..	84
4.3 Estructura Orgánica.	87
4.4 Organigrama de la Dirección General de Administración	88
4.5 Organigrama de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal	89
4.6 Funciones Subcomité Mixto de Capacitación	89
4.6.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	90
4.6.2 Programación y Presupuestación	92
4.6.2.1 Presupuestación del PAC.	93
4.6.2.2 Contratación de Servicios de Capacitación	95
4.6.2.3 Eventos Organizados por otras instituciones	96
4.6.3 Disposiciones para la operación del sistema de capacitación	96
4.6.4 Evaluación y Seguimiento	97
4.7 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	98
4.7.1 Organización	99
4.7.2 Ejecución	100
4.7.3 Generación de Resultados	101
4.7.4 Denominación de Eventos de Capacitación.	103
4.7.5 Entrega de Resultados	105
4.8 Metodología de Evaluación de la Capacitación	106
4.8.1 Evaluación de resultados de la capacitación.	107

4.8.2	Importancia de la Evaluación de Resultados	108
4.8.3	Categorías de análisis para efectuar la medición de resultados de la capacitación	109
4.8.4	Medición de Indicadores de Eficiencia	109
4.8.5	Medición de la Eficiencia de la Capacitación	111
4.9	Procedimientos para efectuar la Evaluación de Resultados del Programa de Capacitación.	113

5. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA DELEGACIÓN TLÁHUAC

5.1	Planteamiento del Problema	116
5.2	Justificación de la investigación presentada	117
5.3	Objetivo General	117
5.3.1	Objetivos Específicos	118
5.4	Hipótesis	118
5.5	Metodología y Técnicas de Investigación	119
5.6	Análisis de los cuestionarios de capacitación aplicados en la Delegación Tláhuac.	119
5.6.1	Análisis de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Delegación Tláhuac	120
5.6.2	Análisis del cuestionario aplicado a Jefes de Unidades Departamentales de la Delegación Tláhuac	131
5.7	Propuesta para mejorar el proceso de Capacitación en la Delegación Tláhuac	139
	CONCLUSIONES	145
	BIBLIOGRAFÍA	150
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación que se trata en ésta tesis, es el administrador educativo y el proceso de capacitación en las áreas centrales de la Delegación Tláhuac; donde el objetivo principal es analizar el proceso de capacitación que llevan a cabo los responsables de la misma, así mismo, observar el impacto que ha tenido los cursos de capacitación impartidos en ésta Delegación.

Dicho tema fue de nuestro interés porque reconocemos que la capacitación es una función esencial que se debe llevar a cabo en toda institución para elevar la calidad del trabajo a realizar. Además ésta función es considerada como un proceso educativo por medio del cual el personal obtiene aptitudes, actitudes y conocimientos técnicos para el desarrollo de los objetivos de la institución.

La presente tesis consta de cinco capítulos, en los cuales se muestra la importancia que tiene la capacitación y el administrador educativo como capacitador en cualquier organización, ya sea pública o privada. Ya que el administrador educativo es capaz de llevar a cabo el proceso de capacitación, desde la elaboración de programas hasta la evaluación de los cursos en toda institución.

En el primer capítulo, se da a conocer los aspectos relacionados con la capacitación, como son los antecedentes y conceptos de la administración de recursos humanos y sus funciones, pues dentro de éstas se encuentra la capacitación. Posteriormente, se desarrollarán detalladamente las teorías que sustentan a dicha función, las cuales son: la teoría clásica, estructuralista, neoclásica y sistemática. En cada una de éstas teorías se describe la importancia que se le da a la capacitación en las organizaciones, pues los autores de dichas teorías la enfocan para solucionar problemas de distinta índole, lo cual se podrá observar en éste capítulo.

Por otra parte, se hace una comparación entre los tipos de entrenamiento: capacitación, adiestramiento y desarrollo, los cuales van encaminados a los distintos empleados de la organización dependiendo del puesto en que laboren. Pues no es lo mismo proporcionar capacitación a un empleado que tenga el puesto de secretaria que a un obrero.

Con la capacitación el trabajador adquiere conocimientos teóricos e intelectuales, y estos van dirigidos a trabajadores técnicos, ejecutivos o funcionarios en general: el adiestramiento proporciona destrezas en trabajos de carácter muscular o motriz, estos cursos van dirigidos a trabajadores de baja categoría que desarrollen conocimientos motores; y el desarrollo trata de perfeccionar las facultades, actitudes y rasgos personales que en general le permitan vivir en la sociedad armónicamente, y estos van dirigidos a todos los empleados.

Posteriormente, se analiza a la capacitación como un sistema, pues dicha función es un proceso continuo donde cada una de sus etapas a desarrollar deben relacionarse entre si, además debe haber una retroalimentación en las mismas. Entonces la capacitación se estudia como un sistema, porque ésta se ejecuta a través de las siguientes etapas: entrada, proceso, salida y retroalimentación, las cuales llevan a cabo diferentes pasos que se explicarán posteriormente en éste capítulo.

Para que una empresa u organización pueda ser competitiva debe brindar a sus trabajadores una capacitación constante que les permita adquirir nuevos conocimientos, los cuales deben ser útiles para enfrentar los cambios, económicos, tecnológicos y sociales de la sociedad.

La posición del administrador educativo como capacitador dentro de cualquier organización (pública o privada) es abordado en el segundo capítulo, donde quedan asentados los antecedentes de la administración educativa así como su significado.

Por lo mismo, es necesario describir el perfil profesional del administrador educativo, para conocer en qué parte del campo laboral puede desempeñar sus funciones eficientemente y sean acordes al puesto.

Dentro del mismo capítulo, se analiza al administrador educativo dentro de las competencias laborales, para saber como éste último es capaz de dirigir y coordinar los recursos con que cuenta la institución para alcanzar los objetivos de la misma, y así, poder ser competente en toda organización.

En el capítulo tercero, se muestra el marco legal de la capacitación, como es el artículo 123 Constitucional, en donde se mencionan los derechos de los trabajadores que laboran en toda empresa. Y además, dentro de la fracción XIII, se menciona que las empresas tienen la obligación de proporcionar a los trabajadores capacitación. Por otro lado, también se presentará el artículo 153- A al 153-X de la Ley Federal de Trabajo, donde se menciona que los patrones deben proporcionar capacitación a sus trabajadores, y también las obligaciones que tienen éstos para recibir capacitación.

Se da a conocer la normatividad que rige las actividades de las Delegaciones Políticas del D. F, como es la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio y la Ley Orgánica de la Administración Pública del D.F, donde se menciona que se debe impartir capacitación a los trabajadores que prestan servicios al Estado, y en especial al Departamento de Gobierno del D.F.

Se darán a conocer, dentro del cuarto capítulo, las funciones que deben realizar los responsables del área de Capacitación y Desarrollo de Personal, así como también, la estructura orgánica y organigrama de la misma. También se plasmarán las funciones del Subcomité Mixto de Capacitación, para conocer como interviene en la elaboración del Plan Anual de Capacitación con el área de capacitación.

Se presenta un amplio esbozo de la metodología del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que sigue el área de capacitación de la Delegación Tláhuac, para planear,

coordinar, organizar y ejecutar los cursos en las áreas correspondientes de la Delegación, para así, hacer un análisis de la misma e identificar las ventajas y desventajas de dicha metodología.

Se hará un análisis de la forma en que el área de capacitación coordina y ejecuta dicha función, saber si la metodología que utiliza es la adecuada para llevar a cabo eficientemente el proceso de capacitación.

Por consiguiente, nos parece indispensable presentar la parte de la estructura orgánica donde se encuentra ubicada la Jefatura de Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, para saber si del Dirección General se desprende dicha área y así conocer la relación que tiene con las demás áreas que se encuentran unidas a ésta.

Se presentará, dentro de este capítulo. El organigrama de la Dirección General de Administración, que es donde se encuentra ubicada la Jefatura de Unidad Departamento (JUD), de capacitación, lo cual es necesario identificar dentro de la Delegación Tláhuac; posteriormente, se muestra el organigrama de la Jefatura de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, en donde podemos conocer las áreas que están a su cargo.

En el capítulo cinco, se desarrollarán propuestas para mejorar el proceso de capacitación del área correspondiente, pues se detectaron anomalías al realizar la detección de necesidades en las áreas de la Delegación Tláhuac. Éstas propuestas se derivan de la información obtenida en los cuestionarios que fueron aplicados a los empleados de las áreas que tomaron cursos de capacitación.

Una propuesta consiste en que los responsables de la capacitación deberían preocuparse más por impartir eficientemente los cursos, es decir, basarse en las necesidades reales de cada área, para que los cursos sean acordes a las funciones que realiza el trabajador y se logre un mejor aprovechamiento de los mismos. Pues desafortunadamente, no se realiza de esta forma, porque se lleva a cabo el proceso de

capacitación sólo por cumplir con la normatividad y no por que detecten que se necesita para mejorar la calidad en el desempeño de sus actividades y con ello puedan brindar un mejor servicio a la ciudadanía que lo demande.

Se presentaran propuestas dentro de este último capítulo, esperando que en un futuro se logre transformar la perspectiva que se tiene de la capacitación, empezando por el área encargada de ejecutar dicha función; pues no es posible crear empresas competitivas si no se tiene una cultura de capacitación, o bien en el caso de la Delegación Tláhuac tener dicha cultura para brindar un mejor servicio a la comunidad.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN Y CAPACITACIÓN

En el presente capítulo se da a conocer las diversas aportaciones que ha tenido la administración a lo largo de la historia, así como también se menciona algunos conceptos de administración, y con ello llegar a una definición propia. Posteriormente se hablará de la importancia del proceso administrativo, y lo que implica cada una de sus etapas para el logro de los objetivos de la empresa u organización.

La administración de recursos humanos dentro de una organización, procura seleccionar adecuadamente al personal, así como mejorar las condiciones de trabajo para que éstas sean favorables, tanto para el trabajador como para la organización, por ello se puede decir que la capacitación es un proceso educativo que permite al individuo adquirir nuevos conocimientos.

La capacitación cuenta con un proceso administrativo, el cual si es llevado correctamente por las autoridades correspondientes de la organización, se puede alcanzar una mayor productividad y a la vez ser más competitivos.

1.1 Antecedentes de la Administración

A continuación se define la palabra administración, y algunas definiciones de lo que para algunos autores significa, posteriormente se hará mención de los antecedentes y aportaciones que ha tenido la administración a lo largo de la historia.

La administración se entiende como el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar para conducir eficientemente las actividades de una organización. “La palabra “administración” viene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término “administrar” está compuesta por *ad* y *ministrare* que significan conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el

propósito de servir.”¹ Administración es la ciencia que ayuda a coordinar eficiente y eficazmente las actividades de los individuos dentro de las organizaciones.

“La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todos las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”²

“La administración es el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”³

“Administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones”⁴

“La Administración es un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”⁵

Una vez descrito lo que para algunos autores significa la administración, podemos señalar que la administración es un conjunto de pasos a seguir para alcanzar un fin determinado, orientando siempre al personal a desempeñar mejor sus actividades laborales, así como administrar es hacer lo que se tenga que hacer, optimizando los recursos disponibles por la organización, y si en su defecto se careciera de éstos, buscar alternativas para conseguirlos.

¹ JIMÉNEZ Castro, Wilburg. *Introducción de la Teoría Administrativa*. Pág. 23

² CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría General Administrativa*. Pág. 8

³ STEPTEN P, Robbins. *Administración*. Pág. 8

⁴ STONER A.F, James. *Administración*. Pág. 9

6 APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN EN DIFERENTES ÉPOCAS

PUEBLOS DE LA ANTIGÜEDAD	IGLESIA CATÓLICA	ORGANIZACIÓN MILITAR	REVOLUCIÓN INDUSTRIAL
<p>El sistema administrativo de Egipto fue codificado; se coordinó y llevó como una maquina organizada, establecida para un propósito bien definido y bien comprendido.</p> <p>De Oriente, en China, existen múltiples señales de admón., hacia el año 1000 a.C., se sitúa la constitución de Chow, la cual establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cooperación entre los miembros de una organización es indispensable. • El gobierno debe definir claramente las funciones para evitar duplicidad en el trabajo. • Los procedimientos utilizados en la administración harán el trabajo más eficientemente 	<p>La administración puede aprender, a partir de un estudio de la iglesia católica, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La importancia de una diversificación generalizada en una empresa dinámica. - Rapidez en algunas decisiones y cautela en otras. - Atmósfera diplomática en todas las negociaciones. - Inculcar valores sociales y sentido de contribución pública en sus empleados. - Unidad de mando <p>Por otra parte, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales a las instituciones de la naciente Iglesia católica y a las organizaciones militares.</p>	<p>Aquí influía la organización lineal, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior (fundamental para la función de dirección).</p> <p>La escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es el elemento característico de la organización militar.</p> <p>Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, el cual todo soldado debe conocer lo que espera de él y aquello que debe hacer.</p> <p>El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla</p>	<p>El hombre solo fue sustituido por máquinas en las tareas que se podían automatizar y acelerar por la repetición.</p> <p>La mecanización del trabajo condujo a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones, e hizo que los oficios tradicionales fueran sustituidos por tareas semiautomatizadas y repetitivas, que podían ser ejecutadas con facilidad por personas sin ninguna calificación y con una enorme simplicidad en el control.</p> <p>El capitalismo se consolida, crece una nueva clase social: el proletariado.</p> <p>La principal preocupación de los empresarios radicaba, en la mejoría de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción, con le objeto de producir mayores cantidades de mejores productos y menor costo.</p>

⁵ MUCH Galindo, Lourdes. *Fundamentos de la administración*. Pág. 26

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Op Cit. Pág. 32-40

⁷ REYES Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. Pág. 2-4

⁸ INFLUENCIA DE LOS FILÓSOFOS

FILÓSOFO	APORTACIONES
Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.)	Estudio la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública a saber: <ol style="list-style-type: none">1. Monarquía o gobierno de una persona;2. Aristocracia o gobierno de una élite;3. Democracia o gobierno del pueblo.
Francis Bacon (1561-1626)	Se anticipó al principio de la prevalecia de lo principal sobre lo accesorio.
Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels	Proponen una teoría del origen económico del Estado. El marxismo fue la primera ideología en preconizar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad.

⁹ INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES

ECONOMISTAS	APORTACIONES
Adam Smith (1723-1790)	Para éste economista, el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, preconizando el estudio de tiempos y movimientos como la base fundamental de la administración científica en los E.U. También, considera de gran importancia la planeación y organización dentro de las funciones de la administración.
James Mill (1773-1836)	Sugiere la técnica de tiempos y movimientos, como medio para obtener el incremento de la producción en las industrias de la época.
Newman	Señala que las funciones de la administración son: <ul style="list-style-type: none">- La planeación;- El orden;- La conducción de los diferentes procesos de producción.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 29

⁹ *Ibíd.* pág. 28

La administración ha tenido una gran trascendencia a lo largo de la historia pues ha ayudado a solucionar conflictos en las organizaciones en momentos difíciles como en la revolución industrial, al preocuparse por capacitar a los obreros para utilizar las máquinas.

¹⁰PRINCIPALES TEORÍAS QUE INFLUYERÓN EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ACTUAL

TEORÍA ADMINISTRATIVA	REPRESENTANTE	AÑO QUE SURGIÓ	APORTACIONES
Administración Científica	Taylor y Gilbreth	1900	Propone estudiar a la administración como ciencia, resolver los problemas de productividad, por medio de la observación y la medición. División y especialización de trabajo Definición de los pasos del proceso administrativo Definición de los principios generales de la administración.
Anatomista y Fisiológica	Henry Fayol	1908	Administración como ciencia Estudio de arriba hacia abajo y del todo organizacional hacia las partes División y especialización de trabajo administrativo.

¹⁰ TORRES Hernández, Zacarías. *Fundamentos de la Administración*. Pág. 15-25

De transición	Mary Parker Follet	1920	Se define la necesidad de un liderazgo profesional. Se desarrolla la psicología de la organización Se define a la organización como un sistema social.
De las relaciones humanas	Elton Mayo y Lewin	1927	Influencia de la motivación Necesidades humanas básicas. Moral y actitud. Liderazgo Comunicación Hombre social.
De la burocracia	Mar Weber	1941	La burocracia es una organización consolidada por normas: racionales y legales, escritas y exhaustivas. La burocracia se basa en una división sistemática del trabajo.
De las decisiones	Herbert simon	1947	Es un proceso que consiste en elegir entre opciones El proceso decisorio se toma como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones La toma de decisiones implica: definir el problema, y dar solución.
Matemática	George Dantzing	1947	Énfasis en el proceso operativo. Uso de modelos matemáticos en administración Se apoya en la computación
Neoclásica	Koontz, O Donell y Drucker	1957	Se caracteriza por hacer un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por la búsqueda de resultados concretos y palpables

			Reafirmación de los postulados clásicos Énfasis a los principios generales de la administración.
Del comportamiento	Mc Gregor, Maslow, Herzberg	1957	Pirámide de necesidades Diversas teorías sobre motivación Teorías X y Y.
Estructuralista	Etzioni, Blau y Scott	1959	Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones. En donde existe la organización formal e informal Racionalidad e irracionalidad Jerarquía burocrática e innovación.
Del desarrollo organizacional	Shein, George Litwin	1962	-Constante y rápida mutación del ambiente. -Necesidad de continua aceptación. -interacción entre organización y ambiente -Objetivos individuales y organizacionales.
De sistemas	Ludwin Von Bertalanffy	1968	Hay una tendencia general hacia la integración de varias ciencias naturales y sociales. La teoría general de sistemas pudiera ser un recurso importante para buscar con mayor exactitud en los campos no físicos de la ciencia

De la contingencia	Lawrence y Lorsch	1972	El medio ambiente se compone de medio externo, elementos que están fuera de la organización y sobre los cuales la administración tiene poco o ningún control directo. Elementos del macro ambiente: sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales y naturales.
--------------------	-------------------	------	--

TORRES Hernández, Zacarías. *Fundamentos de la Administración*. Pág. 15-25

Estos autores en su momento han contribuido en el desarrollo de la administración, se puede observar que la administración a través del tiempo siempre ha estado presente en la sociedad, ya que el estudio de ésta ha servido para solucionar conflictos que en su momento se presentaron.

Cabe mencionar que la evolución de la administración ha tenido buenas aportaciones para las empresas u organizaciones en la actualidad, pues ahora cada empresa de acuerdo a sus necesidades, objetivos o políticas, retoman la teoría administrativa que en su momento les pueda ayudar a solucionar algún problema, es por ello importante considerar que la administración es una ciencia la cual no puede darse estática, debido a que la sociedad es dinámica y día tras día se requiere encontrar soluciones que permitan a las organizaciones alcanzar sus metas.

Al estudiar las teorías actuales nos pudimos percatar que después de Taylor, se observó que en la organización ya no se trataba al trabajador como una máquina más de la empresa, sino que cada autor sucesor a él descubría que la organización no sólo estaba conformada por máquinas, que existían personas que obedecían y autoridades que mandaban, poco a poco los pensamientos se fueron enfocando al personal, al ambiente laboral y lo más importante a los cambios económicos, políticos y

sociales por los que una organización necesariamente tiene que pasar y que sólo buscando una solución para sobrevivir a estos cambios es como la organización puede salir adelante.

Consideramos que la teoría del comportamiento fue la teoría que más aportó a conocer al individuo, ya que a través de la pirámide de necesidades de Maslow, la organización se percató que el hombre no sólo tiene la necesidad de trabajar, sino que se deben buscar maneras para que el trabajador rinda más en su trabajo, realizando todas aquellas actividades de manera eficiente con calidad, por tal motivo en todo lo que se emprenda debe existir la motivación.

1.1.1 El Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo fue creado en 1908 por Henri Fayol, quién en su teoría clásica destacó la importancia por la estructura de una organización para alcanzar la máxima eficiencia, para Fayol el acto administrativo es “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar:

Planear es visualizar el futuro y trazar el programa de acción;

Organizar es construir tanto la estructura material como social de la empresa,

Dirigir: guiar y orientar al personal;

Coordinar: enlazar, unir armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos;

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.”¹¹

Éstos elementos del proceso administrativo se pueden llevar a cabo en cualquier nivel jerárquico de una institución o empresa para aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta éstas; todas las etapas deben seguir una serie de pasos consecutivos para llegar a un fin determinado, por ello, es necesario cuidar el desarrollo de cada una de las etapas para entender el funcionamiento del proceso administrativo.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 104

El proceso Administrativo es muy importante para cualquier actividad, ya que en todas éstas lo utilizamos, algunos autores conciben el Proceso desde la previsión y algunos otros sólo desde la planeación.

La **previsión** es “el elemento de la administración en el que, con base en la evaluación de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas mediante una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa.”¹²

Ésta primera etapa se encarga de analizar el estado en el que se puede encontrar la empresa en un futuro para proponer diversas alternativas que permitan alcanzar el objetivo principal de la organización. La previsión orienta la identificación de las formas adecuadas para lograr el objetivo deseado, con ello pasar a la siguiente etapa: planeación, para obtener herramientas que le serán de apoyo para guiar programa de acción.

La **planeación** “consiste en fijar el curso de acción que una organización debe seguir. Planear es hacer que ocurran las cosas que, de otro modo, no ocurrían.”¹³ Se encarga de diseñar los pasos y principios a seguir para orientar las operaciones necesarias que permitan llegar a los fines últimos de la actividad a realizar, es por ello que se deben desarrollar claramente objetivos, para saber hacia dónde se quiere ir y con qué propósito, sin perder de vista dichos objetivos para no desviarnos de la meta a alcanzar.

Las operaciones que se fijan en ésta etapa, van a estar determinadas en tiempos para su ejecución, pues es importante ir obteniendo resultados en cada una de las mismas, para observar si hay progresos o retrocesos, y si se da éste último, realizar una

¹² TORRES Hernández, Zacarías. *Fundamentos de la Administración*. Pág. 27

¹³ *Ibid.* Pág. 28

retroalimentación y hacer los cambios necesarios para encaminar de nuevo los objetivos.

La **organización** “es un método de distribución de autoridad y responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre grupos.”¹⁴ Una vez planteados los objetivos, políticas, alternativas, etc., que se deben llevar a cabo para alcanzar la meta que persigue la organización, se tiene que estructurar la funciones de acuerdo a los perfiles de las áreas; es decir, se debe relacionar las tareas con las áreas correspondientes de la empresa, para así definir y delegar las acciones a seguir de manera eficiente, dependiendo la actividad a realizar y el empleado adecuado para ejecutarla.

La **dirección** “es la función ejecutiva de guiar y coordinación para entregar resultados”.¹⁵

Dentro de ésta etapa se ejecutan las acciones, las actividades, principios, etc., determinados por la planeación; es decir, se debe delegar autoridad para dirigir y coordinar las ordenes de forma eficiente la actividades y así obtener resultados de dicho proceso, y observar a la vez, que el objetivo se esté cumpliendo.

El **control** “consiste en vigilar que se cumpla lo programado y en medir los resultados actuales para su comparación con los resultados planeados o esperados, detectando las desviaciones con objeto de tomar las medidas correctivas correspondientes.”¹⁶ Se encarga de analizar los resultados actuales y corroborar que las funciones estén funcionando correcta y eficientemente. Por lo mismo, se deben medir estos resultados y realizar una comparación de los resultados que finalmente se logren contra los planeados, y observar si el objetivo principal de la organización haya sido alcanzado; si sucede lo contrario, será forzoso hacer los cambios necesarios desde la primera etapa del proceso. El proceso administrativo debe llevarse a cabo tomando en cuenta todas las etapas que la conforman, cada una de éstas tiene su razón de ser, es decir, cada

¹⁴ Ibid. Pág. 28

¹⁵ Ibid. Págs. 35 y 36

¹⁶ Ibid. Págs. 36 y 37

una de estas tiene una función definida que permite obtener resultados de este proceso, por lo tanto, si alguna de estas etapas no es ejecutada al realizar las actividades deseadas no se podrá alcanzar el objetivo deseado.

1.2 Administración de Recursos Humanos

Dentro de la Administración se desprende la Administración de Recursos Humanos, la cual consideramos necesaria para el desarrollo de cualquier empresa, ya que el recurso más valioso de cualquier organización o institución es el humano, por tal motivo es importante que este se sienta parte de la empresa y tenga oportunidad de desarrollar sus habilidades.

La primera preocupación por las personas dentro del trabajo surgió “a principios del siglo XX, con la teoría de las Relaciones Humanas o la Escuela Humanística, desarrollada por Elton Mayo, esta teoría nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”¹⁷

Ésta teoría fue la primera en presentar otra visión de la administración, ya que las anteriores teorías administrativas sólo se preocupaban por aplicar técnicas y métodos en la estructura de la organización para obtener mayor productividad olvidando en aspecto humano de los trabajadores, tal es el caso de la Teoría Científica representada por Taylor y la teoría Anatomista y Fisiológica con Henri Fayol.

A la Administración de Recursos humanos, también se le conoce como “elemento”, “administración de personal humano” o “factor humano”; Hernández Puente Adriana define al factor humano como “el potencial humano o capacidades que podrían desarrollarse teniendo motivación adecuada y la oportunidad de realizar un trabajo

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 136

interesante, estimulante y productivo, dentro de las estructuras organizacionales más flexibles y condiciones de trabajo más acordes a las necesidades humanas”¹⁸

“La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.”¹⁹

Entendemos como administración de Recursos Humanos como un proceso encargado de organizar y motivar al personal de cualquier institución o empresa para alcanzar la máxima eficiencia en el desempeño de sus actividades.

Ésta se preocupa por que su personal se encuentre laborando satisfactoria y eficientemente dentro de la empresa u organización. Se encarga de motivar a su personal por medio de incentivos (despensas, aumento de sueldo, días de descanso, etc.), para que el empleado realice sus actividades con armonía y voluntariamente, y con ello lograr el aumento de producción en la empresa.

1.2.1 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Dentro de la Administración de Recursos Humanos se desprenden funciones que ayudan al administrador a detectar a su personal de acuerdo al perfil del puesto vacante en la empresa, también permite una mejor incorporación y desarrollo en el trabajo. A continuación se habla de estas funciones.

☞ Empleo

- ✧ Reclutamiento
- ✧ Selección
- ✧ Inducción

¹⁸ HERNÁNDEZ Puente, Adriana. *Administración y Desarrollo de Personal Público*. Pág. 59

¹⁹ ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Pág.27

1.2.1.1 Empleo

“Su objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos”.²⁰

1.2.1.2 Reclutamiento

“Proceso mediante el cual se localiza al personal que formalmente posea los requisitos o requerimientos gerenciales que exige un determinado puesto. Las fuentes de reclutamiento pueden ser externas o internas:

Las Internas pertenecen a la bolsa de trabajo y sindicalización.

Las externas, son dadas por anuncios de periódico, propaganda, etc.”²¹

El proceso de reclutamiento llevado a cabo dentro de una empresa, tiene como finalidad buscar al personal idóneo, el cual habrá de integrarse al puesto requerido. El éxito del reclutamiento es incorporar al personal apropiado para un determinado puesto.

Existen dos fuentes para reclutar a los individuos: internas y externas, las cuales constituyen un factor importante para la empresa, principalmente el económico. Consideramos que dependiendo del tamaño de la organización, como de su capacidad económica, tiene elección de fuentes para reclutar.

Si se tratara por ejemplo: de una organización pequeña recurre a las fuentes internas, como son: las carteras de trabajadores, en las cuales los trabajadores que han solicitado empleo con anterioridad dejan sus documentos o bien piden a los trabajadores comunicar a sus conocidos de la vacante.

²⁰ Ibid. Pág. 160

²¹ HÉRNANDEZ Puente, Adriana. Op. Cit. Pág. 241

Las empresas cuya economía es estable, suelen utilizar fuentes externas de reclutamiento, puestos vacantes que son ocupadas por personal ajeno a la organización. Estas fuentes son convocadas a través de medios masivos de comunicación o anuncios periodísticos. La finalidad de estas fuentes de reclutamiento, es contar con un amplio número de aspirantes y entre ellos seleccionar al más idóneo.

1.2.1.3 Selección

“Procedimiento para elegir a la persona adecuada, para el puesto adecuado y a un costo adecuado.”²²

Dentro de ésta función, se eligen a las personas indicadas para ocupar los puestos solicitantes, a partir de la aplicación de una serie de exámenes. Este proceso de selección pretende analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir quién tiene mayor potencial para desempeñar el puesto.

Por consiguiente, este proceso se considera como una etapa de evaluación, porque el individuo es sometido a pruebas, exámenes y entrevistas para medir el nivel de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas. La selección es una función importante, porque de ahí depende el desarrollo a futuro, tanto del personal como de la organización.

1.2.1.4 Inducción

“Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que exista en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.”²³

²² Ibid. Pág. 243

²³ ARIAS Galicia, Fernando. Op. Cit. Pág.161

Una vez que el trabajador se encuentra dentro de la empresa, se le debe informar acerca de las políticas, reglamentos y normas que debe cumplir en la realización de las actividades en su nuevo puesto.

Es decir, en ésta etapa el trabajador cuenta con elementos necesarios que le permiten tener información acerca de la empresa en la cual esta prestando sus servicios. El objetivo principal de la inducción es la integración del individuo con la organización.

1.2.1.5 Análisis y Valuación de Puestos

“El objetivo del análisis y valuación de puestos es proporcionar un listado de funciones o definición de labores a realizar por el trabajador, en el que debe consignarse el grado de dificultad, la importancia de las actividades dentro del proceso productivo, su responsabilidad funcional, la combinación de habilidades y conocimientos básicos, así como los requisitos personales que debe llenar el aspirante para desempeñarlo adecuadamente.”²⁴

Ésta función es importante ya que, en cualquier organización es necesario establecer en qué consiste cada puesto, qué conocimientos debe tener la persona que lo ocupe, para que la gente que sea reclutada conozca con precisión las funciones a realizar y no haya duplicidad en ellas.

1.2.1.6 Capacitación

“Actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos.”²⁵

²⁴ HERNÁNDEZ Puente, Adriana. Op. Cit. Pág. 245

²⁵ Ibid. Pág. 321

Esta función permite al trabajador adquirir nuevos conocimientos y actitudes, la cual ayuda a mantener a la organización actualizada y acorde con las necesidades de la sociedad. Además constituye un factor importante dentro de toda empresa, ya que si es llevada a cabo la capacitación con eficacia y una buena detección de necesidades, permite el éxito de la organización.

Estas funciones son trascendentales para cualquier empresa, ya que al seleccionar al individuo más capaz estará asegurando un trabajo eficiente que le permita a la organización funcionar adecuadamente. La inducción permite al trabajador integrarse a la organización y conocer sus derechos y obligaciones dentro de esta. La capacitación es importante, ya que a través de ella los trabajadores adquieren conocimientos teóricos o prácticos para el desarrollo de sus actividades dentro de la institución.

1.3 Teorías de la Capacitación

A continuación se abordarán algunas teorías que fundamentan la capacitación, tales como: la Teoría Clásica, la Teoría Humanista, la Teoría Estructuralista, etc.

1.3.1 Teoría Clásica

“Las teorías científicas de la administración se desarrollaron a principios del siglo, éstas se empiezan a gestar como consecuencia de la revolución industrial debido a que se da un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, creando la necesidad de incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones”²⁶

A partir de esto surgen dos pioneros de la Teoría Clásica “Frederick Winslow Taylor quién desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través inicialmente, de la

²⁶ PINTO Villatoro, Roberto. *Proceso de Capacitación*. Pág. 17

racionalización del trabajo del obrero. Y Henri Fayol quién desarrollo la teoría clásica la cual se ocupo del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos.”²⁷

1.3.1.1 La Escuela de la Administración Científica

Taylor pone énfasis en el estudio de los tiempos y movimientos de un trabajador al realizar su trabajo, quitando los movimientos inútiles y midiendo los que eran útiles para obtener un “tiempo estándar” y con esto mejorar la producción. También desatacó la importancia de la división de la división del trabajo y la especialización del obrero, ya que decía que el trabajador tendría más experiencia para realizar un trabajo y con ello ser más eficiente a la organización.

1.3.1.2 Escuela Anatomista Fisiólogo

“La preocupación básica de la escuela fundada por Fayol fue aumentar la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones.”²⁸

“Para ésta escuela, la organización tiene un carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía.”²⁹

La teoría clásica sustenta a la capacitación porque su principal objetivo es lograr la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos de la empresa, en especial del humano, esta teoría a las personas las ve como máquinas, a las cuales se les mide el trabajo por tiempos y movimientos, para alcanzar la mayor eficiencia de la empresa. Se sustenta básicamente es las estructuras de las organizaciones.

²⁷ CHIAVENATO Idalberto. Op. Cit. Pág. 16

²⁸ PINTO Villatoro, Roberto. Op. Cit. Pág. 17

²⁹ Ibid. Pág. 17

1.3.2 Teoría Humanista

“Dentro de esta teoría se defendían algunos principios de la teoría clásica pero a su vez destacaban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización, hasta llegar a la escuela de las relaciones humanas que como oposición radical a la teoría clásica desplaza su atención del análisis de la tarea y del proceso productivo a las relaciones humanas.”³⁰

Se acentuaba la división de trabajo y líneas claras de autoridad, por tal motivo surge la Teoría Humanista de Elton Mayo, en oposición a la Clásica, en donde se dan cuenta que las personas no pueden ser tratadas como máquinas, pues los trabajadores son seres vivos, que piensan, sienten, actúan, etc. de diferente manera y cuentan con una personalidad distinta a los demás. Además le preocupa estudiar el comportamiento del personal dentro de una empresa, pues es necesario saber las inquietudes que tienen los empleados y así poder darles una motivación para un mejor desempeño en sus actividades y puestos correspondientes.

Ésta doctrina suele ser una de las más importantes porque pone énfasis en las relaciones humanas como proceso principal para alcanzar la eficiencia de la organización. Por tanto, los trabajadores son personas complejas, con sentimientos, deseos y temores, por lo que su comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.

1.3.3 Teoría Estructuralista

“La teoría estructuralista de la administración se gesta en el transcurso de la segunda guerra mundial y retoma los aportes de Max Weber, quién estudio la organización desde el punto de vista funcionalista, preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la organización.”³¹

³⁰ Ibid. Pág.17

³¹ Ibid. Pág. 20

“Para Weber la burocracia es la institución social que debe coordinar las actividades de la organización con base en la planeación y en la delimitación de las responsabilidades de la autoridad.”³²

Toda organización necesita una buena distribución de funciones para evitar su duplicidad; esto se puede realizar a través de la capacitación, pues así se podrá detectar a los trabajadores que se encuentran haciendo tareas fuera de su campo de trabajo. También pretende hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y al mismo tiempo cumplan con sus compromisos por voluntad.

Para Marx Weber la burocracia es una organización eficiente que tiene normas, comunicación, división de trabajo y jerarquía de funciones; de ésta escuela se desprende la escuela Burocrática de la administración y la escuela de la de la administración.

1.3.4 Teoría Neoclásica

“Para esta teoría la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para la estructura y orientarla. El entrenamiento de los recursos humanos, debe tener como propósito el incremento de resultados.”³³

Se basa principalmente en la planeación, porque a través de ésta se intenta incrementar resultados de la organización, para así saber cómo guiar a la organización.

Dicha Teoría surge cuando el crecimiento de la organización es acelerado, y por medio del Proceso Administrativo se va descentralizando. Una de sus preocupaciones es que sus resultados cumplan con los objetivos inicialmente propuestos.

³² Ibid. Pág. 20

³³ Ibid. Pág. 21

1.3.5 Teoría Sistemática

“Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener un equilibrio dinámico al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización, donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones propuestas.”³⁴

Se destaca que a través del entrenamiento se alcanzarán mejores resultados en la realización de las actividades de los trabajadores, y además se logrará atender los requerimientos del personal sobre la capacitación, para así, combatir algunos problemas que enfrenta la institución, que de alguna manera impidan llegar a los objetivos de la empresa.

1.4 Capacitación como Proceso Educativo

Consideramos a la capacitación como un proceso educativo, porque es una manera de formar al individuo a través de la adquisición de conocimientos y habilidades que el trabajador requiere a partir de la realización de sus actividades en el campo laboral. Por tanto se considera a la “educación como la adquisición que el individuo hace de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean; la adquisición de bienes culturales como el manejo de utensilios y herramientas, la adquisición de características personales consideradas valiosas en la sociedad”³⁵

La capacitación es un proceso educativo, porque tanto la educación como la capacitación tienen como objetivo principal orientar al individuo para obtener un bien

³⁴ Ibid. Pág. 22 – 23

³⁵ ARIAS Galicia, Fernando. Op. Cit. Pág. 312

propio, además, ambas partes permiten perfeccionar y renovar conocimientos en el individuo, dentro del campo laboral o en su entorno social, según sea el caso.

La educación y la capacitación tienen el fin de combatir la ignorancia y la obsolescencia que exista en la persona y en las organizaciones. Cuando se tienen estos problemas no se pueden alcanzar avances en las organizaciones, porque se está trabajando con conocimientos viejos que no permiten la competitividad y el avance para satisfacer las necesidades del usuario.

Se considera que la ignorancia es una gran problemática, porque es cuando el individuo carece en parte o totalmente de conocimientos en algunos aspectos, por lo cual es como si viviera en una oscuridad permanente y no saber el cómo desarrollarse en un mundo dinámico.

Es por ello que dichos tipos de enseñanza/aprendizaje se preocupan por acabar con estos grandes problemas que provocarían el atraso del país en los aspectos, tanto político, económico, social, cultural y tecnológico. También, “la educación es entendida como un proceso de formación social a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella. Se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza productiva de un país, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos durante su proceso educativo.”³⁶

“La educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona que se desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde.

La educación tiene como objetivo el formar individuos normales, útiles, con espíritu de servicio a la comunidad donde se desenvuelven; fomentando en ellos el sentido de la libertad, la conciencia de sus derechos y de sus obligaciones.”³⁷

³⁶ REZA Trosino, Jesús Carlos. *Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*, Pág 21

³⁷ SILICIO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Pág. 15

“La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente (familia, escuela, trabajo), recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él durante toda su existencia para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. La educación es la preparación para la vida y por la vida.”³⁸

La educación es la parte esencial que debe recibir el hombre para el desarrollo de sus habilidades que le permitan adaptarlo e incorporarlo a la sociedad. También, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales, técnicos y humanos dentro de una organización o empresa.

Chiavenato define 3 etapas de educación:

♣ **Formación Profesional:** es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.

♣ **Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

♣ **Entrenamiento:** es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o una función.

El proceso educativo adquirido por los individuos a lo largo del tiempo, no garantizan un fácil ingreso al campo productivo ni mucho menos una sencilla incorporación a las actividades en el puesto que desempeñen dentro de la organización, si no se tiene una constante actualización en los conocimientos. Es por ello, necesario seguir preparando al personal dentro de las organizaciones o empresas, para perfeccionar constantemente los conocimientos y así ir a la par con la tecnología.

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 414

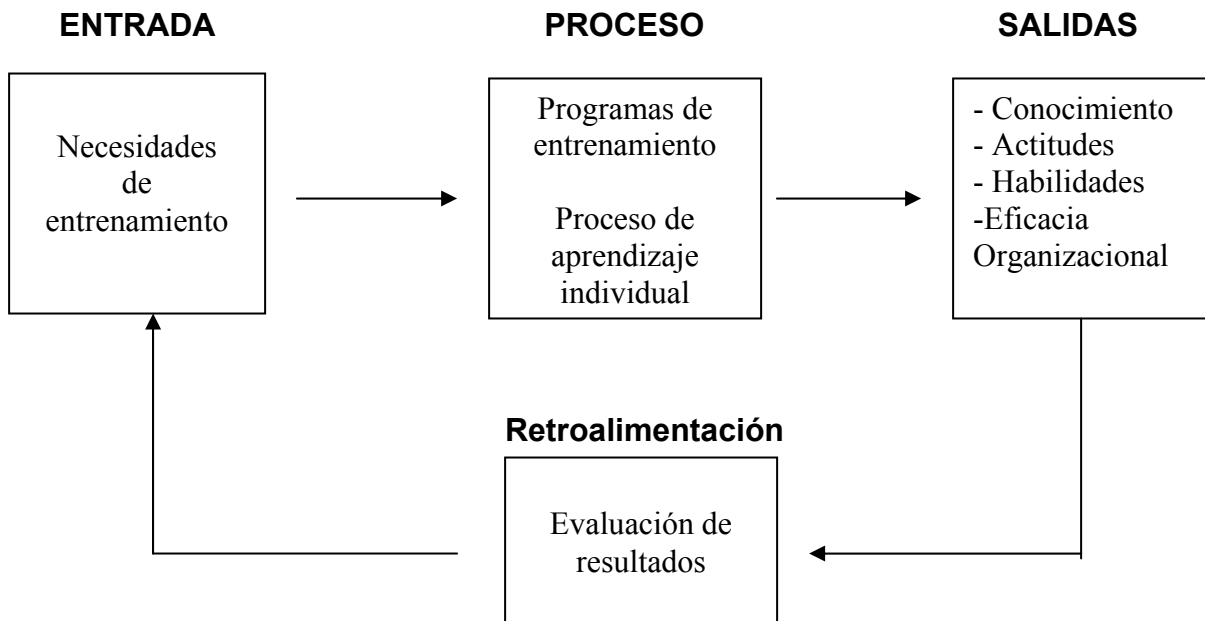
Entonces, es importante desarrollar ampliamente los tipos de entrenamiento que existen dentro de una organización o empresa para lograr identificar la forma de entrenar al personal dependiendo los puestos que desempeñen.

1.5 Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo

³⁹El Proceso de Entrenamiento

El proceso de entrenamiento se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- **Entradas:** como individuos en entrenamiento, recursos empresariales, etc.
- **Proceso:** procesamiento u operación como proceso de aprendizaje individual, el programa de entrenamiento etc.
- **Salidas:** como personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- **Retroalimentación:** como evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.



³⁹ Ibid. Pág. 417

1.5.1 Entrenamiento

Es una etapa de la educación de la cual se desprende el adiestramiento (entrenamiento práctico) y la capacitación (entrenamiento teórico). Por consiguiente, se darán diferentes conceptos de entrenamiento para entender mejor este tipo de educación:

“El entrenamiento es recibir a una persona con educación formal y previa a una labor de inducción a la empresa, enseñarle a realizar las labores inherentes al puesto de acuerdo a las características propias de la empresa”⁴⁰

“El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.”⁴¹

“El entrenamiento es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.”⁴² Este autor considera que existen tres tipos de entrenamiento: Entrenamiento práctico (Adiestramiento), Entrenamiento teórico (capacitación) y un entrenamiento especial llamado Desarrollo.

Por lo tanto, el entrenamiento es la forma de proporcionar conocimientos de tipo motora o intelectual a las personas que se encuentren laborando en una empresa o institución, con el fin de mejorar la calidad de las actividades que desarrolle en su puesto.

⁴⁰ GREDIAGA y asociados. *Capacitación a trabajadores: capacitación de Recursos Humanos*. Págs. 54-57

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 416

⁴² REYES Ponce, Agustín. Op. Cit Pág. 315

Es decir, es la manera de transmitir conocimientos al trabajador referente al puesto que este a su cargo; o mejor dicho es preparar adecuadamente a los empleados de la organización para alcanzar eficientemente los objetivos del puesto.

Si comparamos los términos educación y entrenamiento se puede observar que la educación es un término muy global, más amplio que el término entrenamiento. Con la educación se adquieren conocimientos, valores, actitudes, habilidades, etc., que son exigidas en una sociedad; mientras que el entrenamiento implica adquirir conocimientos y habilidades para la realización de una actividad mecánica – motora o técnica – intelectual para un oficio o puesto específico. El entrenamiento implica adquirir conocimiento y habilidades para realizar una tarea motora o intelectual particular.

A continuación se dan algunos conceptos del adiestramiento, el cual se considera el entrenamiento práctico:

1.5.2 Adiestramiento

“El adiestramiento es el proceso mediante el cual, los conocimientos, destrezas y habilidades, se modifican, para hacer más eficiente al trabajador y efectivo en el desempeño de un oficio”⁴³

“Adiestramiento. Implica proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.”⁴⁴

“Se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderantemente físico. Se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en el uso de maquinas y equipo.”⁴⁵

⁴³ Ibid. Pág. 57

⁴⁴ ARIAS Galicia, Fernando. Op. Cit Pág. 315

⁴⁵ SILICIO, Alfonso. Op. Cit Pág. 11

Los distintos autores definen al adiestramiento de forma similar, es decir, persiguen el mismo fin. Por lo cual, podemos definir al adiestramiento como una parte o aspecto del entrenamiento que pretende proporcionar destreza en una habilidad adquirida para la realización de un trabajo mecánico en el manejo de maquinaria, motriz o muscular.

Este tipo de entrenamiento práctico se ejerce básicamente sobre empleados de baja categoría u obreros, pues en este tipo de enseñanza/aprendizaje se desarrollan conocimientos motores y manuales, los cuales deben darse a partir de la práctica.

Posteriormente se encuentra el entrenamiento teórico que es la Capacitación, la cual se considera también la función más importante de la administración de Recursos Humanos.

1.5.3 Capacitación

Los recursos humanos son los únicos recursos que se pueden desarrollar a través de la capacitación o adiestramiento para que la empresa alcance una mayor eficiencia; por ello la capacitación es de gran importancia para cualquier organización.

La Capacitación: “Es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y / o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria y análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.”⁴⁶

“La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.”⁴⁷

⁴⁶ REZA Trosino, Jesús Carlos. Op. Cit Pág.25

⁴⁷ SILICIO, Alfonso.Op. Cit. Pág. 18

“A. F. Sibila, la define como: el proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.”⁴⁸

Observamos que los autores coinciden con la descripción del concepto de capacitación, pues persiguen el mismo objetivo. Finalmente, podemos definir a la capacitación como la función que proporciona conocimientos de carácter intelectual en los trabajadores técnicos, ejecutivos o funcionarios en general.

Es importante tomar en cuenta a la capacitación como una función necesaria en las empresas, y no pensar que los recursos invertidos en este proceso son gastos inútiles e innecesarios, pues si la capacitación es llevada a cabo correctamente puede lograr un gran avance económico, cultural, social, etc. para las organizaciones y a la vez para el país, con ello se hará competitivo frente a otros países.

La Capacitación la entendemos como la manera de formar al trabajador a través de la adquisición de conocimientos teóricos para el desarrollo de sus actividades dentro de la institución.

Finalmente, se encuentra el desarrollo, el cual es el tipo de entrenamiento que forma al individuo de manera personal, para así propiciar una disciplina y responsabilidad en el puesto desempeñado.

1.5.4 Desarrollo

“Es la expresión de acciones totales para llegarse mejores y más adaptados empleados. Tratará de perfeccionar no solo orgullo y habilidad, sino que también tratará de perfeccionar al hombre como humano, sus facultades, actitudes y rasgos personales que en general le permitan vivir en sociedad armónicamente.”⁴⁹

⁴⁸ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Administración Moderna de Personal. Fundamentos*. Pág. 85

⁴⁹ GREDIAGA y asociados. Op. Cit Pág. 52

“Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad total.”⁵⁰

“Es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para estimular su eficacia y productividad a su cargo. Su objetivo es a largo plazo para dar al hombre conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas y numerosas.”⁵¹

El desarrollo es una función muy importante dentro de toda organización, pues es necesario percatarse del tipo de personal que se encuentra laborando dentro de la empresa, es decir, es indispensable analizar el comportamiento de los empleados para descubrir su forma de pensar y actuar, lo cual repercute en el buen funcionamiento de las actividades en la empresa. Si la institución cuenta con un personal motivado y con un desarrollo individual satisfactorio, se logrará coordinar, guiar y organizar de forma eficiente a los empleados dentro del puesto que desempeñen.

Finalmente, la diferencia que nosotras encontramos en estos conceptos son los siguientes:

El entrenamiento es la adquisición de conocimientos y habilidades para desarrollar una tarea motora o intelectual de un individuo dentro de una organización. De aquí se desprende el **entrenamiento práctico**, el cual **es el adiestramiento** encargado de perfeccionar las habilidades motrices, en obreros y empleados de baja categoría; y por otro lado se encuentra el **entrenamiento teórico**, que **es la capacitación**, la cual se entiende como la adquisición de conocimientos de carácter intelectual en los aspectos técnicos del trabajo en la organización.

⁵⁰ REZA Trosino, Jesús Carlos. Op. Cit Pág. 25

⁵¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Pág. 425

Por último, **el desarrollo** es un tipo de entrenamiento que pretende formar hábitos morales, sociales y de trabajo. Se puede decir que va dirigido a todo el personal, pero en particular a los ejecutivos.

1.6 Actualización y Capacitación

En este punto se hace una distinción entre lo que es capacitación y actualización, ya que se llaga a confundir ambos términos.

“Actualizarse es acercarnos a herramientas nuevas que hagan posible desempeñar lo que hacemos de mejor manera.”⁵²

“Actualización es tener contacto con los adelantos de la ciencia y la tecnología en todas sus manifestaciones para adecuar a ellos la práctica, los conocimientos y actitudes.”⁵³

“La actualización la podemos percibir, no como imposición institucional, sino como un proceso de auto construcción profesional que rescata al sujeto de la inercia de la realidad.”⁵⁴

La actualización se da cuando ya existe un conocimiento previo del trabajador de las actividades que realiza y solo requiere mejorar sus conocimientos con nuevas herramientas.

Los conocimientos impartidos en la capacitación deben ser actuales, estar acorde a las nuevas tecnologías del país, para que los trabajadores puedan ser más competitivos en su campo laboral, por ello es importante que los profesores estén

⁵² www.sep.gob.mx

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

actualizados en las áreas que desempeñan, para transmitir nuevos conocimientos y tecnologías.

1.7 El Proceso Administrativo de Capacitación

La capacitación es la función que permite transmitir nuevos conocimientos a los trabajadores de una institución, con el fin de realizar las actividades eficientemente, lo cual permita alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Es por ello necesario, llevar a cabo la función de capacitación de forma organizada, para poder retomar y desglosar paso a paso cada una de las actividades que se encuentran involucradas en el desarrollo de la capacitación.

Por tanto, dicha función debe ser aplicada en base al proceso administrativo de capacitación, el cual comprende cuatro etapas; según ⁵⁵Roberto Pinto Villatoro: planeación, organización, ejecución y evaluación.



⁵⁵ PINTO Villatoro, Roberto. Op. Cit. Pág. 47

- Coordinación de eventos

EVALUACIÓN

- Ajuste al sistema
- Seguimiento
- Microevaluación
- Macroevaluación

1.7.1 Planeación

“En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar qué se va hacer”⁵⁶

La etapa de planeación se divide en cuatro elementos, los cuales son:

1.7.1.1 Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)

“Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y o que debe hacerse.”⁵⁷

En esta etapa debe detectarse principalmente las funciones que realizan los empleados en sus puestos correspondientes para identificar los errores cometidos por los mismos en el desempeño de sus actividades, y así determinar que empleados y en qué aspectos requieren mayor capacitación.

⁵⁶ Ibid. Pág. 47

⁵⁷ Ibid. Pág. 48

1.7.1.2 Definición de Objetivos

“Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase anterior.”⁵⁸

Los objetivos deben ser definidos a partir de las deficiencias detectadas en el desempeño de los trabajadores en su puesto en comparación con los objetivos que persiga la empresa, lo cual permita conducir el diseño del programa de capacitación; por tanto, dentro de los objetivos se debe determinar las deficiencias que se deseen corregir para saber hacia donde se quiere llegar con la impartición de la capacitación.

1.7.1.3 Elaboración de planes y programas

“La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. Las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a curso. La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.”⁵⁹

En la elaboración de los planes y programas debe considerarse los objetivos definidos a partir de las deficiencias detectadas en el DNC, para así recopilar las necesidades o requerimientos de capacitación del personal, y con ello desglosar en dichos planes y programas los temas y contenidos sobre los cuales se desea capacitar.

⁵⁸ Ibid. Pág. 48

⁵⁹ Ibid. Pág. 49

1.7.1.4 Presupuestos

“Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica.”⁶⁰

En la determinación del presupuesto se debe tomar en cuenta los gastos que conlleva capacitar al personal que lo requiera, como son: lugar dónde se impartirán los cursos, los instructores (ya sean de tipo interno o externo), material que se va a utilizar, total de personas a capacitar, etc.

También, encontramos aquellos objetivos, fines o metas de la organización, para que una vez detectadas las necesidades, se proceda a la elaboración de un plan de capacitación. Los Planes y Programas establecidos en la planeación, surgen a partir de un DNC, porque se determina cuáles suelen ser los adecuados para llevar a cabo la capacitación.

1.7.2 Organización

“La organización es la parte en donde se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de organización del proceso de capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.”⁶¹

Aquí encontramos, que en toda organización debe haber una estructura con una autoridad en cada área; debe existir procedimientos bien definidos para agilizar el

⁶⁰ Ibid. Pág. 49

⁶¹ Ibid. Pág. 49

trabajo en la organización. La integración de personas es fundamental, pues se requiere de un diagnóstico de estrategias y de capacidad para un cambio de conducta y el cambio organizacional.

La etapa de organización responde al cómo se va a hacer y con qué se va a llevar a cabo, la cual se compone también de cuatro elementos:

1.7.2.1 Estructuras

“Los individuos capaces que deseen cooperar entre sí trabajarán con efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan con otras. La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.”⁶²

En esta parte, es necesario que el trabajador conozca la ubicación de su áreas dentro de la estructura orgánica de la empresa, para saber con qué áreas se encuentra relacionado, cuál es su autoridad máxima y qué objetivos se desean alcanzar en la empresa.

1.7.2.2 Procedimientos

“Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo si están muy centralizados y si no están bien delimitados”⁶³

Dentro de esta fase, se debe definir adecuadamente los pasos a seguir para llevar a cabo la aplicación de la capacitación, es decir, derogar las funciones pertinentes a los encargados de la ejecución de la capacitación, para así llevar un orden en las actividades a desempeñar.

⁶² Ibid. Pág. 50

⁶³ Ibid. Pág. 51

1.7.2.3 Integración de personas

Administrar sistemas de entrenamiento requiere de personas técnicamente preparadas, pues la capacitación es un función técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional. Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y programas definidos en la fase de planeación.”⁶⁴

En esta fase se tiene la tarea de incorporar a personal idóneo en las actividades diseñadas en los planes y programas de capacitación para ejecutar dicha función, como son: los coordinadores de los eventos, instructores, asesores, analistas, etc.

1.7.2.4 Integración de recursos materiales

“Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, de muebles, de proyectores de cine, de equipos de video, de retroproyectors, de rotafolios y de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados.”⁶⁵

En esta fase, se debe tomar en cuenta los materiales que se podrán necesitar para llevar a cabo el programa de capacitación, los cuales darán apoyo al impartir los cursos de la misma, pues aunque no suene de gran importancia, sin estos materiales, no se lograría dar un solo curso de capacitación con eficiencia.

Es decir, se deben tener los materiales adecuados para impartir una asesoría, dependiendo el tema, por ejemplo, si se desean mostrar formatos de cómo realizar

⁶⁴ Ibid. Pág. 51

⁶⁵ Ibid. Pág. 52

nóminas o explicar un folleto en general, se podría hacer uso de diapositivas o acetatos, entonces se necesitaría un retroproyector y un CPU.

1.7.3 Ejecución

“Implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.”⁶⁶

Al llevar a cabo la ejecución, se pretende dar una orientación a los objetivos y contenidos de los programas. Ésta es la etapa en la cual la coordinación de eventos juega un papel esencial para impartir la capacitación, ya que esto genera una serie de actividades para lograr dichos eventos.

La ejecución integra cuatro fases:

1.7.3.1 Contratación de servicios

“Aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales.”⁶⁷

En la mayoría de las ocasiones, en toda empresa, no se cuenta con todos los recursos necesarios para impartir la capacitación, por tanto, es necesario contratar servicios externos, para cubrir con las necesidades y expectativas del programa de capacitación, y con ello obtener resultados satisfactorios del mismo

⁶⁶ Ibid. Pág. 52

⁶⁷ Ibid. Pág. 52

1.7.3.2 Desarrollo de programas

“Es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de la planeación.”⁶⁸

Es esta fase, es necesario volver a reorientar los objetivos del programa ya definidos en la segunda fase de la planeación, pues es muy importante que los objetivos se encuentren relacionados con el contenido de los programas de capacitación, lo cual permitirá organizar las actividades establecidas en dicho programa y posteriormente llevarlas a cabo.

1.7.3.3 Coordinación de eventos

“La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.”⁶⁹

En esta parte, se preparan los eventos, se deben designar los lugares donde se impartirán los cursos, confirmar a los instructores, organizar los grupos, también se hacen cargo de repartir los materiales necesarios para llevar a cabo los cursos; es decir, aquí es donde se organizan todas actividades precisas para impartir dichos cursos de capacitación.

⁶⁸ Ibid. Pág. 53

⁶⁹ Ibid. Pág. 53

1.7.3.4. Control administrativo y presupuestal

“El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, sí como de formatos para registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etc.”⁷⁰

Se debe tener un registro de personal a capacitar, para tener control de los materiales que se deben utilizar en cada uno de los cursos, y también se hace un control del presupuesto, para evitar hacer gastos innecesarios. Esto se logra por medio de listas, pues en ellas se logra detectar si los trabajadores son constantes o asisten puntualmente a los cursos, para conocer el aprovechamiento y resultados de los mismos.

1.7.4 Evaluación

“La evaluación es la medición y corrección de todas de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión y valoración del sistema, del proceso, el seguimiento y la ponderación de resultados.”⁷¹

Es importante esperar los resultados finales, para que posteriormente, se haga una comparación de los resultados planeados con los resultados reales, para identificar si se logro o no los objetivos que persigue la empresa. Es por ello, que la evaluación se encarga de realizar los resultados finales, para encontrar éxitos o fracasos en el proceso.

⁷⁰ Ibid. Pág. 54

⁷¹ Ibid. Pág. 54

Esta cuarta etapa del proceso administrativo de la capacitación comprende:

1.7.4.1 Macroevaluación

“La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistemático, como de los procesos: legal, administrativo e instruccional, de ahí que se le conozca como macroevaluación o evaluación del sistema de capacitación.”⁷²

La macroevaluación es la evaluación que se efectúa a partir de los resultados totales de la ejecución de la capacitación, es decir, una vez que la totalidad de los cursos fueron impartidos, se hace una evaluación general de los resultados obtenidos de los mismos, identificar si se alcanzaron los objetivos expuestos en el programa de capacitación, y saber si los problemas detectados fueron resueltos.

1.7.4.2 Microevaluación

“La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor.”⁷³

Dentro de la microevaluación, se hace una evaluación en partes específicas del proceso de capacitación, como por ejemplo, hacer una evaluación en el aprendizaje de los empleados que estén tomando cursos de capacitación, y también de los instructores, para saber si cubren los temas de los programas.

También, se hace evaluación en las etapas del proceso de capacitación, si alguna de éstas no es ejecutada conforme a lo planeado, se debe identificar los errores y hacer una retroalimentación en dichas etapas.

⁷² Ibid. Pág. 55

⁷³ Ibid. Pág. 55

1.7.4.3 Seguimiento

“El seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.”⁷⁴

Una vez capacitados los empleados y estos al ejecutar los nuevos conocimientos adquiridos por medio de ésta en su puesto correspondiente, el seguimiento se encarga en recopilar información sobre los avances que pudiera tener la institución a partir de la aplicación del programa de capacitación. Con ello identificar si se lograron los resultados esperados.

1.7.4.4 Ajustes al sistema

“Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional. Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema de capacitación.”⁷⁵

Después de ser observados los resultados del programa de capacitación, una vez aplicado, se deben detectar las fallas que se tuvieron al final del sistema de capacitación, para así comenzar a realizar los ajustes y cambios necesarios de forma permanente para mejorar dicho proceso, y con ello obtener excelentes resultados en la empresa en un futuro.

Las cuatro etapas del proceso administrativo de capacitación con sus fases correspondientes, constituyen un factor importante para la ejecución de la capacitación, pues se lleva un orden en las actividades definidas dentro del programa de

⁷⁴ Ibid. Pág. 55

⁷⁵ Ibid. Pág. 56

capacitación. No solo basta determinar las necesidades de capacitación de la organización, sino principalmente la necesidad del trabajador para realizar adecuadamente su trabajo.

La organización de las áreas, puede coadyuvar de manera eficiente para el logro de los objetivos planeados, una vez ordenadas las áreas, surge la necesidad de integrar al personal; para darle a conocer sus funciones de las cuales fue empleado. Entonces, el factor humano es el elemento más valioso dentro de la organización, pues sin él no sobreviviría, ya que se puede contar con todo el recurso material posible, pero sin el factor humano no se puede operar o administrar.

1.8 La Capacitación como Sistema

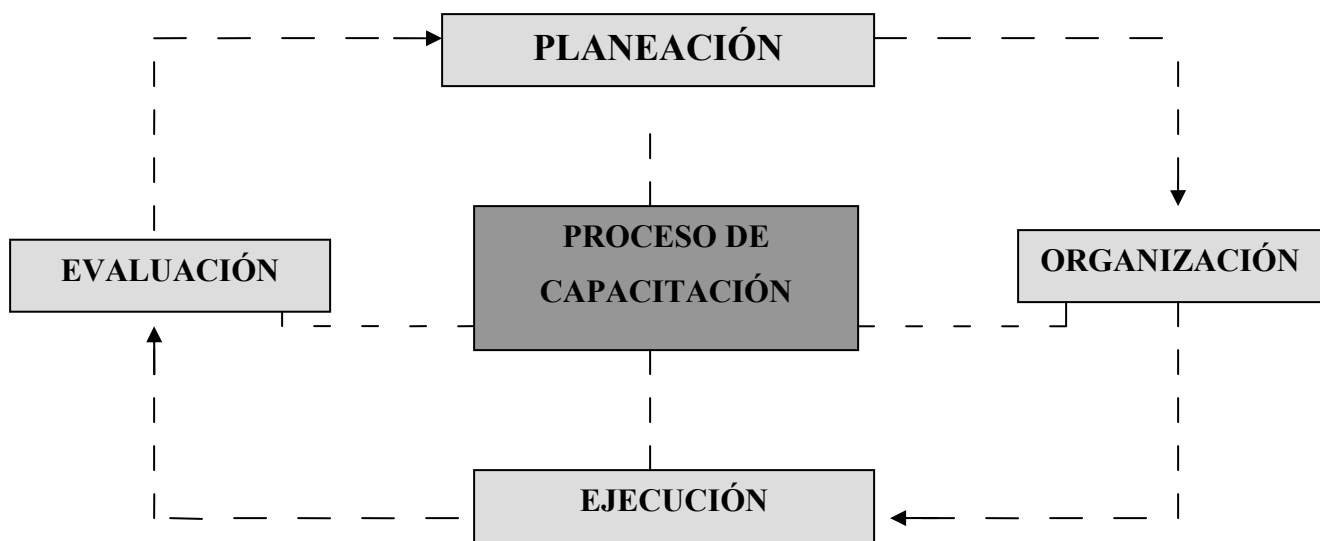
Se define a “el sistema como la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado; que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo común.”⁷⁶

Otra definición de sistema es “un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado de las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. Existen dos tipos de sistemas:

- a) **Sistemas cerrados:** son los que no presentan intercambio con el ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Así, los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otra parte, tampoco lo influyen.

b) Sistemas abiertos: son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos).”⁷⁷

Por ello, se considera a la capacitación como un sistema, pues sus etapas deben ir relacionadas en su ejecución, ya que si se falla en una de ellas, no podrían funcionar las demás. Por consiguiente, el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos, implica las etapas de: planeación, organización, ejecución y evaluación. Este proceso lo entendemos como un sistema, en el cual sus elementos se encuentran íntimamente relacionados como se puede observar en el siguiente esquema:



Como se mencionó anteriormente, las cuatro etapas deben estar relacionadas entre sí para el buen funcionamiento de las mismas, puesto que se encuentran integradas en un todo, por lo tanto, deben ser ejecutadas de una forma continua, para lograr los resultados esperados y planeados por la organización o empresa.

⁷⁶ REZA Trosino, Jesús Carlos. Op Cit Pág. 41

⁷⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 727 y 730

“El proceso sistémico contiene cuatro etapas, las cuales deben llevarse a cabo una tras de otra, éstas son:

- **Entradas o Insumos:** son los materiales, energía o información que alimentan el funcionamiento del sistema.
- **Mecanismos de Conversión o Proceso:** en donde se genera el cambio de los insumos, es esta etapa se da la organización e implementación del sistema.
- **Salidas o Productos:** son los beneficios que se pondrán a disposición de los distintos usuarios. En esta fase intervienen los mecanismos de control para determinar las desviaciones y proceder a corregirlas.
- **Retroalimentación:** que verifica en cada una de las etapas si se cumplió o no con los propósitos de éstas.”⁷⁸

Analizando la retroalimentación podemos percatarnos si existen desviaciones o errores al haber aplicado cada una de las etapas del proceso, esta última etapa es muy importante, ya que, a través de ella podemos conocer cuales fueron los resultados alcanzados o problemas que obstaculizaron llegar a los objetivos deseados para así empezar de nuevo, mejorando cada etapa.

1.9 La Capacitación y las Competencias Laborales

Los cambios económicos, tecnológicos, sociales, etc., han propiciado que las empresas u organizaciones sean más competitivas. Para ser competitivo se debe desarrollar una buena calidad en el servicio, entendiendo a ésta como la satisfacción del usuario, por otra parte, debe tener una visión a futuro para su sobrevivencia. Una forma de hacer a una empresa más competitiva es brindar a los trabajadores capacitación constante, que ayude a los miembros de la organización a estar al día en cuanto a conocimientos y habilidades.

⁷⁸ REZA Trosino, Jesús Carlos. Op. Cit. Pág. 46 y 47

Ello requiere una mayor responsabilidad, creatividad y flexibilidad de todos aquellos que participan en el proceso productivo. Este cambio no sólo exige nuevos conocimientos, capacidades y destrezas, sino también, una nueva cultura laboral que ponga énfasis en la colaboración y el trabajo en equipo.

“Desde el punto de vista económico, la competencia consiste en la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas, dando lugar así a una libre formación de precios en la que se refleja la ley de la oferta y la demanda. La competitividad es la facultad, la capacidad que tienen las empresas para permanecer como tales en el mercado libre.”⁷⁹

La competencia laboral está basada en distintos modelos de competitividad, en el conocimiento, innovación y tecnología, lo que implica diferentes articulaciones entre varios aspectos: sociales, económicos, políticos y culturales.

Todas las personas para ser ganadores o competitivos debemos aprender constantemente; una forma es la de tomar cursos de capacitación. La capacitación se refería originalmente a la comunicación y aprendizaje de habilidades manuales necesarias para realizar una tarea con economía.

“La capacitación es aquella actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidad y actividades por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos.”⁸⁰

“La competencia laboral en México, surgió de un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación, que iniciaron conjuntamente las secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social.”⁸¹

⁷⁹ ANDA Gutiérrez, Cuauhtémoc. *Administración y Calidad*. Pág. 144

⁸⁰ *Ibid.* Pág. 146

⁸¹ ARGÜELLES, Antonio. *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de competencia*. Pág. 25

A nivel internacional continúa la tendencia hacia la globalización de la economía, la búsqueda de mayor competitividad, lo cual ha exigido un cambio en los sistemas de educación y capacitación, por que estos sistemas deben mejorar su calidad y adaptarse a los cambios que surgen de la innovación tecnológica. La capacidad de innovación implica creatividad de los individuos, organización y sociedad para predecir los retos del cambio.

El individuo a través del aprendizaje, como un proceso continuo y sistemático, puede desarrollar la innovación y capacidades. Se considera que la educación y capacitación son factores esenciales para elevar la calidad del trabajo, así como la eficiencia del mismo.

“Además de mejorar la eficiencia y calidad del sistema de educación y capacitación para elevar el nivel de escolaridad de la población, y en particular de los jóvenes que entran al mercado laboral, será necesario revalorar la función educativa de la empresa como centro de de formación de recursos humanos.”⁸²

“La competencia laboral pretende, que por medio de la capacitación, el país cuente con recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia de los mercados. Una fuerza de trabajo mejor calificado, permitirá que las empresas puedan incrementar la productividad, ser más competitivas, y así permanecer como fuente de empleo.”⁸³

Pues bien, todo proceso de cambio y adaptación tecnológica están sujetos a la capacitación y educación que se le proporcione al individuo; es decir, el factor humano es la parte más importante dentro de una organización, pues es quien participa en los cambios que se presentan en la sociedad. La competitividad laboral, es una actividad que exige capacidad intelectual, creatividad e innovación; por tanto, la educación y

⁸² Ibid. Pág. 29

⁸³ Ibid. Pág. 37

capacitación del individuo se convierten en elementos centrales de una organización competitiva.

“Las empresas percibirán a la capacitación, no sólo como una obligación legal, sino como una necesidad y como un proceso integral y permanente; cuyo propósito es elevar la productividad y mejorar su posición competitiva en los mercados. Por ello, la formación y capacitación se convierten ejes primordiales de la estrategia de competitividad, crecimiento económico y desarrollo social.”⁸⁴

Es necesario mejorar la calidad y eficiencia de la educación y capacitación para elevar el nivel de escolaridad de la población, y en particular de los jóvenes que entran al mercado laboral, y de ésta manera, contar con un recurso humano bien preparado acorde con las necesidades de la empresa, podrá garantizarle a la empresa el éxito, así como elevar los niveles de productividad y de competitividad para enfrentar en mejores condiciones los mercados y el campo tecnológico.

“La capacitación basada en competencias se considera como un fenómeno nuevo, cuyo objetivo es desarrollar una fuerza competente, con énfasis en la adquisición de habilidades prácticas necesarias en los lugares de trabajo. La competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes.”⁸⁵

Para lograr una capacitación basada en competencias, debe existir una fuerza laboral calificada y flexible, que se caracterice por una gran productividad y por la capacidad de satisfacer las necesidades de un mercado del proceso de cambio.

“La capacitación basada en competencias, pone énfasis en la adquisición de habilidades en el trabajo y la participación activa de los empleadores para determinar

⁸⁴ Ibid. Pág. 33

⁸⁵ Ibid. Pág. 146

las normas, responde a la pertinencia de la capacitación y la progresión del empleo. El cumplimiento de las normas, responde a lo referente de capacitación y la progresión del empleo. El cumplimiento de las normas debe apoyarse en conocimientos que permitan aplicar las habilidades de diferentes maneras, como son:

- Trabajo en equipo y la resolución de problemas
- El individuo puede diseñar su programa de capacitación
- Establecer un marco de reglamentación y vigilancia para el cumplimiento de las normas y garantizar un nivel mínimo de calidad
- Promover asociaciones con empleadores y con el sector privado para favorecer una capacitación enfocada al mercado.”⁸⁶

La capacitación basada en competencias propone un modelo en el cual el trabajador, mediante un proceso de actualización, pueda determinar la resolución de problemas. Es notable que en este tipo de capacitación, el ser humano es el factor más importante para alcanzar la productividad de la empresa, ya que de alguna manera, con su participación, propone un programa de capacitación para mejorar su ambiente laboral; basta con solo detectar las necesidades y las deficiencias en sus funciones cotidianas para determinar lo que se puede cambiar, y de ésta manera, poder evaluar lo propuesto.

La capacitación basada en competencias puede tener un efecto positivo en las estrategias internas de recursos humanos y de personal, ya que se basa en la valorización de los resultados sin hacer referencia a métodos de capacitación, marcos temporales o lugares de la capacitación, lo cual se fundamenta en calificaciones otorgadas sobre la base de evaluaciones validas y confiables.

Además el desarrollo de competencias laborales amplía las oportunidades de superación y progreso personal de los trabajadores.

⁸⁶ Ibid. Pág. 150

Finalmente se puede decir que la administración surge por la necesidad de organizar las actividades en las sociedades y obtener resultados eficientes, es por ello, que surgió posteriormente el proceso administrativo, por Henri Fayol, en donde toda actividad se realiza a través de pasos estructurados: previsión, planeación, organización, dirección y control, etapas que ayudan al administrador a alcanzar objetivos y metas establecidas dentro de la organización.

Por tanto, es importante que toda empresa u organización lleve a cabo una buena administración, ya que ésta permite efectuar una mejor organización, así como también, una coordinación para alcanzar una mayor productividad dentro de la empresa, o bien brindar un mejor servicio.

La capacitación es una de las funciones de la administración de recursos humanos que permite al individuo adquirir nuevos conocimientos, aptitudes, actitudes para ser más competitivo para la empresa y está a su vez pueda brindar un servicio que satisfaga al cliente, es decir, un servicio de calidad.

En el siguiente capítulo daremos un pequeño esbozo de los antecedentes de la administración educativa, así como, el campo de acción, perfil del administrador educativo y la función que puede desempeñar como capacitador.

CAPÍTULO 2

EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO CAPACITADOR

Dentro de este capítulo se desglosa de forma general los antecedentes de la administración educativa, ya que es necesario saber el origen de la misma para conocer la razón por la cual surgió dicha administración.

Posteriormente, se da una definición clara de la administración educativa, pues la mayoría de las personas inmersas en éste campo profesional desconocen el funcionamiento de la misma, lo cual debe ser erradicado, dando a conocer a los interesados el rol, la finalidad y el papel que tiene el administrador educativo, por lo cual, consideramos también oportuno, señalar el perfil que debe tener éste.

Para finalizar este capítulo se desarrolla el papel del administrador educativo como capacitador, ya que la función de capacitación es el tema central de esta tesis.

2.1 Antecedentes de la Administración Educativa

El origen de la administración educativa se deriva de diversos modelos de las ciencias tales como: la Psicología, Sociología, economía y principalmente de la Administración pública; ya que esta última se ocupa de los asuntos del estado, como la educación.

“La administración educativa es una disciplina derivada que ha tomado muchos de sus conceptos y modelos de la Psicología, Sociología y economía, y que se ha apoyado en campos aliados como el comercio y la administración pública.”⁸⁷

“Los administradores escolares. Esta profesión es de aparición muy reciente, la última en adoptar el estudio sistemático y la investigación, aunque sus raíces hay que

⁸⁷ BEARE, Hedley, CALDWEL, Brian J. *Como conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección.* Pág. 56

buscarlas en los antiguos campos de la administración, especialmente de la administración pública”⁸⁸

La administración tiene varios enfoques que se le ha dado a lo largo de la historia, dependiendo del contexto y las necesidades de cada época, esta siempre tuvo teorías enfocadas a las organizaciones o empresas, pero se ha visto en la necesidad de tener un conocimiento especializado que responda a ciertos problemas en un campo en particular.

“La administración educativa tiene su principal aparición en Estados Unidos en el año de 1947 con la formación del National Conference of Professors of educational Administration, NCPEA (Conferencia Nacional de profesores de Administración educativa), en la que participaban principalmente profesores y directores que compartían sólo sus experiencias y los problemas que se le presentaban en el ese momento.”⁸⁹

“La administración educativa ha sido enseñada tradicionalmente por antiguos superintendentes escolares, cuyos conocimientos sobre la materia provenían, en gran mediada, de años de dura experiencia en la práctica diaria. Y los cursos sobre la misma se enfocaban en particular hacia cómo resolver problemas, a base de la experiencias de los administradores en activo.”⁹⁰

En 1947 surge la Asociación Americana de Administradores Escolares (AASA), en esta sé que debería: “1) estimular el desarrollo de mejores programas de preparación en las universidades; 2) pedir consejos escolares y 3) participar más activamente en los asuntos profesionales de la educación.”⁹¹

⁸⁸ OWENS, G. Robert. *La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizacional.*

Pág. 19

⁸⁹ *Ibid.* Pág. 39

⁹⁰ *Ibid.* Pág. 38

⁹¹ *Ibid.* Pág. 41

Con esta asociación se le empieza a dar una mayor importancia, pero no se hace ninguna investigación formal que ayude a consolidarla como tal, por ello surge en 1950 el Programa corporativo sobre la Administración educativa (CPEA), estableciendo este centro independiente, donde se intercambiaba información entre ellos; los propósitos que perseguían estos eran:

- Mejorar los programas para los administradores
- Dar información de los descubrimientos e investigaciones sobre educación y administración

En otros países hubo también estudios sobre está, como Australia donde se estudió el papel de los directores en 1985, también se formó el Consejo Australiano de la Administración educativa, en donde uno de sus proyectos fue el “desarrollo material de ayuda al director y otros administradores escolares con presupuestación escolar y motorizó los desarrollos hechos en la planificación corporativa y la presupuestación de programas”⁹²

En realidad la administración educativa no ha tenido un gran desarrollo en teorías y aportaciones científicas, ya que sólo se basa en opiniones y problemáticas que han vivían a diario los directivos y profesores encargados de la administración de las escuelas, actualmente no se han hecho investigaciones profundas de los que debería ser, solo se entiende como la a esta, como la especialización de un cierto campo que es manejado por la administración.

“El administrador de cualquier organización debe tener un alto nivel de conocimientos técnicos del campo o área que dirige.”⁹³

⁹² BEARE, Hedley, CALDWEL Brian J. Op. Cit. Pág. 64

⁹³ OWENS, G. Robert. Op. Cit. Pág. 20

“Una de las metas de la nueva teoría administrativa es la adaptación de modelos de otras disciplinas que sean aplicables a la administración educativa, así como a la de los negocios, hospitales y administración pública.”⁹⁴

La administración Educativa en México tiene su origen de la Administración Pública, como una consecuencia de reformas educativas y políticas. Esta administración responde a la satisfacción existente en el campo educativo en los años 70s.

“En 1979 surge la Licenciatura de Administración educativa en la Universidad Pedagógica Nacional, creada por un grupo de académicos de la facultad de Ciencias Políticas y sociales de la UNAM diseñando un plan de estudios muy similar al de la licenciatura de Administración Pública, convirtiendo a la Administración Educativa como parte de ella.”⁹⁵

2.2 La Administración Educativa

La educación dentro de cualquier país es necesaria para el desarrollo económico, político y cultural del mismo, pues sino existe una preocupación del Estado por educar a su población los niveles culturales quedaran rezagados.

Por lo tanto, es indispensable que la educación cuente con una organización y administración eficiente, para definir, encaminar y alcanzar los objetivos educativos propuestos por los directivos de la institución, además de obtener un buen aprovechamiento de los recursos con los que cuente la institución.

Es por ello que la “Administración de la Educación es el uso más inteligente y el empleo óptimo de los recursos humanos, financieros y técnicos para alcanzar niveles de excelencia de la enseñanza, el aprendizaje y la búsqueda de nuevos conocimientos. La

⁹⁴ Ibid. Pág. 37

⁹⁵ www.upn.mx

administración de la educación consiste en crear las condiciones físicas, sociales, culturales, económicas que faciliten y ayuden las tareas de investigar, enseñar y aprender que realizan investigadores, maestros y alumnos.”⁹⁶

La administración educativa se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos que sean utilizados en el sector educativo, con el fin de lograr la máxima eficiencia, eficacia y calidad en las técnicas administrativas para realizar y reformar procesos educativos.

También le compete formular estrategias y técnicas de acción para proponer soluciones ante problemas de desequilibrios funcionales y estructurales del sistema educativo.

“La administración educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa en sus procesos de construcción de conocimientos, es decir, la administración educativa estudia la realidad social bajo la óptica de desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución organización o proceso social del que se trate y de los objetivos específicos que cada práctica se proponga.”⁹⁷

Es decir, le corresponde el estudio de los procesos educativos de manera administrativa teniendo en cuenta las herramientas teóricas basadas principalmente de la administración.

La administración educativa es “una disciplina cuyo objeto de estudio se encuentra inmerso en el sector educativo, aplicando y adecuando las técnicas administrativas necesarias para la innovación de procesos, optimización de recursos y uso de tecnologías para mejorar cualquier organización educativa”⁹⁸

⁹⁶ Universidad Pedagógica Nacional, *Teoría de la Administración*. Tomo III, p. 87

⁹⁷ COVARRUBIAS Villa, Francisco. *El problema del objeto de estudio de la administración educativa*. Revista del IAPEM. No. 10. Pág. 67

⁹⁸ BECERRIL Palma, Ma. Elena. *¿Qué hace y a qué se dedica un administrador educativo a 20 años de creada la UPN?* Gaceta UPN. Vol. VI. Pág. 15

Está debe estar al servicio del mejoramiento de la enseñanza y para ello debe promover proyectos educativos, generar una visión, hacer que la organización se conozca así misma, apoyar administrativamente modelos planteados por ella, así como, también analizarlos.

2.3 Las Funciones del Administrador Educativo

El administrador educativo, es la persona adecuada para organizar el trabajo, al personal y administrar los recursos materiales y financieros, entre otras actividades, además, es la persona responsable de vigilar la operación del programa educativo. Tiene la capacidad de detectar problemas que se presentan en la organización, analizar las causas y efectos para dar posibles soluciones viables y prácticas. Además de saber involucrar a todos los elementos de la organización, esto quiere decir, formar un equipo de trabajo, desarrollando de esta manera las capacidades del personal a través de nuevas técnicas para el logro de las metas deseadas.

Se considera necesario que el administrador educativo adquiera el papel de líder, porque debe manejar y coordinar inteligentemente los recursos con que cuenta la institución (pública y privada) para alcanzar los objetivos de la misma; el administrador educativo debe lograr como líder el verdadero mérito de motivar, estimular y facilitar el proceso de mejoramiento de los recursos.

“Un líder es la persona que tiene la capacidad para influir en otras personas, de manera que obren de acuerdo a las expectativas orientadas hacia el objetivo que el líder tiene.”⁹⁹ El administrador educativo debe intervenir de manera armónica en la conducción de las actividades de su personal, ya que es necesario, para el funcionamiento de una organización que existan dirigentes que propicien alcanzar eficientemente las metas de la institución educativa.

⁹⁹ CORNEJO, Miguel Ángel. *El Líder Corporativo*. Pág. 27

Es importante ser un buen líder ya que nosotros tenemos la responsabilidad de guiar a los subordinados a que realicen determinadas funciones, en términos más amplios el administrador planea, organiza y controla por esta razón debe ser un líder en un ámbito de competencia profesional.

El Administrador Educativo debe tener una mente clara y creativa, ya que influye en el desempeño del personal para la realización de sus funciones, y esto a la vez aportar ideas para el mejor funcionamiento de las instituciones. Es un agente de cambio ya que de él depende el éxito o el fracaso de una institución, involucrando a todo un equipo de trabajo para la realización de todos los objetivos finales.

2.4 Perfil del Administrador Educativo¹⁰⁰

Es importante que el administrador educativo posea los conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades, fundamentos construidos en una concepción humanística, crítica y reflexiva de los procesos sociales y, dentro de estos los educativos.

El administrador educativo dentro del campo laboral, tiene la capacidad de realizar las funciones referentes a todas las acciones educativas dentro de las instituciones, tanto públicas como privadas, con el propósito de mejorar la calidad del sistema educativo en nuestro país.

Es por ello que el administrador educativo cubre un perfil que le permite desarrollarse en funciones administrativas en toda institución, para elevar el nivel de eficiencia de los individuos dentro del mundo laboral, para así llegar a ser personas útiles a la sociedad; dicho perfil es el siguiente:

¹⁰⁰ Tríptico de Servicios Escolares

- Explicar el papel y las implicaciones de los procesos administrativos en las instituciones educativas a partir del conocimiento de las disciplinas administrativas y del sistema educativo nacional.
- Analizar las políticas públicas en educación, legislación y organización de la educación.
- Planear, organizar, dirigir y evaluar proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para apoyar la función educativa y cumplir cabalmente con el servicio educativo público.
- Instrumentar estrategias de acción para proponer soluciones a los problemas de la administración de la educación.
- Realizar estudios grupales e interdisciplinarios que conduzcan a la eficacia y eficiencia de los servicios educativos.

Por tanto, el administrador educativo se encarga de dirigir acciones, tareas, procesos, funciones, etc. administrativas dentro de toda institución, con el fin de solucionar problemáticas que se presenten en el sistema educativo en México, por medio de la realización de proyectos y programas que ayuden a resolver las demandas de la población que sé este desarrollando en actividades educativas.

2.5 El Administrador Educativo y las Competencias Laborales

A partir de la apertura de los mercados y el avance tecnológico en las empresas, se tiene como consecuencia, cambios administrativos en las organizaciones, como es la deficiencia en la operatividad de las funciones, el surgimiento de nuevas investigaciones e información para la institución, donde se desarrolla la necesidad de conseguir la mayor calidad posible en la realización de las actividades de la misma, lo cual permita a ésta adaptarse a las nuevas condiciones sociales y económicas que se presenten en su entorno.

Una vez dicho lo anterior, consideramos que para que un administrador educativo sea competente, debe tomar en cuenta los siguientes elementos; debe saber combinar conocimientos y capacidades útiles ante cualquier situación laboral. Para ser competente no basta poseer estos conocimientos o capacidades, sino ponerlas en práctica en las circunstancias apropiadas, saber organizar, seleccionar e integrar aquello que pueda ser útil, resolver problemas o llevar adelante un proyecto.

Ser competente implica poder desarrollar proyectos en tiempo oportuno, con el fin de obtener resultados de calidad, ser capaces de identificar, analizar y resolver problemas imprevistos dentro de la organización, además debe tener un conocimiento técnico del campo o área que dirige.

“El cambio exige administradores más hábiles y adaptables, con un bagaje de principios básicos y una mente abierta a la realidad más bien que con una determinación de lucha para defender las prácticas tradicionales. La necesidad del cambio requiere además una comprensión clara de la naturaleza del mismo en la organización y sobre la forma de llevarla a cabo”¹⁰¹

El administrador educativo debe estar abierto a nuevas propuestas por parte de las personas que este a su cargo, es decir, tiene que ser más flexible para la mejorar la organización, esto es como aprender trabajar en equipo. Es por ello, que dentro de las instituciones, el administrador educativo es el encargado de llevar a cabo todo tipo de acciones que propicien la competitividad laboral para alcanzar un alto nivel de calidad en las actividades de las mismas empresas.

Por consiguiente, es necesario desarrollar instrumentos que ayuden a combatir este tipo de problemáticas que se presentan en las organizaciones, en donde la solución es preparar adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen eficientemente sus

¹⁰¹ OWENS, Roberto G. Op. Cit. Pág. 19

tareas y así hacer competitiva a la institución, con el fin de mantenerse laborando eficientemente de manera permanente.

Para entender mejor lo anteriormente establecido, se entiende por competencia laboral a “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo. La competencia laboral, es una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho.
- Bajo que condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.”¹⁰²

Entonces, las competencias laborales es la forma de alcanzar buenos resultados en la institución, a partir del conjunto de conocimientos y habilidades que desarrolle el trabajador, lo cual provoque un mejor desempeño de éste en la realización de sus funciones.

Finalmente, lo que se pretende es que el administrador educativo ubique sus competencias y responsabilidades dentro de la estructura del sistema educativo y pueda planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar, con responsabilidad y eficiencia el programa o institución que este a su cargo.

2.6 El Administrador Educativo Como Capacitador

Si bien se ha mencionado que la capacitación forma parte de un proceso educativo, el cual proporciona conocimientos, aptitudes, habilidades a los trabajadores con el fin de que estén mejor preparados en todo momento y puedan desempeñar eficientemente su trabajo.

¹⁰² GRANADOS, Jaime A. Op. Cit. Pág. 164 y165

Nosotros como administradores educativos tenemos el compromiso de mejorar la educación, de dar una nueva forma a lo existente, modernizar, innovar y ser creativos en toda actividad que desempeñemos. Consideramos además que contamos con elementos administrativos los cuales no sólo pueden ser aplicados en el campo educativo, por tal motivo los podemos aplicar en cualquier organización sea pública o privada.

El administrador educativo cuenta con conocimientos que le permiten involucrarse como capacitador, principalmente porque conoce las etapas del proceso administrativo, las funciones de la administración de recursos humanos, entre otros elementos que coadyuvan en la administración.

También es capaz de crear o mejorar los cursos de capacitación para los trabajadores y Por qué no formar parte de ellos como asesor, cabe destacar que debido a su formación profesional, puede realizar el presupuesto de un programa de capacitación, contribuir en la realización de una mejor metodología para llevar acabo la capacitación. Como capacitador tenemos los elementos teóricos necesarios para contribuir en está área tan importante como lo es la capacitación.

La administración surge en 1947 en Estados Unidos y en 1985 en Australia, cabe mencionar que dicha administración fue desarrollada por profesores y directores, los cuales buscaban soluciones a problemas referentes a la administración de las escuelas.

La administración educativa en México tiene su origen en la administración Pública, pero es en 1979 que surge la licenciatura de Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional. Como egresadas de esta licenciatura tenemos la responsabilidad de conocer los programas educativos, resolver y detectar problemas que se detecten en las instituciones educativas, ser líderes y se más competitivos dentro de cualquier institución.

Finalmente la administración educativa estudia la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz que es lo que pretendemos lograr como capacitadores: formar individuos eficientes y eficaces para cualquier organización.

A continuación abordaremos la normatividad por la que se rige la capacitación, así como también, las leyes utilizadas por las instituciones gubernamentales para llevar a cabo sus actividades.

CAPÍTULO 3

MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN

En este capítulo se analiza las leyes que sustentan a la capacitación, tales como: la constitución en su artículo 123, la Ley Federal del Trabajo en los artículos 153-A al 153-X, donde se señalan los derechos y obligaciones que tienen los patrones y trabajadores para dar y recibir capacitación. Posteriormente se menciona la normatividad que rige las actividades de las delegaciones políticas del D.F., como: la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, la Ley Orgánica de la Administración Pública del D.F. y finalmente analizaremos el Subcomité Mixto de Capacitación.

Debido a la importancia de la Capacitación y a las diversas aportaciones, tales como: una elevada productividad, mejor utilización de recursos, un eficaz y eficiente trabajo, etc. Se hace obligatorio que toda empresa brinde Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores, esto se fundamenta en el artículo 123 fracción XIII constitucional.

3.1 Artículo 123 Constitucional

Dentro del artículo 123 Constitucional se encuentran enunciados los derechos de los trabajadores que laboren en toda empresa; así como también las responsabilidades y derechos que deberán asumir los patrones para con sus empleados y viceversa. Es importante destacar que se hace obligatoria la Capacitación y el Adiestramiento para toda empresa, aún cuando no se le da demasiada importancia por estas.

“El 28 de Abril de 1978 se hacen reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, donde se reglamenta oficialmente por el Diario de la Federación la obligación de Capacitar y Adiestrar a los trabajadores, en el título cuarto, Capítulo III bis, artículo 153 de esta Ley.”¹⁰³

¹⁰³ GREDIAGA y Asociados. Op. Cit. Pág. 12

3.2 Ley Federal del Trabajo

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
<p>Señala los derechos de los trabajadores y obligaciones de los patrones, también nos dice a quién va dirigida y los propósitos de la capacitación</p>	53-A-H	<p>ARTÍCULO 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo; por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.</p> <p>ARTÍCULO 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> IV. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento. V. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y VI. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.
<p>Se menciona quién podrá capacitar y bajo que condiciones se dará este proceso.</p>	153-B	<p>ARTÍCULO 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas</p>

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
Se especifica el tiempo en las que se llevará la capacitación y ofrece la posibilidad que el patrón y el trabajador lleguen a acuerdos para la capacitación.	153-E	ARTÍCULO 153-E La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	153-I	ARTÍCULO 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.
Sobre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quien será la encargada de fijar las bases para los comités de capacitación.	153-J	ARTÍCULO 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.
	153-K-L	<p>ARTÍCULO 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.</p> <p>Estos comités tendrán facultades para:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas; II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
<p>Hablan de la obligación de las empresas para proporcionar capacitación</p>	<p>153-M 153-N 153-O</p>	<p>III. en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso o actividades correspondientes;</p> <p>IV. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;</p> <p>V. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;</p> <p>VI. Elevar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y</p> <p>VII. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los acontecimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.</p> <p>ARTÍCULO 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.</p> <p>ARTÍCULO 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.</p> <p>Además, podrá consignarse en los propios contratos en procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.</p>

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
<p>Trata sobre que características y requisitos deberán tener las personas o instituciones que capacitan</p>	<p>153-P</p>	<p>ARTÍCULO 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establece o, en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.</p> <p>ARTÍCULO 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.</p> <p>ARTÍCULO 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos. II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
Requisitos de los planes y programas que serán impartidos para la capacitación	153-Q	<p>III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º. Constitucional.</p> <p>El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.</p>
	153-R	<p>ARTÍCULO 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O deberán cumplir los siguientes requisitos:</p> <p>I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;</p>
	153-S	<p>II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.</p> <p>III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.</p> <p>IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;</p> <p>V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y</p> <p>VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.</p> <p>ARTÍCULO 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que siguen a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.</p>

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
Estos artículos hablan sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-T 153-U 153-V	<p>ARTÍCULO 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaría de trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que no corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley; sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.</p> <p>CAPÍTULO 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.</p> <p>ARTÍCULO 153-U. Cuando implantando un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p> <p>ARTÍCULO 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.</p>

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
<p>Trata de los documentos obtenidos, una vez terminados sus estudios.</p>	<p>153-W</p> <p>153-X</p>	<p>Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que hayan expedido a sus trabajadores.</p> <p>Las constancias de que se trate surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.</p> <p>Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante un examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para la cuál de ellas es apto.</p> <p>ARTÍCULO 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.</p> <p>ARTÍCULO 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de Capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.</p>

Toda Ley tiene una importancia y una razón de ser, por tal motivo consideramos que al crearse el capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo el cual habla de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, tiene el fin de crear una organización más productiva, a través de la capacitación, función de la administración de Recursos humanos cuyo objetivo es que el trabajador adquiera conocimientos nuevos que le permitan realizar adecuadamente sus actividades.

Las disposiciones en las leyes respecto a los derechos y obligaciones de proporcionar y recibir capacitación se encuentran bien definidas y claras en las mismas, pero consideramos que la mayoría de los patrones no ven a la capacitación como una función importante para la empresa, ya que, sólo la llevan a cabo por cumplir con la normatividad, lo cual trae muchas deficiencias al ser aplicado el proceso de capacitación.

En esta ley se habla de capacitar o adiestrar a los trabajadores de la empresa, pero en realidad en algunas empresas o instituciones suele ser otra, ya que, sólo se capacita a un determinado porcentaje debido a que el presupuesto no alcanza.

3.3 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

Para los trabajadores al servicio del Estado, existe el apartado B del artículo 123 Constitucional y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Con respecto a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado indica en su artículo 43, fracción VI, inciso f con respecto a la capacitación que:

“Es obligación de los titulares del establecimiento de Escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.”¹⁰⁴

¹⁰⁴ Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

En 1990 la Dirección General de Servicio Civil, difundió los lineamientos Generales para la Capacitación en el sector Público, donde se destacan vertientes orientadas a las necesidades de capacitación:

- ♣ Institucional
- ♣ Operativa
- ♣ De responsabilidad

Este documento señala también el proceso de capacitación, que debe comprender las siguientes etapas:

- ⇒ Detección de necesidades
- ⇒ Programación de acciones
- ⇒ Ejecución
- ⇒ Seguimiento y evaluación

De estas etapas se hablará posteriormente en el proceso de Capacitación de la Delegación Tláhuac.

Las Delegaciones son parte de la Administración Pública Centralizada, y esta tiene sustento en la Ley Orgánica de la Administración Pública del D.F. en el título segundo. Dicha ley establece que el titular de esta administración es el Jefe de Gobierno y a su vez él se auxiliará de distintas dependencias, de entre las que se encuentra la Oficialía Mayor, encargada del desarrollo de personal; sustentado en el artículo 15, fracción XIV y en el artículo 33, fracción XVI y XVIII.

Es importante conocer la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado, ya que en nuestro campo de estudio nos enfocamos a una institución del Estado, por lo tanto

es necesario saber que es una obligación para estas instituciones proporcionar capacitación a sus empleados.

3.4 Ley Orgánica de la Administración Pública del D.F.

TÍTULO SEGUNDO

De la Administración Pública Centralizada

CAPÍTULO I

De la administración Pública Centralizada

ART. 15.- El jefe de Gobierno se auxiliará en el ejercicio de sus atribuciones, que comprenden el estudio, planeación y despacho de los negocios del orden administrativo, en los términos de ésta ley, de las siguientes dependencias:

XIV. Oficialía Mayor

ART. 33.- A la Oficialía Mayor corresponde el despacho de las materias relativas a la administración y desarrollo de personal; al servicio público de carrera; a la modernización y simplificación administrativa; los recursos materiales; los servicios generales; el patrimonio inmobiliario; y, en general, la administración interna del Distrito Federal.

XVI. Intervenir en la formulación de las condiciones generales de trabajo, difundirlas y vigilar su aplicación.

XVIII. Establecer la normatividad y las políticas de capacidad del personal de la Administración Pública del Distrito Federal, en el marco del Servicio Público de Carrera de las disposiciones jurídicas aplicables.

Esta fracción nos remite a la Normatividad en Materia de Administración de Recursos Circular- Uno Bis 2002, publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 18 de abril del 2002 en su apartado 2. También se fundamenta en a las Condiciones Generales de Trabajo en su capítulo XVI, publicado en la Gaceta Oficial del D.F. el 28 de abril de 1998.

Circular Uno-Bis 2002

2. Sistema de Capacitación

2.1 Sistema de Capacitación

2.1.1 El Sistema de Capacitación, define el marco en el que las Delegaciones, operan las etapas del proceso de capacitación y los programas de Servicio Social, Prácticas profesionales y Enseñanza Abierta, con funcionamiento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la LFT, la LGE, la LOAPF, Ley de Profesiones, LED, El estatuto, y en las disposiciones específicas que tales materias emita la CMC, a través de su Secretaría Técnica.

2.1.2 El sistema de capacitación, es el instrumento que orienta las acciones tendientes a proporcionar al servidor público los medios y herramientas necesarias para aprovechar sus capacidades y conocimientos en beneficio de la ciudadanía, en el marco del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (2000-2006).

2.1.3 Con el sistema de Capacitación, deberán atenderse las necesidades de formación, actualización y profesionalización de los servidores públicos de las Delegaciones.

2.1.4 El proceso de Capacitación está integrado por las etapas de Diagnóstico; programación y presupuestación; Operación de eventos de capacitación; Operación de eventos de capacitación; y Evaluación y Seguimiento.

2.1.5 La operación del Proceso de Capacitación se lleva a cabo a través de las vertientes de desconcentración y de dirección, así como, en las modalidades de capacitación: genérica, específica y de dirección.

- a) La vertiente de desconcentración, de conformidad con el Acuerdo de Desconcentración de la Capacitación, funciona por conducto de los SMC (Subcomité Mixto de Capacitación), cuyo objetivo es organizar en su ámbito de competencia las acciones de capacitación que requieran los servidores públicos del nivel técnico- operativo. Esta vertiente abarca las modalidades genérica y específica.
- b) La vertiente de dirección, tiene como propósito la profesionalización y actualización de los servidores públicos de mandos medios y superiores de GDF.
- c) El Sistema de Capacitación considera que la modalidad genérica está orientada para capacitación del personal técnico- operativo, las temáticas que propongan contemplarán el incremento de los niveles básicos de desempeño, la implementación y/o renovación de las técnicas y métodos orientados a la sistematización administrativa y la adquisición y desarrollo de habilidades necesarias en el común de los puestos.
- d) La modalidad específica está orientada al desarrollo de los servidores públicos tanto de nivel técnico operativo como de estructura, las temáticas dirigirse para que el personal pueda cumplir con las funciones que por normas y reglamentos se marcan, considerando los planes y programas de cada subsector en función de la especialización requerida para el cumplimiento de actividades y tareas de los diferentes puestos existentes en las áreas en las Delegaciones. Los PAC (Programas Anuales de Capacitación) deberán integrarse con un 60 % de eventos de la modalidad específica 30% de la genérica y 10% de dirección.
- e) La modalidad Directiva estará orientada al desarrollo especializado del personal de estructura, las temáticas que se propongan deberán permitir la implementación de cursos orientados a la coordinación y administración de actividades, habilidades para responder a los planes y proyectos de gobierno y la aptitud para resolver problemas asociados a la función de su área y evaluar acciones.

- f) A través de la capacitación se deberá general una cultura de productividad, calidad y excelencia en la prestación de los servicios; así como estimular el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa.

Es importante que los responsables del área de Capacitación de la Delegación Tláhuac se preocupen por conocerlo establecido en la circular uno-bis 2002 para saber bajo que condiciones debe ser aplicado el proceso de capacitación.

Aunque en esta circular habla de la orientación de los cursos con relación a la modalidad del trabajador no siempre son de su total y principalmente a los directivos o jefes de oficina de la delegación Tláhuac, ya que, al entrevistarnos con algunos de ellos comentaban que los cursos eran de motivación personal, cursos que de alguna manera no llenaban sus expectativas laborales, pues ellos consideran que deben darle más espacio a los cursos que estén acorde a su función que en ese momento realizan y de tal manera proporcionar una solución a los problemas surgidos.

Cabe mencionar que en el inciso F de ésta ley habla de calidad y excelencia en la prestación de los servicios a través de la capacitación, esto no se lleva en su totalidad, ya que, estuvimos trabajando en el servicio social con gente que tomó cursos de capacitación y sin embargo, su trabajo seguía siendo ineficiente y otorgándole un mal trato al ciudadano.

3.5 Condiciones Federales del Trabajo del Gobierno del Distrito Federal

CAPÍTULO XVI DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 155.- En cumplimiento de la Ley, el Gobierno proporcionará a sus trabajadores la Capacitación que les permita elevar su nivel de vida profesional y de

productividad en trabajo. Por su parte, los trabajadores a que se imparta esa capacitación se obligan a:

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

Fracción II.- Atender a las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos,

Fracción III.- presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que les sean requeridos;

Las constancias documentales de acreditación de los cursos que organice, promueva y apoye el Gobierno, se integrarán al expediente del trabajador y surtirán los efectos correspondientes en los términos del reglamento de escalafón. El trabajador que obtenga constancias documentales que acrediten estudios con reconocimiento oficial, podrán presentarlas al Gobierno para la incorporación en su expediente.

Para el cumplimiento de lo anterior se integrará un Comité Mixto de Capacitación.

ARTÍCULO 156. Las facultades, obligaciones atribuciones y procedimientos del Comité Mixto de Capacitación, quedarán señaladas en el reglamento respectivo.

ARTICULO 157. El Instituto Técnico de Capacitación para los trabajadores del Gobierno Federa que desarrollará las siguientes actividades:

Fracción I.- enseñanza de administración pública incluyendo el empleo de máquinas, sistemas electrónicos y de computación;

Fracción II.- Cursos permanentes de capacitación, actualización y adiestramiento en el servicio.

Fracción III.- carreras cortas de taquigrafía, auxiliar de contabilidad, secretaría privada, contador privado idiomas y otras que le permitan elevar su nivel profesional.

Fracción IV. Cursos de posgrado a nivel técnico profesional y Enseñanza a nivel medio.

La Ley Federal del Trabajo marca en su capítulo III bis, artículo 153-I y J, que cada empresa deberá constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, por

ello la delegación en el cumplimiento de esta Ley tiene Acuerdos por el que se establece el Subcomité Mixto de Capacitación.

Dentro de este artículo se desarrollan las reglas que deben seguir los trabajadores participantes a los cursos de capacitación, los cuales ayudan a efectuar las actividades de forma eficiente y de acuerdo a los objetivos determinados en el programa de capacitación. Es por ello, que dichos artículos deben darse a conocer a los trabajadores que tomen los cursos para que se den por enterados cuáles son sus obligaciones como participantes de los mismos.

También es importante motivar a los trabajadores y convencerlos de lo importante que es la capacitación tanto para ellos como trabajadores, como para la institución, pues por medio de ésta se logra elevar su nivel de vida y de eficiencia en el desempeño de sus actividades.

Refiriéndonos ahora al instituto Técnico de Capacitación, podemos observar que lleva a cabo distintas actividades, las cuales ayudan al trabajador a obtener capacitación enriquecedora para efectuar mejor sus funciones en su puesto correspondiente, como son carreras cortas que le sean necesarias para mejorar su nivel profesional, así como, cursos de posgrados a nivel técnico entre otras actividades.

3.6 Subcomité Mixto de Capacitación

“El sistema de capacitación, es el instrumento que orienta las acciones tendientes a proporcionar al servidor público los medios y herramientas necesarias para aprovechar sus capacidades y conocimientos en beneficio de la ciudadanía, en el marco del programa General de Desarrollo del Distrito federal (2000-2006).

La instalación de los Subcomités Mixtos de Capacitación busca establecer, en la Delegación un foro participativo y de consulta para que sus miembros consoliden

critérios, fijen acciones y lineamientos encaminados a reorientar y fortalecer las políticas, procedimientos y programas de capacitación, enseñanza abierta y servicio social. Esta acción concertada permitirá crear en los servidores públicos, una conciencia de productividad y calidad, basada en una cultura de capacitación que coadyuve a incrementar los niveles de eficiencia en el servicios público.”¹⁰⁵

Para llevar a cabo el sistema de capacitación es necesario que sean diseñados los pasos y acciones a seguir en dicho sistema para lograr desarrollar un eficiente programa de capacitación, el cual ayude a obtener claramente las necesidades de capacitación que tengan todos los empleados de la Delegación Tláhuac.

Pero, muchas veces no se preocupan por cumplir con lo establecido en la normatividad, sino, más bien, se desatienden de sus verdaderas obligaciones que tienen hacia la misma delegación.

3.6.1 Atribuciones de los Subcomités Mixtos de Capacitación

- ✧ Orientar las acciones en materia de capacitación, actualización y enseñanza abierta, hacia la atención de necesidades de desarrollo de los trabajadores adscritos a su Unidad Administrativa.
- ✧ Efectuar la Detección de Necesidades de Capacitación, servicio Social y la Demanda de Enseñanza Abierta, con base en los instrumentos que le sean proporcionados por la secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación, a través de la Dirección de Capacitación.
- ✧ Propiciar la participación activa de todas las áreas que lo integran, en la planeación, elaboración y operación de los programas de Capacitación, Servicio Social y enseñanza Abierta.
- ✧ Apoyar la operación de los programas de Capacitación, Servicio Social y Enseñanza abierta, con apego a la Normatividad en Materia de Administración de Recursos,

¹⁰⁵ Reglamento del Subcomité Mixto de Capacitación.

expedida por la Oficialía Mayor; y , a los lineamientos que sobre el particular emita la Secretaría Técnica del comité Mixto, a través de la Dirección de Capacitación.

- ✧ Verificar que las áreas de capacitación, servicio social y enseñanza abierta cuenten con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir sus objetivos de manera óptima.
- ✧ Sesionar conforme al calendario que para tal efecto emita la Secretaría Técnica del comité Mixto, a fin de evaluar el avance de los programas de capacitación, servicio social y enseñanza abierta, así como la operación del Subcomité mismo; y, enviar a la Dirección de Capacitación, durante los cinco días posteriores a la fecha de reunión, un informe detallado sobre los resultados obtenidos, señalando los acuerdos y compromisos establecidos durante la misma.
- ✧ Instrumentar los mecanismos del control y evaluación para cada una de las etapas del proceso de capacitación, servicio social y de enseñanza abierta.

Dentro de este apartado se mencionan las facultades y responsabilidades que tiene el subcomité Mixto de Capacitación en la Delegaciones, en donde consideramos que una de las actividades más importantes en beneficio de cualquier delegación o institución es realizar una eficiente detección de necesidades de capacitación, pues a partir de ahí se logrará identificar las fallas o necesidades que tenga cada trabajador en la realización de sus actividades y con ello se podrá efectuar y diseñar un buen programa de capacitación por parte del subcomité y también con la colaboración de los responsables de esta área (área de capacitación).

Esto con la finalidad de responder y resolver las problemáticas percibidas en la detección de necesidades, pues es indispensable cumplir con los objetivos planteados en el programa de capacitación y no desviarse de los mismos, más sin en cambio, estos pueden ser modificados conforme a la resolución de dichas problemáticas o en la aparición de otras.

Entonces, la DNC es una de las actividades más importantes a lo que debe responder el Subcomité Mixto de Capacitación, porque en base a esto se puede ofrecer un

eficiente sistema de capacitación y así elevar el nivel cultural, profesional y laboral de los empleados de dicha delegación, lo cual propicia la competitividad de la misma.

También en las actividades de servicio y enseñanza abierta debe ocuparse y participar dicho subcomité, ya que deben de llevarse a cabo a partir de programas bien definidos para dar nuevas soluciones a sus problemas y dar oportunidad por una parte a los estudiantes a cumplir con un requisito académico y a adquirir experiencia laboral (programa de servicio social), por otra parte, dan oportunidad a los empleados a obtener asesorías académicas para elevar su nivel escolar.

3.6.2 Estructura Orgánica del Subcomité Mixto de Capacitación

Presidente	-Jefe Delegacional
Presidentes adjuntos	- Director general de Administración - Secretario General de la Sección Sindical (con Mayor número de agremiados tenga en el Órgano Político Administrativo).
Vocales	- Directores de Área
Secretario Técnico	- Titular del Área de Recursos Humanos.

La capacitación debe estar presente en toda organización, y apegarse a las leyes que le corresponde, pues a través del estudio de éstas podemos decir que detrás de un proceso de capacitación se encuentran diversos órganos legales que la constituyen, así como también los principales personas encargadas de ejecutarla.

También se hace referencia de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, porque esta investigación se realizó en una delegación, donde los empleados son servidores públicos, y por tanto, se debe plasmar las leyes y normas que rigen las actividades de capacitación de dichas instituciones.

Es importante que los encargados de proporcionar capacitación en la delegación Tláhuac a sus empleados, conozcan la forma de llevarla a cabo correctamente para alcanzar los objetivos definidos en el programa de capacitación.

Refiriéndonos ahora al siguiente capítulo se desarrollan todos los aspectos relacionados con la Delegación Tláhuac, donde fue basada nuestra investigación de tesis, como son los antecedentes de la misma, las funciones del personal del área de capacitación, así como también, se presenta la estructura orgánica donde reubica dicha área y por último se da a conocer las funciones del subcomité mixto de capacitación.

Esto se desarrolla con la finalidad de presentar a nuestros lectores como se lleva a cabo el proceso de capacitación en dicha delegación, donde se analiza cada una de las partes de este sistema para ir desglosando la verdadera manera por la cual es ejecutada la función de capacitación en la misma, dando a conocer las fallas o desviaciones cometidas al ser aplicado éste, dichos criterios son basados por la observación realizada al ser prestadoras de servicio social en el área de capacitación de la Delegación Tláhuac.

CAPÍTULO 4

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA DELEGACIÓN TLÁHUAC

Dentro de este capítulo se describen los antecedentes de la Delegación Tláhuac, ya que en el área de capacitación y desarrollo de personal nos basamos para realizar esta investigación, por lo que es indispensable dar a conocer el origen y transformaciones que ha sufrido desde su creación hasta la actualidad de esta delegación.

También, se desglosan las funciones de la Unidad Departamental de Personal, para saber si realmente se llevan a cabo conforme a lo establecido en el manual administrativo, esto se realiza con el fin de conocer las deficiencias que tiene el personal al ejecutar dichas funciones.

Es oportuno presentar también la parte de la estructura orgánica donde se encuentra ubicada la unidad de capacitación, así como también, el organigrama de la Dirección General de Administración para identificar dicha área y el organigrama de el área de capacitación para saber que actividades tiene a su cargo.

Posteriormente, consideramos importante desarrollar cada una de las funciones del subcomité Mixto de capacitación para dar a conocer la forma por medio de la cual está regido este subcomité y como desarrolla el proceso de capacitación, pues aquí donde depende, principalmente que se ejecute eficientemente este proceso.

4.1 Antecedentes de la Delegación Tláhuac¹⁰⁶

La Delegación es un órgano político administrativo integrante de la administración pública centralizada del gobierno del Distrito Federal, con autonomía funcional en acciones de despacho y atención en los asuntos concernientes a la esfera de su

¹⁰⁶ Gaceta Oficial del D.F. Administración Pública del Distrito Federal. No. 91, 4 de Julio de 2002. Pág. 3-4

competencia de conformidad, con lo establecido en los artículos: 87, 112 párrafo segundo y 117 del estatuto del gobierno del D.F.; y 10 Fracción XIII de la Ley Orgánica de la Administración Pública del D.F.; así como el artículo segundo del Reglamento que la rige.

Durante la época colonial Tláhuac perteneció al corregimiento de Chalco, que en ese entonces era parte de la jurisdicción de la Ciudad de México. Posteriormente, en 1857, la Ciudad de México contaba veinte municipalidades distribuidas en cuatro prefecturas políticas: Tacubaya, Tlalpan, Guadalupe Hidalgo y Xochimilco; a ésta última pertenecían Tláhuac y Mixquic. En 1889, las municipalidades aumentaron a veintidós y las prefecturas a seis. La prefectura de Xochimilco seguía absorbiendo a Tláhuac, Mixquic y Tetelco.

En 1903, cuando el gobierno porfirista expidió la Ley de Organización Política y Municipal del Distrito Federal, redujo las municipalidades a trece, Tláhuac continuaba perteneciendo a la jurisdicción de Xochimilco. Finalmente Tláhuac se emancipó del municipio de Xochimilco, por el Decreto publicado en el Diario Oficial el 5 de febrero de 1924; y se convirtió en municipio independiente en 1928, al reformarse la Constitución Política que suprimió el régimen municipal y constituyó a las Delegaciones.

El actual territorio del Distrito Federal fue delimitado por los Decretos del 15 y 17 de diciembre de 1898 y el del 27 de julio de 1994, expedidos por el Congreso de la Unión, así como los convenios que el Poder Legislativo Federal llegase a aprobar de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 46 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Este territorio está dividido en dieciséis demarcaciones territoriales : Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Coyoacán, Cuajimalpa de Morelos, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo, Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan, Venustiano Carranza y Xochimilco.

Particularmente, la Delegación Tláhuac tuvo su último Manual Administrativo, oficialmente autorizado, en el año 1997, mismo que tuvo algunas modificaciones en los años de 1999 y del 2000, sin que se alterara significativamente las funciones administrativas, y técnico-operativas de las diferentes áreas que integran éste Órgano Administrativo de servicio.

En el año 2000, con el cambio de gobierno de ésta Ciudad, el 28 de diciembre de ese año, se modificó el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en éste documento el Jefe de Gobierno, marcó los lineamientos generales para la distribución de atribuciones entre los Órganos Centrales, Desconcentrados y Descentralizados.

Como se puede observar, Tláhuac perteneció por mucho tiempo al municipio de Xochimilco, el cual se independizó hasta 1928, cuando se anuló el régimen municipal y aparecieron las 16 Delegaciones en el territorio del Distrito Federal.

A partir de ahí, denotó la delegación Tláhuac, la cual ha sufrido algunas transformaciones dentro de su Manual Administrativo, en el cual se estipula la normatividad que rigen las actividades de la Delegación, también se encuentran desarrolladas las funciones a realizar en cada una de las áreas de la misma.

Por lo que, desafortunadamente, éste no es conocido por todos los empleados que laboran en dicha Delegación, lo cual conlleva a cometer errores en el funcionamiento de la actividades de la misma, y a la vez evita alcanzar eficientemente el fin último, que es proporcionar un servicio con calidad a la población demandante.

4.2 Funciones de la Unidad Departamental de la Capacitación y Desarrollo de Personal

Las funciones a realizar por el área de Capacitación son indispensables para alcanzar el objetivo deseado por la misma dentro de la Delegación Tláhuac, es decir, si los

trabajadores se encuentran laborando con destrezas y conocimientos nuevos, se podrá ofrecer un servicio con alta calidad. Dichas funciones son las siguientes:

- “Elaborar las etapas del proceso de capacitación, con el fundamento en la normatividad vigente en la materia, así como con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Gobierno del Distrito Federal.
- Elaborar los instrumentos y mecanismos necesarios en la formación, actualización y profesionalización de los recursos humanos integrantes de la Delegación.
- Elaborar programas de capacitación integrados definiendo las etapas de diagnóstico, programación, presupuestación, operación, evaluación y seguimiento.
- Establecer los mecanismos necesarios para que el programa de capacitación se apegue a una modalidad genérica y bloques temáticos de calidad y excelencia, desarrollo del factor humano, efectividad gerencial, cultura institucional, administración, bienestar social, informática, salud, jurídico legal, diseño, construcción, operación y mantenimiento.
- Elaborar un sistema integral de información que permita identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público.
- Asegurar la instrumentación de los programas de promoción escalafonaria del personal técnico operativo, buscando su profesionalización.
- Realizar el programa anual de capacitación para el personal de estructura y de base.
- Evaluar la información de los proveedores de servicios de capacitación, a efecto de llevar a cabo su contratación.
- Supervisar la explicación de exámenes psicológicos, psicométricos y de conocimientos generales para la ocupación de plazas de líder coordinador de proyectos.
- Supervisar la detección de necesidades de servicio social de las áreas y asegurar la captación de prestadores de servicio, así como coordinar que

realicen sus actividades en las diversas oficinas de la Delegación, controlando el trámite de su documentación.

- Coordinar la incorporación de los trabajadores a los programas de enseñanza abierta, así como la difusión de los servicios que prestan, planear la estrategia para disminuir el rezago educativo de los trabajadores”.¹⁰⁷

Dichas funciones deben ser conocidas y llevadas a cabo por el área de Capacitación y Desarrollo de Personal, para alcanzar eficientemente el objetivo de ésta área, y lograr a la vez que las demás áreas cuenten con un personal capacitado, el cual pueda brindar un mejor servicio como servidor público.

Al ser prestadoras de servicio social en el área de capacitación, nos percatamos que la mayor parte de éstas funciones fueron ejecutadas por los encargados de dicha área, tales fueron: la detección de necesidades de cada área, en donde se clasificaron los cursos de capacitación por bloques y claves temáticas, dichos bloques eran específicos y genéricos; los específicos son cursos para el personal de estructura, es decir, mandos medios, los cuales están integrados por personal de confianza (Jefes de área, directivos y subdirectores). Los bloques genéricos fueron destinados al personal de base, como son: secretarias, administrativos y técnicos.

Otra de las funciones que se llevaron a cabo en el área de Capacitación fue la realización de programas para la captación de prestadores de servicio social, en los que se expresaban objetivos, metas y actividades a realizar.

¹⁰⁷ Ibíd. Pág. 43

4.3 Estructura Orgánica de la Cual se Desprende la Unidad Departamental de Capacitación

Dirección General de Administración

Dirección de Recursos Financieros

Subdirección de Finanzas

Jefatura de Unidad Departamental (JUD). de Presupuestos

JUD. de Contabilidad

JUD. de Recursos Autogenerador

Dirección de Recursos Humanos

Subdirección de Personal

JUD. de Nominas, Pagos y Presupuestos

JUD. de Relaciones Laborales y Prestaciones

JUD. de Empleo y Movimientos

JUD. de Capacitación y Desarrollo de Personal

Dirección de Adquisiciones. Recursos Materiales y Servicios Generales

Subdirección de Adquisiciones

JUD. de Adquisiciones

JUD. de Transportes y Talleres

JUD. de Apoyo Logístico

JUD. de Almacenes e Inventarios

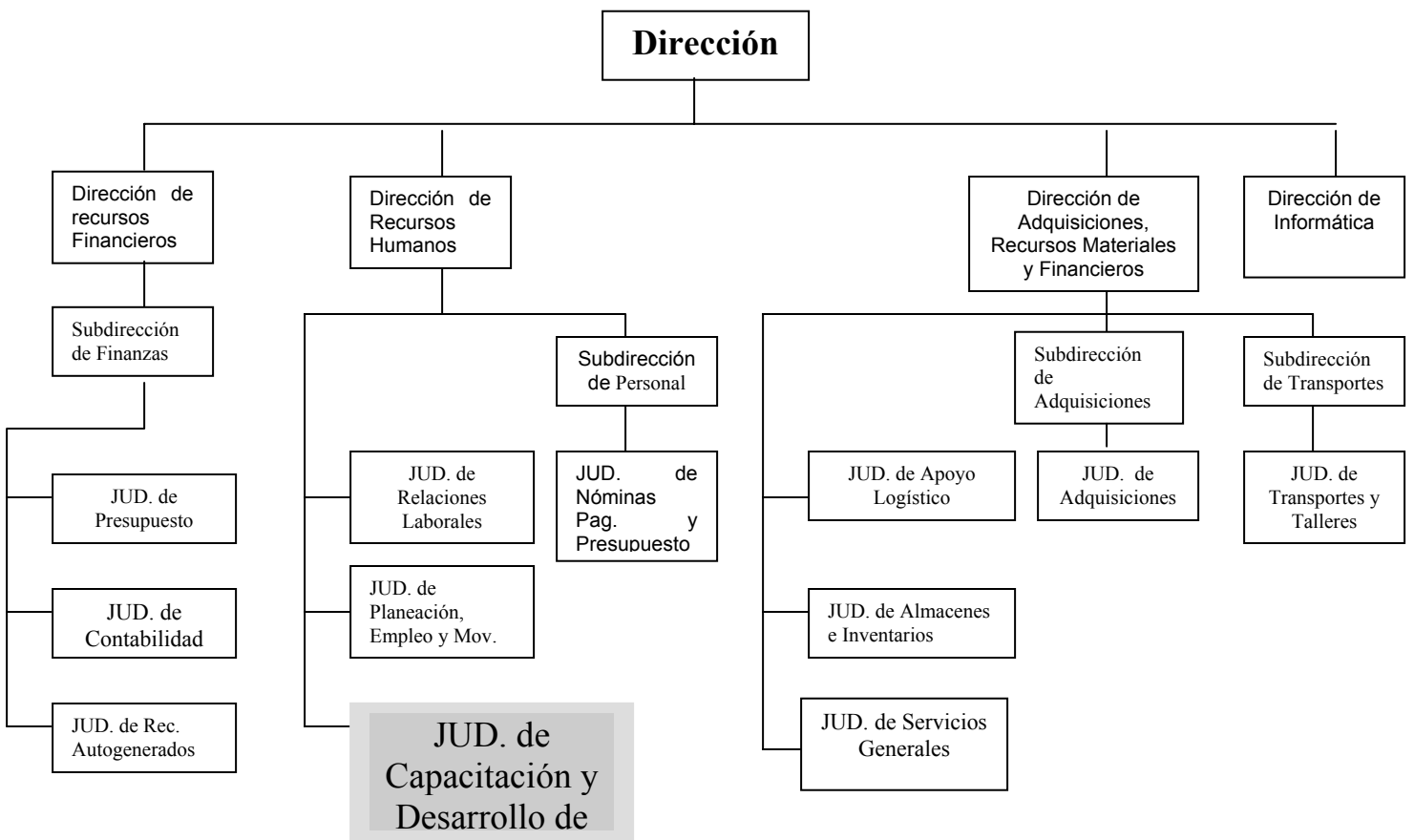
JUD. de Servicios Generales

Dirección de Informática

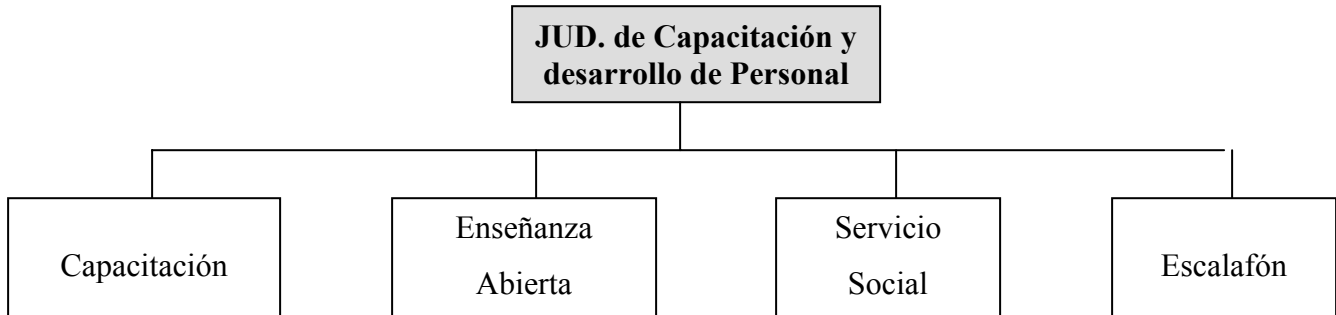
JUD. de Modernización Administrativa

JUD – Jefatura de Unidad Departamental

4.4 Organigrama de la Dirección General de Administración (donde se encuentra ubicada la Jefatura de Unidad Departamental (JUD) de Capacitación y Desarrollo de Personal)



4.5 Organigrama de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal



A continuación se presentan las funciones del Subcomité Mixto de Capacitación (SMC) de la Delegación Tláhuac.

4.6 Funciones del Subcomité Mixto de Capacitación¹⁰⁸

Los Subcomités Mixtos de Capacitación, deberán regirse por el contenido del acuerdo en el que establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Administración Pública del Distrito Federal, por la Circular Uno 2002 Normatividad en materia de Administración de Recursos y para las delegaciones del Distrito Federal, expedidas por la Oficialía Mayor del Gobierno del D. F.

La instalación de los Subcomités Mixtos de Capacitación busca establecer, en la delegación, un foro participativo y de consulta para que sus miembros consoliden criterios, fijen acciones y lineamientos encaminados a reorientar y fortalecer las políticas, procedimientos y programas de Capacitación, enseñanza abierta y servicio social. Esta acción concertada permite crear en los servidores públicos, una conciencia

de productividad y calidad, basada en una cultura de capacitación que coadyuve a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en el servidor público.

En el tiempo en el cual fuimos prestadoras de servicio social, el jefe de área de capacitación nos comentó que realmente los integrantes del Subcomité Mixto de Capacitación no se reunían en forma para diseñar el proceso de capacitación, solo hacían revisión del proceso de ésta ya definido por el responsable del área de capacitación de la delegación Tláhuac, por lo que sólo firmaban los documentos para la autorización de ser aplicado a los empleados de la delegación.

El Subcomité Mixto de Capacitación (SMC) es el encargado del proceso de capacitación el cual esta integrado por las etapas de:

- a) Diagnóstico
- b) Programación y presupuestación
 - 1- Presupuestación del Programa Anual de Capacitación (PAC)
 - 2- Contratación de servicios de Capacitación,
 - 3- Eventos organizados por otras instituciones
- c) Operación de eventos de Capacitación
- d) Evaluación y seguimiento

4.6.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

El subcomité Mixto de Capacitación de la Delegación determinará la metodología y operatividad del DNC, dando parte a la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera (DGPLSPC), de la metodología enfoque e instrumentos utilizados, así como los resultados obtenidos conforme al calendario que emita la DGPLSPC.

Es obligación del Subcomité Mixto de Capacitación (SMC) efectuar un estudio de la situación cualitativa y cuantitativa de los recursos humanos; es decir, realizar un

¹⁰⁸ Estructura Orgánica del Subcomité Mixto de Capacitación y sus Atribuciones.

diagnóstico de las necesidades de capacitación y actualización del personal Técnico-Operativo. Entendiendo este último como un trabajador manual.

El Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC) deberá contener la información referente a la identificación de los puestos reales así como la problemáticas de desempeño y conocimiento de los trabajadores que obstaculizan el logro de los objetivos de las Delegaciones.

El DNC deberá aportar los elementos necesarios para la colaboración de programas de capacitación real y efectivo que coadyuven a mejorar la productividad y contribuyan a la solución de problemas más apremiantes de la Delegación. Así como incrementar en proporcionar una cultura de servicio.

En lo que respecta al DNC no se reúnen para conocer las necesidades de capacitación que tiene cada área, ya que en esta etapa los jefes de todas las áreas y demás integrantes del SMC que lo conforman no le dan el interés, motivo por el cual ésta etapa, que es muy importante, ya que es el primer paso para conocer las razones por las cuales se desea capacitar, no se lleva a cabo como se establece en la circular Uno-Bis 2002, en donde se establecen las funciones de este subcomité.

Por lo tanto consideramos que si el SMC cumpliera realmente sus funciones correspondientes en la elaboración del programa de capacitación desde sus inicios posiblemente las temáticas de los cursos serian más acordes a las funciones que se desempeñan en cada área.

Más adelante se da a conocer la metodología del DNC que determina el Subcomité Mixto de Capacitación para que el departamento de Capacitación lo aplique.

4.6.2 Programación y Presupuestación

La delegación con base en los resultados del DNC, así como los lineamientos que establezca la DGPLSPC, desarrollará la etapa de programación en dos momentos:

- 1) elaboración del Programa Anual de Capacitación (PAC), con base en el presupuesto autorizado por la Secretaria de Finanzas, a través de la Subsecretaria de Egresos, en la partida 3302 “Capacitación”; y
- 2) en su caso las modificaciones posteriores al PAC: en ambos momentos, el programa deberá ser validado por el Subcomité mixto de Capacitación.

La elaboración del Programa Anual de Capacitación: el proceso de la programación de capacitación se lleva a través de las vertientes de desconcentración y de Dirección. La vertiente de desconcentración de capacitación funciona por conducto de los subcomités Mixtos de Capacitación (SMC) cuyo objeto es organizar, en su ámbito de competencia las acciones de capacitación que requieran los servidores públicos de nivel técnico operativo como de estructura. Esta vertiente abarca la modalidad genérica y específica.

El sistema de Capacitación considera que la modalidad genérica esta orientada para la capacitación del personal técnico-operativo, las temáticas que se propongan contemplarán el incremento de los niveles básicos de desempeño, la implementación y/o renovación de las técnicas y métodos orientados a la sistematización Administrativa y la Adquisición y desarrollo de habilidades necesarias en el común de los puestos.

La modalidad específica esta orientada al desarrollo de los Servidores Públicos tanto de nivel Técnico-Operativo como de estructura, las temáticas deberán dirigirse para el personal pueda cumplir con las funciones que por normas y reglamentos se marcan, considerando los planes y programas de cada Subsector en función de la especialización requerida para el cumplimiento de actividades y tareas de los diferentes existentes en las áreas Delegacionales.

La modalidad Directiva esta orientada al desarrollo especializado del personal de estructura, las temáticas que se propongan deberán permitir la implementación de cursos orientados a la coordinación y administración de actividades, habilidades para resolver problemas asociados a la función de su área y evaluar acciones.

El PAC deberá integrarse con un 60 % de eventos de la modalidad específica, 30% de la genérica y 10 % de Dirección. Los eventos de capacitación y actualización previstos en los programas anuales podrán considerarse en diversos formatos (Cursos, Talleres Seminarios, Diplomados, Etc.) de acuerdo a las necesidades Institucionales de la Delegación.

El presupuesto es limitado para la capacitación, sin embargo, éste no es bien distribuido, ya que no se hace un eficiente DNC en las áreas donde se requiera mayor capacitación, programando cursos repetitivos e innecesarios, pues no corresponden a las necesidades para realizar mejor sus actividades en su puesto correspondiente.

4.6.2.1 Presupuestación del PAC

La presupuestación de los eventos de Capacitación genérica, específica y en su caso de dirección, así como de las inscripciones en eventos organizados por otras instituciones y de Enseñanza Abierta es responsabilidad de la Delegación.

Los recursos presupuestales autorizados en la partida 3302 "Capacitación" serán intransferibles e irreducibles. Su ejercicio está determinado con base en monto establecido por la Secretaría de Finanzas a través de la Subsecretaría de Egreso, en cual deberá quedar registrado en el formato PROCAP (Formato Único).

Una vez autorizado el presupuesto definitivo de la partida 3302 "Capacitación" por la Secretaría de Finanzas a través de la Subsecretaría de Egresos, se tendrá como límite el primer bimestre del año de que se trate, para entregar mediante el formato PROCAP

(Formato Único), previa asesoría, al Comité Mixto de Capacitación (CMC) el PAC. Salvo debida justificación, la Dirección General de Política Laboral y servicio Público de Carrera (DGPLSPC) no recibirá los programas que no sean entregados en tiempo y forma de acuerdo con los lineamientos emitidos.

Las modificaciones al Programa Anual de Capacitación (PAC), debidamente autorizados por el Jefe Delegacional, serán comunicadas a la DGPLSPC mediante los formatos establecidos. Tanto los eventos con costo, con cargo a la partida 3302, como los que serán impartidos sin costo, con la intervención de facilidades internos o mediante otros apoyos, deben formar parte del programa.

La elaboración del Programa Anual de Capacitación en la Delegación Tláhuac se determina a partir del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, cabe mencionar que hay áreas de dicha delegación, que no pueden tomar los cursos establecidos en los bloques temáticos, motivo por el cual proponen otros cursos de capacitación, ya que su personal maneja otras funciones y necesita más actualización para realizar sus actividades.

Para determinar el presupuesto anual de capacitación, el jefe del departamento de capacitación debe apegarse aun determinado presupuesto para llevar acabo los cursos, y según él dice que tal presupuesto no puede cubrir las necesidades para otorgar otros cursos. El presupuesto juega un papel importante para la realización de todo proyecto que se desee emprender, y en este caso de capacitación se debe detectar adecuadamente las necesidades para aprovechar el presupuesto, el dinero es la prioridad de todo objetivo, por tal razón si se ha observado que no alcanza, se debe buscar estrategias para conseguirlo, o bien hacer hincapié a las autoridades de un mejor presupuesto.

4.6.2.2 Contratación de Servicios de Capacitación

La instancia encargada de la contratación de los servicios de Capacitación procurará hacerlo a través de los convenios existentes u otros que se puedan establecer con Instituciones de Educación Pública media y superior, tales como la UNAM, el IPN, la UAM, el CONALEP, etc.

En los procedimientos para la contratación de servicios de Capacitación, los Subcomités de Adquisiciones deberán tomar en consideración la opinión técnica del Área de Capacitación, a fin de garantizar que los proveedores seleccionados ofrezcan una calidad satisfactoria en la prestación de tales servicios.

Los subcomités de Adquisiciones y el Área de Capacitación se asegurarán que los proveedores de servicio de Capacitación concursen por la impartición, únicamente, de aquellos eventos en cuya temática demuestren fehacientemente ser especialistas y no participar en más de una partida o concepto genérico por concurso y/o adjudicación. No cumplir con estos requisitos, podrá ser motivo de observación por parte de la Contraloría General del Distrito Federal (CGDF).

Respecto a la contratación de proveedores externos para la impartición de eventos relacionados con los temas tales como:

- 1.- Normas y reglamentos aplicados al GDF.
- 2.- Inducción al GDF, a las Unidades Administrativas, al Puesto, etc.
- 3.- Interpretaciones de Leyes y reglamentos aplicadas al GDF.

La impartición de estos eventos deberá realizarse preferentemente con el apoyo de instructores o facilitadores interno que laboren en las áreas responsables de orientar y asesorar sobre tales temas en el GDF.

4.6.2.3 Eventos Organizados por otras Instituciones

La participación del personal Técnico-Operativo con plaza de base, en eventos organizados por otras instituciones, será autorizada por los titulares de las Delegaciones de conformidad con el Acuerdo por el que se delega en las Dependencias, Unidades Administrativas, Delegaciones y órganos Desconcentrados del D.F., la facultad de formular y realizar los programas de Capacitación que sus necesidades y ámbitos de competencia requieran, publicado en el diario oficial de la el 26 de enero de 1996.

Solo podrá autorizarse la participación de los Servidores Públicos en eventos externos, con cargo a la partida 3320, cuando la temática que se aborde en dichos eventos, esté directamente relacionada con las funciones que ellos realizan. Para dar seguimiento a la participación en los eventos organizados por otras Instituciones, los Servidores Públicos que asistan deberán entregar a la Secretaría Técnica del SMC, una vez finalizado cada evento y dentro de los diez días hábiles posteriores.

4.6.3 Disposiciones para la operación del Sistema de Capacitación

Los SMC, de las Delegaciones notificarán cuando sean nombrados a la DGPLSPC, los nombres y cargos de los servidores públicos que se responsabilizarán de realizar todas las actividades inherentes al proceso de Capacitación, Programas de Enseñanza Abierta, Servicio Social y Prácticas Profesionales.

La asistencia a las asesorías y a los talleres que imparta la DGPLSPC, es de carácter obligatorio para el personal responsable de realizar las actividades inherentes al Proceso de Capacitación, a los Programas de Enseñanza Abierta, Servicio Social y Prácticas Profesionales.

Únicamente se recibirá información que cumpla con los requisitos en tiempo y forma establecidos en el calendario emitido por la DGPLSPC.

4.6.4 Evaluación y Seguimiento

Para llevar a cabo la evaluación del Programa de Capacitación, se debe considerar las siguientes fases:

1.- Recopilación de datos, se realizará a través de los siguientes documentos:

- ✓ Programa anual de capacitación autorizado
- ✓ Presupuesto autorizado para capacitación
- ✓ Cédula de inscripción al (os) evento (s)
- ✓ Registro de asistencia
- ✓ Informe de evaluación de conocimientos aplicado por el instructor.

2.- Organización de datos de acuerdo con los siguientes rubros:

- ☞ Información por evento operado: presupuesto ejercido, número de participantes, calificaciones obtenidas y constancias entregadas.

3.- Medición de la eficiencia y eficacia del programa.

4.- Elaboración del informe general de resultados de la capacitación.

5.- Presentación de resultados:

- ☞ Al subcomité Mixto de Capacitación en la tercera reunión de evaluación.

Para la realización de estas etapas de capacitación en la Delegación Tláhuac, se maneja una metodología, en la cual se determinan los pasos a seguir:

☞ Ejecución

☞ Generación de resultados

- ☞ Asesorías
- ☞ Entrega de resultados

Para cada año se manda una Metodología para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. En el presente trabajo se estudia la metodología del año 2003, la cual ya ha sido llevada a cabo.

4.7 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación¹⁰⁹

Para tal diagnóstico se estudia el enfoque Puesto- Persona, en el cuál se analizan las funciones y las actividades de un determinado puesto, se identifican las diferencias reales con las ideales del perfil del puesto que se va a realizar y a partir de ello, se investiga cuáles son las características que reúne cada uno de los trabajadores; las diferencias serán las necesidades.

Este método consiste en verificar si las personas que ocupan un determinado puesto en la Delegación son las idóneas para cubrirlo efectivamente, a las diferencias encontradas serán necesidades de capacitación que será atendida mediante la capacitación. Este se aplicará a los niveles técnico- Operativo, mandos medios y Superiores, donde lo importante es el puesto con actividades y funciones definidas, acordes a los procesos de trabajo de cada una de las áreas a las que pertenecen.

Una de las funciones del DNC, es analizar el puesto que desempeñan personas dentro de su área, pero la realidad es que las actividades que realizan son diferentes al puesto que ocupan, lo cual ocasiona errores en la realización de sus actividades.

Otro punto importante del DNC y que no se lleva a cabo es conocer las características de los recursos humanos, pues como podemos verse anexo 1, las problemáticas presentadas en dicho formato, son muy cerradas, más bien los encargados de realizar

¹⁰⁹ Metodología del Diagnóstico de Necesidades de capacitación 2003. Gobierno del Distrito Federal

dicho formato no han investigado lo suficiente para detectar otras problemáticas, ya que este mismo formato de ha manejado año tras año

4.7.1 La Organización

En esta fase los responsables del área de capacitación de cada unidad administrativa que conforma el subsector deberán contar y tomar como punto de partida la siguiente información:

La Estructura Orgánica del Subsector - Identificar la Estructura de la Delegación Tláhuac
- Ubicar las áreas de nueva creación.

La plantilla de Personal en el Subsector - Indicar cuántos y cuáles mandos medios cuentan con colaboradores a su cargo.

Esta información deben tenerla en cuenta las responsables de capacitación, ya que deberán participar cuando menos el 80% del personal de estructura y las diversas ramas ocupacionales. También para definir la estrategia de aplicación, en cualquiera de las modalidades siguientes:

- A) Directa: el responsable de capacitación concertará citas con el personal estructura y mediante la aplicación de una encuesta, procederá a recopilar la información que requiere.
- B) Indirecta: establecer contacto mediante oficios personalizados (anexando formato de encuesta e instructivo de llenado) explicando el objetivo de la misma y la fecha límite para remitir la información solicitada.

Posteriormente en esta etapa se hace el prellenado referente a los datos del subsector, unidad administrativa y los datos de los mandos medios a quienes se aplicará la encuesta y distribuir las al personal, y finalmente se calendariza la entrega y la recepción de los formatos encuesta, por cada unidad administrativa, y la entrega al sector correspondiente y se procede a la siguiente etapa que es la ejecución.

4.7.2 Ejecución

Aplicación de Encuestas

Para hacer el diagnóstico se manda a cada área de la Delegación Tláhuac un Formato encuesta[♦], en donde se establece el número de trabajadores de estructura, Técnico-Operativo y otros, la denominación del puesto real (el puesto real son las actividades que actualmente realizan los trabajadores, ya que muchos trabajadores no desempeñan el puesto por el que fueron contratados o por el que se les paga), la problemática que tienen estos empleados al realizar su función real y los requerimientos de Capacitación que los Jefes de Unidad propongan para estos empleados.

Se sugiere que para poder nombrar los puestos reales, en el caso del personal técnico –operativo, se le indique al encuestado considerando lo siguiente:

- El nombre del puesto real se refiere al conjunto de tareas y responsabilidades.
- En su denominación están implícitas las aptitudes y requisitos para el cumplimiento de las funciones.
- En su identificación, se consideran las actividades genéricas y específicas, además de su ubicación administrativa y ámbito de operación.
- Una vez denominado el puesto real deberá revisar y analizar las actividades realizadas por los ocupantes del mismo.

[♦] Ver Anexo 1

De igual forma, para que el encuestado determine los requerimientos de capacitación de sus colaboradores se le puede sugerir que:

- ☞ Que identifique los conocimientos y/o habilidades necesarias para el desempeño del puesto real que ocupan sus colaboradores y de las cuales carecen.
- ☞ Precise los comportamientos laborales básicos y actitudes que requieren sus colaboradores para desempeñarse con eficiencia y eficacia en el puesto.

4.7.3 Generación de Resultados

Una vez que se han aplicado y / o recibido las encuestas, el responsable de capacitación deberá hacer un análisis de la información para clasificar por clave temática los requerimientos manifestados, apoyándose en el de Bloques temáticos, Anexo 2, atendiendo a los siguientes aspectos:

- ☞ Identificar a qué personal está dirigido el evento:
 - a) Estructura o
 - b) Técnico –operativo.

- ☞ Reconocer la modalidad a la que pertenecen los eventos manifestados:
 - a) Genérica,
 - b) Específica,
 - c) Directiva.
- ☞ Asignar la clave temática atendiendo lo siguiente:

Las claves temáticas, son referencias creadas para orientar a los responsables de la capacitación, ya que permiten ubicar y controlar la información generada en el

diagnóstico. Es decir, las claves temáticas deben considerarse, no como un evento, sino como una referencia que les ayude a precisar la modalidad (cursos, talleres, etc.) y el título del evento de acuerdo con los requerimientos institucionales y de las áreas en cuestión, y con ello hacer una agrupación adecuada por modalidad y por bloque temático del cual se deriva.

En la metodología se establece una lista de temas, a estos temas se les llaman bloques temáticos de capacitación, los cuales se dividen en bloques temáticos genéricos, específicos y Bloques de Capacitación de Desarrollo Directivo.

La modalidad genérica está orientada a la capacitación del personal técnico –operativo, la específica esta orientada al desarrollo de los Servidores Públicos tanto a nivel Técnico-Operativo como de estructura (los trabajadores técnico-operativo son aquellos que manejan alguna maquinaria, y el personal de estructura son los mandos medios, como líderes coordinadores, subdirectores y jefes de oficina.) y la modalidad Directiva esta orientada al desarrollo del personal de estructura.

En esta etapa, el responsable de capacitación recibe las encuestas resueltas por el personal de la Delegación Tláhuac, con el fin de identificar los requerimientos que éstos tienen sobre capacitación a partir de los errores cometidos en las funciones realizadas por ellos; esta información debe ser analizada en base a bloques temáticos (genérico, específico y directivo).

Es decir, cada uno de estos bloques contienen los temas definidos a emplear en los cursos, y estos se clasifican dependiendo del trabajador que lo solicite; por ejemplo, si una secretaria desea tomar el curso de ortografía, este se debe ubicar en el bloque genérico, en donde se localiza la clave y nombre del curso, además del área y puesto del empleado solicitante.

Por tanto, al ser prestadoras de servicio social, pudimos notar que dicha actividad si es llevada a cabo dentro del área de capacitación, pero, algunos empleados hacen entrega

de las encuestas a destiempo, lo cual descontrola la organización de los datos ya analizados. En este caso se debería determinar un tiempo límite para entregar todas las encuestas y así ser analizadas al mismo tiempo, lo cual permite eficientar este proceso.

4.7.4 Denominación de Eventos de Capacitación

El responsable de capacitación de la Unidad Administrativa deberá considerar los requerimientos y las problemáticas para la denominación del evento de capacitación y tomar en cuenta, lo siguiente:

- a) Fundamental que no se pierda de vista que la clave temática no es el nombre del evento de Capacitación, ya se ha mencionado que sólo es un referente para identificar la información que emitieron los encuestados, por ello deberá identificar:
 - 1) Si los eventos de capacitación propuestos se pueden conjuntar en un solo evento, en el que se puedan atender a las personas que se ocupan el mismo puesto o a un grupo de puestos con funciones similares.
 - 2) Si los eventos seleccionados ayudan a minimizar con las temáticas propuestas la problemática señalada o requieren una nueva orientación.
- b) Si para los eventos señalados es necesario definir un nombre diferente o más específico,
- c) Si se pueden conformar eventos modulares o perfiles de puesto definidos.

Para determinar los eventos de capacitación, se debe tomar en cuenta las problemáticas y requerimientos de capacitación que tengan los trabajadores y verificar si es posible agrupar algunos eventos que traten de temas similares, esto con la finalidad de aprovechar recursos y tiempo al ser impartidos estos eventos.

Esta información debe ser presentada en reportes, para captar la demanda total de los bloques requeridos por el personal en la Delegación Tláhuac, y con ello se procede a la organización de los eventos a emplear de capacitación. Se logro observar que los formatos fueron llenados al obtener la totalidad de la información por parte de las necesidades de capacitación del personal; más sin en cambio, no es captada la totalidad de las necesidades reales de cada trabajador, pues el presupuesto es escaso y no es posible capacitar a todo el personal de esta Delegación, y por la misma razón, se limita al personal y no obtiene asesorías satisfactorias.

“Una vez identificados los cursos de capacitación, se captura y se hace un Reporte Global por Clave Temática o RGCT-TO (Reporte Global por Clave temática Técnico – operativo), vease Anexo 3, en ellos se concentrarán la demanda potencial por bloque; clave temática y número total de participantes tanto del personal técnico-operativo como del personal de estructura, con esta información como referente se determinaran la cantidad de eventos por clave temática que se pueden instrumentar en el PAC 2003.

El responsable de capacitación en cada Unidad Administrativa, deberá revisar que todas sus encuestas estén capturadas, imprimirlas y entregarlas a la cabeza de sector, con todo ello, todos los responsables en el subsector revisaran y determinará conjuntamente si los eventos propuestos cumplen con lo siguiente:

- ⊗ Si los requerimientos genéricos solicitados frecuentemente se pueden agrupar en un solo curso,
- ⊗ Si la especificidad de los requerimientos permiten generar una diversidad de eventos:

- 1) Sin perder de vista los fines administrativos o técnicos de cada Unidad Administrativa

- 2) Pueden impartirse a través de cursos, talleres, diplomados; etc. Apegados a las necesidades y características del personal para quienes fueron considerados.
- 3) Sirvan de guía para el diseño del programa anual de capacitación 2003.

Una vez que cada responsable en la Unidad Administrativa ha cumplido con la tarea anterior, deberá entregar la información para que se conjunte y globalice la de todo el subsector en el sistema de captura, por ello, es necesario revisar que toda la información se agrupe para la emisión de los reportes. En caso de ser necesario, se harán los ajustes pertinentes a la misma, para asistir a las asesorías del diagnóstico de acuerdo con el calendario definido por la Dirección de Capacitación.”¹¹⁰ vease anexo 4

4.7.5 Entrega de Resultados

Una vez revisada y avalada la información, será entregada formalmente por el responsable operativo de capacitación del subsector, en la Unidad Departamental de Diagnóstico y Vinculación Académica de la Dirección de Capacitación observando el calendario.

También deberá entregar:

- * Oficio de entrega, dirigido al Director de Capacitación
- * Resumen ejecutivo, anexo 5, avalado por lo miembros del Subcomité Mixto de Capacitación o, e su caso, por el responsable de los recursos humanos en la Unidad administrativa.
- * Total de formatos de encuesta con la firma del encuestado
- * Concentrado Global por Clave temática de cada Unidad Administrativa del subsector

¹¹⁰ Ibíd. Pág.10

- ✳ Concentrado de eventos con el bloque, clave temática y el nombre del evento definido en el subsector.

Una vez entregada esta información e impartidos los cursos de capacitación de ese año se procede a evaluarlos, para presentar al Subcomité Mixto de Capacitación los resultados del Programa Anual de Capacitación en términos de su eficiencia y eficacia en la detección de las necesidades detectadas, que permitirá tomar decisiones y dará continuidad al proceso de capacitación. Para ello se lleva a cabo una metodología para evaluar estos cursos.

Deben ser entregados los resultados de los eventos de capacitación planeados y organizados anteriormente por los responsables de dicha materia, para llevar a cabo los cursos correspondientes conforme al calendario establecido por los mismos, y así no atrasar las asesorías y sean concluidas en el tiempo determinado, lo cual permita proceder a la evaluación.

4.8 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN¹¹¹

La evaluación se realiza a través de una metodología donde se describen los pasos a seguir para obtener resultados que permitan detectar el grado de eficiencia de la aplicación del proceso de capacitación y así encontrar las deficiencias en este sistema que permitan perfeccionarlo en todo momento para ofrecer un mejor programa de capacitación en los próximos años. Es una actividad sistemática, continua y permanente en todo el proceso de capacitación, que se realiza con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos del Programa de Capacitación.

La evaluación permite valorar el avance y los resultados del programa, demostrando, así mismo, la efectividad de cada una de las etapas del proceso.

¹¹¹ Fase 1 de la Evaluación de la Capacitación. Julio 2003. Gobierno del Distrito Federal.

Desde esta perspectiva, la evaluación de la capacitación contempla acciones de control y seguimiento, necesarias para verificar el grado de cumplimiento de los programas y la aplicación de los conocimientos adquiridos en las áreas de trabajo, valorando a partir de sus resultados sus efectos en el ámbito laboral y en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Los resultados de la evaluación, cuantitativa y cualitativa, brindarán la posibilidad de retroalimentar el proceso de capacitación, dándole sentido a partir de los requerimientos reales de los trabajadores.

La metodología de evaluación de capacitación que lleva a cabo el responsable del área de dicha materia, la consideramos muy superficial, ya que hace falta definir a fondo el contenido de la misma y tomar en cuenta los resultados arrojados por medio de ésta para mejorar el proceso de capacitación a partir de los errores detectados.

También, a través de la evaluación se observa si los objetivos definidos en el programa de capacitación se lograron por medio de la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos por el trabajador en los cursos, es decir identificar, si las problemáticas por las cuales atravesaba la Delegación fueron solucionadas, y al no suceder de ésta forma, se debe descubrir la razón por la que no se logró satisfactoriamente el objetivo.

Pudimos notar que esta función si es ejecutada de acuerdo a la metodología de evaluación, pero consideramos que hace falta realizar comparaciones con evaluaciones del proceso de capacitación llevadas a cabo en otras instituciones, para identificar fallas o algunos aspectos que le puedan hacer falta a dicha metodología.

4.8.1 Evaluación de Resultados de la Capacitación

Esta primera fase de la evaluación contempla aspectos cuantitativos referidos al cumplimiento de las metas programadas; y, cualitativos para determinar la efectividad

de la capacitación en la mejora del desempeño, entendiendo ésta como la relación que debe existir entre la capacitación recibida y las funciones desempeñadas por los trabajadores, relación que incrementará la posibilidad de su aplicación y sus efectos positivos en la productividad y calidad de los servicios que proporciona el Gobierno del Distrito Federal.

Esta evaluación se lleva a cabo de forma cuantitativa y cualitativa; la primera consiste en observar el porcentaje de eficiencia en las actividades, es decir, verificar si las metas contempladas en el programa de capacitación fueron satisfactoriamente logradas, y la evaluación cualitativa, es donde se relacionan los cursos de capacitación que recibieron los empleados de la Delegación Tláhuac con las funciones que realizan dentro de su puesto, y así percatarse si los cursos en los cuales participaron los trabajadores fueron de utilidad para el mejor desempeño de sus actividades.

4.8.2 Importancia de la Evaluación de Resultados

Evaluar los resultados de la capacitación, nos proporcionará una valoración inicial de la efectividad, de la planeación e implementación del programa de cursos, para atender las necesidades detectadas; información que orientará la toma de decisiones que conduzca a mejorar el proceso de capacitación y al diseño de programas que atiendan realmente los requerimientos de capacitación y desarrollo de personal del Gobierno del Distrito Federal.

Como podemos observar, la evaluación de resultados proporciona información referente al grado de efectividad que se obtuvo de la capacitación, esto debe ser valorado por los responsables del área de capacitación, porque a partir de éstos se podrán notar las deficiencias del programa y con ello reorientar dicho sistema en las etapas que lo requieran. Por lo tanto, de los resultados finales que se obtengan de la evaluación, depende el buen funcionamiento del programa de capacitación en el próximo año.

4.8.3 Categorías de Análisis para Efectuar la Medición de Resultado de la capacitación

- ✚ Participación y permanencia de los trabajadores en cada uno de los eventos.
- ✚ Costo de la capacitación.
- ✚ Congruencia de la capacitación con las funciones que desempeña el trabajador.

En base a estos puntos se debe efectuar la medición de los resultados de capacitación para llegar a obtener la información deseada, la cual sea de utilidad para corregir los problemas constantes que sigan perjudicando al funcionamiento de la Delegación.

Pero, sin embargo, pudimos notar que los trabajadores no mostraban interés en los cursos que se les ofrecían, pues tal vez, no eran lo que realmente ellos esperaban o requerían para realizar sus funciones correspondientes dentro de esta institución. Por estas circunstancias, no es posible obtener en todo momento mejores resultados, pues no existen colaboración ni persistencia por parte los trabajadores en los cursos.

También se debe considerar el costo total empleado en los cursos de capacitación, para que así, en el próximo año, sea mejor distribuido el presupuesto que este destinado a dicha materia, tomando en cuenta las prioridades en cada una de las etapas.

4.8.4 Medición de Indicadores de Eficiencia

Este tipo de medición es necesario conocer cuáles han sido los beneficios obtenidos de la inversión en capacitación a partir de sus resultados.

La eficiencia se mostrará a través de indicadores referidos a determinar el nivel de cumplimiento de las metas programadas, el nivel de participación de los trabajadores en los eventos, programas y de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los resultados obtenidos.

Los indicadores que permitirán determinar el nivel de eficiencia de la capacitación son los siguientes:

INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADOS %	SIGNIFICADO
Atención de la meta programada	Capacitados que concluyen el evento X 100/ total de capacitados programados	Coefficiente de atención de la meta programada	Indica la medida en la que se ha dado cumplimiento a las metas de atención fijadas para satisfacer las necesidades detectadas.
Permanencia en los eventos	Capacitados que concluyeron el evento X 100/ capacitados inscritos inicialmente	Coefficiente de permanencia	Indica el número de trabajadores que concluyeron el evento con respecto a los que se presentaron inicialmente.

INDICADORES	FÓRMULA	RESULTADOS %	SIGNIFICADO
Acreditación	Constancias emitidas X 100/ Capacitados que concluyeron el evento	Coefficiente de acreditación.	Indica el número de trabajadores que acreditaron el evento por reunir los siguientes requisitos: a) cubrir el 80% de asistencia y, b) obtener una calificación aprobatoria mínima de 8

Costo relativo de la capacitación	Costo del evento/capacitados que obtuvieron constancias de acreditación	Coeficiente del costo promedio por capacitado	Indica la relación entre el gasto destinado a la capacitación y el costo representado por cada uno de los capacitados que obtuvieron constancia de acreditación.
-----------------------------------	---	---	--

Es necesario conocer el nivel de eficiencia que se obtuvo de capacitación para verificar si las metas esperadas fueron alcanzadas. Para contar con la información de estos indicadores, se deben medir conforme al cuadro presentado en la parte inferior, pero estos aspectos no se llevaron a cabo de acuerdo a lo establecido, pues notamos que no fueron considerados estos indicadores para percatarse de la eficiencia real que se alcanzó con la aplicación de la capacitación.

Por esto mismo, se deben preocupar los responsables de capacitación por llevar a cabo todo lo relacionado con dicha materia, en especial, en los aspectos referentes con la evaluación, pues ésta proporciona los datos necesarios para conocer el comportamiento de la capacitación dentro de la Delegación.

4.8.5 Medición de la Eficacia de la Capacitación

Los eventos de capacitación impartidos fueron diseñados para satisfacer las necesidades laborales de los servidores públicos del Gobierno del Distrito Federal, así mismo, se asume que la promoción y difusión de los eventos fue dirigida hacia las áreas y o trabajadores que lo requerían. Se tratará de comprobar si asistieron o no a los eventos los trabajadores que lo necesitaban.

La congruencia entre el contenido programático de los cursos y las funciones reales de los trabajadores incrementará la posibilidad de su aplicación en el desempeño cotidiano de sus actividades. Es decir, si la temática del evento es la requerida para el desarrollo de las funciones del trabajador, entonces se capacitó a la persona indicada con la capacitación programada.

Para determinar la eficacia de la capacitación serán necesarias las siguientes actividades:

1 Identificación del personal a evaluar:

- Área de adscripción
- Funciones reales (trabajo que realmente desempeña reportado en el DNC)

2 Verificar la congruencia entre temáticas abordadas en el curso y funciones que desempeña el trabajador. Anotando: 1 si existe congruencia, 0 si no existe congruencia donde **SÍ = 1 y NO = 0**

3 Calcular el índice de eficacia aplicando la siguiente formula:

$$\frac{\text{Total de la columna de congruencia X100}}{\text{Total de trabajadores capacitados}}$$

4. Determinar el nivel de efectividad de la capacitación de acuerdo al porcentaje obtenido

4.9 Procedimientos para Efectuar la Evaluación de Resultados del Programa de Capacitación

Para llevar a cabo la evaluación del programa de capacitación, se deben considerar las siguientes fases:

1 Recopilación de datos, se realizará a través de los siguientes documentos:

- ❖ Programa anual de capacitación autorizado
- ❖ Presupuesto autorizado para capacitación
- ❖ Célula de inscripción al (os) evento (s)
- ❖ Registro de asistencia
- ❖ Informe de evaluación de conocimientos aplicados por el instructor

2. Organización de datos de acuerdo con los siguientes rubros:

- ✧ Información por evento operado: presupuesto ejercido, número de participantes, calificaciones obtenidas, y constancias entregadas.

3. Medición de la eficiencia del programa (formato 1)

Medición de la eficacia del programa (formato 2)

4. Elaboración del informe general de resultados de la capacitación.

5. Presentación de resultados (anexo 6)

- ⊗ Al SMC en la tercera reunión de evaluación (avance)
- ⊗ A la DC en enero de 2003 (completo)

La medición de la eficacia de capacitación es calculada por medio de la fórmula presentada anteriormente, la cual arroja el nivel de eficacia de los cursos empleados a los trabajadores de la Delegación, en donde se encuentran involucrados diferentes aspectos que permiten detectar las ventajas y desventajas obtenidas al término de la aplicación de los cursos de capacitación.

Sin embargo, observamos que los formatos estaban incompletos, ya que en varios de éstos hacía falta información de los empleados que participaron en estos cursos, es decir, en los formatos se requería saber el área de adscripción, función real y curso en el que participó el trabajador, pero al hacer falta algún dato de éstos, no se podía calcular el grado de eficacia de los mismos, lo cual retrasaba alcanzar la meta deseada.

Podemos concluir que el proceso de capacitación llevado a cabo por los responsables de esta área, tiene muchas deficiencias, pues no logra satisfacer las expectativas del personal de la Delegación. Una de las deficiencias que detectamos, es que no hay una plena satisfacción e interés en los cursos por parte de los jefes de cada área, lo cual impide obtener la información deseada, como son los requerimientos de capacitación de cada empleado.

Otra deficiencia que existe, es que ni los trabajadores ni jefes, conocen las funciones reales que deberían ejecutar en su puesto de trabajo, lo cual impide identificar si el curso que es solicitado por estos, tienen relación con la actividad que realizan en su puesto correspondiente.

Refiriéndonos ahora al Subcomité Mixto de Capacitación, nos percatamos que las funciones a realizar por los integrantes de éste Subcomité, no son llevadas a cabo conforme a lo establecido, pues no se reúnen éstos con los responsables de capacitación, para definir clara y eficientemente cada una de las etapas que se van a seguir durante la aplicación del proceso de capacitación, así como también los objetivos a los cuales se desea llegar al ser ejecutada la capacitación.

Por lo tanto, el Subcomité Mixto de Capacitación, se dedica solamente a recibir los formatos para ser autorizado y revisado el programa de capacitación por ellos, a través de las firmas correspondientes, es decir, no existe otro tipo de participación por ningún integrante para diseñar los aspectos que debe contener este programa. Es decir, los

responsables del área de capacitación, son los que se dedican a definir los pasos de dicho programa, y el Subcomité solo da su autorización.

Por otra parte, una de las funciones más importante a realizar en el proceso de capacitación, es la evaluación, pues por medio de ésta se logran detectar todas las fallas cometidas durante la ejecución del proceso, lo cual permita mejorar o retroalimentar dicho proceso.

La Metodología de Evaluación de Capacitación, la consideramos muy superficial, ya que no arroja la información necesaria para encontrar el grado de eficiencia de la capacitación dentro de la Delegación Tláhuac, además de que no es llevada a cabo conforme a lo establecido en la metodología y solo se evalúa por cumplir con esta función.

En el siguiente capítulo se presenta el proyecto de investigación, así como el análisis de los cuestionarios de capacitación que fueron aplicados a un porcentaje de los empleados de la Delegación Tláhuac para detectar las fallas o beneficios que se obtiene al ser ejecutados los cursos de capacitación.

A partir del análisis realizado de la metodología del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, y de los cuestionarios, se da a conocer algunas propuestas con la finalidad de proporcionar ideas para ser mejorada dicha metodología y el proceso de capacitación, y que los responsables de esta área, se esfuercen por perfeccionar el sistema de capacitación.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA DELEGACIÓN TLÁHUAC

En este capítulo se desarrolla el proyecto de tesis con el propósito de dar a conocer al lector cual es nuestro punto de partida, planteando la problemática del proceso de capacitación en la delegación Tláhuac, siendo esta nuestro objeto de estudio.

Se plantea la justificación del porque se eligió el tema de capacitación, así como los objetivos a los que se quería llegar. Para la realizar el trabajo se aplicaron cuestionarios como parte de las técnicas de investigación, con temas relacionados con los cursos de capacitación a los trabajadores y jefes de la delegación.

Posteriormente se analiza toda la información para hacer algunas propuestas que ayuden a resolver el problema planteado, así como otras situaciones que durante dicho proceso de capacitación no funcionan con eficiencia.

5.1 Planteamiento del Problema

Se detectó dentro de la Delegación Tláhuac que los empleados no están en los puestos de acuerdo a su perfil académico, por lo tanto, no realizan las funciones inherentes al puesto que ocupan, produciendo así un mal e ineficiente servicio a quienes lo demandan, por lo que consideramos que el área de capacitación debe proporcionar cursos de acuerdo a las funciones que desempeñen en su puesto.

Hay desconocimiento de los tipos de entrenamiento que existen dentro de la capacitación como son:

- ❖ Capacitación
- ❖ Adiestramiento
- ❖ Desarrollo

5.2 Justificación de la Investigación Presentada

La capacitación es una de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos, la cual está estrechamente vinculada con la educación, porque le brinda al trabajador la adquisición de conocimientos y habilidades que le permitan realizar mejor sus actividades, y a la vez aprovechar los recursos disponibles. Por tal motivo nos interesa abordar este tema en nuestra tesis, pues consideramos importante llevar a cabo la capacitación en toda organización e institución, para que sea cada vez más competitiva y se pueda enfrentar a este mundo dinámico.

De igual manera elegimos la capacitación como tema de investigación, porque nos encontramos involucradas en dicho proceso a través del servicio social, que realizaremos en la Delegación Tláhuac, participando en el desarrollo de un programa de capacitación para la misma.

5.3 Objetivo General

Analizar el proceso de capacitación en la delegación Tláhuac para identificar el papel del Administrador Educativo dentro de dicho proceso.

5.3.1 objetivos Específicos

- ☞ Analizar el proceso de la capacitación que se lleva a cabo conforme a la metodología y normatividad dentro del área de Capacitación y Desarrollo de Personal.

- ☞ Identificar el impacto que ha tenido la capacitación en las áreas donde se ha impartido, con el propósito de verificar la calidad del servicio que se le ofrece a la comunidad.

- ☞ Conocer la importancia que le dan los trabajadores de la Delegación Tláhuac a los cursos de capacitación que se les han impartido.

5.4 Hipótesis

- La mayor parte de los trabajadores de la Delegación Tláhuac, no tienen los conocimientos acordes al puesto que desempeñan.

- No existe un aprovechamiento de los cursos de capacitación impartidos anteriormente por el área de Capacitación y desarrollo de personal dentro de la delegación Tláhuac, por parte de los empleados de la misma.

- Los cursos que ha impartido el área de Capacitación no van de acuerdo con las necesidades reales de los trabajadores.

- El responsable del área de Capacitación no conoce la diferencia entre la capacitación y el adiestramiento.

5.5 Metodología y Técnicas de Investigación

Se utilizó el método deductivo inductivo, ya que analizaremos hechos generales hasta llegar a un estudio particular.

En esta investigación se utilizarán las técnicas de tipo: documental, ya que se llevó a cabo una revisión bibliográfica, así como también se realizaron entrevistas y cuestionarios.

De tipo exploratoria, ya que se llevará a cabo una investigación completa sobre la Delegación Tláhuac. También se utilizará la técnica de tiempo descriptiva, porque se analizará los puestos de los empleados de las diferentes áreas de la Delegación Tláhuac, para detectar las necesidades de capacitación.

5.6 Análisis de los Cuestionarios de Capacitación Aplicados en la Delegación Tláhuac

Se aplicó un cuestionario en áreas de la Delegación Tláhuac, que han recibido cursos de capacitación, con el propósito de identificar la eficiencia y eficacia de los cursos que ha proporcionado la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, así como también conocer la importancia que le proporcionan las áreas a la capacitación.

Para ello, se aplicaron 80 cuestionarios con dos formatos diferentes; de los cuales 17 fueron diseñados para jefes de área (vease anexo 7), y 63 para trabajadores que han tomado cursos de capacitación (vease anexo 8).

A continuación analizaremos los resultados obtenidos en cada uno de los cuestionarios para efectuar algunas propuestas que permitan mejorar el proceso de capacitación, ya que hemos notado que este no se ejecuta eficientemente por los responsables de la

capacitación, ya que sólo es aplicado por normatividad, más que por mejorar la calidad del servicio en la Delegación Tláhuac.

5.6.1 Análisis de los Cuestionarios Aplicados a los Trabajadores de la Delegación Tláhuac

Preguntas

1. ¿Por qué cree que es necesario tomar cursos de capacitación?

- a) Porque así lo marca la normatividad
- b) Para mejorar sus habilidades laborales
- c) Para concebir con otros compañeros
- d) Para mejorar la calidad del servicio

3. De los cursos de capacitación a los que ha asistido, ¿qué es lo que le interesa?

- a) Relacionarse socialmente con nuevos compañeros
- b) Obtener nuevos conocimientos acerca del trabajo que realizó
- c) Salir de la rutina diaria
- d) Otros aspectos (especifique)

TABLA DE LA PREGUNTA #1

Respuestas	a	b	c	d	TOTAL
Frec. de Res.	1	19	0	43	63
Porcentajes	2%	30%	0%	68%	100%

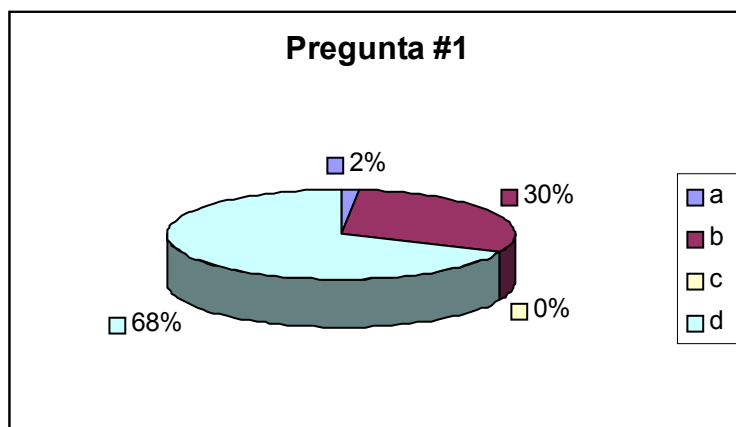
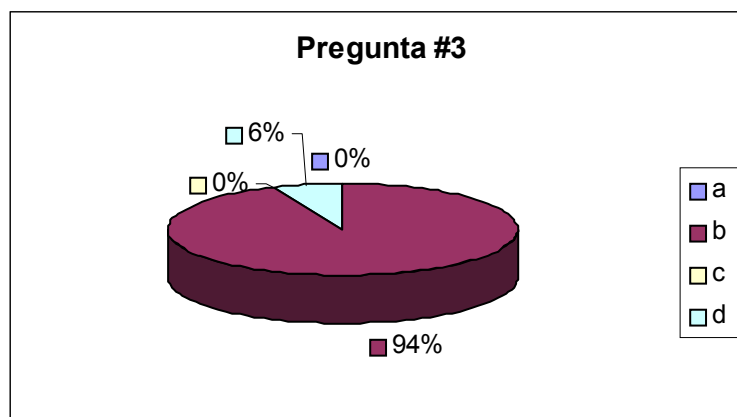


TABLA DE LA PREGUNTA #3

Respuestas	a	b	c	d	TOTAL
Frec. de Res.	0	59	0	4	63
Porcentajes	0%	94%	0%	6%	100%



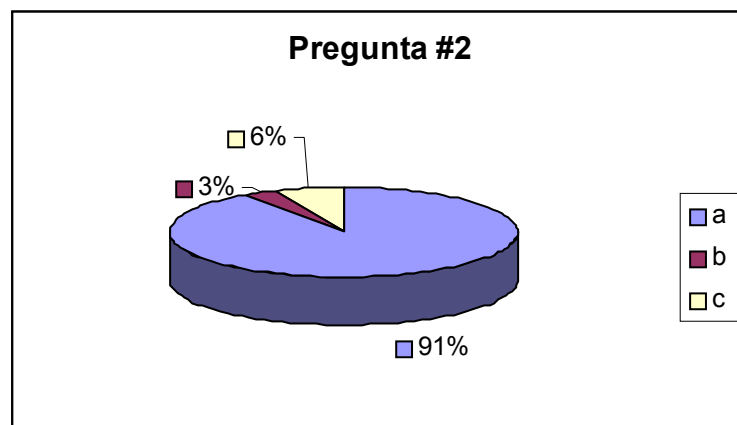
En estas dos preguntas podemos concluir que los trabajadores conocen la finalidad de la capacitación, que es adquirir nuevos conocimientos a cerca de las actividades que realizan y mejorar la calidad del servicio; sin embargo, se sienten insatisfechos por el tipo de capacitación que se les proporciona, por tal motivo no muestran gran interés por los cursos que ofrece el área de capacitación, por lo cual sugerimos hacer más dinámicas y actualizadas las temáticas, para que cubran las necesidades del trabajador.

2. ¿Los cursos de capacitación a los que ha asistido, han sido voluntarios u obligatorios?

- a) Voluntarios
- b) obligatorios
- c) ambos

TABLA DE LA PREGUNTA #2

Respuestas	a	b	c	TOTAL
Frec. de Res.	57	2	4	63
Porcentajes	91%	3%	6%	100%



Observamos que la mayoría de los trabajadores han asistido voluntariamente a los cursos de capacitación que se les ha impartido, por lo que detectamos que los trabajadores muestran interés por participar en dichos cursos, más sin embargo estos no cubren el total de las necesidades para desempeñar eficientemente sus tareas.

Por lo tanto proponemos que se analice las funciones reales de los trabajadores para identificar que los cursos posteriores sean acordes a las actividades que desempeñan

4 ¿Tiene problemas para desarrollar su trabajo al nivel máximo de sus capacidades o potencialidades?

- a) Ninguno
- b) Pocos
- c) Algunos

- d) Muchos
- e) Demasiados

5. Sí contesto algunos, muchos o demasiados, indique cuáles cree usted que son las causas.

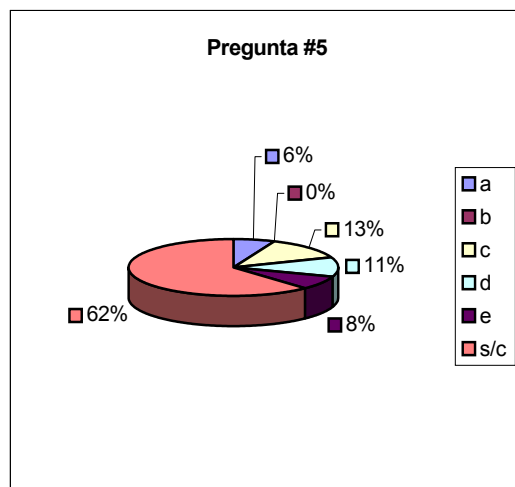
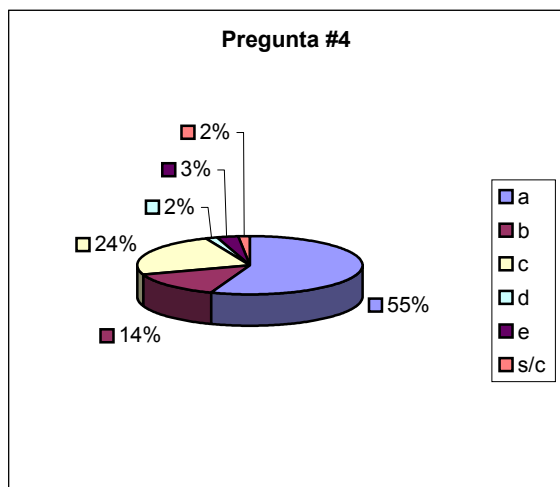
- a) Continuos cambios en los métodos
- b) Constantes fricciones con los compañeros de trabajo
- c) Falta de capacitación en los aspectos de: _____
- d) Falta de materiales necesarios para realizar su trabajo.
- e) Falta de organización o coordinación

TABLA DE LA PREGUNTA #4

Respuestas	a	b	c	d	e	s/c	TOTAL
Frec. de Res.	35	9	15	1	2	1	63
Porcentajes	55%	14%	24%	2%	3%	2%	100%

TABLA DE LA PREGUNTA #5

Respuestas	a	b	c	d	e	s/c	TOTAL
Frec. de Res.	4	0	8	7	5	39	63
Porcentajes	6%	0%	13%	11%	8%	62%	100%



La mayoría de los trabajadores de la Delegación Tláhuac contestaron que no tenían ningún problema para desarrollar su trabajo, más sin embargo, observamos que la realidad es otra, ya que existen retrasos y errores en la realización de las tareas.

Pues llevan acabo sus funciones de forma superficial y cotidiana, por lo cual no son capaces de exigir más a sus jefes respecto a sus derechos como es el ser eficientemente capacitados, por lo mismo podemos concluir que son personas conformistas sin deseos de superación.

Sólo un 24% contestó que tenían algunos problemas para desarrollar su trabajo, (pregunta cuatro), en donde indican que la causa principal es la falta de capacitación en aspectos relacionados a su puesto.

6. ¿Cómo cree usted que desempeñan el trabajo sus compañeros de área?

- a) Desempeña deficientemente (0-20)
- b) Desempeña regularmente (40-60)
- c) Desempeña eficientemente (80-100)

7. Si contesta usted 20, 40 ó 60. indique algunos de los motivos por los cuales usted considere que sus compañeros no desempeñen sus labores en forma óptima.

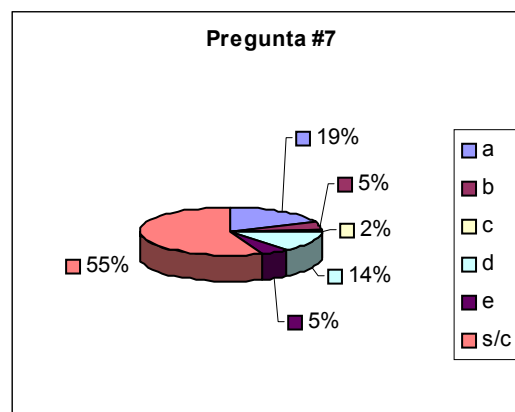
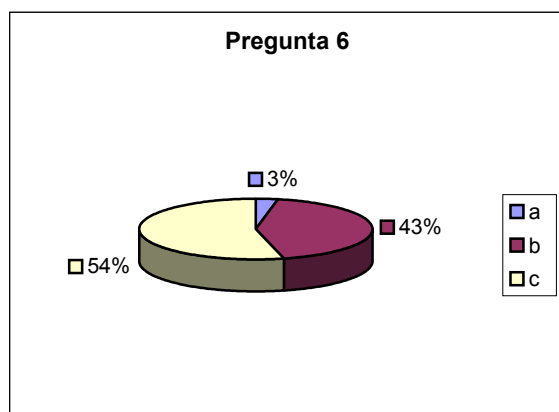
- a) Falta de capacitación en los aspectos de: _____
- b) Malas relaciones interpersonales
- c) Mala supervisión
- d) Falta de material para el trabajo
- e) Otros ¿Cuáles? _____

GRÁFICA DE LA PREGUNTA #6

Respuestas	a	b	c	TOTAL
Frec. de Res.	2	27	34	63
Porcentajes	3%	43%	54%	100%

GRÁFICA DE LA PREGUNTA #7

Respuestas	a	b	c	d	e	s/c	TOTAL
Frec. de Res.	12	3	1	9	3	35	63
Porcentajes	19%	5%	2%	14%	5%	56%	100%



La mayoría de los trabajadores coinciden que sus compañeros desempeñan eficientemente su trabajo, esto consideramos que es falso, pues notamos que no existe una comunicación, coordinación y organización entre ellos para proporcionar un servicio

de calidad, y esto también representa un mal aprovechamiento de los recursos materiales.

8. ¿Considera usted que su jefe es eficiente en el desempeño de su trabajo?

- a) Nada capaz
- b) Muy poco Capaz
- c) Poco capaz
- d) Algo capaz
- e) Capaz
- f) Muy capaz

9. Sí su respuesta es nada, muy poco o algo capaz, indique los motivos por los cuales considera a su jefe así. (jerarquice si es necesario).

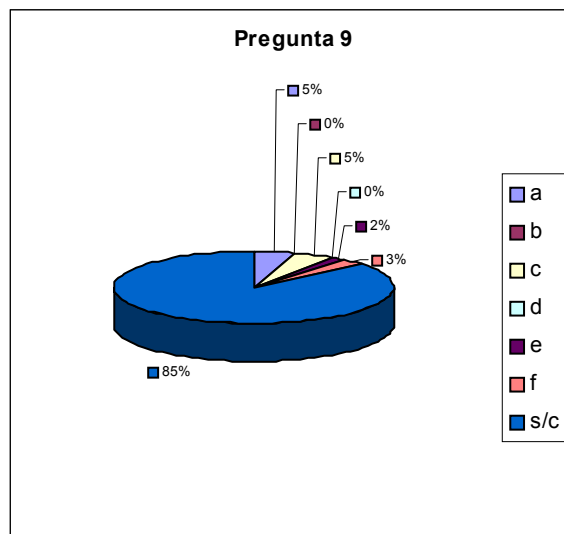
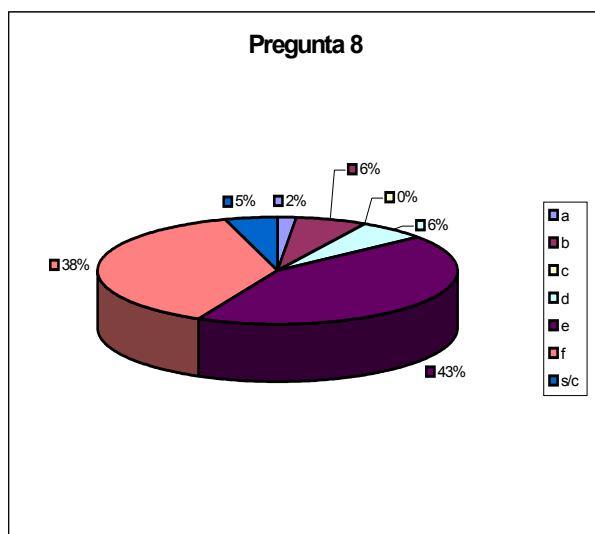
- a) Falta de preparación en los aspectos de: _____
- b) Malas relaciones con sus subordinados
- c) No administra bien los recursos
- d) No emplea el tiempo suficiente para realizar su trabajo
- e) No le interesa su trabajo
- f) Otros ¿Cuáles? _____

TABLA DE LA PREGUNTA #8

Respuestas	a	b	c	d	e	f	s/c	TOTAL
Frec. de Res.	1	4	0	4	27	24	3	63
Porcentajes	2%	6%	0%	6%	43%	38%	5%	100%

TABLA DE LA PREGUNTA #9

Respuestas	a	b	c	d	e	f	s/c	TOTAL
Frec. de Res.	3	0	3	0	1	2	54	63
Porcentajes	5%	0%	5%	0%	2%	3%	85%	100%



Los trabajadores encuestados, consideran que su jefe es capaz para desempeñar su trabajo y por lo tanto para dirigir al personal que esta a su cargo, pero realmente al realizar las entrevistas, nos percatamos que algunos jefes desconocen determinadas funciones que llevan acabo los trabajadores que están a su cargo, lo cual repercute en el desarrollo del área.

10. ¿Los temas que se abordaron en los cursos de capacitación a los que asintió en los últimos años, tienen relación con las actividades que desempeña actualmente?

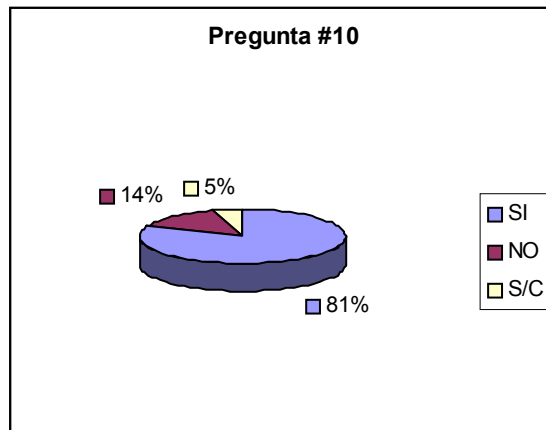
SI

NO

¿Por qué? _____

GRÁFICA DE LA PREGUNTA #10

Respuestas	SI	NO	S/C	TOTAL
Frec. de Res.	51	9	3	63
Porcentajes	81%	14%	5%	100%



En esta pregunta la mayoría de los trabajadores encuestados dicen que los cursos tienen relación con sus actividades, sin embargo, proponen otros cursos que les ayuden a desempeñar mejor su trabajo.

Nos percatamos que la mayoría de los trabajadores que han recibido cursos de capacitación son secretarias, a las que sólo se les han impartido cursos de redacción, ortografía y relaciones interpersonales, en las encuestas realizadas solicitan más cursos de computación.

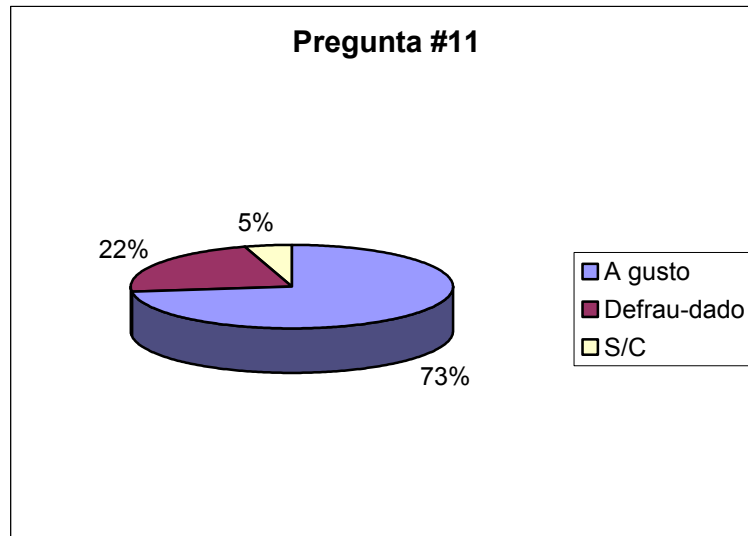
Sugerimos la Delegación debe de dar adiestramiento al personal técnico- operativo, ya que estos desempeñan trabajo motriz, por ejemplo, a los trabajadores de alumbrado público, bacheo, limpia y transporte, obras viales, etc. Por que no se les imparte adiestramiento, y este permite una solución más rápida a los problemas de la Delegación, pues si saben utilizar adecuadamente todos los recursos se daría un servicio con mejor calidad.

11. ¿Cómo se siente usted como trabajador en la Delegación Tláhuac?

- a) A gusto
- b) Defraudado
- c) sin contestar

GRÁFICA DE LA PREGUNTA #11

Respuestas	A gusto	Defraudado	S/C	TOTAL
Frec. de Res.	46	14	3	63
Porcentajes	73%	22%	5%	100%



En cuanto al desarrollo de personal los empleados de la Delegación Tláhuac se sienten a gusto al prestar sus servicios dentro de ésta; aunque se identifican las siguientes problemáticas: que en algunas áreas los jefes suelen durar muy poco tiempo laborando en dicho puesto, por lo que existe una confusión de los trabajadores al realizar sus actividades, ya que dejan cosas inconclusas que el siguiente jefe no lleva una continuidad de las mismas.

Por otra parte los trabajadores se sienten insatisfechos porque no hay una continuidad de los cursos de capacitación, ya que según ellos se imparten los mismos cursos que resultan ser obsoletos al siguiente año.

Al aplicar estos cuestionarios nos percatamos que existe temor por lo trabajadores al contestar, pues piensan que puede haber represarías para ellos. Por otro lado al

platicar con ellos exponían que había muchas problemáticas durante los cursos de capacitación, y que les gustaría que cambiaran, pero a la hora de contestar el cuestionario respondían que no tenían ningún problema.

La mayor parte de los encuestados están concientes que si se les brinda capacitación es para mejorar la calidad del servicio, pero en realidad aún no perciben a la capacitación como el medio que les permite desarrollar más eficientemente sus actividades. Nuevamente la mayoría de los trabajadores afirman que no tienen problemas al realizar su trabajo, pero la realidad es que siguen cometiendo los mismos errores en sus actividades, o no dan la información suficiente para realizar un trámite en la Delegación.

Por lo tanto, siendo prestadoras de servicio social en la Delegación Tláhuac, nos percatamos que entre los trabajadores no existe una organización ni coordinación, al menos en el departamento de capacitación, para desarrollar sus actividades, razón por la cual la mayoría de los encuestados prefirió omitir su opinión acerca de la eficiencia del proceso de capacitación.

Algo que también se observo en los cuestionarios, que el 19% de los trabajadores dice que no existe una buena supervisión por parte de los jefes, y esto es cierto pues no hay nadie que los vigile u oriente en su área de trabajo, además muchos se sienten favorecidos por el hecho de estar basificados, son conformistas y en consecuencia de esto no tienen deseos de superación para realizar eficientemente y eficazmente su trabajo.

5.6.2 Análisis del cuestionario aplicado a Jefes de Unidades Departamentales de la Delegación Tláhuac (ver anexo 7)

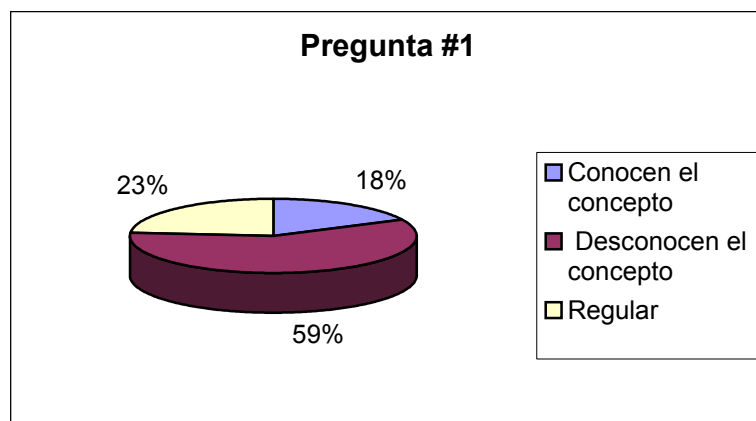
Realizamos 17 cuestionarios de Jefes de Área, con la finalidad de conocer la importancia que estos le dan a la capacitación, así como también, saber si los cursos anteriores de capacitación en los que participaron ellos y sus trabajadores les ayudaron a solucionar las problemáticas presentadas antes de la impartición de los cursos. También se les preguntó qué cursos serían útiles para el desempeño de su trabajo y el de los empleados de su área.

Para el análisis de este cuestionario, nosotras retomamos el concepto de Adriana Hernández Puente: “Actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos”.

1.- ¿Qué entiende por capacitación?

TABLA DE LA PREGUNTA #1

Respuestas	Conocen el concepto	Desconocen el concepto	Regular	TOTAL
Frec. de Res.	3	10	4	17
Porcentajes	18%	59%	23%	100%



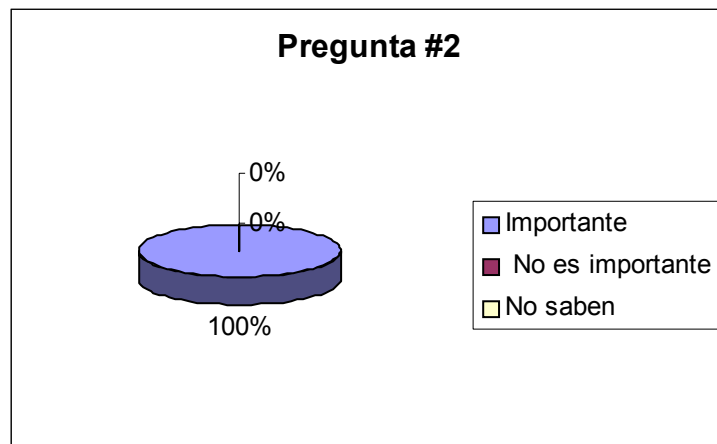
De los 17 jefes de Unidad Departamental de la Delegación Tláhuac, no entienden lo que es la capacitación, por lo que consideramos que no tienen una cultura de ésta.

Por ello, proponemos que el responsable de ejecutar el proceso de capacitación les proporcione a los Jefes de las áreas información de lo que es la capacitación, incluyendo al responsable de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal.

2.- ¿Qué importancia tiene para usted la capacitación?

TABLA DE LA PREGUNTA #2

Respuestas	Importante	No es importante	No saben	TOTAL
Frec. de Res.	17	0	0	17
Porcentajes	100%	0%	0%	100%



Aunque no tengan un concepto claro de lo que es la capacitación, los Jefes la consideran importante, por los siguientes motivos: para mejorar los procesos de trabajo, la calidad de los servicios, porque permite hacer más eficiente la utilización de los

recursos y para dar una mejor solución a las problemáticas que se presentan en las áreas.

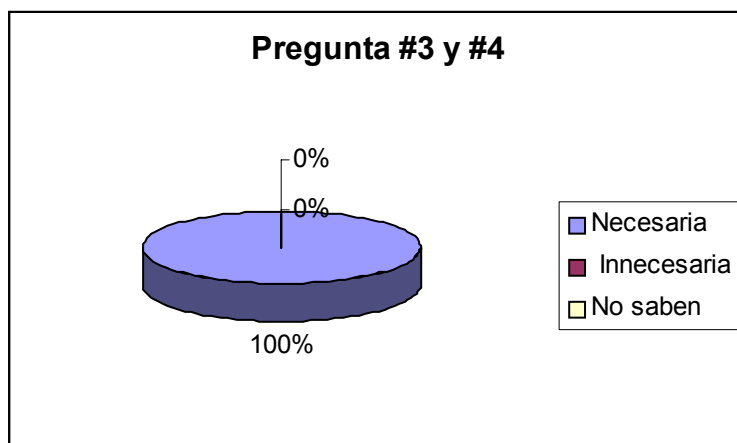
Es importante, ya que con una buena capacitación se puede brindar un servicio de calidad, entendiendo por éste la satisfacción de la ciudadanía demandante, así como también alcanzar la máxima competitividad del área y así mismo de toda la delegación

3.- ¿Cree necesario que usted deba recibir cursos de capacitación?

4.- ¿Piensa que los cursos de capacitación son necesarios para los trabajadores?

TABLA DE LA PREGUNTA #3 y #4

Respuestas	Necesaria	Innecesaria	No saben	TOTAL
Frec. de Res.	17	0	0	17
Porcentajes	100%	0%	0%	100%

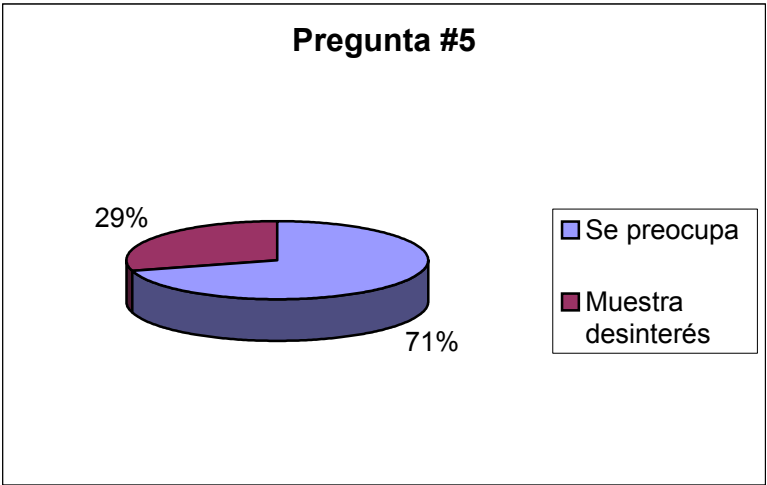


Todos los Jefes de área de piensan que es necesario recibir capacitación, porque consideran que los trabajadores deben estar debidamente capacitados para desarrollar sus funciones y brindar un servicio de calidad.

5.-¿Considera que el área de capacitación se preocupa por capacitar a los trabajadores en la Delegación Tláhuac?

TABLA DE LA PREGUNTA #5

Respuestas	Se preocupa	Muestra desinterés	TOTAL
Frec. de Res.	12	5	17
Porcentajes	71%	29%	100%



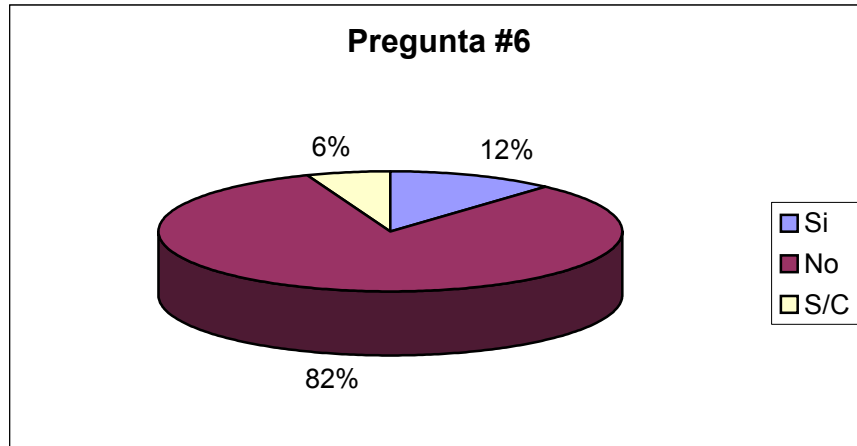
Todos los jefes encuestados coinciden en que el área de Capacitación de la delegación Tláhuac se preocupa por capacitar a los trabajadores, el problema radica en que los Jefes de área no muestran interés en llenar su formato de Detección de Necesidades (vease anexo1), con las necesidades reales que tiene él y sus trabajadores para desempeñar eficientemente sus actividades.

Por lo tanto proponemos que los jefes analicen a fondo las necesidades que tienen los trabajadores para el desarrollo de sus labores, pues así este formato se aprovecharía mejor tanto y se darían cursos de más utilidad en su puesto.

6.- ¿Los cursos de capacitación que han tomado usted y sus trabajadores han servido para mejorar el desempeño de sus actividades laborales?

TABLA DE LA PREGUNTA #6

Respuestas	Si	No	S/C	TOTAL
Frec. de Res.	2	14	1	17
Porcentajes	12%	82%	6%	100%



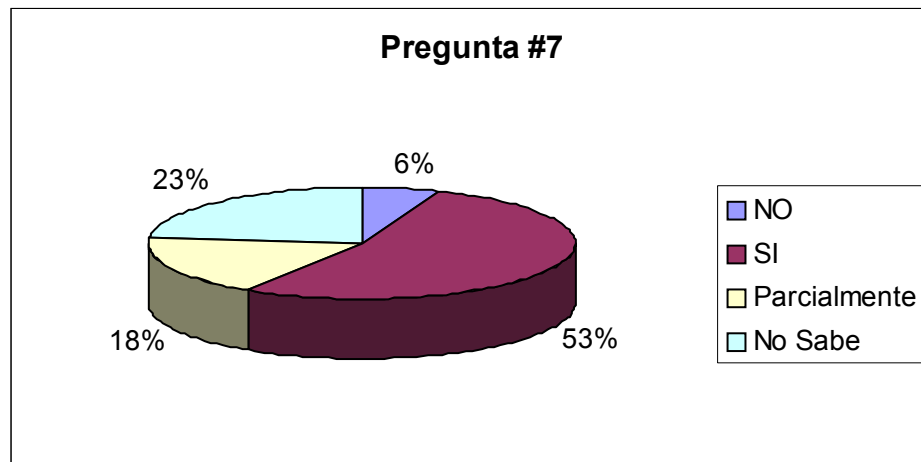
Dos de los 17 jefes, respondieron que los cursos de capacitación que han tomado ellos y sus trabajadores no han ayudado a mejorar el desempeño de sus actividades laborales, ya que aclaran que estos cursos no son acordes al perfil de sus puestos y de las necesidades del área; también dicen que estos cursos sólo abarcan aspectos de desarrollo de personal sin enfocarse a tareas específicas de cada área.

7.- ¿Le ayudó a solucionar la problemática presentada en su área antes de la impartición del curso al que asistió el personal adscrito a su oficina?

NO SI PARCIALMENTE NO SABE

TABLA DE LA PREGUNTA #7

Respuestas	NO	SI	Parcial-mente	No Sabe	TOTAL
Frec. de Res.	1	9	3	4	17
Porcentajes	6%	53%	18%	23%	100%



8.- Si contestó no

(Marque las razones que corresponden al por qué)

Sigue operando igual

No hay campo de aplicación para los conocimientos adquiridos

No hay disposición por parte del trabajador para aplicar los conocimientos adquiridos

La información recibida no fue suficiente, es necesario mayor profundidad

Necesita mayor capacitación con otros cursos de diversa índole

Un solo curso de esta naturaleza no es suficiente para desempeñar mejor sus funciones dentro de la oficina.

En esta pregunta no se obtuvieron resultados, ya que no fue contestada por ningún jefe.

9.- Si contestó afirmativamente...

(marque las opciones correspondientes al por qué)

Ejecuta con mayor eficiencia las tareas encomendadas.

Existe una mejor disposición al realizar las tareas asignadas.

Con la actualización de conocimientos adquirió una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones.

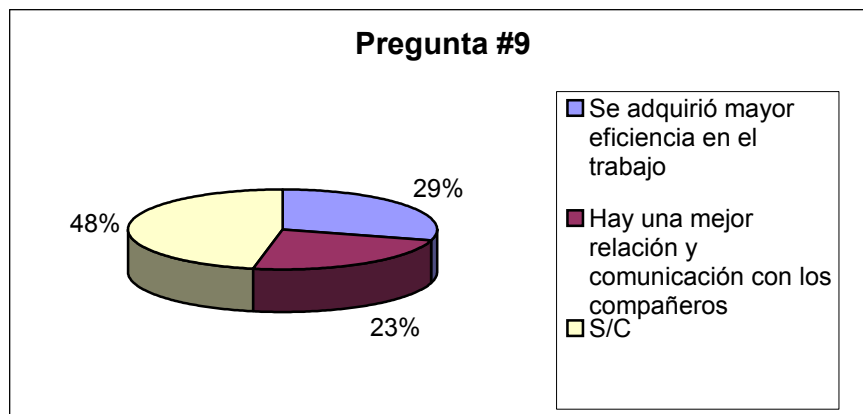
Brinda mejor atención al usuario, disminuyendo el número de quejas.

Ha logrado una mejor relación y comunicación con usuarios y/o compañeros.

Adquirió las destrezas necesarias para la mejor ejecución de sus funciones.

TABLA DE LA PREGUNTA #9

Respuestas	Se adquirió mayor eficiencia en el trabajo	Hay una mejor relación y comunicación con los compañeros	S/C	TOTAL
Frec. de Res.	5	4	8	17
Porcentajes	29%	23%	48%	100%



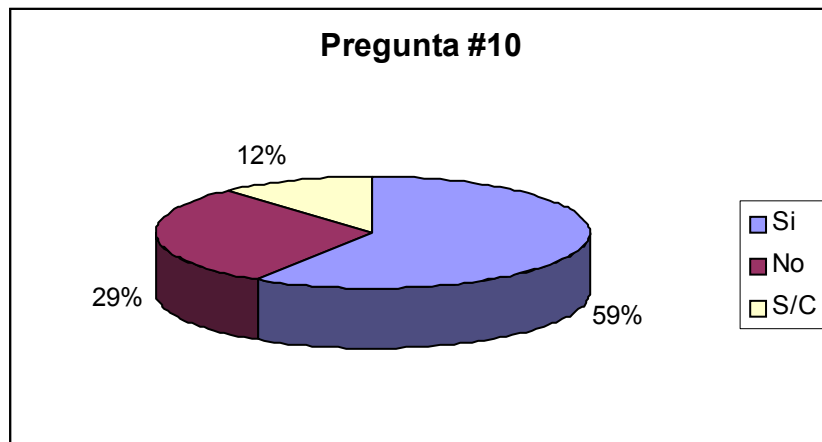
Nueve de los jefes respondieron que si les ayudó a resolver las problemáticas de su área al recibir capacitación porque se adquirieron conocimientos necesarios para la ejecución de sus actividades.

Los que contestaron que no o parcialmente en la pregunta 7, es porque detectan que no hay disposición por parte de los trabajadores para aplicar los conocimientos adquiridos y que la información no fue suficiente, es necesario mayor profundidad.

10.- ¿Los cursos de capacitación a los que ha asistido, llenaron sus expectativas laborales?

TABLA DE LA PREGUNTA #10

Respuestas	Si	No	S/C	TOTAL
Frec. de Res.	10	5	2	17
Porcentajes	59%	29%	12%	100%



La mayoría contestaron que si, pero proponen otros cursos de capacitación más acordes a sus áreas y a su puesto, también desean que se les de a conocer la normatividad que los rige, reglamentos, leyes, etc.

Podemos concluir, que el encargado del Área de Capacitación, desconoce la forma correcta de llevar a cabo el proceso de capacitación, ya que no se preocupa por conocer o investigar más sobre esta función, ni por actualizar las temáticas de los cursos propuestos por los jefes de área.

En cuanto a los Jefes de Área, no le brindan la importancia necesaria a la capacitación, ya que no se preocupan por llenar correctamente el formato del Diagnostico de Necesidades de Capacitación, ni por conocer las funciones reales de los trabajadores

que están a su cargo, para identificar si los cursos que ellos requieren van acordes a las actividades que realizan.

Consideramos que un buen proceso de capacitación depende en gran parte de los jefes de área, ya que son ellos quienes proponen de alguna manera los cursos que requieren sus trabajadores, motivo por el cual deben insistir para que los cursos sean actualizados cada año.

El Jefe del Área de Capacitación, no tiene bien definida la diferencia entre capacitación y adiestramiento, pues no proporciona adiestramiento al personal que utiliza maquinaria, y es este quien con mayor frecuencia se encuentra laborando en las calles. Otro problema detectado, fue que el Jefe de esta área no cuenta con el perfil acorde a su puesto, pues es sociólogo y solo se enfoca en cursos de desarrollo humano, ya que la mayor parte del presupuesto lo distribuye en dichos cursos, lo cual indica que no existe una proporción equitativa para los cursos que en su momento se requiere.

Proponemos que el jefe del área de capacitación cuente con el perfil con forme al puesto, o en su defecto se le brinde cursos que sean acordes al nuevo puesto a desempeñar, por otro lado, las personas a cubrir dicho puesto deben ser profesionistas con un perfil administrativo.

5.7 Propuestas para Mejorar el Proceso de Capacitación en la Delegación Tláhuac

De acuerdo a la normatividad del gobierno del Distrito Federal, establece que el Subcomité Mixto de Capacitación es el encargado de planear y vigilar la capacitación de los trabajadores de la delegación Tláhuac, se sugiere que este desempeñe las funciones para lo que fue creado, según lo establecido en su reglamento.

Atribuciones del SMC, ver página 79.

Consideramos que es importante conocer los elementos que conforman a la institución, entendida como un sistema. Es decir, corresponde al responsable o responsables de la capacitación tener conocimientos de la misma, a demás, de la misión, los objetivos, la tecnología de la institución y los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada, eficiente y confiable.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de actitud y aptitud requeridos para el logro de los objetivos de la institución, es importante distinguir sus posibilidades y sus límites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance. Por lo tanto, para la planeación de la capacitación en la delegación Tláhuac proponemos el diseño de un formato-encuesta que permita conocer los siguientes aspectos del trabajador:

- ⊗ Perfil escolar
- ⊗ Habilidades que posee
- ⊗ Actitudes y aptitudes hacia el trabajo en la institución

A continuación se propone el diseño de este formato encuesta.

DISEÑO DEL FORMATO-ENCUESTA

DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

DOMICILIO: _____

EDAD _____ FUNCIÓN REAL QUE DESEMPEÑA _____

NIVEL DE ESCOLARIDAD _____

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN _____

AÑOS QUE TIENE LABOANDO EN ESTE PUESTO _____

1.- ¿Conoce la estructura orgánica de la delegación Tláhuac y dónde se encuentra ubicada su área de trabajo dentro de esta?

2.- ¿Sabe cuales son las metas y objetivos de su Jefatura de Unidad Departamental?

3.- ¿Esta enterado si su Unidad Departamental cumple sus objetivos y sus metas?

4.- ¿Conoce las normas y reglamentos que rigen las actividades que realiza su Unidad Departamental?

5.- ¿Es usted consultado cuando se establecen los criterios para fijar los objetivos y metas del programa Operativo Anual?

6.- Describa las actividades que realiza en su área de trabajo

7.- ¿Tiene usted las habilidades necesarias para realizar efectivamente sus labores de trabajo?

SI

NO

¿Por qué? _____

8.- ¿Cómo es la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?

9.- ¿Cree usted que existan equipos de trabajo en su área?

10.- ¿La manera en que usted realiza sus actividades laborales le produce satisfacción personal?

SI

NO

¿Por qué? _____

En un sistema de capacitación no bastan los indicadores que obtengamos del cuestionario que se le aplica al trabajador, es necesario tener además la información del inventario del personal, indicadores de productividad, accidentes de trabajo, ausentismo y rotación de personal.

Estos indicadores formarían parte del criterio para la elaboración del Programa Anual de Capacitación.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un Diagnóstico en el que manifieste el estado real de la institución orientada a conocer las carencias que manifiestan los trabajadores, las cuales les impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto, por lo tanto, proponemos que el DNC se aplique directamente al trabajador o en su caso al Jefe de Oficina, ya que conoce a fondo el proceso operativo y administrativo, por ello, recomendamos se elaboré una cédula de DNC por puesto, que permita recabar la siguiente información:

Que permita conocer específicamente los conocimientos y habilidades que se requieren actividades, tales como:

1.- Conocimientos y habilidades. Técnicas especializadas

- Conocimientos específicos del puesto
- Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas
- Aplicación de los conocimientos y métodos

2.- Habilidades Administrativas:

- Comprensión y logro de objetivos
- Organización del propio trabajo y el de los demás.

También es necesario identificar a los trabajadores que tengan conocimientos del puesto que desempeñan para canalizarlos a otros cursos más avanzados, para que no tengan que repetir los mismos año tras año.

PROVEEDORES DE CURSOS

Dado que no se puede contratar a demasiado personal especializado que cubra toda la demanda del personal de la delegación para la impartición de cursos de capacitación, proponemos que hagan acuerdos con diversas Universidades para que los prestadores del servicio social impartan estos cursos, y de esta manera se ahorraría presupuesto y se cubriría mayor porcentaje de trabajadores que requieren capacitación, y la vez se haría un verdadero servicio social.

También se propone que se cree una carpeta de proveedores de capacitación, ya que el área de Capacitación no cuenta con esta, al igual que buscar nuevos cursos por instituciones públicas, como son los cursos que ofrece la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, telmex, entre otras.

Hacer efectivos los programas escalafonarios para el personal técnico-operativo, para que participen más en los cursos de capacitación, ya que muchos de ellos no les brindan la importancia adecuada que tienen estos cursos.

Ya que muchos trabajadores no ven a la capacitación como el medio de superación personal, sino más bien como el medio económico, es decir que cursos puede tomar para que me asciendan y gane más dinero, pero como esto no sucede en la delegación, la mayoría de los empleados no ven el caso de tomar determinados cursos.

CONCLUSIONES

La administración tiene diversas aportaciones, cada una de ellas respondía a las necesidades de esa época, a través de los años se ha ido especializando con diversas teorías y escuelas que han hecho que la administración crezca y cobre con gran importancia dentro de cualquier empresa o institución.

Hasta ahora todas las teorías siguen siendo relevantes, y siguen dando pie a que se desarrollen otras, como fueron la teoría clásica y la científica que en un principio se preocupaban por la estructura que una organización debe tener y en la tarea de los obreros respectivamente, dando fundamento a otras teorías que se vuelven cada vez mejores para llevar al cumplimiento de los objetivos de una empresa.

Dentro de la administración, se encuentra la administración de Recursos Humanos, la cual surge de la escuela humanística por Elton Mayo, y es aquí donde se inicia la preocupación por el trabajador desde un aspecto humano y no sólo se considera una máquina. A partir de estas teorías se desprende la capacitación, siendo una función de la administración de Recursos Humanos.

La administración a tenido diversas evoluciones, con el único fin de crear organizaciones más eficientes y eficaces, todo esto con la aportación de los diversos autores, los cuales han contribuido con ideas en sus teorías para generar una mayor productividad en las organizaciones, pero principalmente en un factor que es necesario en toda organización, siendo éste el humano, ya que es quien le da sentido a todas aquellas actividades que hacen que una organización sobreviva o bien logre desarrollarse, pues finalmente las teorías administrativas han proporcionado al hombre los elementos necesarios para solucionar todas aquellas problemáticas encontradas,

Esta evolución de las teorías administrativas nos han demostrado que la sociedad es dinámica y que no puede quedarse estática, ya que se requiere de nuevas tecnologías que coadyuven al buen funcionamiento de las organizaciones.

Para mantener una buena administración en la organización, es necesario llevar a cabo los pasos del proceso administrativo, pues estos permiten tener un mayor control de los proyectos establecidos, las etapas del proceso administrativo si son aplicadas correctamente generan en las organizaciones el éxito.

La administración de recursos humanos juega un papel fundamental en toda empresa o institución. Ya que el éxito de toda función social que realiza la organización depende de las personas encargadas, por lo que las personas no pueden ser consideradas como una cosa más de la empresa o institución.

Las personas son seres tan complejos los cuales tienen la necesidad de ser motivados, de sentirse parte de la organización, de ser tomados en cuenta y no tratarlos como objetos de trabajo.

Las funciones de la administración de recursos humanos permiten a la organización integrar a las personas a un campo laboral acorde a su perfil académico, por ello la persona encargada del departamento de recursos humanos, debe tener presente que no puede dejar de lado alguna función por más simple que ésta parezca, pues todas tienen relación alguna, pues el único fin que estas tienen es captar a la persona más idónea al puesto.

Una vez captado al personal idóneo se le debe brindar capacitación constante, lo cual le permite adquirir nuevos conocimientos, los cuales le ayudan a mejorar todas aquellas actividades que realiza. La capacitación es considerada como el proceso educativo, por el cual el individuo adquiere determinados conocimientos que no sólo le permite ser mejor en su trabajo sino también en la vida cotidiana.

La administración abarca un amplio campo, por ello, se ha ido especializando para resolver problemas más particulares, tal es el caso de la administración educativa la

cual tuvo un enfoque de la administración pública, y fue creada para resolver problemas de índole educativos, pero no sólo debe estar encuadrada a este campo educativo, ya que recibe también conocimientos administrativos generales que maneja cualquier administrador.

El administrador educativo debe conocer su campo laboral, para que así pueda desarrollar cada vez más, no sólo en su especialidad sino también en otras actividades administrativas, logrando ser más competitivo y útil en cualquier empresa. La capacitación ésta ligada con el administrador educativo, porque la capacitación se desprende de las funciones de la administración de recursos humanos, además de ser un proceso de enseñanza/aprendizaje; por ello le compete al administrador educativo su estudio.

La capacitación es un proceso de enseñanza/aprendizaje, ya que permite al trabajador adquirir nuevos conocimientos para la realización de sus actividades, por lo que es necesario que los trabajadores adquieran una cultura de capacitación, comenzando siempre por los encargados de organizar dicho proceso.

Los cambios económicos, sociales, culturales y principalmente tecnológicos, han sido factores necesarios para que la sociedad mejore en la calidad de sus servicios o los bienes que en ésta se produzca. Para que una institución o empresa crezca y sea competitiva es brindar capacitación a sus empleados, para que estos resuelvan sus problemas laborales que se les presenten, por ello es importante que toda empresa tenga un programa de capacitación bien definido.

Por tanto, la capacitación permite a toda institución un cambio considerable para mantenerse y ser competitiva, podemos observar que en las instituciones privadas se preocupan por dar capacitación a sus empleados y éstos por recibirla, ya que si no son capacitados o actualizados pueden perder su trabajo o ser remplazados por gente que le resuelva los problemas a la empresa, sin embargo, es visto que en las instituciones

públicas no se le da la importancia a la capacitación ni los trabajadores ni jefes, por tal motivo, sus servicios son ineficientes, tal es el caso de la Delegación Tláhuac.

El Jefe de Área de Capacitación y Desarrollo de Personal, desconoce las diferencias de los tipos de entrenamiento, como son: la capacitación y adiestramiento, lo cual, perjudica la distribución de recursos, presupuesto y tiempo, pues se proporcionan eventos de capacitación innecesarios a los empleados de la Delegación, ya que a los trabajadores que utilizan maquinaria no se les da adiestramiento, y también requieren de un entrenamiento constante, pues se encuentran laborando en las calles.

La capacitación cuenta con leyes necesarias para llevarla a cabo en forma, pues toda empresa u organización debe apegarse a la ley que en su momento rige en su departamento, la Delegación Tláhuac cuenta con órganos jurídicos como es el Subcomité Mixto de Capacitación, el cual debe sujetarse a normas y lineamientos junto con otros miembros de la delegación.

Las leyes se tienen que cumplir, pero desafortunadamente las personas encargadas de ejecutarlas no cuentan con la mejor disposición para tratar de llevarlas a cabo, y éste es el caso del Subcomité Mixto de Capacitación, quien no se interesa por la capacitación pues la mayoría de los encargados delegan funciones a personas que desconocen lo que implica formar parte del subcomité.

La capacitación ha logrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas, ya que desempeña una función central donde se observa que las organizaciones suelen competir con base a las capacidades de cada uno de sus trabajadores, los cuales tienen fundamentos de conocimientos y experiencia que les da una ventaja sobre sus competidores. Las tecnologías en rápido cambio, requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

Aún no se ha podido lograr una cultura de capacitación en las empresas, pues estas diseñan los programas de capacitación como un papeleo más, como trámite que sólo se debe cumplir, como es el caso de la delegación Tláhuac que su programa de capacitación, así como su metodología sólo ha sido modificada muy superficialmente, ya que año con año ésta sigue siendo la misma. No se le ha dado la importancia que esta función de la administración de recursos humanos representa.

Los propósitos o razones para tener programas de capacitación tienen relación con la productividad, la calidad, la planeación de los recursos humanos, la obsolescencia y el crecimiento personal. con personal capacitado se puede alcanzar la calidad en los bienes o servicios que se tenga como empresa o institución, los trabajadores mejor capacitados tienen menos posibilidades de cometer errores, por lo que también puede ayudar a la compañía a satisfacer sus futuras necesidades de personal.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREW F, Sikula. *Administración de Personal*. México, Limusa.

ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas, 1989.

ARIZMENDÍ RODRÍGUEZ, Roberto. *Planeación y Administración Educativa*. México, UAEM, 1992.

APPLEGARTH, Michael. *Programas de Capacitación*. Legis, 1992.

ARGÜELLES, Antonio. *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México, Limusa. 1996.

BEARE, Hedley, BRIAN J, Caldwell y ROSS H, Millikan. *Cómo conseguir Centros de Calidad. Nuevas Técnicas de Dirección*. La Muralla, 1992.

BECERRIL PALMA, María Elena. *¿Qué hace y a que se dedica un administrador educativo a veinte años de creada la U.P.N?*. en gaceta U.P.N. p.15, Vol. VI no.1, enero de 1999.

CALDERÓN CÓRDOVA, Hugo. *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*. México, Limusa, 1982.

CONTRERAS NORVÁES, Luis Alberto. *Evaluación del Impacto de la Capacitación*. en *Revista Laboral No. 23*,. Ecasa, 1994.

COVARRUBIAS VILLA, Francisco. *El Problema del Objeto de Estudio de la Administración Educativa*. Revista del IAPEM, N° 10.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México, Mc. Graw Hill. 2a ed., 1995.

ETZIONI, Amitaí. *Organizaciones Modernas*. México, UTEA, 1979.

FERNÁNDEZ DE LARA, Guillermo A. y PIEZA RUGARCÍA Ramón. *Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de Puestos: Temas de Administración*. México, Trillas, 1972.

GRANADOS, Jaime y OTTO Beutelspacher. *Calificación de Méritos: Evaluación de Competencias Laborales*. México, Trillas, 4ª ed., 1997.

GREDEGA y ASOCIADOS. *Capacitación a Trabajadores: Capacitación de Recursos Humanos*. Gernika S. A. 1992.

HERNÁNDEZ PUENTE, Adriana. *Administración y Desarrollo de Personal Público*. México, INAP, 1994.

KOONTZ HEINZ, Horold. *Administración una Perspectiva Global*. México ,5ª ed. 1994.

LEMUS, Luis Arturo. *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Argentina, Kapeluz, 1975.

MEGGINSON, Mosley. *Administración. Conceptos y aplicaciones*. México, Continental, 2001

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*. México, Trillas, 2ª ed.

MORA CARRILLO Enrique. *Capacitación Sobre Capacitación*. México, Diseño y Artesanías, 1985.

MUNICH GALINDO, Lourdes. GARCÍA MARTÍNEZ, José. *Fundamentos de la Administración*. México, Trillas. 4ª ed. 1989.

NILSON, Carolyn. *Como Formar a su Personal Técnico de Entrenamiento para no Especialista*. Granica. 1ª edición.

OWENS G, Robert. *La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Práctica Organizativa*. Santillana, 1992.

PAIN, Abraham. *Capacitación Laboral*. Buenos Aires, Novedades Educativas. 1ª ed., 1996.

PINTO VILLATORO, Roberto. *Proceso de Capacitación*. México, Diana. 2ª ed.

REYES PONCE, Agustín. *Administración de Personal, Relaciones Humanas*. México, Limusa-Wiley, 1971.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. *Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*. México, Panorama, 1995.

RUE, W Leslie y BYARS, Lloyd. *Teoría y Aplicaciones*. Alfa Omega, 1995

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994*. México.

SILICEO A., Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal Público*, México, Limusa, 2ª ed.

STEPHEN P., Robbins. *Administración*. México, Pearson Educación, 2000

STONER A. F., James y FREEDMAN R. , Edwar. *Administración*. Pearson Educación, 1996

STRAUSS George. *Personal: Problemas Humanos de la Administración*. México, Rentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 4ª ed., 1981.

TORRES HERNÁNDEZ, Zacarías. *Fundamentos de la Administración*.. ESCA. Taller Abierto, 2001.

U.P.N. *Antología de Administración*. México, Tomo I, 1980.

HEMEROGRAFIA

UVALLE BERRONES, Ricardo. *Perfil y Orientación de Licenciado en Administración Educativa*. Revista del IAPEM, N° 10, México 1991.

VIVERO CAÑEDA, Arnulfo, *Los nuevos Paradigmas de la Administración Educativa*. Revista del IAPEM, N°10, México 1991.

www.sep.gob.mx.