



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**ESTUDIO DEL PROCESO DE CAPACITACION EN EL
“INSTITUTO VALLADOLID”**

T E S I S

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

ESCAMILLA RAMÍREZ ROSARIO

ASESORA: MTRA. PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ

MÉXICO, D.F. JUNIO DEL 2004.

ESTUDIO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL CENTRO CULTURAL VALLADOLID.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

	Páginas
1.1 Antecedentes de capacitación .	5
1.1.1 Civilizaciones antiguas.	5
1.1.2 El despertar de la administración .	6
1.1.3 La administración científica.	7
1.2 Teorías que han influido en la capacitación.	8
1.2.1 La teoría clásica.	8
1.2.2 La teoría humanista.	9
1.2.3 La teoría neoclásica.	9
1.2.4 La teoría estructuralista.	9
1.2.5 La teoría sistemática.	10
1.2.6 La teoría conductista.	10
1.3 Definición de capacitación.	13
1.4 Definición de adiestramiento.	16
1.5 Definición de desarrollo.	18
1.6 Importancia de la capacitación.	20
1.6.1 Capacitación para el trabajo.	23
1.6.2 Capacitación en el trabajo.	24

CAPÍTULO II

MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN.

2.1 Constitución política mexicana.	26
2.2 Ley Federal del Trabajo.	28
2.3 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.	30
2.4 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.	31
2.5 Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.	31
2.6 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	32
2.7 Reglamento interno del Centro Cultural Valladolid.	32

CAPÍTULO III

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN.

3.1 Diagnostico de necesidades de capacitación.	34
3.1.1 Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación.	37
3.2 Técnicas para determinar necesidades de capacitación.	40
3.3 Procedimiento para determinar necesidades de capacitación.	46
3.3.1 Necesidades manifiestas.	47
3.3.2 Necesidades encubiertas.	48

3.4 Proceso de la capacitación..	53
3.4.1 Fase I Planeación.	54
3.4.2 Fase II Organización.	56
3.4.3 Fase III Ejecución.	56
3.5.4 Fase IV Evaluación.	57
3.5 Como hacer un programa de capacitación.	58

CAPÍTULO IV.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL CENTRO CULTURAL VALLADOLID.

4.1 El sistema de educación primaria	65
4.1.1 Marco de referencia del Centro Cultural Valladolid.	65
4.1.2 Principios Filosóficos, valores y misión del Centro Cultural Valladolid.	72
4.2 Problemática detectada.	73
4.2.1 Metodología.	76
4.2.2 Análisis y resultados obtenidos.	76
4.3 Propuesta del programa de capacitación para el personal del Centro Cultural Valladolid.	96

Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

INTRODUCCIÓN

Es necesario considerar a la capacitación, como un medio educativo importante para disminuir la ignorancia a la actividad económica del país creando programas acordes a las necesidades actuales de toda institución.

En México como en cualquier otro país los cambios son parte de la vida, por los tanto hoy en día las organizaciones requieren de personas con amplias visiones, conocimientos, actitudes de servicio a la resolución de problemas que se les puedan presentar.

Tomando a la capacitación como un proceso lógico y sistemático implica, así mismo que cada una de las etapas que va cubriendo es la razón y fundamento de la posterior, con base en necesidades detectadas con anterioridad.

Para que la capacitación sea una inversión para el desarrollo dirigido de las instituciones, precisa seguir un plan estructurado de antemano, con base en necesidades reales de ejecución y de desarrollo respetando el marco de metas y políticas de la institución.

Para que tal proceso sistemático de capacitación exista debe constar con una clara intención por parte de la institución para que los trabajadores adquieran conocimientos, destrezas o actitudes, aunada a una conciencia del proceso por parte de los implicados, un lugar y tiempo destinado exclusivamente a la enseñanza - aprendizaje.

La presente investigación se realizó en el Instituto Valladolid, que capacita a su personal por medio de cursos que son programados durante el año. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es hacer un análisis del problema de capacitación que se presenta en el Instituto Valladolid, así como de la forma en que se puede llevar a cabo una buena detección de necesidades de capacitación.

Ya que la falta de una detección de necesidades de capacitación inadecuada en el Instituto Valladolid, provoca una programación incorrecta de los cursos de capacitación.

Por esto el presente trabajo propone llevar a cabo la importancia de crear y tomar en cuenta una detección de necesidades de capacitación, promoviendo la capacitación del personal del Instituto Valladolid para brindar un mejor servicio. Solo una mejor preparación de mano de obra permitirá al país ingresar al nuevo mundo que promete el siglo XXI.

Es necesario resaltar que la importancia de la investigación es analizar si los cursos de capacitación que imparte el Instituto Valladolid, en las diferentes áreas cubre las necesidades reales del personal.

La investigación consta de 4 capítulos. En el primer capítulo se fundamentan los antecedentes de la capacitación, desde las civilizaciones antiguas, pasando por las diferentes teorías administrativas que han influido en un proceso tan importante como viene siendo la capacitación. Así como la importancia de descartar la diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Como bien sabemos la capacitación es importante para el éxito de toda organización, tomando en cuenta que existe 2 tipos de capacitación y que en

este capítulo podrán encontrar la diferencia entre capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo; tomando en cuenta el marco jurídico por el cual esta regida la capacitación en México.

En el segundo capítulo se analiza el marco legal de la capacitación tomando en cuenta La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, posteriormente La Ley Federal del Trabajo, Ley Federar de los Trabajadores al Servicio del Estado, Ley Orgánica de la Administración Publica Federal, Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, Reglamento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Reglamento interno del Instituto Valladolid, donde se establece que cada ciclo escolar el personal que labora en dicha institución debe cubrir ciertas horas de capacitación.

En el tercer capítulo habla sobre la detección de necesidades de capacitación, donde se parte de la definición de diagnóstico, siguiendo con la importancia que juega la Detección de Necesidades de Capacitación revisando las diferentes técnicas y métodos que hay en una Detección de Necesidades de Capacitación y explicando el procedimiento sugerido para llevarla a cabo. Así como dar a conocer el Proceso Administrativo de la capacitación tomando en cuenta las etapas administrativas como Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación.

Y por último en el cuarto capítulo se hace un análisis del impacto de la capacitación en el Instituto Valladolid. Tomando en cuenta los antecedente históricos del Instituto Valladolid y su estructura donde se pretende dar una visión de la institución que se esta investigando, para que de esta forma se

pueda entender lo que el Instituto Valladolid pretende en materia de capacitación

La investigación se realizó en la Delegación Iztapalapa en el Instituto Valladolid, específicamente en las áreas administrativas, docencia y directiva, utilizando cuestionarios como instrumentos para realizar la investigación

Se presenta un apartado de conclusiones, en este se centran las ideas principales de toda la investigación, con la cual se pretende demostrar que la capacitación es un valor de superación tanto dentro como fuera del Instituto Valladolid, así como de la importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación para fortalecer la calidad de los servicios. Finalmente nos encontramos con la bibliografía que hizo posible la realización de esta tesis y un apartado de anexos.

CAPÍTULO I.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

I.1 ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

1.1.1 Civilizaciones Antiguas.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

Durante la época de Salomón, surgió la necesidad de un método, de un sistema, para gobernar y administrar al pueblo. Muchos legisladores antiguos emplearon a sus servidores de confianza para llevar a cabo sus deseos, dando a tales servidores instrucciones precisas y la autoridad suficiente para actuar en su lugar en caso de que ellos no estuvieran en ese momento.

Sin embargo, los Egipcios también, reconocieron la importancia de la especialización como se indica en sus leyes, estableciendo que ningún

negociante podría continuar en cualquier actividad salvo aquella transmitida por sus padres, en Egipto y Babilonia, la capacitación estaba organizada con la idea de contar con una determinada cantidad de artesanos.

Sobre los Hebreos se dice que Moisés siguió el consejo de su suegro haciendo un magnifico trabajo de selección de personal, adiestramiento, y organización. El consejo de Jetro, suegro de Moisés, inicia un reconocimiento de la necesidad de delegar autoridad mediante la asignación de tareas.

Los antiguos Chinos destacaron también la especialización, comprometiendo de por vida a los artesanos con su industria y haciendo hereditarias cada unas de las ocupaciones.

Jenofonte dejando un poco atrás el periodo de la historia militar escribe sobre la hacienda rural, estableciendo que los trabajadores deberían ser adiestrados para ser agresivos en el mejoramiento de la hacienda para tener un mejor control de inventarios y poder brindarles incentivos a los trabajadores, concediéndoles mayor participación en los resultados.

1.1.2 El despertar de la Administración.

La Revolución Industrial durante el siglo XVIII, trajo consigo el descubrimiento de la máquina de vapor ejerciendo una influencia trascendental en el sistema de vida, la Revolución Industrial alteró el método de capacitación existente, puesto que las máquinas podían ser manejadas por personal con una experiencia escasa, debido a esto los gremios comienzan a decaer.

Más adelante fueron asimilados con el reemplazo del proceso doméstico, por el proceso fabril, logrando así un nuevo tipo de aprendizaje, donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría.

La introducción en ciertas partes, de procesos de manufactura con herramientas más eficientes de producción causando así desequilibrios en la producción, la máquina de hilar capacitó a un hilador para realizar mejor trabajo que el esfuerzo de una docena de hiladores trabajando con la rueca.

Durante el siglo XIX, el único aspecto de la función del personal que tomaron en cuenta los economistas de esa época fue el adiestramiento, De Laveye creía que "es deber del patrón ayudar a los trabajadores descalificados, instruyéndolos"

De Laveye se unió a otros economistas del siglo XIX para pedir una buena educación en administración de empresas haciendo notar "unas de las principales preocupaciones del gobierno debería ser la creación de instituciones que sirvan como escuelas de capacitación".¹

1.1.3 La Administración Científica.

Taylor reconoció la necesidad de un método por el cual podría determinarse que hombre estaría mejor capacitado para cual trabajo, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

Dentro de los principios administrativos establecidos por Taylor sobre capacitación dijo:

¹ Cita de cita CLAUDE SE. GEORGE, JR. Historia del pensamiento Administrativo. 1995 Pág 67.

"Seleccionar científicamente y después entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que anteriormente el trabajador escogía su propio trabajo y se entrenaba él mismo lo mejor que podía"²

Gilbreth al igual que Taylor, la perspectiva de Gilbreth excedía con mucho los límites del área de trabajo. Su interés residía en el desarrollo del hombre a su máximo potencial a través del entrenamiento efectivo, método de trabajo

Gantt introdujo lo que puede llamarse "la psicología de las relaciones con los empleados", con la idea que la administración tenía la responsabilidad de enseñar y adiestrar a los obreros para que estuvieran mejor capacitados, que adquirieran mejores hábitos de trabajo, que perdieran menos tiempo y que fueran más confiables en su trabajo.

Hasta después de la Primera Guerra Mundial no se generalizó la aceptación de que el adiestramiento era una responsabilidad administrativa.

1.2 TEORIAS QUE HAN INFLUIDO EN LAS CORRIENTES DE LA CAPACIATACIÓN.

1.2.1 La teoría clásica se caracterizaba por el énfasis en la estructura, que debería poseer la organización para ser eficiente a través de la racionalización del trabajo.

El pionero de la teoría clásica, Henry Fayol, se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, la teoría clásica formuló una teoría de la

² Ibidem., Pág 88.

organización esta se caracteriza por una división del trabajo y la correspondiente especialización de los órganos que constituyen una empresa. Por lo tanto la teoría clásica trata de incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.

1.2.2 La teoría humanista, genera aprendizajes y forma de comportamiento del individuo para organizar sus esfuerzos, e integrarlos en grupos de trabajo. La integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales fueron algunos aspectos tomados en cuenta por Elton Mayo para el beneficio de la organización, y así mismo tener mayor participación del trabajador para la realización del trabajo, donde al trabajador fue adiestrado para sentirse parte de la empresa y tener mayor participación en ella.

1.2.3 La teoría neoclásica tiene como propósito que el entrenamiento logre una mayor eficiencia. El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Esto conlleva la necesidad para el administrador de conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, también los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

1.2.4 La teoría estructuralista tiene como propósito el seleccionar los problemas que obstaculizan, el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

En esta teoría se busca la interrelación de las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad de organizaciones, de allí un nuevo concepto de hombre; hombre organizacional.

La teoría estructuralista inaugura los estudios acerca de los ambientes dentro del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente.

1.2.5 La teoría de sistemática establece, que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos, para la mejora de la organización y tener mayor eficiencia en el trabajo realizado.

1.2.6 La teoría conductista juega uno de los papeles más importantes en la administración ya el propósito del adiestramiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados en este caso a los trabajadores, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.³

³ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración 1983, Pág 77

Ver información en el cuadro 1. (cuadro de las teorías que han influido en las corrientes de la capacitación).

Teorías que han influido en las corrientes de la capacitación.

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

(CUADRO 1)

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. De esta manera, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otra pone en contacto a los diferentes oficios. La división del trabajo permite que los trabajadores tengan una comunicación, ya que todo lo que se desarrolla es por medio de una cadena de obreros que no realizan las mismas actividades de la producción, sino solo participan en una mínima parte durante el proceso de trabajo. Ante dicha situación surge la necesidad de adiestrar y capacitar al personal para aumentar la efectividad organizacional.

“En México existen antecedentes de la capacitación debido a que las grandes empresas dieron mayor importancia a la capacitación del personal, en tanto que la mediana empresa optó por cursos de capacitación de manera programada brindando ésta solo al personal preseleccionado.”⁴

I.3 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

El cambio es lo más importante actualmente, cambios en todos los aspectos de la vida del ser humano tanto social como individual, el ritmo acelerado de los cambios obliga al ser humano a buscar vías de acción que determinen su existencia, principalmente en el trabajo y en las relaciones humanas.

Respecto al cambio administrativo, con la incorporación de las ciencias del comportamiento orientada hacia la mejora de la calidad de vida de las personas, ayudándoles a tomar actitudes y valores involucradas en su trabajo.

"En este sentido, la administración de personal cobra gran importancia dado que a través de ella es posible beneficiar simultáneamente al trabajador y a la empresa donde prestará sus servicios, beneficio que a la vez se traduce a favor del desarrollo nacional. Lo que se intenta es aprovechar cabalmente el potencial productivo de los mexicanos para la elevación de sus propias condiciones de vida lo que a su vez contribuirá su realización social y personal."

⁴ Juárez Potenciano Josefina, la capacitación del personal en la Secretaría del Comercio y Fomento Industria enfocada hacia la calidad en el servicio, 1998 PG. 3

Para Reza Trocino " señala que la capacitación es una Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una empresa, con el fin de prepararlos para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo el área de l aprendizaje congnoticivo."⁵

Es por tanto que lo anterior nos indica que la capacitación juega un papel muy importante en el desempeño laboral, ya que eleva el aprovechamiento de los recursos mediante el desarrollo del potencial humano.

A continuación se presentan algunos conceptos de capacitación, donde cada una de ellas es acertada, debido a que pueden ser aplicadas a cualquier persona dependiendo las actividades que realiza.

Dr. Arbesu Verduzco, nos dice que la "capacitación es una educación de los conocimientos del trabajo de las personas de una institución al cumplimiento de las necesidades laborales. Es la tarea de formar personas capaces, es decir que posean los requerimientos suficientes para desarrollar las distintas actividades de trabajo. La capacitación implica dotar de capacidades y habilidades para que las personas puedan cumplir con sus funciones."⁶

Reyes Ponce, la capacitación "Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia."

⁵ Vid. Reza Trosino Carlos. Cómo Diagnosticar las Necesidades de la Capacitación en las Organizaciones. P. 25.

⁶ Reyes Ponce. Administración del Personal. 1994, pág.103

Arias Galicia, indica que la capacitación es la "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo."⁷

El Lic. Alfonso Siliceo, nos dice que "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores."⁸

La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante."

Adriana Hernández "La capacitación es definida como la actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas y actitudes por medio de las cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos y como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo par desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo."⁹

Por lo tanto la capacitación es un proceso de enseñanza - aprendizaje, donde la empresa o la institución es la encargada de proporcionarle al trabajador los

⁷ Arias Galicia Fernando. Administración de recursos materiareles. 1985, pág. 319.

⁸ Soliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 1982. pág.20

⁹ Hernández Puente Adriana. Administración y Desarrollo del Personal Público. 1994

medios para adquirir las habilidades y destrezas con el fin de lograr la eficiencia del mismo, mediante cursos programados después de una etapa donde se lleva a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación. El trabajador aprende aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos, para la eficiencia de la realización de sus actividades.

1.4 DEFINICIÓN DE ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento a diferencia de la capacitación es la formación proporcionada, se da una vez que el trabajador se encuentra laborando en la empresa en un puesto determinado, lo cual le permitirá realizar más eficaz su trabajo.

El adiestramiento es proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, mediante una práctica de trabajo de carácter motriz.

El adiestramiento se identifica con tareas de tipos manuales, con una constante repetición llevando así el perfeccionamiento de las habilidades del hombre mediante el ejercicio constante de las operaciones que implican una especialidad.

"Se entiende por adiestramiento el perfeccionamiento de las habilidades de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implica una especialidad... la capacitación es el adiestramiento complementado por el "que", "como", "por que" y "para que" de esas operaciones y el conocimiento de los elementos que intervienen;

es decir, materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc." ¹⁰

En las organizaciones nacionales que proporcionan un servicio público o producen bienes a través de la realización de diferentes actividades requiriendo así el manejo de equipos y herramientas especializadas, el adiestramiento se realiza con el objeto de que dichas actividades sean ejecutadas con la eficiencia y la seguridad que demanda el servicio.

Enseguida se mencionarán la definición de algunos autores sobre el adiestramiento.

El Lic. Alfonso Siliceo, nos dice que, "El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de mayor categoría y a los obreros en la actualización y manejo de máquinas y equipo."¹¹

Rodríguez Estrada y Ramírez B. Patricia, nos da el concepto de adiestramiento, "como el conjunto de actividades encaminadas hacer más diestro al personal, es decir a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto del trabajo con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva." ¹²

¹⁰ Matsumoto Jiraoka. La enseñanza en talleres, en pedagogía para el adiestramiento, 1994. pág 56.

¹¹ SILICEO, Alfonso Op. Cit. Pág 13

¹² Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez – Bueidía Patricia, Administración de la capacitación. 1990, pág 2

El adiestramiento se da para un puesto concreto y determinado, se puede decir que el adiestramiento es la actividad que sirve para lograr un mejor proceso laboral, siendo así la actividad necesaria para mejorar las habilidades físicas.

"La palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de obreros. Se denomina adiestramiento el desarrollo de las habilidades particularmente de carácter manual y que se utiliza en los llamados trabajos físicos."¹³

Por lo tanto entiendo al adiestramiento como un proceso de continua repetición, donde se le dota al trabajador de destrezas para el desarrollo de una actividad por medio de prácticas físicas, logrando así mayor eficiencia en el trabajo.

1.5 DEFINICIÓN DE DESARROLLO.

El desarrollo es el perfeccionamiento laboral e individual, pretende dar la formación adecuada al personal conforme los cambios, capacitando profesionalmente para aumentar su rendimiento bajo nuevas condiciones de producción e intercambio.

El desarrollo persigue el crecimiento integral del hombre de modo que este pueda manifestar y aprovechar todo su potencial o aptitudes.

¹³ Taxiomara Alma Margarita. Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un operario mexicano. Pág. 3

Las acciones de desarrollo son a largo plazo y buscan dotar a los empleados de conocimientos y habilidades, de modo que estén preparados para aplicarlos con iniciativa y creatividad en situaciones nuevas e imprevistas.

El desarrollo se ha referido convencionalmente a los dos o tres niveles más altos de las organizaciones y es usual que se acompañe con los calificativos "gerencial" o "de ejecutivos".

“El desarrollo busca la realización de un buen trabajo por parte de los empleados en un futuro remoto; pretende a una mejoría inmediata en el puesto que se ocupa y la preparación sólida para cubrir responsabilidades o puestos superiores.”¹⁴

Burr lo plantea: " el objetivo básico del desarrollo de gerentes es doble, el primer aspecto inmediato, es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos... El objetivo a largo plazo es preparar personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad." ¹⁵

El Lic. Alfonso Siliceo, nos dice que, "Desarrollo significa el proceso integral del hombre, consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de la empresa." ¹⁶

¹⁴ MENDOZA Alejandro Op Cit, pág 32

¹⁵ Burr B. Robert. Desarrollo de Ejecutivos, manual de entrenamiento y desarrollo del personal, 1981, pág 389

¹⁶ SILICEO Alfonso Op Cit, pág 13

El Lic. Robert I. Craig, nos dice que "El desarrollo, es de aceptación más amplia; Ya que se suma a la anterior una conciencia de auto desarrollo de tal manera que dentro de una organización el hombre sea el límite y no la propia organización."¹⁷

El desarrollo es la etapa final para lograr el perfeccionamiento laboral e individual, donde además de conocimientos específicos se trata de obtener el crecimiento interior de la persona con el propósito de afrontar los problemas con una mejor perspectiva.

El desarrollo pretende dar la formación adecuada al personal conforme los cambios, capacitando profesionalmente para aumentar su rendimiento bajo nuevas condiciones de producción e intercambio.

El desarrollo esta, entendido como el crecimiento integral de los recursos humanos, permite conciliar las necesidades de la organización y del hombre, y plantea objetivos a corto y a largo plazo.

Por lo tanto el desarrollo es un elemento clave en cualquier centro productivo, el cual debe estar íntimamente ligado a la producción.

1.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

"Las actuales tendencias que determinan la conducta de los agentes y empresas se están configurando en torno a la globalización y el avance

¹⁷ Craig Robert. Manual de entrenamiento de desarrollo del personal. 1976, pág. 16

tecnológico, en especial la llamada "tecnología de punta", llegando a imponer el paradigma del "que hacer eficiente". Por otra parte, no hay duda de que muchos de los investigadores dedicados al desarrollo de la empresa en México estarían de acuerdo en destacar que una parte significativa de las ventajas competitivas de la actividad económica reside en el aspecto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades que posee la fuerza de trabajo. Hoy en día, tanto los sujetos como las empresas están sometidos a determinaciones difíciles por lo que deben aprender un cierto conjunto de conocimientos, destrezas y capacidades, a fin de insertarse competitivamente en el mercado laboral.

De ahí la importancia de la capacitación y de la instauración y desarrollo de un sistema de capacitación al interior de la empresa mexicana.

En México, existe una alta demanda del personal calificado por lo que es necesario que se establezcan programas de capacitación en donde se contemple el hecho de proporcionar una preparación que permita al individuo enfrentarse en mejores condiciones a la vida productiva y el capacitar al individuo para alcanzar altos niveles de motivación, así como de productividad que cubran la demanda actual y la reserva de esta demanda aumentada cualitativamente, la importancia de la capacitación del personal en toda organización pública y del sector privado, ha sido motivo de constante preocupación.

Hace doce o quince años en que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento.¹⁸

¹⁸ SILICEO A. CAPACITACIÓN Y Desarrollo Del Personal. 1982, pág 14

En la capacitación destacan dos puntos importantes, a saber:

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso, y solidaridad en el personal de una organización.

El tema de capacitación cobra mayor interés, ya que la cantidad del personal con escolaridad media y superior es mínima es decir "por lo que es necesario que las organizaciones públicas y privadas establezcan programas periódicos de educación brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que realice el trabajo con mayor eficiencia y éste sea más significativo para el trabajador"¹⁹.

Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Fomentar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

La importancia de la capacitación es lograr que el trabajador conozca él por qué de las cosas sobre su trabajo, ubicación dentro de la sociedad y de la organización en la cual trabaja; además, de la oportunidad de percibir mejores

¹⁹ Ibidem. Pág. 15.

ingresos, prosperar económicamente y, sobre todo, preparan al trabajador para ocupar otros puestos mejores dentro de la organización.

La importancia de la capacitación del trabajo en el proceso de modernización económica del país ha sido señalada por el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y el Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000. Ambos documentos reconocen la urgencia de establecer un sistema nacional acorde con las necesidades del aparato productivo; ampliar la capacidad instalada para atender la demanda potencial de este servicio, y establecer una política clara en la materia.

La capacitación de los trabajadores pueden adoptar diversas formas.

Capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo.

1.6.1 CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO.

Este tipo de capacitación se brinda, por lo general, antes de que se ingrese al mercado de trabajo.

La capacitación para el trabajo escolarizada se realiza en planteles educativos cuyos procesos de enseñanza-aprendizaje y contenidos curriculares tienen como finalidad orientar a los alumnos hacia el trabajo.

El SNET transmite conocimientos, destrezas y habilidades que facilitan la integración de los egresados a los mercados de trabajo. El sistema ofrece salidas terminales en cada uno de los niveles escolares, lo que permita los

alumnos la posibilidad de abandonar el sistema educativo e integrarse al trabajo, o bien, continuar en el nivel de estudios superiores.

La educación primaria la más rentable socialmente como opción terminal se realiza en los Centros de Enseñanza Ocupacional (CEO), en los centros, se procura que el alumno reciba la formación necesaria para desempeñarse como operario calificado; al terminar, el joven puede optar por continuar estudios de secundaria o incorporarse al mercado de trabajo.

La secundaria técnica capacita a los jóvenes para la realización de actividades productivas industriales, pesqueras y forestales. En la educación media superior bachillerato se forma técnicos para las actividades industriales agropecuarias, pesqueras, comerciales y de servicios.

La capacitación no escolarizada para el trabajo se diferencia de la escolarizada por la menor duración de los cursos ofrecidos y su enfoque práctico.

1.6.2 CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.

La Ley Federal del Trabajo señala que la capacitación en el trabajo es un medio para:

“La movilidad de los trabajadores cuando se les adiestra para ocupar las vacantes de puestos superiores, preparar a los trabajadores para ocupar las vacantes que se generan por la creación de nuevos puestos de trabajo, mejorar

y actualizar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, elevar la productividad y el nivel de vida de los trabajadores"²⁰

Debido a la necesidad de incrementar el avance productivo del país, se requiere que exista una capacitación permanente acorde a las condiciones existentes y a las metas que se pretende alcanzar en la producción.

La capacitación es importante en nuestro país, por que es el medio que desarrolla y enseña los conocimientos necesarios para el trabajo.

"Cabe resaltar la relevancia que tiene la capacitación, considerada como el medio a través del cual se desarrolla y enseña sistemáticamente los conocimientos necesarios para el trabajo además de que permite preparar a las personas para competir por un mejor trabajo asimismo, reduce en gran escala la inadecuación del personal, dado que el avance del ser humano y la técnica en sus diferentes manifestaciones exige una actualización constante de conocimientos"²¹

Por lo anterior es necesario considerar a la capacitación, como un medio educativo para disminuir la ignorancia que rodea a la actividad económica del país, creando programas acordes a las necesidades actuales de la producción del país.

²⁰ Garro Bordonaro Nora, Op Cit. Pág 99

²¹ ARESTEGUI Duran Carmen Leticia. Formación de Industrias del sistema de capacitación del servicio nacional de empleo. 1998, pág 32

CAPITULO II.

MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN.

En 1870, el código civil ya incluía un capítulo destinado al aprendizaje. En 1931 la Ley Federal del Trabajo señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices, y con la nueva Ley Federal en 1970, se suprime el contrato de aprendizaje y se establece a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

Posteriormente, en 1978, el gobierno decidió hacer expresa la obligación de los patrones de brindar capacitación a sus trabajadores, por lo que se reformaron el artículo 123 constitucional y el artículo 153 de la Ley Federal de Trabajo, así mismo, la reforma conllevó la creación de la Unidad Coordinadora Del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) (la cual se divide posteriormente en la Dirección General de Capacitación y productividad y en la Dirección General de Empleo) y del servicio Nacional de Capacitación y adiestramiento, a fin de favorecer la aplicación de las nuevas normas jurídicas.

La educación mexicana tiene como objetivos lograr el desarrollo de la población y por lo tanto el de la sociedad, pretende conseguir que los individuos aumenten sus habilidades, destrezas y conocimientos, buscando así personas capaces de adaptarse a la sociedad en la que viven. (Órnelas, 1995,57).

2.1 Constitución Política Mexicana.

La Constitución Política de México “establece que la educación que imparta el Estado será laica, democrática, trabajara par el progreso de la ciencia y la

cultura, no permitirá la intervención de las doctrinas religiosas y fomentara la convivencia familiar y social. Por otro lado la educación enfrentara los fenómenos sociales que afecten el desarrollo de la sociedad.”²²

La capacitación es una forma de educación constante para los individuos, en la Constitución Política estipula la obligación de los patrones y trabajadores, los primeros tienen que proporcionarla los segundos la tienen que recibir.

La Constitución Política establece que el Estado proporcionara el servicio educativo a la sociedad mexicana y que buscara que los individuos adquirieran conocimientos, habilidades, destrezas, cultura, adaptabilidad social en beneficio propio y nacional.

Los artículos de la Constitución Política de México que se refieren a la capacitación se encuentran en el título sexto, artículo 123 apartado A fracción XIII y fracción XXXI.

La fracción XIII indica que es obligación de cualquier organización proporcionar capacitación a sus trabajadores, no importando cual sea el giro de actividad de la organización, en este artículo y fracción se establece legalmente la obligación de cualquier organización pública o privada, de proporcionar capacitación a su personal, además indica que la ley reglamentaria que en este caso es la Ley Federal del Trabajo, es la encargada de establecer los métodos y sistemas en que se deberán basar los patrones para dar la capacitación a los trabajadores.

La fracción XXXI del mismo artículo estipula que los Estados de la república mexicana son los encargados de aplicar las leyes de trabajo en sus jurisdicciones territoriales, además señala que es obligación de los patrones en el aspecto educativo proporcionar capacitación a los trabajadores, para tal

²² Vid. CONSTITUCIÓN, Política de los Estados Unidos Mexicanos p. 129.

efecto y en virtud de que se cumpla tal artículo las autoridades federales se deben apoyar en la autoridades estatales.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que es una obligación de los patrones proporcionar capacitación a sus trabajadores, así como un derecho constitucional de los mismos recibir tal capacitación por parte de las organizaciones ya sean públicas o privadas. El artículo que legisla la capacitación es el 123 apartado A fracción XIII y XXXI (Const. Pol. Méx. 2000: 136-140).

2.2 Ley Federal Del Trabajo.

Los artículos de la Ley Federal del Trabajo relacionados con la capacitación son los siguientes.

153 A Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.

153 F Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades laborales, proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.

153 M Incluir las cláusulas referentes a la obligación de proporcionar capacitación y adiestramientos por parte de la organización.

132 XV Proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

132 XXVIII Participar en la integración de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

153 B Impartir la capacitación dentro o fuera de la empresa.

153 O Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas, así como los programas de capacitación que se impartan.

153 C Las escuelas o instituciones que pretendan proporcionar capacitación deberán contar con el registro correspondiente ente la S.T.P.S.

153 P Los requisitos de las personas o instituciones para que puedan proporcionar la capacitación.

153 E Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo.

153 K Atender convocatorias que haga la S. T. P. S. Para la constitución de las comisiones mixtas.

153 N Presentar a la S. T. P. S. Los planes y programas, así como informar de los avances y/o modificaciones de los mismos.

153 Q Especificar tiempos y características de la capacitación y aplicar inmediatamente los planes.

153 V Enviar a la S. T. P. S. La lista de constancias de todo el personal que tome cursos de capacitación.

153 A Derecho del trabajador a recibir capacitación y adiestramiento.

153 H Obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

153 I Derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

153 G La capacitación del trabajador de nuevo ingreso y la presentación de sus servicios será conforme a las condiciones de trabajo de la empresa o del contrato colectivo.

153 T Derecho a recibir constancia de capacitación por parte de la comisión mixta de la organización.

153 V Derecho a constancia respectiva de capacitación y a figurar en los registros de las comisiones mixtas y ante la S. T. P. S., además de tener derecho a ascensos una vez tomados los cursos de capacitación.

153 U Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia cuando el trabajador se niegue a recibir la capacitación.

153 S Hace referencia a las sanciones a que se hace acreedor el patrón cuando no lleve a cabo la capacitación o cuando no presente a la S. T. P. S. Los planes y programas de dicho proceso.

El artículo de la Ley Federal del Trabajo y todas sus fracciones reglamentan la capacitación (Trueba, 1995: 94-102)

Por lo tanto la reforma a la fracción XIII, consagra la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, conforme métodos y procedimientos que determina la Ley Federal del Trabajo.²³

2.3 Ley Federal De Los Trabajadores Al Servicio Del Estado.

Artículo 43.

Son obligaciones de los titulares a que se refiere al artículo 1° de esta Ley

Inciso f.

“Establecimiento de escuelas de administración pública en las que 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.”²⁴

Artículo 44.

Son obligaciones de los trabajadores.

Fracción VIII

Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

²³ Vid LEY Federal del Trabajo.

²⁴ Legislación Federal del Trabajo Burocrático. Comentarios y jurisprudencia. Cap. IV pg.36

2.4 Ley Orgánica De La Administración Pública Federal.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal también forma parte del marco jurídico de la capacitación, la cual en su capítulo II, artículo 40 fracción VI señala como atribuciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social “promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaria de Educación Pública”²⁵ (Es así como la S. T. P. S. Queda facultada para vigilar el cumplimiento de las obligaciones y derechos de trabajadores y patronos en materia de capacitación y adiestramiento, argumentado que la capacitación y la productividad son pilares del crecimiento económico del país, lo que permite alcanzar una sociedad más igualitaria.

2.5 Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

El 10 de Abril de 1 2003 el H. Congreso de la Unión de nuestro país decreto la creación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, dicha ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación con la misma fecha, la cual entrar entro en vigor 180 días después de su publicación en dicho diario. “Dicha ley estipula el derecho y obligación de los servidores públicos de capacitarse y actualizarse para desempeñar mejor sus funciones laborales en beneficio de la sociedad.”

²⁵ www.secodam.gob).

La mencionada ley fue creada con la finalidad de tener mayor igualdad de oportunidades en las funciones públicas para mejorar los servicios a la sociedad. Dentro de las obligaciones principales en esta ley se encuentran la actualización, especialización y educación formal de los servidores públicos, para que adquieran los conocimientos básicos acerca de la dependencia en la que laboran. Además se manifiesta la necesidad de que la capacitación impartida sea de calidad con el propósito de lograr actualización y perfeccionamiento en los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar actividades de mayor responsabilidad.

2.6 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde atender el despacho de los siguientes asuntos.

Fracción VI

Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

2.7 Reglamento Interno del Instituto Valladolid.

El presente reglamento constituye el cuerpo normativo interno que rige las actividades de los profesores del “Instituto Valladolid”, relacionadas con el cumplimiento de sus obligaciones y requerimientos necesarios para alcanzar un servicio educativo de excelencia académica, en beneficio de los educandos.

Fracción II-1^a “Participar en las actividades de superación y capacitación para el personal docente, así como actualizarse con cursos durante el año para cumplir con un mínimo de 60 horas, los cuales deberán cubrirse de Septiembre a Mayo del ciclo escolar.”²⁶

Los documentos mencionados avalan la legitimidad, derecho y obligación de la capacitación, por parte de las autoridades y de los trabajadores y se mencionan cada uno de los artículos que hacen referencia al marco jurídico del proceso de capacitación.

CAPITULO III.

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN.

3.1 DIAGNÓSTICO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Empezaremos a definir que es un diagnóstico.

El término diagnóstico esta íntimamente relacionado con el que se ocupa en la medicina; el cual viene siendo: "La averiguación, del estado de salud de una persona y, en su caso, de enfermedad, determinación de los factores de ésta y las necesidades más urgentes de curación

“En una organización el diagnóstico es: el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”.²⁷

El diagnóstico nos permite conocer las condiciones en que se encuentra una organización administrativa, de acuerdo con el objeto que se persigue para poder obtener la información de carácter general o particular.

Por lo tanto él "diagnóstico se basa en una decisión oportuna y en una actitud racional, por lo tanto es resultado de un esfuerzo planeado en el cual la investigación del área deseada debe partir del reconocimiento de las anomalías en las acciones administrativas y sus antecedentes"²⁸.

Después de conocer lo que es un diagnóstico es importante dar a conocer que es una necesidad por lo tanto:

²⁶ Reglamento Interno del Instituto Valladolid. Fracción II.

²⁷ Martínez Chávez Victor Manuel. Teoría y Práctica del Diagnóstico administrativo. 1995, pág 32.

²⁸ Ibidem, p'g.22

"Las necesidades de capacitación, son las diferencias existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas como requisitos de un puesto de trabajo y los conocimientos que el trabajador presenta".²⁹

De acuerdo con Tom H. Boydell "La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte".³⁰

La palabra necesidad señala la carencia o falta de algo. Teniendo presente que no siempre las necesidades se manifiestan, requiriendo entonces de una operación, siendo esta el diagnóstico partiendo, que cuanto mejor sea el diagnóstico mejores serán los resultados obtenidos.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, nos referimos específicamente a la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades o actitudes que una persona tiene, y que debe adquirir, o actualizar, para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas propias de un puesto, cumpliendo así con los objetivos establecidos en la empresa.

Las principales necesidades que podemos encontrar durante un diagnóstico de este tipo son:³¹

NECESIDADES MANIFIESTAS.- Son aquellas que no requieren de un gran estudio para determinarse. Sus efectos y causas son obvias y puede ser como ejemplos, la instalación de nuevos equipos, el cambio de asignación en los métodos de trabajo, la contratación de personal nuevo, etc.

NECESIDADES OCULTAS.- Algunos problemas que en principio pueden parecer de tipo organizacional, tienen su origen en carencias de

²⁹ Rangel Cuenca, Claudia O. Propuesta para desarrollar una mejor detección de necesidades de capacitación en el órgano interno de control en la UPN. 1997, pág 25

³⁰ Tom H. Boydell, Identificación de necesidades, p'g 4

³¹ Vid. Capinte. Diplomado en admón.. De la capacitación 1995, pág 15

conocimientos, habilidades y actitudes, sobre todo en personal que ya tiene mucho tiempo realizando un trabajo y que por esto mismo no se atreve a confesarlo. Abordar las cosas desde este punto de vista, si bien es riesgo y debe manejarse con cuidado, puede permitir llevar a cabo un trabajo más fácil de evaluar y sobre todo orientar la capacitación hacia la verdadera causa de los problemas y no sólo hacia los efectos.

NECESIDADES PARA ASCENSO.- Se pueden calificar como evidentes, pero son aceptadas y su solución se hace con demandas de acción rápida e inmediata, ya que las personas pueden estar ocupando ya la nueva posición o estar próximas a hacerlo, y esto hace que los riesgos de equivocación o errores sean mayores.

NECESIDADES PARA EL PUESTO ACTUAL.- Esto ocurre cuando las carencias están relacionadas directamente con el desempeño del puesto actual y por lo mismo se pueden calificar como urgentes, aunque muchas veces el razonamiento puede ser que si la persona de todos modos ya ocupa el puesto, los conocimientos que la hacen falta no son indispensables. Las causas de estas carencias pueden ser muchas, pero lo importante es darle a la persona los elementos necesarios para que pueda desempeñar eficientemente su trabajo.

NECESIDADES A FUTURO.- Estas se presentan cuando se va a abrir una nueva planta, a instalar un nuevo equipo o a lanzar un nuevo producto. En este caso el capacitador debe estar atento y adelantarse a los hechos. No debe esperar a que el tiempo se convierta en un factor en su contra".

Por lo tanto un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, se trata en identificar la visión y la misión de la entidad, o sea su comportamiento, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico; los

objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros y la filosofía asumida frente a la capacitación.

Todo esto contribuirá a conocer los problemas o nivel de cultura y clima organizacional, así como del perfil técnico de la entidad, para efectos de capacitación o soluciones administrativas.

3.1.1 IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Al realizar un programa de acciones de capacitación es importante que toda institución tome en cuenta la etapa de la Detección de Necesidades de Capacitación por lo que les permitirá conocer la realidad en que se encuentra la organización

.

Un programa de Capacitación requiere de las siguientes etapas: diagnóstico de necesidades, elaboración de un programa consecuente con el diagnóstico, ejecución y registro del programa y evaluación de sus resultados.

El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.

Los objetivos, contenidos y características de las actividades de capacitación que emprenda una institución surgen, en una primera fase, del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

El objetivo central del diagnóstico es establecer clara y específicamente las competencias que se espera generar, como producto de las actividades de capacitación.

El diagnóstico, es una investigación sistemática, dinámica, flexible y participativa, encaminada a lograr el mayor nivel de eficiencia y compromiso de todos los involucrados en la prestación de un servicio o en la elaboración de un producto, para su perfeccionamiento."

El diagnóstico permite vincular las necesidades de la organización y de las personas, con los objetivos de la capacitación.

"proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere, elimina la tendencia de capacitar por capacitar, proporciona la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas, asegura en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y programas de la empresa o institución y genera los datos esenciales para permitir una evaluación constate"³²

La calidad y precisión del diagnóstico determinarán de manera importante el éxito del programa ya que tendrá efectos sobre todas las otras actividades: diseño de los objetivos, contenido de cada evento, metodología, selección de los participantes, elección de organismos capacitadores, etc.

Sin embargo, el diagnóstico no es un ejercicio que se realice por una sola vez, ni es tampoco una simple técnica. Es un proceso continuo, que implica estar atento a las necesidades de las personas y de la institución, toda vez que éstas cambian permanentemente.

El diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, debe conducir a establecer:

³² Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 1998, pág 45.

"En qué se va a capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; quiénes de los diferentes trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren capacitación.

En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere que un trabajador domine su especialidad, ya sea en conocimientos, habilidades o actitudes; cuando y en qué orden serán capacitados según las prioridades y recursos de la institución."³³

El diagnóstico de detección de necesidades de capacitación genera un análisis estableciendo las condiciones para la evaluación de las necesidades, es decir marca los estados de las cosas actuales y las deseadas o requeridas para la eficiencia de cualquiera organización.

"Es conocido el hecho de que algunas organizaciones solamente han usado el "buen sentido común", u otras inéditas para determinar a quiénes y en qué proporcionar eventos de adiestramiento o capacitación, que lejos de ser sistemas confiables y científicas, obedecen por desgracia a decisiones en algunos casos totalmente erróneas, con lo cual podemos redactar la primera razón del porqué realizar un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación".³⁴

Un aspecto de la importancia del diagnóstico de DNC, es asegurar que las actividades de capacitación obedezcan a necesidades reales con lo cual se evitará a la empresa pérdidas en recursos materiales y humanos y a la persona

³³ CEPROSEPP, Administración de la capacitación en el sector público, 1997, pág 9

³⁴ Ibidem, p'g 22

objeto de adiestramiento o capacitación, se le evitará aprender lo que ya "sabe".

Por lo tanto la importancia del diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación, tiene como resultado la programación efectiva de las acciones de capacitación dentro de cualquier organización, arrojando como resultado lo siguiente:

"La descripción de las actividades en que se requiere la capacitación, y el orden en que las personas requieren la capacitación".³⁵

Concluyendo que el diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso que permite conocer, a través de la aplicación de diversas técnicas, la información necesaria para conocer la distancia que existe entre lo planeado y lo ejecutado en razón de debilidades y fortalezas en los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, eficiencia y eficacia de los trabajadores.

3.2 TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Como todo proceso de investigación, se requiere de planes, técnicas, instrumentos y recursos para realizar la detección. Cada entidad determinará su estrategia de investigación de acuerdo con sus particularidades, recursos disponibles y necesidades.

³⁵ Ibidem, pág, 23

"Los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale un capacitador para ³⁶obtener información sistematizada y confiable sobre las situaciones específicas, y que le sirven de base para la detección de necesidades de capacitación".

Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o veracidad con que se desea obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo de obtener la información y las consideraciones de aplicabilidad en la empresa.

"Desde el punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. Estas tienen como única finalidad, recabar las necesidades de capacitación, y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos.

Las técnicas para Detección de Necesidades de Capacitación pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, o hasta un complejo diseño de investigación.

“Los criterios esenciales que califican a una técnica para Detección de Necesidades de Capacitación están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación; así hablaría esencialmente de factores subjetivos y confiables. La objetividad se refiere a

³⁶ Capinte. Diplomado en admón.. De la Capacitación cap IV. 1995 pág 25

la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; y la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la misma técnica"³⁷.

A continuación se mencionaran algunas técnicas reportadas por estudiosos en la materia como:

ENTREVISTA: "Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con uno o varios temas o aspectos específicos.

MATERIAL REQUERIDO.-

Guión de entrevista

Grabadora.

Existen tres tipos de entrevistas, esto según la naturaleza de las preguntas.

Entrevista dirigida.- el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves.

Entrevista semi dirigida.- incluye preguntas de carácter más amplio que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más datos y obtener mayor participación del entrevistado.

Entrevista abierta.- se plantea sólo algunos temas o aspectos acerca de los cuales el sujeto pueda dar amplia información de modo que éste habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto.

³⁷ Mendoza Núñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo 1998, pág.83.

“Esta técnica es una de las más versátiles, puede utilizarse en la Detección de Necesidades de Capacitación prácticamente en cualquier nivel de la organización, siendo una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la organización, y sobre áreas y puestos preferentes”.³⁸

OBSERVACIÓN: "Un investigador realiza un examen visual atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

MATERIAL REQUERIDO.-

Guía de observación.

Existen dos tipos de observación, la sistemática y la casual.

Sistemática.- se define con precisión los hechos a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.

Casual.- se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

“Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas, mala atención a la clientela, permite registrar hechos reales, no opiniones, es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir”³⁹.

³⁸ Ibidem, pág 88.

³⁹ Ibidem., pág 92

CUESTIONARIO: "Un sujeto o un grupo responde de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en

Varias líneas, o marque algún signo convencional (cruz, línea, letra).

MATERIAL REQUERIDO.-

Cuestionario.

Para esta técnica existen dos tipos de preguntas planteadas en los cuestionarios.

Los cuestionarios de preguntas abiertas.- están estructuradas basándose en interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos.

Los cuestionarios de preguntas cerradas.- están formulados, en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuesta breve, o que ameriten la selección de una de varias posibilidades.

“Estos cuestionarios deben ser aplicados de preferencia a los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal operativo, empleado, técnico y de supervisión, para obtener información respecto de sus propias necesidades”.⁴⁰

PRUEBAS DE DESEMPEÑO: "Un sujeto o grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

⁴⁰ Ibidem., p'g 96

MATERIAL REQUERIDO.- los instrumentos psicotécnicos (pruebas y documentos de registro) requerido para cada caso, así como los materiales y equipo que ameritan la realización en condiciones operativas reales, de las tareas de puesto.

Utilizando para este trabajo la entrevista, la observación y el cuestionario.

TIPOS DE PRUEBA DE DESEMPEÑO.

Teórica o de conocimientos.

Prácticas u operativas.

De actitudes.

Estas pruebas pueden ser aplicadas a cualquier nivel de la empresa, es quizá la mejor técnica para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal".

REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS: "Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto.

MATERIAL REQUERIDO.- agenda de la reunión y, cuando se emplean corrillos, cuestionario y tarjetas de corrillos.

TIPOS:

Reuniones de grupo.- es conjunto de sujetos estudia y discute una cuestión, apegándose a una agenda.

Corrillos.- cada uno de los cuales analiza por separado una cuestión, para finalmente abordar en una plenaria las conclusiones generales. Los documentos de trabajo son: cuestionarios y tarjetas de corrillos.

“Se recomienda utilizar esta técnica con grupo de cinco participantes hasta 25, de preferencia mandos medios y supervisores, esta técnica permite obtener en poco tiempo mucha información, proporciona un clima propicio que reduce las resistencias de los participantes y compromete al grupo, mucho más que otras técnicas, con las decisiones que se toman. Es una técnica participativa”.⁴¹

En conclusión podemos decir que existen diferentes instrumentos de investigación que nos permite obtener la información necesaria para la DNC, las cuales varían en cuanto a su complejidad, algunos son simples y otros en cambio requieren de un grado más alto de especialización.

Lo importante es seleccionar aquel instrumento que se adecue más al enfoque de la investigación, a las características de la dependencia y de los participantes, y que considere la precisión requerida, el tiempo que implica y el costo que representa su implementación.

3.3 PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El procedimiento de determinación de necesidades de capacitación, se basa fundamentalmente en el análisis de los objetivos de puesto y se auxilian en determinadas circunstancias de los objetivos generales a nivel organización, el

⁴¹ Ibidem., pág 118

procedimiento nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los objetivos de un puesto y los que una persona tiene.

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor, como se mencionó anteriormente existen diferentes necesidades de capacitación, aquí abordaremos el procedimiento de las necesidades manifiestas y las encubiertas.

3.3.1 PROCEDIMIENTOS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES MANIFIESTAS.

Conviene recordar que en esta clasificación de necesidades quedan comprendidas: nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de equipo y herramientas, cambios de procedimientos, de políticas, etc.

"Las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías."⁴²

Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal (cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamento, etc). En tal situación, basta precisar el contenido temático y el personal implicado, se entiende que es conveniente registrar los puestos que ocupa éste y algunas de sus características personales, para que con base en ello se pueda planear la acción de capacitación que sea necesaria, en este caso la previsión de las necesidades facilita el diseño de la acción que se estime más conveniente.

⁴² Mendoza Núñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo 1998, pág 62

Las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto se presentan cuando el personal es transferido, cuando se cambia el contenido del puesto, o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos.

En las situaciones en que se hace necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo, ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá en corto plazo (promoción, transferencia) la determinación de necesidades es relativamente sencilla.

Recabar o elaborar una descripción del puesto

Definir estándares de desempeño.

Analizar las tareas.

Precisar tareas en que es necesario capacitar.

Especificar los sujetos implicados y sus características personales.

Indicar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas".

3.3.2 PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ENCUBIERTAS.

Las necesidades de capacitación no previsible son las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su determinación, la razón de ello es muy simple, dado que se encuentran inmersas dentro de diferentes variables como:

actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la organización, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos.

En cuanto al procedimiento para detectar este tipo de necesidades, es preciso introducir un concepto, la labor que se va a realizar: el nivel organizacional en el que se inicia.

A este procedimiento el autor lo divide en ocho etapas que cada uno de ellas tiene la importancia requerida, y que mencionaré a continuación.

PRIMERA ETAPA: BUSQUEDA DE EVIDENCIAS GENERALES.

"Esta es indudablemente la parte de la determinación en la que el especialista en capacitación suele enfrentar mayores problemas; la cantidad de hechos e informaciones que es posible recabar, así como la interpretación de los mismos, suele ser abundante y poco clara.

La detección de necesidades se logra con base en una comparación por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debería hacerse y lo que se hace.

SEGUNDA ETAPA: SELECCIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.

A partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas, se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la organización. Estas pueden ser gerencias, direcciones, departamentos, secciones, oficinas.

El área más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente, hasta concluir con todas las necesidades.

TERCERA ETAPA: ESPECIFICACIÓN DE EVIDENCIAS EN EL ÁREA CRÍTICA.

Esta etapa se contempla como la continuación de las dos anteriores, o como el inicio de la investigación.

La labor del investigador en esta etapa consiste en precisar, lo mejor que sea posible, la magnitud de la problemática del área. Cuantificar en su justa dimensión las evidencias servirá, al definir con precisión las necesidades, como apoyo para demostrar que la capacitación es necesaria y está relacionada con problemas importantes.

CUARTA ETAPA: OBTENCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO O DE LA LISTA DE TAREAS.

La etapa consiste en recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo, es necesario conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas. Lo ideal es determinar las tareas que desconoce el personal, para lo cual se precisa conocer las labores del puesto.

Es conveniente señalar de cómo, con qué, cuándo, para qué y con qué precauciones se realiza cada uno de las tareas del puesto.

QUINTA ETAPA: SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades de capacitación es necesario considerar varios factores.

El número de sujetos por investigar.

El nivel jerárquico de los mismos.

Las características de los sujetos, en especial su escolaridad.

Los puestos que ocupan.

El tiempo y los recursos disponibles.

Los conocimientos y habilidades del investigador.

Las características de las técnicas.

A partir de esta información se escogen, como mínimo, dos técnicas de las ya mencionadas anteriormente, para investigar directamente al personal.

SEXTA ETAPA: APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

En esta etapa cuando se recaba la información sobre las necesidades de capacitación, en los términos en que se señalaron previamente: tareas en las que existen deficiencia originadas por la falta de conocimientos y habilidades, problemas que los justifican y nombre y características del personal con necesidades. Es indudable que con las técnicas se efectúa el acopio de información, la cual tiene que analizarse en la etapa siguiente.

SEPTIMA ETAPA: ANALISIS DE INFORMACIÓN.

La aplicación de las técnicas de DNC arroja un cúmulo de datos que es necesario revisar, la habilidad del entrevistador juega un papel importante para que se logren los propósitos de la técnica y para registrar, por escrito, la información de valor.

OCTAVA ETAPA: ELABORACIÓN DEL INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La última etapa de la determinación de necesidades de capacitación es común tanto a las de tipo manifiesto como a las encubiertas. El informe es importante por que:

Describe la situación, tal como fue investigada, en un lugar y tiempo determinados, lo cual es la mejor prueba del carácter sistemático de la capacitación; constituye un valioso antecedente.

Facilita la presentación que de las necesidades localizadas tenga que hacerse a los directivos de la compañía, así como de los procedimientos seguidos.

Incluye el conjunto de datos (deficiencias, justificación, etc.) que permitirán efectuar los seguimientos de la capacitación.

Proporcionar los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los métodos de capacitación que sean requeridos, y para orientar con exactitud a los instructores sobre las fallas de los grupos con los que trabajarán.

Como todos los informes técnicos, este deberá ser claro, preciso y tener buena organización".

3.4 PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Cuando se habla de procesos es común pensar en la relación entre fines y medios. Los procesos hacen referencia a los objetivos, productos o metas que se quiere lograr mediante una metodología, un procedimiento o bien una estrategia.

“Uno de los procesos que dentro del ámbito de las organizaciones ha adquirido mayor importancia en los últimos años, es el de la capacitación de los recursos humanos por su repercusión en la productividad del trabajo, en el incremento de la calidad de los productos y en el alcance de nuevos parámetros de competitividad.

El proceso de capacitación orientado a la Misión debe contribuir a la efectividad de las organizaciones. Interactúa sistemáticamente con la estructura de la empresa, los subsistemas de recursos humanos, administrativos, tecnológicos, de recompensa y estilos de liderazgo.

“Los procesos constituyen las acciones y los medios para elaborar los productos esperados, entre los cuales se encuentran los procedimientos para la Detección de Necesidades de Capacitación, el diseño de planes y programas, la elaboración de manuales de instrucción, la constitución de comisiones mixtas.”⁴³

El Proceso de capacitación consta de cuatro etapas: Planear, Organizar, Ejecutar y Evaluar.

⁴³ Centro de profesionalización del servicio público y privado. Administración de la Capacitación en el sector público. 1997, pág 7

3.4.1 FASE I. PLANEACIÓN

Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quién debe hacerlo: implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

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

Determinación de Necesidades de Capacitación.

“Es un procedimiento que parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la organización 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 puesto de trabajo, señalando la distancia entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”.⁴⁴

Dentro del Instituto Valladolid no cuenta con un programa de Detección de Necesidades de Capacitación, es por lo tanto la propuesta de este trabajo.

Establecimiento de objetivos.

“Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la

⁴⁴ Ibidem., pág 9

organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC.

Elaboración de planes y programas.

Los programas son conjuntos de metas. Políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación de significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la Detección de Necesidades de Capacitación.

Las necesidades así detectadas, orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a cursos.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos deseados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso institucional.

Presupuestos.

“Es el último elemento de la fase de planeación y resulta de la ponderación y costo de todas las acciones a efectuar y de los recursos que se requieren para su realización.”⁴⁵

⁴⁵ Ibidem., pág 10

3.4.2 FASE II. ORGANIZACIÓN.

“La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una organización deben desempeñar.

La fase de organización en proceso de capacitación responde el “como se va a hacer y conque”

3.4.3 FASE III. EJECUCIÓN.

“La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación, e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar “que lo que se está haciendo, se haga según lo planeado”.⁴⁶

Los aspectos que deben coordinar en la fase de ejecución del proceso de capacitación son los siguientes:

MATERIALES Y APOYOS DE INSTRUCCIÓN

MANUALES Y GUIAS DE INSTRUCCIÓN

EQUIPOS

INSTALACIONES

⁴⁶ Ibidem., pág 11

Estos deben programarse con oportunidad y proporcionarse en el momento adecuado ya que de no ser así, se afectarán los resultados esperados.”

3.4.4 FASE IV. EVALUACIÓN.

Esta fase cumple la función de verificar y retroalimentar el proceso institucional al proporcionar información sobre su realización permitiendo mejorar al adecuar los objetivos y medios de aprendizaje.

La evaluación es un proceso continuo que consiste en qué medida se están alcanzando los objetivos.

“La evaluación del proceso institucional o micro evaluación es de suma importancia pues sirve tanto para controlar como para que los administradores de la capacitación justifiquen la toma de decisiones en lo que respecta a la expedición de constancias de habilidades laborales.”⁴⁷

3.5 COMO HACER UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Un programa de Capacitación requiere de las siguientes etapas: Diagnóstico de Necesidades, elaboración de un programa consecuente con el diagnóstico, ejecución y registro del programa y evaluación de sus resultados.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.

"El Diagnóstico Institucional implica analizar e identificar los procesos, que por su naturaleza, sustentan los resultados del quehacer institucional, con el

⁴⁷ Ibidem., pág 16

propósito de identificar con precisión sus problemas, debilidades y, en consecuencia, las áreas de oportunidad para su mejor desarrollo, a fin de promover un cambio radical en las estructuras, métodos y procedimientos de trabajo que atiendan los criterios de incremento de la productividad, racionalidad de los recursos y satisfacción del usuario.

Los resultados del diagnóstico institucional son insumos fundamentales para el desarrollo y evaluación del Sistema Integral de Formación y Capacitación".

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Los objetivos, contenidos y características de las actividades de capacitación que emprenda una institución surgen, en una primera fase, del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

El objetivo central del diagnóstico es establecer clara y específicamente las competencias que se espera generar, como producto de las actividades de capacitación.

El diagnóstico, es una investigación sistemática, dinámica, flexible y participativa, encaminada a lograr el mayor nivel de adhesión y compromiso de todos los involucrados en la prestación de un servicio o en la elaboración de un producto, para su perfeccionamiento.

La calidad y precisión del diagnóstico determinarán de manera importante el éxito del programa ya que tendrá efectos sobre todas las otras actividades:

diseño de los objetivos, contenidos de cada evento, metodología, selección de los participantes, elección de organismos capacitadores, etc.

El diagnóstico permite vincular las necesidades de la organización y de las personas, con los objetivos de la capacitación.

Sin embargo, el diagnóstico no es un ejercicio que se realice por una sola vez, ni es tampoco una fría medición técnica llevada a cabo desde un escritorio o un computador. Es un proceso continuo de interacciones, que implica estar atento a las necesidades de las personas y de la institución, toda vez que éstas cambian permanentemente.

Un modelo básico de detección de necesidades aborda las siguientes actividades:

1.- Selección de la metodología y recopilación de datos:

Entrevista a directivos, jefaturas y personal, identificación de áreas críticas, inventario de recursos humanos, antecedentes acerca del clima laboral, son los mecanismos típicos, a través de los cuales se puede recoger los datos esenciales de la organización, con el fin de obtener una imagen actualizada de su situación y mostrar las áreas de desempeño con problemas, así como las habilidades a potenciar.

2.- Investigación de la información:

recolección de datos más específicos a partir de los antecedentes recopilados, (entrevistas en profundidad, por áreas específicas, evaluaciones de desempeño, estudios de la organización, etc.)

3.- Análisis de la información:

Sistematización de la información para determinar los distintos tipos de capacitación que aparezcan aconsejables. De este análisis surgirán conclusiones relativas a las necesidades de la organización, a la calificación requerida para el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo y a las necesidades individuales del personal.

4.- Características de un Programa de Capacitación.

El programa debe definir los objetivos, esto es las competencias que requiera el personal para satisfacer sus expectativas de desarrollo y para que la institución alcance los niveles deseado de eficiencia y productividad. El principal resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación es la elaboración del programa de capacitación que resume las acciones que se efectuarán en un período de tiempo.

4.1 Definición de los objetivos de capacitación.

Los objetivos de capacitación son las competencias esperadas de los funcionarios capacitados y los requisitos de desempeño que deben satisfacer una vez finalizado el programa, teniendo en cuenta las condiciones laborales y ambientales. Para el diseño de los objetivos de capacitación es importante considerar:

Que el desempeño laboral no está condicionado por el proceso de aprendizaje generado a través de las actividades de capacitación, en el que las personas adquieren conocimientos y habilidades, sino también por el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve el individuo, el que le proporciona modelos,

refuerzos y motivación para que el aprendizaje se traduzca en conductas concretas, el grado de generalidad o especificidad de las capacidades adquiridas, esto es, si todos los funcionarios deben mostrar habilidades más genéricas, etc. Los niveles de aprendizaje que se esperan en determinados desempeños, tales como: nivel de actualización, nivel de excelencia, nivel suficiente para la promoción (preparar al trabajador para un puesto más elevado, cumplir con requisitos específicos de desempeño, etc.)

Es importante la claridad en la conceptualización de lo que se quiere lograr a través de la capacitación y expresarlo, en lo posible, en términos de competencias observables, que permitan evaluar posteriormente el nivel de aprendizaje logrado.

4.2.- Definición de las actividades de capacitación.

Las acciones de capacitación tales como cursos, seminarios, talleres, grupos de trabajo, charlas, capacitación a distancia, auto instrucción, etc. Deben constituirse en el medio por el cual los individuos se actualizan y encuentran oportunidades de aprendizaje continuo para cubrir los requerimientos de un buen desempeño.

El tipo de decisiones o acciones de capacitación, sus características y contenidos dependerá de factores tales como:

Tipo de conducta o desempeño a potenciar o tipo de problemas a resolver, que surge del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Prioridades de la institución respecto de la capacitación, como el cumplimiento de requisitos para el ascenso del personal.

Recursos financieros y personal disponible para capacitación.

Características de los funcionarios que se capacitarán: edad, sexo, tipo de trabajo que desarrollan.

4.3.- Selección de la persona u organismo capacitador.

La decisión sobre la persona u organismo capacitador depende de las necesidades u objetivos a satisfacer a través de la capacitación y de la oferta y calidad de la capacitación disponible.

4.4.- Ejecución y registro del programa.

Todo programa de capacitación debe satisfacer las necesidades detectadas y sus actividades informadas.

La información básica del Programa de Capacitación debe contemplar, al menos: objetivos, tipos de actividades programadas, duración, contenidos, requisitos de postulación, requisitos de evaluación, lugar y fecha.

La evaluación del Programa de Capacitación.

La evaluación permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, corregir los desajustes y desarrollar programas de capacitación más eficaces.

Respecto del diseño y organización el Programa, resulta significativo considerar.

El proceso de detección de necesidades.

Las técnicas utilizadas.

La definición de los objetivos.

El contenido de las acciones de capacitación.

Los elementos técnicos y materiales.

La selección de participantes.

La comunicación de las actividades.

Los aspectos organizativos de los cursos y talleres.

El grado de satisfacción de las expectativas.

El grado de adquisición de competencias y habilidades.

La relación costo / beneficio del programa.

El nivel de calidad de los instructores internos o externos.

En suma, se trata de saber si mediante la implementación del programa, se lograron los objetivos planteados y se logró cierto grado de satisfacción de las necesidades detectadas. Para ello existen variadas metodologías encaminadas a medir resultados, tales como: pruebas objetivas de conocimientos, pruebas de habilidad, observación de conductas, entrevistas, encuestas, etc.

En conclusión podemos decir que existen diferentes instrumentos de investigación que nos permite obtener la información necesaria para la

CAPITULO IV.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE EL INSTITUTO VALLADOLID.

Por comentarios habidos entre el personal docente del Instituto Valladolid me he percatado de la poca importancia que se da a los cursos de capacitación, lo que, aunque no debiera, ha afectado la continuidad de los programas y el cumplimiento de las metas propuestas y donde determine que ambos factores –movilidad y discontinuidad- cuando concurren, dañan sensiblemente los fines de los programas y actividades de capacitación.

En el siguiente capítulo se desarrollará el proceso Administrativo de la capacitación donde se desprende la etapa de detección de necesidades de capacitación, siendo este una etapa muy importante para llevar a cabo el proceso de capacitación con el mayor éxito posible, donde se llevara acabo el análisis y posteriormente se dará alguna alternativa para beneficio del Instituto Valladolid, iniciando con una breve historia del mismo.

He estimado pertinente hacer en el presente capítulo, un resumen histórico muy breve de los orígenes del Instituto Valladolid así como, especificar su misión y visión, de tal manera que permita ubicarnos en el tiempo y espacio actuales. Seguidamente, hago referencia a su estructura, y las funciones de cada una de las personas que laboramos en este Instituto, señalando su marco normativo, organigrama.

4.1 EL SISTEMA DE EDUCACIÓN PRIMARIA.

Concebida como un sistema, la educación primaria tiene como propósito: proporcionar a la población mexicana la educación básica.

Este sistema opera a nivel nacional de la siguiente manera:

En el Distrito Federal el servicio esta a cargo de los órganos centrales del Secretaria de Educación Pública como lo indica el articulo 30 de la Ley Federal de Educación. A nivel estatal cada gobierno establece los servicios de educación primaria en la entidad federativa con base en su propia legislación.

4.1.1 MARCO DE REFERENCIA.

La creación de una escuela tiene como objetivo fundamental el proporcionar el servicio de educación primaria escolarizada a cargo de la Secretaría de Educación Pública.

Este objetivo era necesario cumplirlo en la colonia Valle de Luces, perteneciente a la Delegación Iztapalapa.

El Instituto Valladolid esta ubicado entre las calles 5 de mayo S/n., En la colonia Valle de Luces, Delegación Iztapalapa. Inició sus labores en el ciclo escolar 1994-1995, contando únicamente con 4 profesores.

La población tanto escolar como docente poco a poco fue incrementándose hasta contar en la actualidad con un total de 10 grupos de 30 alumnos cada uno en promedio y con un docente frente a cada grupo.

NOMBRE Y CLAVE DE LA ESCUELA.

Por lo que se refiere al nombre de la escuela fue puesto por gusto de los dueños, debido a que uno de ellos es de la ciudad de Valladolid en el Estado

de Guanajuato. Siendo el escudo de la escuela la representación geográfica de este lugar.

El Instituto Valladolid es el nombre con el que esta registrada en Secretaria de Educación Publica , y en su razón social. Pero la población de ese lugar lo conoce como Centro Cultural Valladolid.

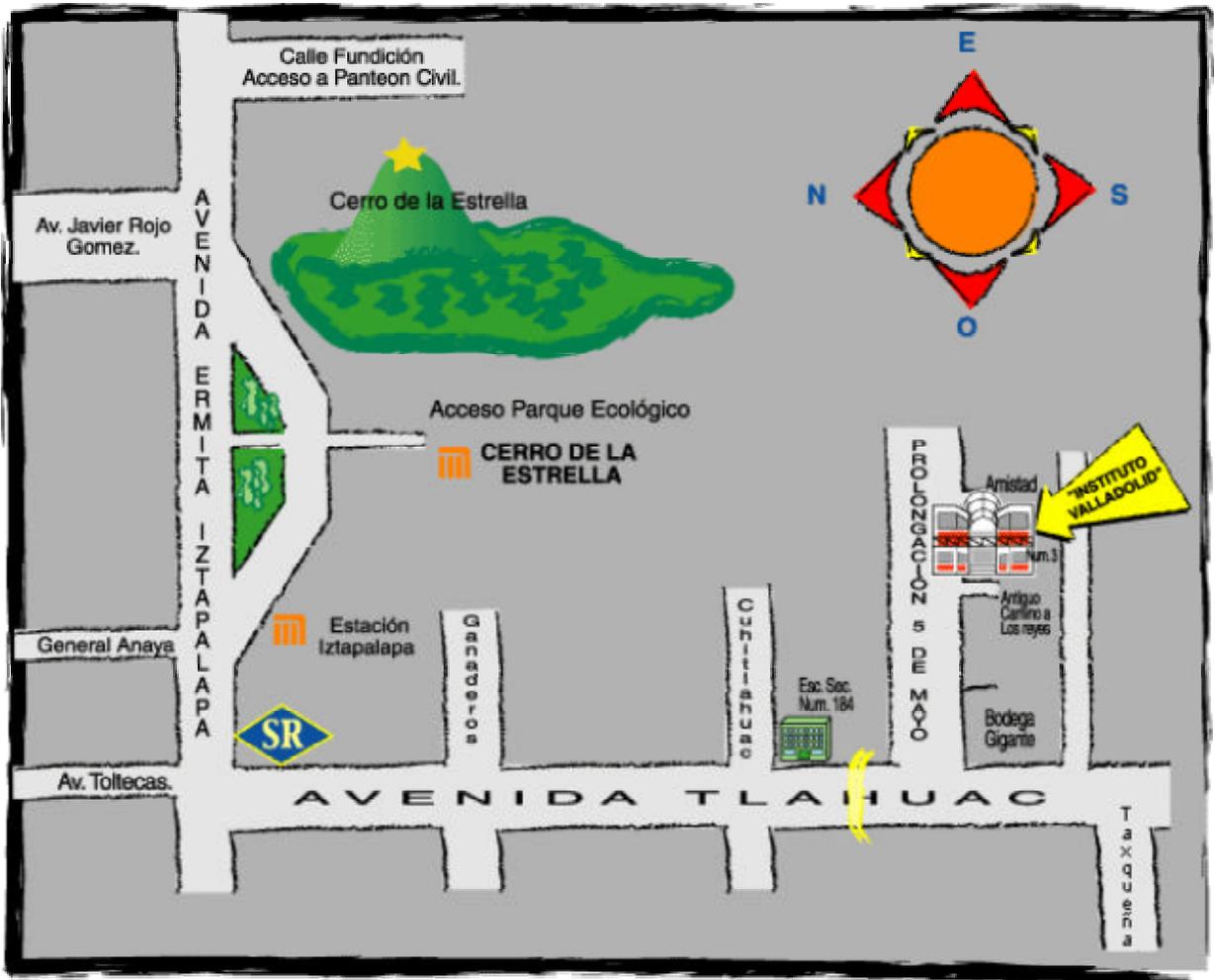
Así como la escuela tiene un nombre, distinguiéndose por éste, presenta también una clave, determinada por la Dirección General de Escuelas Primarias, para así tener un mejor control de las mismas.

El uso de la clave tiene por finalidad determinar a que Dirección pertenece la escuela, la forma de trabajo de la misma; es decir, los diferentes turnos que ofrece ya sea matutino, vespertino y/o nocturno.

De igual manera le es asignado a las escuelas un número de registro de acuerdo a su creación. Cada Dirección General está dividida en zonas escolares para mejor administración y a su vez, las zonas se agrupan en sectores para un mejor control y funcionalidad.

Y por último se señala en la clave el sexo del alumno con el que trabaja la escuela, ya sea femenino, masculino o mixto.

Por lo anteriormente expuesto la Escuela Primaria "Instituto Valladolid", tiene la clave 41-s/c-11-II-Px.



CONDICIONES DEL EDIFICIO ESCOLAR.

Las condiciones del edificio escolar son sumamente importantes, debido a que esto influye en el desempeño de la labor tanto del director, los docentes y los alumnos.

Los puntos que deben tomarse en cuenta en la construcción de los planteles educativos son la capacidad, ubicación y orientación.

El alumno pasa gran parte de su vida en la escuela es por tanto que el edificio escolar debe reunir las condiciones higiénicas las cuales contribuyan a conservar la salud de los alumnos y que sea un lugar armónico que invite a permanecer en él.

Así mismo la escuela debe encontrarse en un lugar céntrico y de fácil acceso para los niños. Debe estar alejado de basureros, cementerios, rastro, establos, hospitales, etc. Tampoco debe instalarse en lugares donde se produzcan ruidos que perturben la serenidad y el silencio que se requiere para el trabajo educativo.

En el caso del Instituto Valladolid, el edificio escolar es urbano debido a que se encuentra en la Ciudad de México cuenta con las instalaciones necesarias de una escuela con organización completa; es decir, que cuenta con todos los grados y atiende a una población mixta.

El edificio escolar, cumple con lo que se refiere a la ubicación de la escuela, ya que se encuentra en un lugar céntrico, el cual es de fácil acceso para la mayoría de los alumnos.

El edificio escolar del Instituto Valladolid, se encuentra distribuido de la siguiente manera: Con un director General y una directora Técnica.

Un espacio para la secretaria.

Diez aulas.

Un salón de música.

Área de servicios sanitarios.

Área de bodega.

Sala de usos múltiples.

Patio.

Áreas verdes

Un salón de computo.

De acuerdo con los propósitos que se pretende alcanzar en la educación actual, la enseñanza se imparte a través de experiencia y actividades que ponen a los alumnos en contacto con su entorno social y cultural.

Para lograr esto es muy importante que el salón de clase tenga ciertas características; aunado a esto también se debe tomar en cuenta el mobiliario escolar, el cuál debe ser el más apropiado en cuanto a la forma y el tamaño.

En cuanto el mobiliario con el que cuenta el Instituto Valladolid, el de 1 a 6 grado si es adecuado, son mesas y sillas del tamaño adecuado para los pequeños y esto permite que la distribución del mobiliario sea de acuerdo a las

necesidades e intereses del grupo. Con respecto a un grupo de segundo grado el mobiliario es inadecuado, debido a que son pupitres y los alumnos no tienen el espacio necesario para trabajar.

Para que un centro escolar funcione debe contar con personal y para que tenga un buen funcionamiento debe basarse en un esquema orgánico adecuado el cual facilitará la delimitación de funciones y responsabilidades.

El Centro Instituto Valladolid cuenta con la siguiente plantilla de personal para el ciclo escolar 2002-2003.

NOMBRE	CARGO
Delfina Delgado Salgado	Directora General
Héctor Delgado Cruz	Director Administrativo
Erika Santos Valencia	Psicóloga
Elizabeth Arzate Burgos	Secretaria
Lourdes Arzate Burgos.	Apoyo técnico.
Miríam Arenas Guadarrama	Maestra de 1ºA
Leticia Zepeda Flores	Maestra de 1ºB
Ruth Courrech L.	Maestra de 1ºC
Rosario Escamilla Ramírez	Maestra de 2ºA
Concepción Escamilla Ramírez	Maestra de 2ºB
Corina Rodríguez Leyva	Maestra de 3ºA
Adriana Arenas Guadarrama	Maestra de 3ºB
Alejandra Rodríguez Cervantes.	Maestra de 4ºA
Martha Ruth Salas Rodríguez.	Maestra de 5ºA

Silvia Sandoval Leal.	Maestra de 6°A
Martha Guzmán Sánchez Ojeda.	Maestra de ingles
Estrella Chapital Esquivel	Maestra de ingles
Maria de los Angeles Peña Lara	Maestra de ingles
Marilú Hernández Alatirste.	Maestra de valores
Hector Becerra Rodríguez.	Maestro de Educ. Física
José Luis Rodríguez Padierna	Maestro de Música
Armando Castillo Duarte.	Maestro de Danza
Alicia Ramírez Castro.	Maestra de computación
Angélica Luna Flores.	Maestra de Música
Teresa Acosta Valverde.	Intendencia
Teresa Rivas Ramírez.	Intendencia
Mario Rivas Pérez	Chofer
Luis Duran Contreras.	Chofer.

4.1.2 PRINCIPIOS FILOSÓFICOS, VALORES Y MISIÓN DEL INTITUTO VALLADOLID.

MISIÓN

Somos una Institución Educativa que a través de una formación integral hacemos de nuestros educandos agentes de cambio, comprometidos consigo mismo y con la sociedad para lograr un México mejor.

PRINCIPIOS FILOSOFICOS.

- 1.- La formación cívica gesta calidad humana.
- 2.- Creemos que la calidad humana es el origen de la calidad educativa.
- 3.- Mantenemos una actitud de investigación constante para fortalecer el conocimiento.
- 4.- Nos apoyamos en la tecnología educativa para facilitar el conocimiento.
- 5.- Ofrecemos un ambiente ideal para acentuar en nuestros alumnos la superación integral.
- 6.- Fomentar la integración familiar para fortalecer nuestra labor educativa.
- 7.- Cultivamos valores humanos en la mente y el corazón de nuestros educandos y así lograr una adhesión libre y voluntaria.
- 8.- La actitud de servicio genera nuestro crecimiento.
- 9.- Pertenecer al cuerpo docente del Instituto Valladolid exige un compromiso de superación y esfuerzo constante para ser cada día mejor.
- 10.- Comprometidos con México hacemos del presente el puente que une lo que somos con lo que queremos ser.

VALORES.

Honestidad

Servicio

Actitud Cívica

Calidad

Respeto

4.2 PROBLEMÁTICA DETECTADA

Uno de los grandes problemas surge a raíz de que el Instituto Valladolid tiene un organigrama pero no se cumple con las funciones que se establecen. No existe una persona encargada de la capacitación como tal, sino que se nos indica que debemos cumplir con 60 horas de capacitación para un nuevo ciclo escolar, sin embargo no se realiza un diagnóstico donde se manifieste de acuerdo al perfil de cada puesto los cursos que debemos tomar, por lo tanto.

- ✓ No hay gran demanda por parte de los trabajadores hacia la capacitación, ya que uno de los resultados del diagnóstico realizado arroja que la capacitación que han tomado es obligatoria y cursos que no satisfacen sus intereses personales y laborales.
- ✓ No hay el apoyo económico suficiente por parte de los directores, para tomar cursos que en un momento dado nos interese como trabajador tomar, esto en realidad es un gran problema, ya que los directores buscan que el Instituto se encuentre a la vanguardia de los cambios en el sector educativo. Y a lo mejor es tanto su interés que no miden hasta donde puedan llegar sus alcances y lo más importante el alcance de los

trabajadores, es por esto que se debe planear cursos pensando en todos los aspectos (económicos, sociales y personales). Los cursos que nos brinda los directores por lo regular son diplomados en universidades de prestigio, y nada más se nos paga un modulo de 5 que consta el diplomado, por lo tanto son cursos que no se llegan a terminar por la falta de recursos.

- ✓ Ahora bien, al momento de que se comienzan a impartir los cursos, nos encontramos con que el personal no se presenta por una u otra causa, es entonces donde nos damos cuenta de que se presenta una falta de interés. En el diagnóstico manifestaron que los cursos que se dan son de temas muy repetitivos y que estos no les ayuda en su labor por lo que no le tienen el interés que le deberían tener en los cursos, es por esto que sugieren una serie de cursos.
- ✓ Las características que presentan algunos cursos de capacitación no son acordes a las características de las personas involucradas, debido a que en muchos cursos nos encontramos con personas de niveles educativos diferentes. Este fue uno de los cursos a los que se mandaron, eran externos formándose un grupo de personas con expectativas diferentes, volviéndose el curso totalmente nulo.
- ✓ Dentro del Instituto Valladolid es cierto que hay oportunidades para enviar personas de estudiar los diversos diplomados y maestrías que distintas universidades brindan; sin embargo, se presentan algunos problemas que son: no existe el suficiente presupuesto para poder enviar a las personas que cumplan con los requisitos a los diversos diplomados. Realmente son pocas las personas que son enviadas a

tomar los diplomados que se ofrecen, donde podemos ver que la motivación hacia el empleado es escasa.

- ✓ Como ya se mencionó no existe un departamento de Recursos Humanos; debido a que en una organización estos son los que poseen habilidades para organizar el proceso de capacitación. Por lo que no existe una persona encargada del proceso de capacitación dentro del Instituto Valladolid.

La información de la investigación se puede concluir con lo antes mencionado, que a final creo que el gran problema surge por la falta de un persona capacitada de llevar a cabo un proceso de capacitación tomando en cuenta las diferentes etapas administrativas, para poder crear un programa de capacitación anual para cada una de las diferentes áreas que conforman la institución sin olvidar que cada una de ellas es una pieza importante para el funcionamiento de toda organización

Ya que lo manifestado en los cuestionarios es el reflejo de una mala planeación de cursos sin tomar en cuenta una Detección de Necesidades de Capacitación real.

Es por todo esto creo necesario tomar en cuenta las siguientes propuestas, para hacer de la capacitación dentro del Instituto Valladolid un medio de superación personal y laboral atractivo e interesante para cada uno de los trabajadores que laboramos en esta organización.

4.2.1 METODOLOGÍA.

El estudio que se realizó, fue de campo y de tipo descriptivo ya que lo que se pretende es describir el problema estudiando a una población específica en su propio ambiente de trabajo.

Los sujetos de estudio fueron el personal docente, administrativo y directivo que labora en el Instituto Valladolid. Los datos se recolectaron en 20 días incluyendo los cuestionarios, así como los datos que se lograron captar mediante la observación y que sirvieron para complementar y enriquecer la información obtenida.

Como instrumento se elaboraron tres cuestionarios diseñados para cada área de trabajo siendo el cuestionario de tipo mixto es decir, preguntas abiertas y cerradas.

El procedimiento que se siguió para la realización del marco teórico y de referencia fue el siguiente: se investigó en fuentes documentales disponibles, los cuestionarios se aplicaron a cada una de las personas que prestan sus servicios en el Instituto Valladolid en el momento del estudio.

4.2.2 ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS.

Los cuestionarios se aplicaron a cada una de las personas del personal directivo, administrativo, y docente que prestan su servicio en la institución, en el momento del estudio.

RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo a la información obtenida por medio de los cuestionarios se obtuvieron los siguientes datos, los cuales se presentan en gráficos y tablas para facilitar su interpretación.

DATOS GENERALES

En el Instituto Valladolid se aplicaron un total de 31 cuestionarios, de los cuales 3 son directivos, 5 administrativos, y 22 docentes.

CUESTIONARIO DOCENTE

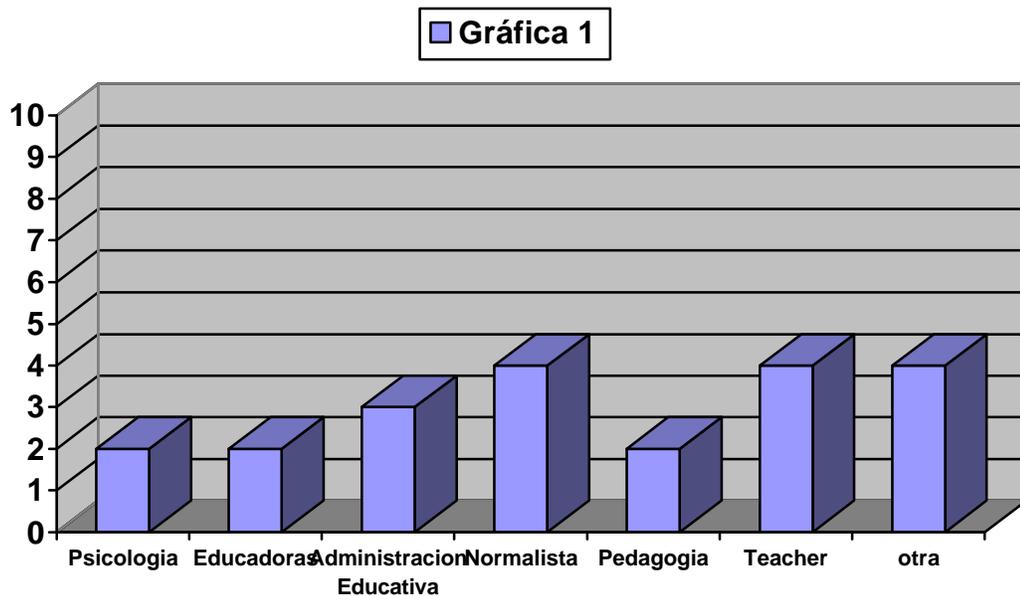
Ver anexo N.1

Respecto a la profesión del personal docente del Centro Cultural Valladolid, los datos que se obtuvieron se presentan en la tabla número 1

Tabla No 1
PROFESIÓN DEL PERSONAL DOCENTE

Profesión	Personas	%
Lic. Psicología	2	9.5
Educadoras	2	9.5
Lic. Administración Educativa	3	14.3
Normalista	4	19.0
Lic. Pedagogía	2	9.5
Teachers	4	19.0
Otra profesión	4	19.0
TOTAL	21	99.8%

Nº Personas



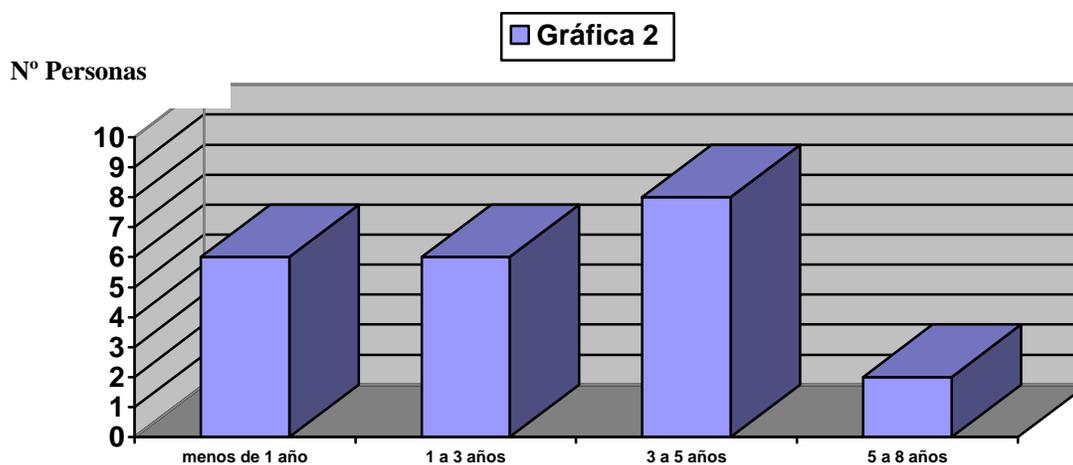
diferentes maneras de estrategias para su labor como docente dentro de su salón de clases, ya que cada docente aplica sus técnicas de acuerdo a su formación profesional, por lo que la capacitación dentro del Instituto debe buscar que se logre una homogenización en técnicas y estrategias de enseñanza para poder llegar al objetivo principal de la Institución cumpliendo con dada una de sus metas.

Por lo que se tendría que buscar que los cursos de capacitación estén dirigidos hacia un unificación de estrategias de enseñanza.

En cuanto a la antigüedad en la institución se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No 2
ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN

Antigüedad	Personas	%
Menos de 1 año	6	27.3
1 a 3 años	6	27.3
3 a 5 años	8	36.4
5 a 8 años	2	9.0
TOTAL	22	100%



Respecto a la antigüedad en la institución se puede observar que solo un 27.3% de los docentes tienen menos de un año laborando en dicha institución, por lo que podríamos decir que el 72.7% restante de los docentes ha tenido la oportunidad de asistir a la capacitación de 60 horas que requiere la institución como requisito indispensable para la recontractación del siguiente ciclo escolar. La antigüedad que encontramos en la mayoría del personal es muy importante para cualquier institución porque de esta manera se manejan mucho y mejor

los objetivos y metas que tiene planteados la institución y por esto mismo se facilita el manejo de recursos humanos a nivel administrativo y alumnado a nivel educativo; no está por demás hacer mención que la gran mayoría del personal tiene más de 3 años laborando para la institución. Por lo que deben tener claro las exigencias que la Institución les requiere.

Tabla No 3

¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

Respuesta	Nº Personas	%
Si	22	100
No	0	0
TOTAL	22	100

En esta respuesta definitivamente no podemos ahondar mucho ya que todo el personal sin excepción si ha tomado capacitación, sin embargo, cabe mencionar que a pesar de no haber laborado en esta institución hasta hace un año si se han capacitado ya sea por medio de otra institución o de manera personal. Por lo que el Instituto Valladolid cuenta con un personal docente comprometido y conciente de que debe capacitar constantemente, para beneficio de su labor.

Tabla No 4

¿ CREE QUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN?

Respuesta	Nº Personas	%
Si	22	100
No	0	0
TOTAL	22	100

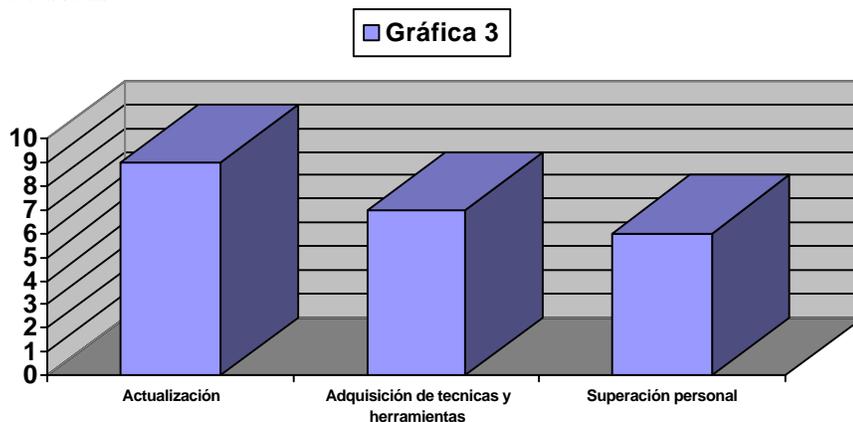
Pero ¿ por qué? Es otra de las preguntas que se les planteó y a continuación en la siguiente tabla observaremos las diferentes perspectivas de ¿ por qué es importante?.

Tabla No 5

¿ POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN?

Posibles respuestas	Nº Personas	%
Actualización de conocimientos	9	40.9
Adquisición de técnicas y herramientas para el trabajo	7	31.8
Superación personal y competitividad laboral	6	27.3
TOTAL	22	100%

Nº Personas



Como se puede observar en la grafica (3) el 40.9% de docentes piensan que la capacitación es importante para la actualización de conocimientos en todos los sentidos, el 31.8% de docentes piensa que la capacitación es importante para la adquisición de técnicas para la ayuda de su labor como docentes y el 27.3% consideraron que la capacitación es importante como superación personal.

Con los constantes cambios que ha habido dentro del sector educativo y para competir adecuadamente en el área del ámbito profesional, la capacitación es el proceso que nos ayuda a tener nuestros conocimientos actualizados para estar preparados para todos los cambios y exigencias que requiere toda institución.

Hay que mencionar que en esta pregunta hubo 3 respuestas distintas, sin embargo, todas están dirigidas al mismo fin, que es la actualización constante para obtener más estrategias para su labor como docentes y así mismo obtener una mejor superación personal, siendo estos los objetivos más importantes que trata de alcanzar la capacitación.

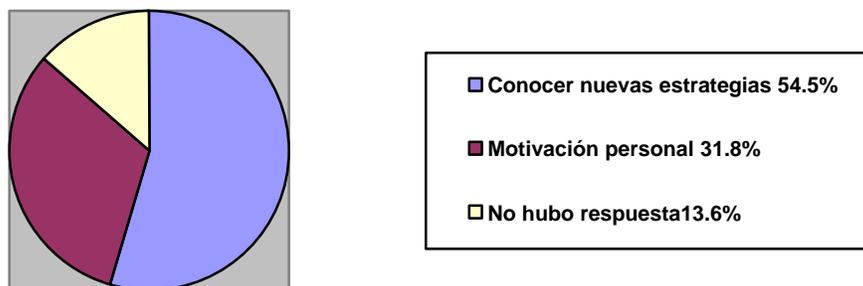
Respecto a que si la capacitación ofrece elementos didácticos para propiciar un mejor aprovechamiento académico en su grupo, el 100% de los docentes respondieron que sí, sin embargo, es importante conocer el por que sí. En la siguiente tabla observaremos las diferentes respuestas

Tabla No 6

¿POR QUÉ CREE QUE LA CAPACITACIÓN OFRECE ELEMENTOS DIDÁCTICOS?

Posibles respuestas	Nº Personas	%
Ayuda a conocer nuevas estrategias y herramientas para fomentar el aprendizaje	12	54.5
Motivación y aplicación de lo que se sabe.	7	31.8
No hubo respuesta	3	13.6
TOTAL	22	99.9%

Gráfica



Un 54.5% de los docentes consideran que la capacitación le ofrece elementos didácticos para conocer nuevas estrategias para desempeñar mejor su labor como docente y así fomentar un mejor aprovechamiento en su grupo de clase, por otra parte el 31.89% de los docentes consideró que la capacitación ofrece elementos didácticos para una buena motivación personal y así poder aplicar

de mejor manera los conocimientos que ya se tienen y el 13.6% restante de docentes no contestaron esta pregunta.

Tomando en cuenta que la capacitación es muy importante en tanto se aproveche al máximo, hemos hecho una pregunta necesaria y a la vez obligada, ¿ En qué porcentaje han aplicado los conocimientos adquiridos dentro de la capacitación?

Tabla No 7

% DE APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS

% de aplicación	Nº Personas	%
10-20	1	4.5
20-40	1	4.5
40-60	3	13.7
80-100	15	68.2
No hubo respuesta	2	9
TOTAL		99.9%

Gráfica 5



Como se puede observar en la gráfica (5) un 68.2% de los docentes aprovechan lo que adquieren en los cursos de capacitación, ya que de acuerdo a su respuesta ellos aplican los conocimientos adquiridos en la capacitación de

un 80% al 100%, el 13.7% de docentes lo aplican de un 40% al 60%, el 4.5% de docentes lo aplican de un 20% al 40%, el 4.5% de docentes lo aplican de un 10% al 20% y el 9% restante de docentes no respondió.

Como ya hemos dicho anteriormente la capacitación es un proceso de constante aprendizaje y no sirve de mucho si no se lleva a la práctica porque si se aplica constantemente lo ya aprendido llevará al docente a un mejor desempeño y experiencia en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

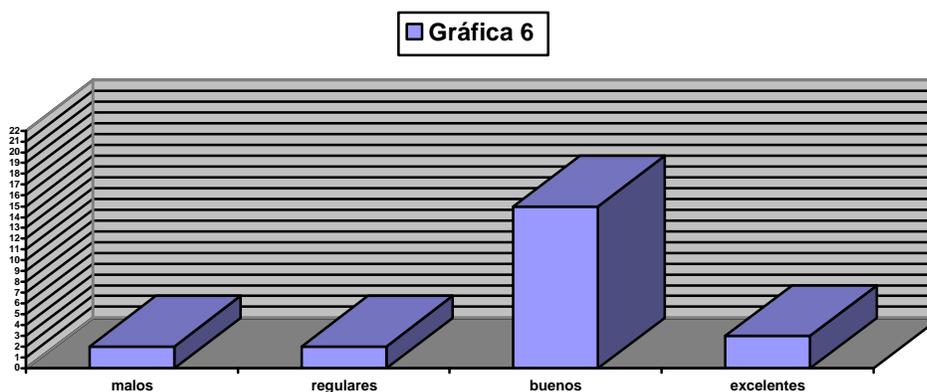
Con este trabajo se busca que los cursos de capacitación que se apliquen dentro de esta institución contengan y cumplan con los recursos necesarios para que la docencia aplique al 100 % los conocimientos y habilidades adquiridos dentro de la capacitación y así tener mejor aprovechamiento de los cursos.

Pero en cuestión de calidad como consideran los cursos que han tomado los docentes.

Tabla No 8
CALIDAD DE LOS CURSOS TOMADOS

Calidad	Nº Personas	%
Malos	2	9
Regulares	2	9
Buenos	15	68.2
excelentes	3	13.7
TOTAL	22	99.9%

Nº Personas



que han tomado en la capacitación han sido buenos. Sin embargo, a futuro se tratará de llegar a un excelencia de cursos de capacitación, tomando en cuenta la opinión del personal y sus inquietudes e intereses y de esta manera planear un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades y problemática que presente la institución y mismo personal

Con respecto a la pregunta ¿ Considera que los cursos de capacitación le han ayudado para manejar los conflictos presentados en su grupo?.

Todos los docentes respondieron que dentro de los cursos de capacitación que han tomado no ha habido ninguno sobre las actitudes de los alumnos en sus diferentes etapas, pero, sin embargo, manifestaron que sería excelente tomar o asistir a cursos en donde se les pueda dar mas y mejores herramientas para el manejo de conflictos de grupo.

Por último se les invitó a que hicieran un comentario acerca de la capacitación y los resultados fueron los siguientes.

De los 22 cuestionarios aplicados a los docentes resultaron los siguientes comentarios que se mencionan conforme a la cantidad de repetición de la respuestas.

- Sugerencia de cursos
- Que sean de diferentes materias
- Que no sean obligados
- Cursos dinámicos
- Que no sean cada año
- Información previa a los cursos

Para terminar con el cuestionario de los docentes se consideró que esta última pregunta arrojó información muy importante que se retomará en la propuesta.

Resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal Administrativo del Centro Cultural “Valladolid”.

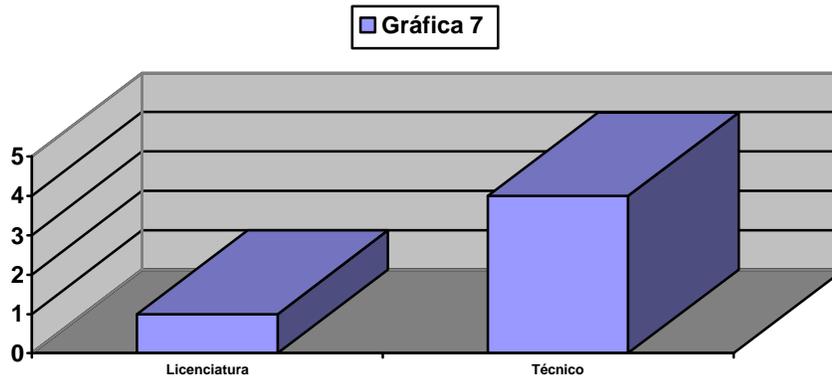
Estos cuestionarios fueron aplicados a 5 personas.

Ver anexo N.2

Tabla No 9
ESCOLARIDAD.

Profesión	Nº Personas	%
Licenciatura	1	20
Técnico	4	80
TOTAL	5	100%

Nº Personas



Con respecto a la escolaridad del personal administrativo se considera que cumple con la formación requerida para el puesto de trabajo, por que el nivel que encontramos es de al menos carrera técnica y esto es un punto muy importante para el desarrollo de las personas al tomar una capacitación, esto quiere decir que el desenvolvimiento, eficiencia y calidad del empleado será mucho mayor y mejor en el ámbito administrativo y de esta manera se cumplirían mucho mejor los niveles y metas propuestos por la institución.

Tabla No 10
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO

Antigüedad	Personas	%
1 a 3 años	3	60
3 a 5 años		
5 a 10 años		
10 a 15	2	40
TOTAL	5	100%

Nº Personas

Gráfica 8

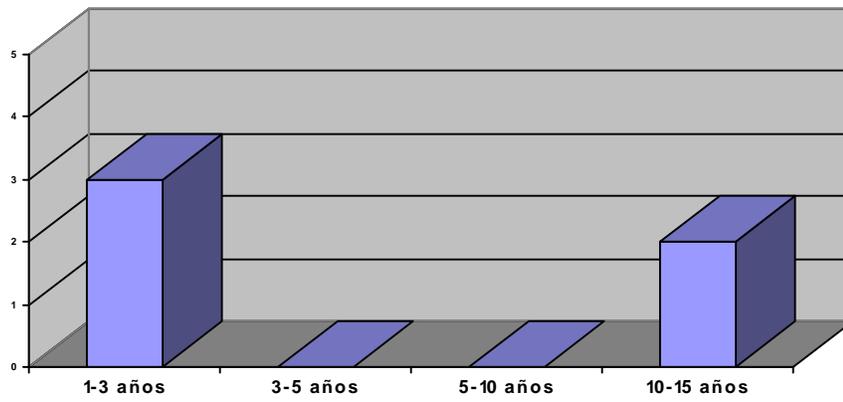
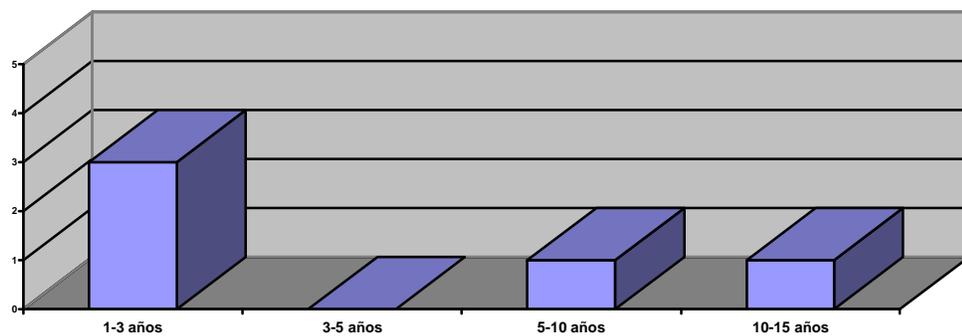


Tabla No 11
ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN

Antigüedad	Personas	%
1 a 3 años	3	60
3 a 5 años	0	
5 a 10 años	1	20
10 a 15	1	20
TOTAL	5	100%

Nº Personas

Gráfica 9



Es importante conocer estos datos para tener un mejor concepto acerca del desempeño del personal administrativo del Centro Cultural “Valladolid”.

La antigüedad en el puesto y la institución juegan un papel importante, por que nos marca como punto principal la experiencia obtenida en el puesto y como resultado una mayor eficiencia dentro del grupo de trabajo o institución en la cual se labore, aunado a esto la capacitación cumple con el acometido de dar un mayor aprendizaje para los requerimientos que vaya exigiendo el puesto o tal ves ascender a un puesto mejor y también se cumpliría con las necesidades del instituto y como consecuencia de todo esto se obtendría como resultado un mejor servicio, experiencia y desempeño del personal.

Pasando al tema de la capacitación los resultados fueron los siguientes.

Iniciamos preguntando que si han recibido capacitación en los últimos dos años y estas son las respuestas.

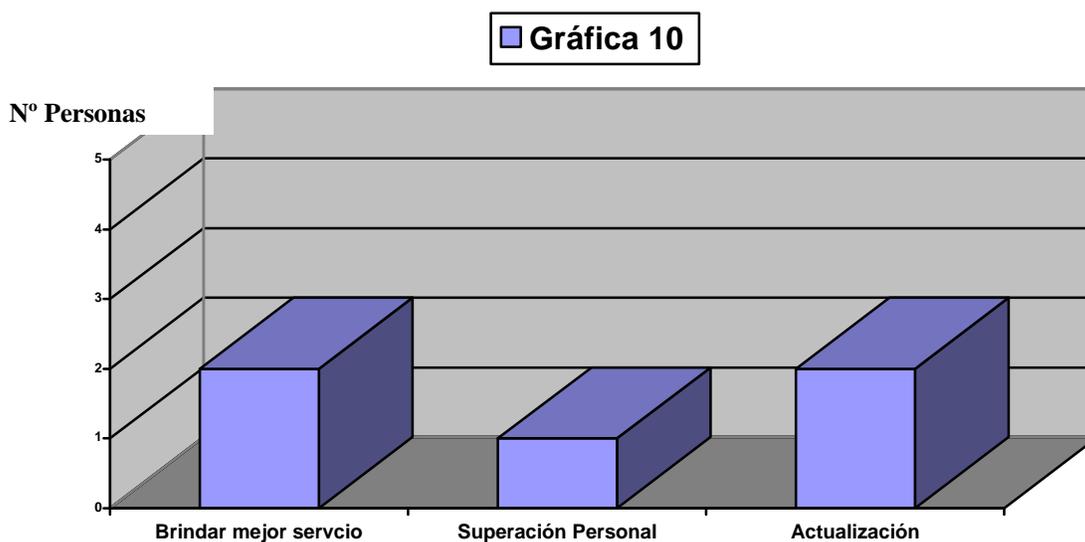
Tabla No 12

¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS?

Respuesta	Nº Personas	%
Si	2	40
No	3	60
TOTAL	5	100

Como podemos observar en la tabla el 60% del personal administrativo no ha recibido capacitación al menos en los dos últimos años, tomando en cuenta que de estas cinco personas cuatro de ellas tienen más de dos años laborando en la institución, por lo que creo que es importante resaltar que la institución no les ha brindado, ni exigido capacitación para el desarrollo de sus actividades y así mismo el mejoramiento de estas.

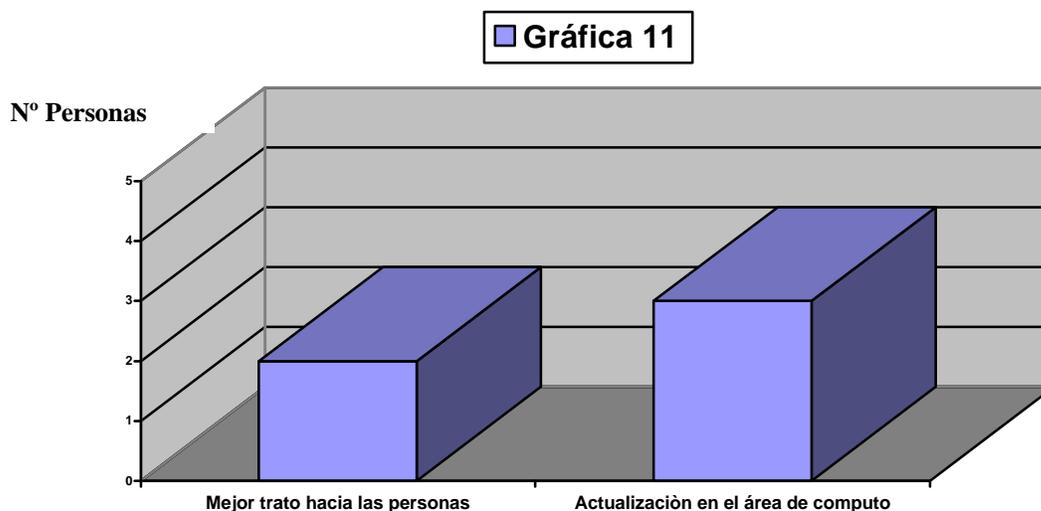
Las causas que han llevado a este personal a no tener una capacitación constante y adecuada en realidad no las conocemos, sin embargo es de suma importancia conocer su punto de vista. De que si para ellos es importante la capacitación para el desarrollo de su trabajo dentro de la institución. Las cinco personas coincidieron en que si es importante la capacitación para el desarrollo de su trabajo. Y preguntamos ¿Por qué lo creen así? Y los resultados fueron los siguientes:



En esta pregunta todos respondieron afirmativamente y nos dieron este ejemplo:

Todos trabajan con una computadora y para esto sería de vital importancia tener una capacitación o cursos de actualización constantes dirigidos directamente a su herramienta de trabajo así como también tener otro tipo de capacitación dirigido principalmente al trato y manejo de la personas por la constante comunicación que hay a diario con los padres de los alumnos. Todo esto nos lleva a que la capacitación es una herramienta muy poderosa y funcional no solo en el ámbito docente si no también administrativo.

Conociendo el ¿por qué es importante la capacitación, es necesario a su vez conocer en que aspectos creen que mejoraría su trabajo al recibir capacitación obteniendo las siguientes respuestas.



En base a las respuestas dadas considero que tienen clara la idea de que la capacitación les ayudaría para mejorar las funciones que están realizando actualmente y así mismo brindar un mejor servicio hacia las demás personas

ya que sus funciones se encuentran encaminadas al trato con personas. Así mismo tener mejores herramientas para hacer más eficiente su trabajo como es el caso de la computación, ya que actualmente ha crecido la demanda en el uso de las computadoras.

Por lo que se puede afirmar que el personal administrativo considera que la capacitación es necesaria para mejorar sus labores en el área específica de su trabajo.

Pero que tanto creen que están capacitados para llevar acabo las funciones de su área, y si consideran importante capacitarse para realizar otras funciones diferentes a las que tienen actualmente.

Por lo que el personal administrativo respondió que no creen encontrarse adecuadamente capacitados para realizar las funciones que desempeñan actualmente, y que consideran importante capacitarse par el desarrollo de sus funciones y de otras que se le puedan asignar, diferentes a las que esta realizando actualmente.

Como conclusión de este análisis considero importante que se debe de apoyar más a esta área con respecto a la capacitación ya que los resultados arrojados de los cuestionarios nos indican que es una de las áreas menos favorecidas en cuestión de actualización, y por lo que dichas actividades que se realizan es también una de las más importantes para el buen funcionamiento de cualquier órgano o institución.

Resultados obtenidos de los cuestionarios al personal directivo.

Ver anexo N. 3

Con respecto al personal directivo cabe resaltar que las tres direcciones como son, la general técnica y administrativa ; consideran que la capacitación es un proceso importante para la formación del cualquier individuo, buscando que cada curso ayude a la superación personal de cada uno de los elementos que integran cada institución.

Tomando en cuenta que son importantes todos los cursos que coadyuven al desempeño de las funciones directivas y de liderazgo. Consideran que los cursos deberían ser impartidos tanto por compañeros internos y capacitadores externos, siempre y cuando puedan ser de absoluto beneficio y que las personas tengan el profesionalismo y los conocimientos necesarios.

Cabe resaltar que los directivos afirmaron estar comprometidos con la institución y el personal a su cargo, esto quiere decir que para ellos la capacitación es muy importante, por que si el personal se capacita adecuadamente se obtendrá un mejor desempeño y eficiencia y de esta manera ofrecer al alumnado una mejor enseñanza con respecto del plan de trabajo emitido por Secretaria de Educación Publica. y de igual manera ofrecer el mejor nivel escolar a nivel competitivo y un mejor renombre para el instituto.

Respecto a las facilidades que brinda la institución para capacitar al personal el personal directivo las evaluó como buenas y como conclusión sobre su perspectiva de la capacitación consideran que el desarrollo profesional y la

superación personal forman parte como uno de los pilares importantes del Instituto, para estar preparados para los diferentes cambios y estar siempre en la vanguardia de un sistema educativo integral.

4.3 PROPUESTA.

Se propone iniciar el proceso de capacitación del personal objeto de estudio principalmente en las actividades viables de capacitar, considerando los resultados que arrojó el diagnóstico.

Es importante mencionar que los cursos de capacitación ofrecidos por el Instituto Valladolid se han dirigido a cumplir con la obligación de capacitarse como un requisito importante para la recontractación, y así mismo aumento proporcional de sueldo.

Se considera necesario elaborar conjuntamente con las necesidades de capacitación cursos que permitan el conocimiento sobre las diferentes áreas de trabajo de manera sistemática de acuerdo a los intereses manifestados por el personal.

Es importante que el personal adquiriera un compromiso con la capacitación ya que dicha característica permitirá brindar un mejor servicio a los usuarios internos y externos de Instituto.

Los cursos deben estar actualizados a las necesidades actuales de cada persona por lo que es importante aplicar en cada área los programas de capacitación donde se detectaron las necesidades reales del personal, y así evitar los desvíos que pueda tener los cursos

Apoyar la demanda de los cursos ya que uno de los resultados del estudio fue que el personal proponía diferentes cursos que ellos creen necesarios para mejorar y elevar la calidad del servicio que están realizando actualmente

Uno de los cursos más solicitados por el personal administrativo, en este caso una de las áreas más descuidadas en cuestión de capacitación es:

Actualización del manejo de la computadora, ya que esta es su herramienta de trabajo fundamental.

En cuanto a los docentes uno de los cursos que más solicitan es: Etapas del Desarrollo del niño.

Este con la finalidad de adquirir estrategias del manejo de conflictos en el salón de clases. Así como otra serie de cursos que arrojaron los cuestionarios.

Si la capacitación ha de atender las necesidades individuales el curso debe ajustarse a las características de los trabajadores y aprovechar al máximo sus conocimientos y experiencias.

Es importante programar cursos que cumplan con lo manifestado por el personal en la Detección de Necesidades de Capacitación , fomentando el interés del personal por la capacitación, tomando en cuenta que los cursos deben ser dinámicos, en horarios accesibles y con contenidos que ayuden a elevar la calidad del servicio sin olvidar buscar en el caso de los docentes una homogenización de las estrategias para el proceso enseñanza – aprendizaje, por que no hay que olvidar que dentro de los docentes hay una gran variedad de profesiones.

Que se plante el objetivo específico de cada curso.

Esta fue una de las peticiones del personal docente manifestada en los cuestionarios, que se den a conocer con anticipación hacia donde va dirigido y que tanto les servirá los cursos planeados para la capacitación.

Que quede claro que la capacitación es la clave para poder brindar calidad.

Buscar en el personal una mayor conciencia de que la educación es concebida, como una de las áreas que requieren de estrategias para garantizar la integración del país al comercio mundial.

La actualización constante de conocimientos, representa parte del problema que las organizaciones tienen que resolver para elevar el nivel de calidad.

Reunir a todo el personal del Instituto Valladolid y dar a conocer la misión, visión, filosofía, objetivos y metas que se pretenden alcanzar.

Esto se sugiere que se realice en la Primera Junta de Consejo Técnico, con la finalidad de que todas las personas que de una u otra manera laboramos en la institución tengamos en claro hacia donde debemos de ir y como lograr que la institución brinde un servicio de calidad. En el caso de los docentes es importante este punto, ya que cada año nuevas contrataciones.

Proporcionar la ayuda necesaria a aquellas personas que cumplan con el perfil para realizar un diplomado, tanto como parte de su formación personal, como para la motivación hacia un crecimiento cultural de la propia organización.

Que se cree un departamento de Recursos Humanos y contar con un Administrador Educativos encargado de Planear, Dirigir, Controlar y Evaluar los programas acordes a las necesidades reales tanto del país como de la institución. Empleando así mismos el proceso administrativo.

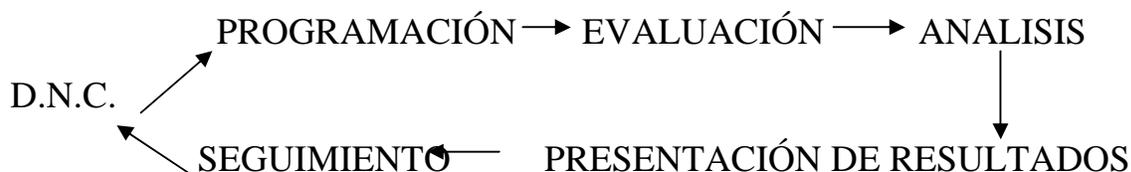
Para que el Instituto Valladolid lleve a cabo la etapa de Detección de Necesidades de Capacitación debe tomar en cuenta, la descripción de los puestos, lo que permitirá elaborar los programas de capacitación de interés para el trabajo desarrollados por cada uno de los trabajadores que laboramos en esta organización.

Llevar a cabo un estudio que proporcione la diferencia entre el puesto desarrollado por el trabajador y sus actividades reales, arrojando como resultado las carencias que se presenten con respecto al puesto (necesidades).

Proporcionar al trabajador un formato de Detección de Necesidades de Capacitación en el cual se hará una serie de preguntas sobre términos muy generales del puesto que está desarrollando y así obtener los cursos a los que puedan asistir para lograr la superación en el desempeño.

Realizar un programa a mediano plazo de capacitación tomando y dándole la importancia adecuada a un proceso administrativo, con la idea de verificar que los resultados planeados durante el programa sean las que verdaderamente se produjeron y en caso contrario reorientarlo o simplemente cambiarlo.

Tomar en cuenta el siguiente esquema.



Implementar en el Instituto Valladolid la evaluación y el seguimiento como una estrategia que permita cumplir con el propósito fundamental de aumentar la calidad en el servicio, obteniendo resultados cualitativos y cuantitativos en materia de capacitación, a partir de la aplicación real de los conocimientos adquiridos en diferentes áreas de trabajo.

Tomar a la evaluación como una herramienta fundamental de proceso de capacitación, ya que con sus resultados se obtendrá una retroalimentación, permitiendo tomar nuevas decisiones y aplicando los ajustes necesarios a los programas.

Evaluar dos aspectos fundamentales para toda organización:

ACTITUD: Determinar en qué grado se practican los valores, la clase de comportamiento y la disposición laboral del empleado capacitado.

APTITUD: Evaluar como se han incrementado los conocimientos y habilidades del capacitando.

Que el departamento de Recursos Humanos de seguimiento por lo menos a los puntos más importantes entre ellos a la capacitación del personal, pues de ello depende la imagen de Instituto Valladolid.

CONCLUSIONES.

Todas las organizaciones son sistemas sociales que combinan la ciencia, la tecnología y los seres humanos (recursos), todo estas partes para su funcionamiento, una de las partes más complejas por supuesto es cuando hablamos de personas, toda organización funciona con el trabajo en equipo, donde ellos establecen la manera de trabajar para cumplir con los objetivos establecidos.

La capacitación consiste en brindar al trabajador una serie de conocimientos, que le permitirá realizar actividades con eficiencia y aspirar a un puesto con una mejor remuneración económica.

Inculcándole a los trabajadores valores, actitudes y hábitos que les permitirá desempeñarse con éxito en las actividades que realiza, buscar que por parte del trabajador la capacitación sea voluntaria y no obligatoria y que se encuentre motivado para que la capacitación sea verdaderamente productiva.

Considerando que la productividad no consiste en producir más , si no más calidad a menor costo y desperdició.

La actualización constante de conocimientos representa un gran problema que toda organización tiene que resolver para elevar el nivel de calidad de sus servicios.

El Instituto Valladolid tiene como misión brindar una educación integral, vanguardista, comprometidos a los diferentes cambios para lograr un México mejor.

Es por todo esto que se manejó en la propuesta puntos específicos del proceso de capacitación tomando en cuenta los resultados arrojados en la investigación.

En la que se debe tomar en cuenta elaboración, mejorar y diseñar planes y programas de capacitación, acordes con las necesidades de los trabajadores.

Diagnosticar a tiempo las necesidades de capacitación del personal tomando en cuenta todos los recursos que de diferente manera se encuentran involucrados en el proceso de capacitación.

Una planeación adecuada del programa de la Detección de Necesidades de Capacitación en el Instituto Valladolid, contribuirá al mejor aprovechamiento de los recursos asignados a este fin, y por consiguiente a la elevación de la productividad educativa.

En la actualidad se generan cambios muy rápidos por lo que el Administrador Educativos debe ser capaz de manejar los recursos y emplear el proceso administrativo en el proceso de capacitación.

Es esta investigación el administrador educativo debe detectar los problemas de capacitación que se presenten en el Instituto Valladolid, específicamente en el área administrativa que como lo demuestra la investigación es una de las más afectadas y olvidada en este tema.

Con esta investigación se buscara que en el Instituto Valladolid se cree un programa de capacitación acorde con las necesidades detectadas con anterioridad, tomando en cuenta los resultados arrojados en esta etapa, donde una persona capaz de llevar acabo todo el proceso administrativo, como es un Administrador Educativo conjugue sus habilidades para poder solucionar problemas y no hacerlos a un lado, con la intención de utilizar los recursos que se exige llegando a un fin.

La manera de solucionar parte de los problemas a los que se enfrenta el Instituto Valladolid es hacer consciente al individuo de la importancia que tiene su labor dentro de la institución, logrando esto con la capacitación, con

la idea de ser una institución con excelencia con un cierto nivel de calidad tanto en lo individual como en lo organizacional.

BIBLIOGRAFIA.

- Aguilar Cuevas, Magdalena. Manual de capacitación. Derechos humanos. 1° ed. México. Editado por la Comisión Nacional de Derechos Humanos. 1991. 85 pp.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, editorial Trillas, México 1994 524pp.
- Calderón Córdoba, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, editorial Limusa, México 1982
- Capinte. Diplomado de Administración de la Capacitación. México, 1995.
- Centro de Profesionalización del servicio público y privado, A.C. Administración de la capacitación en el sector público, México 1997 86pp.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 4ª. Ed. México.2003 Editorial Fiscales México.
- Gobierno del Distrito Federal, . Guía para la detección de necesidades de capacitación.,DDF., México, 1993 42pp.
- Gómez Guzmán, Claudia. Un estudio sobre la DNC para los empleados de la televisora del golfo Tampico, Tamaulipas, canal 7, periodo 1994-1996. Tesis, que para obtener él titulo de: Licenciado en Administración Educativa, México, Diciembre de 1996.
- González Fernández, José Antonio. Sistema Integral de Capacitación y desarrollo del personal de la STPS 1995-2000. Dirección general de administración del personal, México 1998 69pp.
- Hernández Sampeire Roberto, et alli. Metodología de la Investigación, segunda edición, editorial Mc Graw Hill, México, Junio de 1999. 501 pp.

- Juárez Potenciano, Josefina. La capacitación del personal en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial enfocada hacia la calidad en el servicio. Tesis, Administración Educativa, UPN, México 1998, 173pp.
- LEY Federal del Trabajo. México 2003
- Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Editorial trillas, México 1998. 175pp.
- Novick Marta y María Gallart. Competitividad redes productivas y competencias laborales ¿homogeneidad o segmentación? OTI-CINTERFOR., Serie educativa y trabajo., Montevideo, 1997
- Rangel Cuenca, Claudia Oliva. Propuesta para desarrollar una mejor detección de necesidades de capacitación en el órgano interno de control en la Universidad Pedagógica Nacional. SEP, UPN, Tesina, Administración Educativa, México, Noviembre de 1997, 133pp.
- Reglamento Interno del Instituto Valladolid. 2004.
- Reza Trocino, R., El ABC del administrador de la capacitación, México. Edit. Panorama S.A. de C.V., 1995
- Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia. Administración de la capacitación. Editorial Mc Graw-Hill, México 1990, 122pp.

WEBGRAFIA

- WWW.SECODAM.GOB (SFP)

ANEXOS.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

U.P.N.

ANEXO(1)

CUESTIONARIO 1.

El objetivo de la aplicación del presente cuestionario es obtener información, para un estudio de caso, para una tesis de licenciatura, la información contenida es confidencial y anónima. Le suplicamos nos ayude a contestarlo, teniendo la seguridad de que no se hará mal uso de la información. Gracias

PERSONAL DOCENTE.

1.- Nombre completo:_____

2.- Profesión:_____

3.-Antigüedad en la institución:_____

4.-Puesto:

- a) Profesor de grupo.
- b) Profesor extracurricular.

5.- ¿Ha recibido capacitación en los últimos dos años para el desempeño de su trabajo?

Si ()

No ()

6.- ¿Para su labor como docente cree que es importante la capacitación?

Si ()

No ()

¿Por qué?

7.- ¿Cree que la capacitación le ofrece elementos didácticos para propiciar un mejor aprovechamiento académico en su grupo?

Si ()

No ()

¿Por qué?

8.- ¿En que porcentaje ha aplicado los conocimientos adquiridos dentro de la capacitación en su grupo?

9.- Evalué del 1 al 4 la calidad de los cursos de capacitación que ha tomado?

1 malos

2 regulares

3 buenos

4 excelentes

10.- ¿Considera que los cursos de capacitación que ha tomado actualmente, le han ayudado para manejar los conflictos presentados en su grupo? Si su respuesta es si indique ¿cómo?, si su respuesta es no indique el ¿por qué?

Si ()

No ()

Desea agregar algún comentario sobre los cursos de capacitación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO (2)

CUETIONARIO 2.

El objetivo de la aplicación del presente cuestionario es obtener información, para un estudio de caso, para una tesis de licenciatura, la información contenida es confidencial y anónima. Le suplicamos nos ayude a contestarlo, teniendo la seguridad de que no se hará mal uso de la información. Gracias

PERSONAL ADMINISTRATIVO.

1.- Nombre completo:_____

2.- Antigüedad en el puesto:_____

3.- Escolaridad:_____

4.- Antigüedad en la Institución:_____

5.- ¿Ha recibido capacitación en los últimos dos años para el desarrollo de su trabajo?

Si ()

No ()

6.- ¿Considera usted que la capacitación es importante para el desarrollo de su trabajo dentro de la Institución?

Si ()

No ()

¿Por qué?

7.- ¿En qué aspectos de desempeño mejoraría al recibir capacitación?

8.- ¿Considera usted que los cursos de capacitación son necesarios para mejorar sus labores en el área específica de su trabajo?

Si ()

No ()

9.- ¿Considera usted que está capacitado para realizar las funciones que desempeña actualmente?

Si ()

No ()

10.-¿Considera que se debe estar capacitado para realizar funciones diferentes a las que tiene actualmente?

Si ()

No ()

11.- Desea agregar algún comentario sobre los cursos de capacitación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO (3)

CUESTIONARIO 3

El objetivo de la aplicación del presente cuestionario es obtener información, para un estudio de caso, para una tesis de licenciatura, la información contenida es confidencial y anónima. Le suplicamos nos ayude a contestarlo, teniendo la seguridad de que no se hará mal uso de la información. Gracias

PERSONAL DIRECTIVO.

1.- Nombre completo: _____

2.- Puesto a su cargo:

- a) Dirección General.
- b) Dirección Técnica.
- c) Dirección Administrativo.

3.- Escolaridad:

- a) Licenciatura.
- b) Posgrado.
- c) Maestría.
- d) Doctorado.

4.- Antigüedad en el puesto:

- a) Menos de un año.
- b) De 1 a 3 años.
- c) De 5 a 10 años.

5.- ¿Ha tomado cursos de capacitación en los últimos 2 años?

Si ()

No ()

6.- ¿Qué cursos ha tomado?

7.- ¿A partir de los cursos que ha tomado, ha modificado su práctica laboral?

Si ()

No ()

8.- ¿Considera que los cursos ofrecidos son del interés de todos?

Si ()

No ()

9.- ¿Cuáles son los criterios para acudir a los cursos de capacitación?

10.- ¿Está de acuerdo con esos criterios?

Si ()

No ()

¿Por qué?

11.- ¿Desde su perspectiva qué cursos considera pertinente para el desarrollo de sus funciones?

12.- ¿Los cursos de capacitación son planeados de tal modo que no interfiera con sus actividades a su cargo?

Si ()

No ()

13.- Considera que los cursos de capacitación deberán ser impartidos por:

a) Compañeros internos.

b) Capacitadores externos.

¿Por qué?

14.- Evalué del 1 al 5, las facilidades que brinda la institución para capacitar al personal.

1 nada 2 pocas 3 las necesarias 4 buenas 5 excelentes

15.- Desea agregar algún comentario sobre los cursos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.