

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.
U.P.N 092.D.F. AJUSCO.**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

**EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE
CAPACITACIÓN Y DETECCIÓN DE
NECESIDADES EN EL CECATI N°2.**

T E S I S.

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

P r e s e n t a:

Del Prado Gómez Cecilia.

DIRECTOR DE TESIS: GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO.

México, D.F.

Agosto 2007.

EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DETECCIÓN DE NECESIDADES EN EL CECATI N° 2.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

1.1.	Importancia de la Administración de Personal.	7
1.2.	Definiciones y funciones.	8
1.3.	Problemas de la Administración de Personal.	15
1.4.	Antecedentes de la Capacitación.	16
	1.4.1. La Capacitación en México.	17
1.5.	Concepto de Capacitación.	25
	1.5.1. Importancia de la Capacitación.	26
	1.5.2. El Proceso de Capacitación.	30
	1.5.3. Objetivos de la Capacitación.	33
1.6.	Evaluación de la Capacitación.	37
	1.6.1. Importancia de la Evaluación en los Cursos de Capacitación.	42
	1.6.2. Objetivos de la Evaluación en la Capacitación.	43
1.7.	¿Qué es el Desarrollo de Personal?	44

CAPÍTULO 2.- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

2.1.	Conceptos y Generalidades.	48
2.2.	Tipos de Necesidades de Capacitación.	57
2.3.	Métodos y Técnicas de Investigación para determinar las Necesidades de Capacitación.	60
2.4.	Contenido de un Informe de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación).	69

CAPÍTULO 3.-CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL Nº 2.

3.1.	Antecedentes Históricos.	72
3.1.1.	Misión y Visión.	74
3.1.2.	Modalidades de Capacitación y Servicios de la D. G.C.F.T. (Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo).	74
3.1.3.	Objetivos de la D. G.C.F.T. (Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo).	76
3.1.4.	Gestión de la Calidad.	80
3.1.5.	Organigrama de la D. G. C. F. T. (Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo).	84
3.2.	Marco Referencial del Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial Nº 2.	88

CAPÍTULO 4.- EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DETECCIÓN DE NECESIDADES EN EL CECATI Nº2.

4.1.	Evaluación de los Cursos de Capacitación.	94
4.1.1.	Tipos de Cursos.	97
4.2.	Análisis e Interpretación de Resultados.	98
4.3.	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	108

RECOMENDACIONES	111
------------------------	-----

CONCLUSIONES	115
---------------------	-----

OBRAS CONSULTADAS.	117
---------------------------	-----

ANEXOS.	121
----------------	-----

INTRODUCCIÓN.

Uno de los problemas principales a los que se enfrentan la mayor parte de las organizaciones en México, es no contar con una Capacitación y Desarrollo del Personal adecuado.

La Administración de personal cobra importancia a través de que es posible beneficiar al trabajador y a la empresa donde presta sus servicios, beneficio que a la vez se traduce a favor del desarrollo nacional.

Todo ello demanda de nuevas formas en el manejo y dirección de personal, en la asignación de funciones, en la fijación de metas y en la selección de estrategias para su obtención; este conjunto de conocimientos como de habilidades deben ser adquiridos por medio de programas integrados de Capacitación en materia de personal como parte de la necesidad de elevar el desarrollo del trabajo humano.

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico de un país se daba al poseer bienes de capital (maquinaria, equipo, etc.); sin embargo, el capital por sí solo, no conlleva al desarrollo económico. Es necesario que las personas aprendan a aprovechar adecuadamente los recursos naturales (materias primas), y que conozcan la tecnología para que los bienes de capital funcionen de manera eficiente. Algunos economistas argumentan que la educación es la razón principal del adelanto de los países altamente industrializados.

Por todo lo anterior es elemental mencionar que la educación es importante para un país y para una empresa u organización al incrementar la productividad. Esto es, por un lado permite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos; y por otro, el mayor nivel de educación, significa mejores niveles de vida al incrementar el conocimiento sobre higiene, alimentación, salud y consumo de bienes. Se entiende que la educación debe fomentarse y que no es sólo una tarea del sector educativo de un país, sino también de los gobiernos y de las organizaciones empresariales.

Nuestro país no escapa de la problemática que se tiene en las organizaciones que están en vías de desarrollo, ya que cuentan con una óptima mano de obra no calificada que a la vez plantea problemas socio-económicos graves por no haber suficientes empleos para ellos debido a que no se les brinda una capacitación apropiada.

De tal manera que hay una discrepancia absoluta entre la disponibilidad de la gente para ocupar puestos complejos con la cada vez más creciente demanda de gente con pocos o ningún recurso y habilidades personales que desea ocupar puestos poco calificados.

El objetivo de este trabajo fué realizar una Detección de Necesidades de Capacitación y una Evaluación de los Cursos de Capacitación, para conocer las características del personal que trabaja en el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (**CECATI Nº 2**) con el fin de que se determine en que actividades se requiere una mayor capacitación que ayude a su desempeño laboral.

Para lograr lo anterior se aborda el trabajo a partir de cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace énfasis al tema de la Capacitación y Desarrollo del Personal, así mismo se menciona la importancia de la Administración de los Recursos Humanos y el valor que tiene la capacitación dentro de las instituciones, así como los problemas de la Administración de Personal, antecedentes de la Capacitación, Importancia de la Evaluación en los Cursos de Capacitación y cómo esta se manifiesta en el Desarrollo de Personal de las organizaciones.

El segundo capítulo se enfoca a la Determinación de Necesidades de Capacitación, para conocer Conceptos y Generalidades, Tipos de Necesidades de Capacitación, Métodos y Técnicas de Investigación para determinar dichas necesidades y sobre todo como debe de estar conformado un Informe de Detección de Necesidades de Capacitación.

En el tercer capítulo se centra la atención en lo que corresponde a los Antecedentes históricos de dicha institución, su Misión, Visión, las Modalidades que por su parte ofrece la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo, así como la Gestión de la Calidad, la organización de dicha, y el Marco Referencial de la institución a investigar **CECATI N° 2**.

En el cuarto capítulo se presenta lo que es la Evaluación de la Detección de Necesidades de Capacitación en el CECATI N° 2, se describe brevemente que es lo que se ha hecho para capacitar al personal, dando un panorama de cómo esta estructurado esté y enfocándose principalmente a la importancia que se le da a la Capacitación y Desarrollo del Personal, básicamente se revisan las actividades que se realizan para llevar a cabo los cursos de capacitación, se dan a conocer los resultados de los métodos y técnicas empleadas que se utilizaron para llevar a cabo dicho análisis, así mismo se hace un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Es imprescindible mencionar que los capítulos anteriores sirven como base para la realización del estudio de campo que permitió conocer las características del personal, así como la funcionalidad que han tenido los cursos con respecto a las actividades que realizan en el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (**CECATI**) N° 2.

Finalmente, espero que el contenido de este trabajo, sea de utilidad para el desarrollo del Sistema de el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (**CECATI**) N° 2.

CAPÍTULO 1.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

1.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Dentro de toda institución es imprescindible contar con una base laboral que sustente, conserve, e inspire el desarrollo de los objetivos de dicha institución.

Para ello es necesario que a su vez se satisfagan las necesidades de esa base laboral que son los Recursos Humanos, y que como constituyen la parte central es imprescindible administrarlos para que su función sea encaminada correctamente hacia su progreso, y con ello al de la misma institución.

De lo anterior, la Administración ha señalado la importancia de los Recursos Humanos, separando sus funciones propiamente y de acuerdo a su preparación y capacidades, resaltando que mientras existan organizaciones formales, las políticas, procedimientos y herramientas que se lleven a cabo, serán el reflejo de los resultados.

Por lo tanto es elemental señalar que la Administración de Recursos Humanos tiene como uno de sus quehaceres principales proporcionar la Capacitación Humana, requerida, por las necesidades de los puestos o de la propia organización.

Aunque la Capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden extenderse a toda su vida laboral y pueden favorecer en el desarrollo de esa persona para cumplir futuros trabajos.

Sin embargo, no se debe desconocer que las Empresas u Organizaciones para su buen funcionamiento, perfeccionamiento y logros de objetivos, principalmente dependen del elemento humano con que cuentan, ya que este es el que le da vida a la organización.

1.2. DEFINICIONES Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Para poder entender y definir qué es la Administración de Personal, es necesario hablar primero de las funciones que representan el Proceso Administrativo.

Algunos autores lo definen como: “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.¹

Este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social, así se observa, por ejemplo cuando se administra cualquier empresa, en la cual existen dos fases; una Estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra Operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Existen diversas maneras de abordar las funciones de la Administración del Personal, especialmente cuando se analiza desde el punto de vista de cada autor.

Arias Galicia señala, que “la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de las organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”²

Por lo tanto es necesario mencionar que la Administración de Recursos Humanos consiste en Planear, Organizar, Desarrollar, Coordinar y Controlar técnicas capaces de originar el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que

¹ Vid. MUNCH. Lourdes. “Fundamentos de Administración”. Editorial Trillas. 2001. P. 31.

² ARIAS Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Trillas. México 1989. P. 27.

colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administración de Recursos Humanos, significa tomar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan bienestar y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las pequeñas a querer permanecer en la organización.

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y la calidad de vida que la organización y sus miembros llevan y la clase de miembros que la organización pretende moldear.

Por otra parte Dessler, menciona que la Administración de Personal ³se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal en el trabajo administrativo, incluyen:

- **Análisis de Puestos. (Determinar la naturaleza del trabajo empleado).**

Este punto se refiere básicamente a tener un perfil claro de las actividades que se van a realizar para así visualizar a la persona adecuada para desempeñarlas, tener en mente cualidades físicas e intelectuales que necesita para que su trabajo sea el esperado por este departamento y también para lograr los objetivos y metas de la Administración en General.

- **Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.**

El reclutamiento incluye, buscar y de alguna manera atraer a un grupo de personas, entre los cuales pueden estar los candidatos idóneos para los puestos vacantes, esto generalmente se hace a través de propaganda, reuniendo algunos requisitos y después se procede a la selección.

³ Vid. DESSLER Gary. "Administración de Recursos Humanos". 4ª Edición. Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana México 1991. P. 265.

- **Selección de los candidatos a ocupar los puestos.**

El propósito de selección es escoger entre los candidatos a las personas con mayores posibilidades de lograr éxito en dichos puestos. Y la eficaz selección solo depende del equipo de personal, que ponga el suficiente cuidado en las cualidades que exige el puesto para que las tenga el candidato.

- **Inducción y Capacitación a los nuevos empleados.**

Una vez que ya se ha seleccionado al personal que trabajará en la empresa, se deben de desarrollar las capacidades y habilidades de estas personas. El objetivo de esta función es mejorar el rendimiento presente y futuro que se tendrá en la empresa.

- **Administración de Sueldos y Salarios: Ofrecimiento de Incentivos y Beneficios.**

Esta función se refiere a reconocer los méritos, logros y proporcionar recompensas estas pueden ser extrínseco e intrínseco. Las primeras son las que se siente el empleado en su ser y se derivan de su participación en el trabajo. Las otras se refieren a lo tangible: sueldo, beneficios adicionales y promociones.

- **Evaluación del desempeño.**

Esto se refiere a estar constantemente pendiente de cómo se desarrollan los empleados, brindando apoyo a las personas que así lo requieren y viendo la calidad de su trabajo para el mejoramiento de cada uno de los empleados y de la institución misma.

- **Comunicación Interpersonal.**

Es necesaria para evitar problemas dentro de la organización, delimitar funciones y conocer las actividades que cada uno va a desarrollar en su espacio de trabajo.

Por su parte “Chiavenato, señala que los procesos básicos en la Administración de Personal”⁴son los siguientes:

Proceso	Objetivo	Actividades Comprendidas
Provisión.	¿Quién irá a trabajar en la Organización?	Investigación de Mercado de Recursos Humanos.
Aplicación.	¿Qué harán las personas en la organización?	Integración de Personas. Diseño de Cargos. Descripción y Análisis de Cargos. Evaluación del desempeño.
Mantenimiento	¿Cómo mantener a las personas trabajando en la Organización?	Remuneración y Compensación. Beneficios y Servicios Sociales. Higiene y Seguridad en el Trabajo. Relaciones Sindicales.
Desarrollo	¿Cómo preparar y Desarrollar a las personas?	Capacitación. Desarrollo Organizacional.
Seguimiento y Control.	¿Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas?	Base de datos y Sistemas de Información. Controles- Frecuencia- Productividad- Balance Social.

Cuadro 1. Los cinco procesos básicos en la Administración de Personal.

⁴ Vid. CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5ª Edición. Editorial Mac. Graw. Hill. México. 1998. P. 159.

Es por ello que la Administración de Personal se encuentra interesada básicamente por la calidad de vida dentro de las empresas. Esta calidad se reflejará mediante el grado de satisfacción de cada persona en relación con el ambiente que lo rodea dentro de su trabajo.

No obstante retomando al autor anterior es elemental señalar que básicamente las funciones de la Administración de Personal deberán de ser las siguientes:

- Proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios, mediante el Reclutamiento y Selección de personal.
- Mantener en la empresa los recursos humanos necesarios, por medio de la Remuneración, Beneficios Sociales, Higiene y Seguridad en el trabajo.
- Desarrollar en la empresa el potencial de recursos humanos con base en la Capacitación de Personal.

Sin embargo, para que estas tres funciones principales se desempeñen perfectamente, la Administración de Personal deberá atender a otras dos funciones:

- Desarrollar entre todo el personal no importando su puesto; un ambiente favorable de convivencia y armonía.
- Establecer políticas para el desempeño óptimo de las actividades de cada departamento, las cuales serán creadas por la misma institución.

Pero se puede decir que en esencia este tipo de Administración contempla dos tipos de funciones básicas aplicados a los Recursos Humanos, las Directivas y las Operativas.

DIRECTIVAS.

Son las funciones que como su nombre lo dice es aplicado por el personal directivo de la institución, quien se encarga de ejercer el liderazgo y autoridad sobre sus subordinados determinando su conducción. Para ello es necesario llevar a cabo las siguientes actividades específicas derivadas de cada función como son:

- **Planeación.**

Que determina los estándares desarrollando reglas y procedimientos, de manera que contribuye a la obtención de las metas establecidas por la institución, ayudando a su vez a predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

- **Organización.**

Que se da una vez determinadas las funciones, asignando a cada subordinado una tarea específica, estableciendo a su vez departamentos que contribuyan a formar canales de autoridad y comunicación. Para esto el dirigente organiza, mediante un diseño, la estructura de relaciones entre cargos, factores de personal y factores físicos, coordinando así todo el desempeño de los subordinados.

- **Dirección.**

Debe existir una relación lógica entre lo que debería ser y lo que la operación es en realidad. A esto se le conoce como dirección, o también puede llamarsele actuación, motivación, mando. Una buena dirección trata de lograr que los demás ejecuten su trabajo manteniendo la moral elevada, para que el mando pueda mantener esa moral elevada hay que precisar la manera de motivar y activar a los subordinados.

- **Control.**

Después de haber definido las funciones del personal. Es necesario establecer un control de las mismas, es decir, una observación y comparación del ejercicio de los planes y su corrección, en caso de ser necesario. El control de las directivas es definido de acuerdo con las actividades, y el plan de la organización, el cual se formuló sobre el análisis y propósito fundamental de la organización. Al ejercer el control se fijan cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, que ayudan a determinar la eficiencia de los mismos. El objetivo del control nos brinda la posibilidad de tomar acciones y correcciones.

OPERATIVAS.

Con respecto a las funciones operativas también se debe cumplir con ciertas etapas o áreas, de las cuales el director debe tener un manejo que le permita obtener un sentido más amplio, no solo de las tareas directivas sino de todo lo que se realiza dentro de la institución. Conforme a esto el dirigente tendrá el manejo de los conceptos y técnicas requeridas para el desempeño adecuado del personal que colabora con el trabajo administrativo. Para llevar a cabo estas áreas es necesario contar con:

▪ Consecución.

La primera función operativa de la Administración es la adquisición de personal, esta debe ser pertinente y conveniente para la realización de los fines de la organización. Por lo que trata específicamente lo referente a los requerimientos, es decir, la calidad y cantidad de personal necesario para su reclutamiento, selección y colocación.

▪ Integración.

Es el proceso de desarrollo y remuneración del personal se dan algunos problemas difíciles de resolver para quienes se encargan de dirigir, para ello la Administración ofrece como solución llevar a cabo una integración, la cual tiene relación con el ensayo de efectuar una razonable conciliación entre los intereses de la persona, la sociedad y la institución. Consecuentemente se debe considerar los sentimientos y actitudes en conjunto con los principios y políticas de dicha institución, con una visión de comunicación, organización informal, sindicatos, etc.

▪ Mantenimiento.

Como última etapa de la Administración se trata de alcanzar un afianzamiento y mejoramiento de las condiciones establecidas, siendo una consecuencia de las funciones ya mencionadas anteriormente.

Finalmente todas estas funciones pretenden alcanzar los objetivos una institución u organización por lo que se concluye que es necesario contar con personal de calidad, que cuente a su vez con una remuneración justa, seguridad e higiene, impulsando así su desarrollo y el de la institución.

En este contexto es importante señalar que la Administración de Recursos Humanos, es una rama de la Administración General, importante, debido a que por medio de ella podemos conocer y estudiar las principales funciones que se llevan a cabo en el departamento de personal.

1.3. PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Generalmente los problemas que se presentan en la Administración de Personal son diversos, por lo que para que las organizaciones o empresas funcionen adecuadamente necesitan Recursos Materiales, Financieros, Humanos, Mercadológicos y Administrativos.

Actualmente las organizaciones sobre todo medianas y pequeñas, no conocen la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos correctamente para el desarrollo del recurso humano.

Las organizaciones muestran una ausencia de infraestructura Técnico-Administrativas: por lo que carecen de Manuales de Organización, Políticas y Procedimientos; Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo; Metodologías adecuadas para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento; Estándares de Producción y Ventas; Índices de Personal etc., lo cual complica la formulación del plan y de los programas de desarrollo de Capacitación de los Recursos Humanos, ya que la mayoría de los trabajadores no cuentan con los conocimientos elementales que proporcionan sus estudios, para comprender los contenidos de un curso específico de Capacitación y Adiestramiento, que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en un puesto de trabajo.

Sin embargo, la educación que se proporciona en nuestro país, no aporta los elementos y medios indispensables para ajustarse íntegramente a las características de los procesos productivos de las diversas empresas.

Por otra parte los sistemas de relaciones laborales, son distintos en razón directa al tipo de rama industrial o giro de la organización; en virtud también de su grado de tecnología o complejidad administrativa que esta adopte.

1.4. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.

Con el acontecimiento de la Revolución Industrial el número de las organizaciones aumento moderadamente, lo cual se tradujo en una mayor complejidad para el elemento humano, es decir, los obreros y los empleados, debido al incremento de la maquinaria, los reducidos espacios de trabajo y la división del trabajo.

“En 1920 Taylor (ingeniero estadounidense) estableció un modelo funcional basado en tres principios básicos:

1. Se reconocen las diferencias individuales, es decir, no todos servíamos para lo mismo.
2. Una vez que se elegía un trabajador, había que enseñarlo a trabajar (Capacitar).
3. Ya que era elegido el trabajador y se le había enseñado a trabajar, se tenía que motivar por medio de incentivos (generalmente económicos), por ejemplo: pago de horas extras, ayuda para despensa, etcétera.

Antiguamente, cuando se requería un trabajador se anunciaba solicitándolo, y al que llegaba primero se le daba el trabajo; pero a partir de los principios establecidos por Taylor, primero se elegía al más apto, luego se le capacitaba y por último se estimulaba por medio de una remuneración e incentivos. Este modelo propuesto por Taylor señala la importancia de enseñar a trabajar al nuevo empleado. Fenómenos sociales de este siglo, como las guerras mundiales, mostraron a los países involucrados (Estados Unidos, Alemania,

Gran Bretaña y Francia) la pérdida de recursos que origina la incapacidad de las escuelas para dar educación y entrenamiento para desarrollar una carrera, oficio o profesión.

Así, la recesión bélica obligó tanto a hombres como a mujeres de los países en conflicto, prepararse para remplazar a trabajadores reclutados, tomando cursos de entrenamiento en soldadura, maquinado u otra labor especializada. Por lo mismo la función de capacitar y supervisar se hicieron repentinamente primordiales, ya que alguien tenía que dirigir y coordinar el trabajo de Supervisión y Capacitación.

La influencia de Taylor y sus aportaciones acerca de la especialización funcional, dieron origen a un área dedicada exclusivamente a la Administración de Recursos Humanos.

A principios de siglo, en Estados Unidos las funciones del Administrador de Recursos Humanos se limitaban a contratar y despedir personal para las empresas.

Con el tiempo estas funciones fueron aumentando ya que se tenía que llevar registros y elaborar nóminas, es entonces cuando se piensa en una persona que realizara estas actividades y así surge el primer *especialista* en esta área”.⁵

1.4.1 LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

La Capacitación en México, desde el punto de vista jurídico-laboral, se remonta a 1870, cuando se destinó un capítulo al Código Civil al aprendizaje. La modificación de este punto se dio cien años después, aunque prácticamente se tiene implícito el concepto de Capacitación.

⁵ México. Colegio de Bachilleres. “Fascículo I de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos”. Año 1999. P. 12.

En nuestra ciudad los oficios tradicionales como: plomería, carpintería, mecánico automotriz, etc., requieren de un alto grado de especialización; esto se logra con el entrenamiento y la capacitación; además, todos los oficios tienen marcados sus diferentes niveles: aprendiz, oficial y maestro, dependiendo del grado de dominio que en ellos se tiene. Esto se logra con la práctica, es decir, en la ejecución del trabajo.

Fenómenos sociales y económicos a nivel mundial (guerras mundiales y la industrialización de nuestro país, en la década de los años cuarenta y cincuenta) generaron interés en la Capacitación como forma de incrementar la productividad, debido a que se debe aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos. “Con la aprobación de las modificaciones en Capacitación y Adiestramiento, en 1978, particularmente en las enmiendas introducidas en las fracciones XII y XXXI del apartado “A” del Artículo 123º de la Constitución Mexicana, se crea el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

La supresión del contrato de aprendizaje en 1970, marco el inicio de una etapa de investigación y análisis por parte de la Secretaria del Trabajo, lo que condujo a crear el Sistema Nacional de Capacitación, promoviendo posteriormente las reformas constitucionales y legales necesarias para su establecimiento. Este sistema, dirigido especialmente para capacitar los Recursos Humanos (trabajadores, empleados, obreros) para la pequeña y mediana industria, presento la necesidad de estudiar la estructuración y funcionamiento del mismo, a través de cuatro niveles:

1. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento: En la conformación de Planes y Programas de Entrenamiento dentro de la Industria.
2. Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica: En el asesoramiento, de las unidades de Capacitación de las diversas empresas por rama industrial a nivel nacional.

3. Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento: Asesoramiento de las unidades de Capacitación a nivel regional.
4. Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA): Organiza, promueve y supervisa la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores.

Como consecuencia de este proceso se producen numerosos artículos y trabajos. Dentro de la clasificación general de los sistemas (abiertos y cerrados), el Sistema Nacional de Capacitación corresponde a la categoría de los sistemas abiertos, en los cuales las relaciones entre sus elementos varía conforme lo requiere el medio, por lo tanto, su estructura y funcionamiento sufren modificaciones con el tiempo.

El sistema tendrá que desenvolverse con orientaciones precisas y previsoras, ya que deben diversificarse y modernizarse de acuerdo con el aparato productivo del país. A partir de 1978 nace el interés por la educación, pero desde una perspectiva de productividad, lo que subordina la labor educativa a las necesidades de mano de obra determinadas por la división del trabajo en la empresa y los requerimientos regionales y nacionales, por lo que se crea el sistema de Capacitación Permanente para los Trabajadores de la Secretaría del Trabajo (SICAP); los Centros de Capacitación para el Trabajo Rural; el Sistema Nacional de Educación y Capacitación Cooperativa”.⁶

El organismo para regular la Capacitación en México es el Sistema Nacional de Capacitación, a través de:

1. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
2. Comisiones Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por Rama Industrial o Actividad Económica.
3. Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

⁶ México. Colegio de Bachilleres. “Fascículo I de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos”. Año 1999. Pp.13-14.

Posteriormente durante el movimiento revolucionario de 1910 se perseguía una serie de objetivos y metas que en gran parte se referían a aspectos relacionados con la Administración de Recursos Humanos. También podemos observar que en movimientos anteriores a éste, ya se exigía salarios justos, reducción de horas de trabajo, libertad sindical, que se eliminaran las tiendas de raya y en general un trato mucho más humanitario en el trabajo.

Para entender dichas demandas en 1917 se incluye en la nueva Constitución el artículo 123º, que posteriormente daría origen a la Ley Federal del Trabajo.

Estas disposiciones legales contienen una serie de instrucciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de técnicas de administración y dejar de lado las improvisaciones.

Con el rápido desarrollo de algunas empresas mexicanas, se encontraron de pronto con una estructura que no correspondía directamente a sus necesidades reales y fue preciso crear otros departamentos que atendieran a funciones más específicas, integrando a un “especialista”, que se encargara de ellas. Por ejemplo, en producción se requería del control total de la calidad; se solicitaba investigación de mercados; el departamento de personal que solo se dedicaba a formular nóminas, ya se necesitaba de gente capacitada para evitar fracasos en posibles contrataciones. Esta etapa se dio en últimas décadas, cuando la observación de la ley se intensificó notablemente.

Sin embargo, para destacar la importancia del Marco Legal de la Capacitación se hace referencia a los siguientes artículos de la Ley Federal del Trabajo.

Por su parte la Ley Federal del Trabajo, en sus artículos 132º fracción XV establece:

“Proporcionar Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores en los términos del Capítulo III bis del Título IV”.

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

Esto es que la capacitación se encuentra estipulada como un derecho que todo trabajador tiene, y no una obligación hacia los trabajadores para tratar de imponerle nuevas tareas, de aquí la importancia de establecer que mediante este recurso el trabajador no solo obtendrá un control sobre su área de trabajo, sino que beneficiará su productividad y con ello la institución.

Este artículo es interesante ya que deja claro que la capacitación es un derecho, lejos de ser una molestia o una carga es una oportunidad de superación que se le ofrece al individuo como parte integral de una empresa o institución, para que tenga más posibilidades de un desarrollo y mejoramiento de las actividades que se desempeñan con cierta cotidianidad.

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

En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.

Como obligación de los patrones, las condiciones en que se llevarán a cabo los cursos de capacitación y adiestramiento serán de acuerdo a las necesidades del trabajador y conforme a los objetivos de la institución, por lo que deberá existir una planeación conforme a esta circunstancia.

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

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

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador de su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general mejorar las aptitudes del trabajador”.

Estos son los puntos más importantes de la capacitación, como recurso para mantener al personal preparado, y sobre todo para lograr obtener un incremento en la productividad laboral, alcanzando la realización óptima de los objetivos, de las instituciones tanto públicas como privadas, y de cualquier índole ya sea lucrativa o educativa.

Es claro que la capacitación tiene sus objetivos ya establecidos y muy claros, uno de estos es el desarrollo de los individuos y por ende el de la empresa en general.

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

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

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

Es necesario que tanto los encargados de brindar capacitación como los integrantes a capacitar, asuman una responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, pues el éxito de estos dependerá en gran medida de la disponibilidad de ambos. Por lo que se debe recordar que la institución corre con los gastos de la capacitación por lo que los empleados deben responder favorablemente para conseguir superarse y desarrollarse.

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

Artículo 153-J. “Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y moralmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”. Estas comisiones también en determinado momento pueden evaluar al personal ante la capacitación, y los beneficios o repercusiones en sus actividades laborales.

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

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

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

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

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente, en la rama industrial o actividades en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos en la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º Constitucional.

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

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga”.⁷

Es importante señalar que la Ley tiene disposiciones claras acerca de la Capacitación y Adiestramiento como una actividad primordial para el crecimiento y desarrollo de los individuos y de las propias empresas.

1.5. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.

Por todo lo anterior se puede decir que la Capacitación deberá de ser entonces un buen soporte tecnológico y sobre todo una buena motivación, ya que estos son elementos básicos que van a influir para que la institución sea más eficiente, se dice que la capacitación debe de empezar primordialmente por la motivación, porque una persona motivada, va a proyectar mucha seguridad y va a buscar los medios y las formas para desempeñar eficazmente su trabajo.

Así mismo “el cambio de la capacitación hacia el aprendizaje debe ser caracterizado como un movimiento progresivo. Desde ceder contenido al desarrollo de capacidades de aprendizaje como estrategia de largo plazo”.⁸

El aprendizaje debe ser cultivado por la práctica del **management** que realzan el compromiso entre los empleados, en función de lograr un crecimiento organizacional “a medida”.

Para ello son necesarias tres condiciones:

1. Crear un propósito verdadero y palpable para la organización.
2. Brindar a los empleados la oportunidad de actuar en base a sus propias convicciones.
3. Proveer a los empleados con un ambiente pro-aprendizaje.

⁷ México .S.T. Y P. S. Ley Federal del Trabajo. Editorial. Sista. Año 2005. “Artículo 153º”. Pp. 44-46.

⁸ SLOMAN. Martín. “La practica más efectiva es respaldar, acelerar y dirigir las intervenciones en aprendizaje que impacten positivamente en las necesidades organizacionales, y sean apropiadas para el que aprende y el contexto”. En Gestión Estratégica del Capital Humano. 28-Marzo-2006. Sheraton Libertador. P. 13.

De este modo, considerando que la mayor parte del proceso ocurre directamente a través del trabajo, los ejecutivos deben tener como meta, incluir estas responsabilidades dentro de su repertorio de conductas, en lugar de observarlas como actividades de aprendizaje separadas. Por tal motivo, deben considerar a las prácticas de liderazgo que promueven aprendizaje, en detrimento de prácticas de aprendizaje que realzan conocimientos y capacidades específicas.

En términos generales, por Capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que debe ser impartida fuera del sistema formal de educación.

Algunas autoridades la refieren como “Capacitación” y “Adiestramiento”, y otras como “Desarrollo de Recursos Humanos” o “Educación Extraescolar”.

En todos los casos, denota aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporciona fuera del sistema escolarizado.

En este sentido, la Capacitación la podemos definir como: Aquel proceso educacional que va a involucrar directamente a los empleados de todos los niveles para que adquieran así todos los conocimientos, habilidades y actitudes, que los llevarán a un mejor desempeño en las actividades que están realizando en ese momento, y esto ayudará a que las funciones que hagan en un futuro tengan mejores resultados y lleven a un buen término los objetivos de la institución.

Como se puede percibir la importancia de la Capacitación, no sólo radica en formar al personal y considerarlo como un todo, sino prepararlo, para que se obtenga el adecuado desempeño de todas las partes de una empresa, que finalmente nos llevarán a lograr buenos resultados.

Sin embargo, la Capacitación no es algo novedoso, ya que los conocimientos y las destrezas necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, sus procedimientos y sus métodos hayan evolucionado.

1.5.1. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

Actualmente la Capacitación representa una de las funciones fundamentales del especialista de personal, pues consiste en la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con personal calificado y productivo. Para las empresas u organizaciones, la Capacitación de Recursos Humanos debe de ser de vital importancia, porque auxilia al desarrollo del personal y profesional de los individuos, a la vez que causa beneficios para la institución.

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

En México es obligatorio proporcionar Capacitación a los trabajadores, situación que establece la Ley Federal del Trabajo, por lo que exige gran oferta en esta materia. La Detección de Necesidades de Capacitación, la “planeación de carreras”, en las organizaciones, en todos los niveles, recibe mucha atención, y las perspectivas contemplan que esta tendencia continuará en la presente década.

Por lo que la Capacitación representa una importante oportunidad para la organización de poder tratar formalmente con un nuevo empleado. En la primera fase de la conservación de personal, la Capacitación puede llegar a tener un gran efecto sobre el comportamiento de un empleado en su trabajo; puede crear- o podrá destruir la motivación que tenga el individuo y darle al empleado una idea de la estructura organizacional respecto a comunicaciones y remuneración. Además de que, constituye una actividad, planeada, organizada y reconocida, pues un trabajador no capacitado no se considerará seguro, pero sobre todo le faltará seguridad en si mismo para realizar su trabajo y para mantener relaciones apropiadas con el resto del grupo. Es por ello que se insiste en que los trabajadores se deberán de capacitar debidamente, para que así se sientan orgullosos de su trabajo, causando

pocos problemas de inspección y originando menos desperdicios, generalmente así manifestarán mayor interés por la institución, por sus políticas, por su liderazgo, y sobre todo por su desarrollo personal.

Si bien es cierto que la Capacitación se considera uno de los medios más prácticos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta necesarios para el logro de objetivos de la empresa, es importante distinguir sus posibilidades y sus límites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance.

Por lo tanto se puede decir que la Capacitación:⁹

NO.

- Cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- Produce buenos resultados, si no se le involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- Sustituye costumbres o hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- Suple aspectos y carencias originadas por malos sistemas, estructurados, sueldos, status y motivación.
- Produce buenos resultados sin una adecuación de la estructura, sistema, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.
- Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- Logra sus objetivos si se maneja en forma superficial o si se capacita por capacitar.

⁹ Vid. PINTO Villatoro, Roberto "Proceso de Capacitación". 2ª Edición Corregida y Aumentada. Editorial Diana México 1990. P. 29.

SI

- Forma trabajadores y empleados más capaces para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener productividad.
- Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- Es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.
- Arroja resultados significativos a medio plazo, con un costo inferior a sus beneficios, si se dirige técnicamente.
- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- Puede ser peligrosa, si se emplea a la ligera y no se apoyan los resultados.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

Hoy en día la Capacitación no se debe de ver como un mal necesario, sino como algo que aporta valor a la misma institución.

La institución tiene que aprender cada día, que la Capacitación es una obligación, una nueva forma de hacer profesión. Ya que la Capacitación es la vía para una nueva forma de aprendizaje.

Por lo que nos ayuda a pensar diferente, aprovechar oportunidades, anticiparse con inteligencia, reaccionar con velocidad, generar productividad, competitividad y potenciar resultados en niveles nunca antes vistos.

Sin embargo, se pueden marcar como puntos clave sobre la importancia de la Capacitación de Personal, los siguientes:

- La Capacitación es sumamente elemental dentro de las instituciones o empresas, ya que mientras más preparado y habilitado este el personal para realizar su trabajo, rendirá al máximo y dará su mejor esfuerzo. De tal

manera que desarrollará más su nivel de conocimientos que reflejará en los resultados obtenidos por la institución.

- La Capacitación cambiará de alguna manera la visión de los empleados y la funcionalidad de las instituciones.
- Lo cual dará como resultado mejores servicios, pues se proporcionarán por las personas capaces y sobre todo acrecentará la utilización de las instituciones, motivando así a los empleados y a las instituciones mismas.

En la actualidad, la Capacitación y su enfoque se han transformado para alinearse y responder a las cambiantes exigencias de las demandas.

1.5.2. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Las expectativas que la Capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que la elevó a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las organizaciones que, por una parte, han profesionalizado esta función y, por otra, han llegado a desvirtuarla y considerarla simplemente como sinónimo de cursos.

Para estudiar con profesionalismo la Capacitación de Personal, es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y merece una especialización. Sin embargo, en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de Recursos Humanos).

Por lo tanto para que se pueda proporcionar Capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la Capacitación, pero esta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de Capacitación.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación ¹⁰son las que se detallan a continuación.

a) Planeación.

En esta etapa se determina qué hacer y consta de de tres elementos principales: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), Establecimiento de Objetivos y Establecimiento de Planes y Programas.

- **En la DNC.** Se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la Capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se imparten los cursos.
- **Los Objetivos.** Tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de Capacitación para que llegue a cumplirse tal y como se planeó.
- **En los planes y programas.** Se establecen las prioridades de Capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

b) Organización.

Mientras la primera etapa del proceso responde estrictamente al ¿Qué hacer?, la Organización instrumenta ¿Con qué hacerlo?; en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación:

- **Estructura y Sistema.** Hacer una buena Capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de

¹⁰ Vid. GRADOS Espinosa, Jaime A. "Capacitación y Desarrollo del Personal". Editorial Trillas 1999. Pp. 228-231.

cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conforme al Manual de Organización.

- **Integración de Persona.** Como todas las funciones de la empresa, administrar la Capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- **Integración de Recursos Materiales.** Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- **Entrenamiento de Instructores Internos.** La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

c) Ejecución.

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos, Por lo tanto implica los siguientes elementos.

- **Material y Apoyos de Instrucción.** Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y filmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- **Contratación de Servicios.** Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material filmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- **Coordinación de cursos.** Incluye desde acuerdo de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de café y, en general, de todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

d) Evaluación y Seguimiento.

Consiste en la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y esta presente en todo el proceso.

- **Del Sistema.** La efectividad de la Capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- **Del Proceso Instruccional.** La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la Capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en curso.

1.5.3. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Para abordar este tema en primer lugar, deberá establecerse la diferencia entre las metas de la Administración y los Objetivos de la Capacitación. “Una meta Administrativa es la declaración de un propósito, menciona los fines y sirve de guía a los esfuerzos por alcanzarlos. Es un cálculo, basado en información, de los niveles de rendimiento que se necesitarán en el futuro”¹¹. Constituye un recurso efectivo, pero se limita a describir resultados, finalidades, no las habilidades específicas empleadas para obtenerlos ni ninguno de los medios que conducen a ellos.

¹¹ GARRRY Mitchell. “Manual del Capacitador”. Grupo Editorial Iberoamericana. 1995. P. 45.

Los Objetivos de Capacitación son tanto un medio como un fin. Establecen los resultados finales (no de la capacitación, sino del aprendizaje) especificando cuáles habilidades se desarrollarán, cómo se enseñarán y la manera en qué se evaluarán. Como describen el medio, el fin y la retroalimentación de la evaluación, son el recurso más importante. Lograr los objetivos ayuda a alcanzar las metas de Administración, por lo que “los objetivos de Capacitación pueden considerarse un subconjunto, una serie de logros intermedios que contribuirán a la consecución final de las metas de la Administración, mas grandes”¹².

Así mismo es de gran importancia señalar que para que un Objetivo de Capacitación sea eficaz necesita cumplir con cinco criterios:

1. La acción debe expresarse en forma específica y detallada;
2. Debe ser medible (observable);
3. El objetivo debe describir una acción que ejecutará el estudiante;
4. La acción debe ser realista;
5. Debe tener un marco de tiempo para su terminación.

Una forma fácil de recordar estos cinco criterios es ordenarlos en un acrónimo.

S Específico.

M Medible.

A Acción ejecutada por el estudiante.

R Realista.

T Marco de Tiempo.

¹² Ibíd P. 46.

Es primordial señalar que los Objetivos básicos de la Capacitación ¹³son los siguientes:

Productividad: Las actividades de Capacitación no solo deberían de aplicarse a los empleados nuevos, sino también a los trabajadores con experiencia.

La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos expuestas a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

¹³ Vid. Mariano Sosa Sálico. Wikilearning. "Objetivos de la Capacitación". (www.gestiopolis.com.) 06/04/ 2007.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

Así pues la Capacitación entonces debe buscar diversos Objetivos como son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no solo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Por todo lo anterior es importante señalar que uno de los puntos primordiales de la capacitación dentro de las organizaciones es buscar una mayor productividad en todos los aspectos y áreas de la misma, principalmente en la del personal.

1.6. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

La Evaluación se ha convertido en la fase a analizar del sistema, ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tiene importantes repercusiones.

La Evaluación de la Capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados, ya que a partir de ahí podemos detectar las necesidades del personal.

En este sentido, la Evaluación debe ser ubicada como la fase del Proceso Administrativo de la Capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que pueden afectar su correcto desarrollo.

La Evaluación de la Capacitación es un proceso que debe concebirse en términos de medición. Ha de centrarse en recabar información de varios escenarios laborales en los que se implanten Programas de Capacitación y en donde los objetivos inicialmente establecidos se conviertan en procesos realizados y hayan sido aplicados por los empleados capacitados, dentro de su contexto de trabajo.

Es importante señalar que dentro de la Evaluación se identifican dos niveles los cuales son: "Microevaluación y Macroevaluación"¹⁴, a continuación se describen cada uno de ellos.

¹⁴ Vid. PINTO Villatoro, Roberto. "Proceso de Capacitación". 2ª Edición. Corregida y Aumentada. Editorial Diana 1990. Pp. 144-156.

“Microevaluación.

Aquí se ubica la Evaluación de aprendizaje, este nivel se dirige a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción y resultados de aprendizaje, productos del proceso instruccional, proporcionando al capacitador los primeros datos objetivos sobre el desarrollo del sistema, los que le sirven tanto a él, como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado. En este nivel se ubican las siguientes Evaluaciones:

Evaluación del Aprendizaje.

Requiere de situaciones organizadas que faciliten las experiencias que propicien el cambio de conducta en el sujeto que aprende, cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales respecto a los objetivos de la capacitación.

La capacitación considerada como indicador del avance de la instrucción y aprendizaje es esencial e inherente al proceso de capacitación; es el elemento que permite constatar tanto al instructor como al trabajador hasta que grado y de qué manera están alcanzando sus metas.

Instrumentos para la Evaluación de Aprendizaje.

- Identificar el objetivo terminal y los objetivos específicos.
- Identificar el área de la conducta a la que se dirigen (cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal) y su nivel de profundidad.
- Diseñar el instrumento de evaluación.
- Aplicar a los participantes.
- Retroalimentar al participante con base en sus resultados de aprendizaje.

Procedimientos para evaluar el área Cognoscitiva.

Son las denominadas pruebas de lápiz y papel en las que se ubica la prueba de:

- **Ensayo.** Consiste en formular una pregunta para que el participante la desarrolle con libertad, permitiéndole organizar su respuesta con su propio nivel de comprensión y expresar e integrar las ideas con la profundidad que le parezca apropiada.

Para la evaluación de examen se tomará en cuenta:

- Su habilidad para redactar un relato que verse sobre su experiencia.
- La ortografía.
- La fuerza expresiva del relato.

- **Respuesta guiada.** Consiste en un conjunto de preguntas que señalen ciertas restricciones a la forma y contenido de la respuesta, las preguntas deberán de estar bien planteadas, para no dar confusión en su interpretación.

Ejemplo: ¿Qué tiene que hacer el representante de ventas cuando no existe una señal de compra?

- **Selección de Respuesta.** Se ubican las preguntas de opción múltiple y de relación, este tipo de pruebas presentan la ventaja de ser objetivas en su construcción y calificación, sin embargo, es limitada en tanto que no miden conductas que requieren del pensamiento creativo.

Ejemplo: Pregunta de opción múltiple:

Instrucción: Marque la opción que responda correctamente a cada una de las siguientes preguntas:

1. La ventaja de una característica contesta a la pregunta:

¿Qué es lo que el cliente recibe de la característica? _____

¿Qué hace esta característica? _____

¿Qué es? _____

Instrumentos para evaluar el área Psicomotriz.

Se utilizan las pruebas prácticas que comprueben la adquisición de destrezas y habilidades para llevar a cabo determinada tarea en este tipo de pruebas se evalúa tanto la realización del proceso como el producto final.

Este tipo de prueba consiste en la ejecución por parte del participante de un trabajo en el que muestre su habilidad para realizarlo.

Instrumentos para evaluar el área Actitudinal.

El resultado de aprendizaje mas difícil de evaluar en forma objetiva se refiere a los cambios de actitud para el trabajo, el instrumento que ayuda a realizar esta evaluación es la escala estimativa.

Recomendaciones para su elaboración:

- Seleccionar las características más representativas de lo que va a ser evaluado.
- Tener en cuenta que los rasgos y características serán conductas claramente observables en el campo de trabajo.
- Los rasgos a calificar deberán describirse del modo más unívoco posible.

Evaluación de la Reacción o del Impacto.

Permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción, en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un curso de capacitación.

Este tipo de evaluación responde a preguntas: ¿Cuánto gusto el curso a los participantes? ¿Que cosas del curso no gustaron?

Este primer tipo de evaluación mide las reacciones de los sujetos inmediatamente después de asistir a los cursos de capacitación, es importante realizar este tipo de evaluación para tener información útil y objetiva que evite que la alta gerencia tome decisiones sobre la base de uno o más comentarios aislados.

Macroevaluación.

En esta se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales, es una fase importante del sistema de entrenamiento ya que el desarrollo de sus procesos tiene importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución, tanto del Proceso Administrativo como del Instruccional y Legal.

La Macro evaluación es una evaluación de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso del entrenamiento y no solamente durante el proceso instruccional.

Áreas de acción de la Macroevaluación.

Interviene y vinculan todos los sistemas que conforman la capacitación, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo dándose generalmente en las siguientes áreas:

- Sistema de capacitación adoptado.
- Proceso de enseñanza aprendizaje.
- Métodos y técnicas de análisis para efectos de DNC.
- Procedimientos de Ejecución.
- Políticas Generales y Particulares.
- Estructura organizacional formal que adopta la función.
- Recursos físicos y humanos empleados.
- Estrategia Legal.
- Todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación.

1.6.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN EN LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.

El propósito esencial de la Evaluación es “indicar el proceso de la instrucción y el entrenamiento, permitiendo verificar desde el inicio si las acciones son las mas adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende”.¹⁵

Además, permite detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

En este sentido la evaluación debe ser ubicada como la fase de la capacitación que compara las necesidades detectadas con los objetivos alcanzados, su propósito no es solamente medir la eficiencia y la eficacia del sistema de capacitación, sino ubicar las causas que afectan su desarrollo en cada uno de los subsistemas que la integran.

Por lo tanto es imprescindible afirmar que la Evaluación de la Capacitación en las organizaciones, es una actividad importante, ya que por un lado permite diagnosticar el nivel de productividad y por el otro la eficiencia que tienen los empleados, lo que posibilita la estructuración de un adecuado programa de Capacitación en base a los requerimientos del personal.

En este contexto, esencialmente se puede definir a la Evaluación como la etapa de suma importancia, por tanto que constituye un herramienta básica, que sirve para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo, desempeña un papel fundamental en las organizaciones, ya que es considerada como una forma de involucrar al personal para que realice su trabajo con mayor claridad y eficiencia posible, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la empresa, pero sobre todo el reconocimiento a los trabajadores por su esfuerzo cotidiano. Dicha Evaluación es elemental, porque sirve para detectar aspectos en donde es necesario reforzar la eficiencia través de una

¹⁵ *Ibíd.* Pp. 148.

adecuada comunicación e integración de los trabajadores, incorporando sus objetivos particulares a los que pretende llegar la empresa o institución.

Mas allá y por encima de esa función de apoyo a la toma de decisiones, es esencial mencionar que así mismo **la Evaluación Educativa**, constituye un elemento fundamental para obtener y difundir una información clara, leal y objetiva acerca del estado del sistema en una sociedad democrática, para la cual la educación de las jóvenes generaciones constituye una tarea de gran importancia.

Pues la Evaluación Educativa, reside en una función instrumental que, en consecuencia, esta al servicio de las metas educativas. Su aportación es la de favorecer y facilitar las decisiones que conducen al logro de los objetivos propuestos. Tanto las grandes decisiones, como son las referidas a la planificación, selección de medios, asignación de recursos, elección de metodologías, promoción de alumnos, organización del personal y desde luego, el contexto y el funcionamiento de las escuelas.

1.6.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EN LA CAPACITACIÓN.

Es primordial señalar que en la Capacitación del Personal es necesario implantar mecanismos de control de calidad, que deben formar parte integral de un proceso completo de Capacitación.

Cualquier empresa o institución que se dedique a la Capacitación, debe lograr una confianza basada en la calidad con la que se imparta un curso, y en prácticas funcionales que establezcan estándares predeterminados para la realización de un trabajo. Además del establecimiento de prácticas, estas deben ser monitoreadas introduciendo tácticas de control de calidad. Para evaluar la Capacitación, se deben de vigilar las tres tareas tácticas de Control de Calidad de la Capacitación, las cuales son: Inspección, Revisión y Evaluación de la Capacitación.¹⁶

¹⁶ Vid. GRADOS Espinosa, Jaime A. "Capacitación y Desarrollo del Personal". Editorial Trillas 1999. P. 283.

La Inspección es diseñada para mantener el correcto desarrollo de la Capacitación, y la Revisión garantiza que la capacitación se este impartiendo tal y como fue planeada. La Inspección y la Revisión están centradas en el establecimiento y la operación del control de calidad, pero no detectan las fallas ni los errores en la Capacitación administrada, puesto que no monitorean la aplicación de los conocimientos adquiridos. Sin embargo, esto solo puede realizarse diseñando mecanismos de control basados en la Evaluación de Capacitación.

“Los Objetivos de la Evaluación en la Capacitación son los siguientes:

- Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.
- Identificar las fuerzas, debilidades y área de oportunidad.
- Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos”.¹⁷

1.7. ¿QUÉ ES EL DESARROLLO DE PERSONAL?

Existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar a los trabajadores de cualquier institución o empresa metódicamente. En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta más rápidamente que el número de personas que están capacitadas para colocarse en puestos de gerencia media y alta. El porcentaje de empleados con mucha experiencia disminuye desproporcionadamente; de ésta forma resulta evidente que el desarrollo de los empleados deba acelerarse; y encontrar un sustituto de la experiencia.

Un buen programa de desarrollo tiene que estar construido sobre una base sólida.

Lo mejor que puede hacer una compañía por sus empleados, es darle la oportunidad de aprender, exponerlo al curso y animarlo a que utilice el

¹⁷ PINTO Villatoro, Roberto. “Proceso de Capacitación”. 2ª Edición. Corregida y Aumentada. Editorial. Diana 1990. P. 144.

programa. La administración tiene que proporcionar capacitación en el trabajo, hábilmente dirigida. Pero a fin de cuentas, la compañía no puede hacer que el individuo crezca.

Se reconoce que la mayor parte del desarrollo se realiza en el trabajo.

Algunos de los Métodos para implementar el Desarrollo del Personal son los siguientes:

- Actividades en el trabajo
- Entrenamiento
- Rotación de Puestos
- Asignación bajo estudio
- Promociones laterales.

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como “**desarrollo de personal**” e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización”.¹⁸

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente.

Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

¹⁸ Vid. Mariano Sosa, Sálico. Wikilearning. “Desarrollo de Ejecutivos y Empleados” (www.gestiopolis.com.) 06/04/2007.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Es elemental señalar que el problema básico de la empresa en el desarrollo del empleado es unificar la motivación e interés propio en la realización del individuo dentro de las metas de la empresa.

Una forma de Desarrollo del Personal de una compañía es a través de programas de Entrenamiento y Capacitación.

Las necesidades de entrenamiento son a menudo tan extensas, que deben establecerse prioridades entre estas y los recursos. El resultado final debe ser un programa de actividades de entrenamiento bien integrado y coordinado.

Fuerzas tales como el crecimiento de la compañía, los cambios de técnica, la planeación y desarrollo de la organización y los cambios en las condiciones sociales, políticas y económicas, influyen fuerte y continuamente en la formulación de programa de capacitación.

Es por eso que para lograr un mejor Desarrollo del Personal se le debe motivar a través de recompensas, que se pueden lograr mediante la Capacitación.

En este primer capítulo se señaló el valor que tiene la capacitación, para el adecuado desempeño del individuo dentro de sus distintas esferas sociales.

Del valor que cada organización otorgue a sus recursos humanos y de la inversión que en ellos hagan, acordes serán los resultados obtenidos. La satisfacción de metas individuales repercutirá de manera positiva en el logro de los objetivos de la organización.

Es de gran significado que la institución defina que pretende alcanzar al impartir capacitación a su planta laboral, si lo hace por cubrir un requisito legal o porque realmente considera el desarrollo del factor humano de su empresa como parte sustancial para su bienestar.

Así mismo al reconocer lo que las leyes sustentan con relación a la capacitación, se deduce que, en teoría todo marcha bien, mientras que la realidad difiere en mucho; por lo que la capacitación no sólo puede ser excelente. La Secretaria del Trabajo y Previsión Social debería de enfatizar y exigir a las empresas, instituciones, etc., la obligatoriedad de la Evaluación y el seguimiento de los cursos que se imparten. Por lo que muchas veces la Planeación y Programación de los Cursos se hace sin una previa Detección de Necesidades de Capacitación, lo que lleva a las organizaciones a impartir cursos que no satisfacen los requerimientos de sus trabajadores, ocasionándoles a estos un rezago.

No obstante es mejor aplicar un modelo cuidadoso pero completo, a uno sencillo e incompleto, ya que más vale un poco de esmero y esfuerzo, con la certeza de que los datos obtenidos ayudaran de mucho, pues por medio de este se conocerán cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuentan los trabajadores, para de ahí proponer y programar cursos que satisfagan las necesidades tanto personales como institucionales. De ahí la importancia de realizar una Detección de Necesidades de Capacitación.

Es por ello que en el siguiente capítulo se realiza un breve análisis sobre el significado de la Detección de Necesidades de Capacitación para cualquier empresa o institución que pretenda elevar el nivel de integración de sus recursos.

CAPÍTULO 2.- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

2.1. CONCEPTOS Y GENERALIDADES.

Como se puede observar en el capítulo anterior, se menciona la importancia de la Capacitación, pues esta constituye una importante forma de acción de desarrollo para los trabajadores, siendo notable la expansión que en la actualidad ha alcanzado, por ello es necesario considerar las características y necesidades de los sujetos a través del establecimiento de metodologías eficaces que nos lleven a un adecuado manejo del proceso educativo. Con la finalidad de que los responsables del área de Capacitación y Desarrollo establezcan los planes y programas de Capacitación con objetivos y acciones de una manera más real, que den cuenta de las necesidades puntuales que tiene cada trabajador para desarrollar de forma eficiente su trabajo.

La Detección de Necesidades de Capacitación es importante puesto que capacitar puede ser la solución a los problemas debido a causas de deficiencias en conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores, esto implica la elaboración de un diagnóstico preciso y confiable en el que se manifiesta el estado real de la institución.

La Detección de Necesidades de Capacitación es la parte inicial del proceso del capacitador, del cual se derivan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la capacitación de los individuos que así lo requieran dentro de su proceso de formación.

La Detección de Necesidades de Capacitación es la base fundamental de todo sistema de formación del personal, ya que sin esta base no es posible fijar objetivos de aprendizaje conforme con la realidad y sin esos objetivos es imposible sistematizar el proceso de la capacitación.

Uno de los requisitos de una buena Detección de Necesidades de Capacitación es que sea ágil y que arroje resultados precisos y confiables, pues el desarrollo que ha tenido el país en la tecnología es cada vez más rápido y exigente, lo que origina la necesidad constante de actualización del trabajador.

Por tal motivo la Detección de Necesidades de Capacitación “es el estudio específico entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador” ¹⁹es decir, una Detección de Necesidades de Capacitación, es el localizar la existencia de problemas referentes a conocimientos, habilidades y actitudes dentro de una empresa y prever necesidades que se presentan a futuro, esto permite resolver los tipos de necesidades existentes a corto, mediano o largo plazo.

Esta Detección de Necesidades de Capacitación, proporciona información completa sobre cómo se encuentra la institución en lo que se refiere al personal que labora en ella. Dicha Detección se obtiene a través de un proceso de indagación que implica tanto el diagnóstico de la organización.

Es por ello que la información obtenida a través de la Detección de Necesidades permite comprender qué trabajadores carecen de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, requeridos con el fin de diseñar y poner en operación planes y programas inclinados a resolver los problemas que se presentan, tomando en cuenta la información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación para determinar prioridades en cuanto a carencias que presenta el personal.

La Detección de Necesidades es el punto de partida para el desarrollo de las acciones de capacitación, es la base de la planeación del resto de las actividades del proceso.

¹⁹ México, S.T Y P.S “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”. P. 17.

Dicha Detección permite determinar ¿A quién capacitar?, ¿Cuándo Capacitar?, ¿En qué se va a capacitar?, ¿Cómo se va a capacitar al trabajador? De acuerdo con la falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que presenta el empleado, ya que al darle solución a lo anterior, se tendrá como resultado un desarrollo óptimo en las funciones que cada trabajador desempeña.

También se tiene que observar las condiciones de trabajo en consideración a los recursos materiales con los que cuenta el trabajador como por ejemplo, papelería, fax, computadoras, etc. Puesto que el mal desempeño del trabajador no sólo se debe a una falta por parte de él, sino a la falta de equipo que necesita para hacer, bien su trabajo, presiones, salario, tiempo.

Por tal motivo la Detección de Necesidades de Capacitación se encarga de encontrar los problemas existentes en una empresa, siempre y cuando sean dentro de la jurisdicción de capacitación, si no concierne a ella se indica que lo que se necesita son instrumentos de trabajo o mantenimiento de equipo.

Dentro de los Objetivos que tiene la Detección de Necesidades de Capacitación son los siguientes:

1. Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originan.
2. Reunir información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debía hacerse en la empresa o institución)
3. Determinar el potencial de recursos humanos.
4. Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones.
5. Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse y lo que en realidad se hace, precisando las diferencias.
6. Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.

7. Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, de adiestramiento o de desarrollo.
8. Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
9. Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
10. Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que se van a realizar.
11. Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.
12. Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.

De esta manera es importante señalar que dentro de los beneficios que proporciona el estudio de la Detección de Necesidades de Capacitación se encuentran:

- Ahorra tiempo y dinero.
- Permite que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que se realizarán en el futuro.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Descubre los problemas que se tengan con las máquinas, los equipos y los materiales.
- Otorga la información básica para la elaboración y ejecución de los cursos que son necesarios.
- Permite conocer que trabajadores requieren capacitación.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Conocer los contenidos programáticos que satisfagan las necesidades de capacitación.
- Establecer los lineamientos de planes y programas.
- Optimizar los recursos, técnicos, materiales y financieros.

- Eficientar los recursos humanos.
- Elevar la calidad del servicio.
- Contar con personal calificado.

No obstante existen algunos problemas organizacionales que repercuten en un desempeño ineficiente y cuya explicación es ajena a la capacitación (falta de mobiliario adecuado, mala organización administrativa, etc.). En este sentido una necesidad implica la carencia de algo, lo cual no necesariamente se refiere a la capacitación.

A continuación en el siguiente cuadro se señalan ¿qué son? y ¿qué no son? necesidades de capacitación de acuerdo a las categorías de Mendoza Núñez.²⁰

¿Qué son las Necesidades de Capacitación?	¿Qué no son las Necesidades de Capacitación?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación. ▪ La capacitación es la mejor alternativa para proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. ▪ Punto de partida para planear el Desarrollo del Personal. ▪ Diseñar y desarrollar los planes y programas. ▪ Sistematización de las acciones de capacitación. ▪ Seguir el proceso de capacitación. ▪ Reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa. ▪ Proceso dinámico, por cambios planeados o por el tiempo. ▪ Hechos que pocas veces se desconocen o ideas pocas precisas. ▪ Se recomienda que participe el personal en general. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las peticiones de jefes de áreas por resolver los problemas de su personal. ▪ Las solicitudes de mando directivos y medios para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo. ▪ La lista de temas que proporcionan los jefes de área para que se impartan cursos. ▪ Selección poco razonable de cursos que se ofrecen a la empresa. ▪ Garantía de que la capacitación sea un éxito. ▪ Demorar la iniciación de los cursos. ▪ Husmear y averiguar hechos que no competen al especialista de capacitación. ▪ Se realiza una vez y para siempre. ▪ Ineptitud de los jefes y supervisores. ▪ Los bajos niveles de escolaridad.

Cuadro 2. ¿Qué son y Qué no son Necesidades de Capacitación?

²⁰ Vid. MENDOZA Núñez, Alejandro. "Manual para determinar Necesidades de Capacitación". Editorial Trillas. México, 1996. Pp.33-34.

Se puede afirmar que la Capacitación es la solución directa de algunos problemas y que las principales causas de las Necesidades de Capacitación son:

- a. Movimiento de personal ocasionado por rotación.
- b. Problemas interdepartamentales.
- c. Renovación del sistema de trabajo.
- d. Escasez de personal.
- e. Adelantos tecnológicos en la maquinaria y equipo, etc.

Por lo tanto tomando como referencia a Jaime A Grados es importante señalar que a su vez determinar necesidades de capacitación implica 4 pasos:²¹

- a) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- d) Determinar cuándo y en que orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Se considera que una organización es un sistema de acción social que satisface necesidades sociales y está integrada por recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, que interactúan para proporcionar bienes o servicios. Los tres primeros tipos de recursos son, hasta cierto punto fácilmente predecibles, detectables o medibles, pero no sucede lo mismo con el recurso humano.

²¹ Vid. GRADOS Espinosa, Jaime A. "Capacitación y Desarrollo del Personal". Editorial Trillas 1999. Pp. 232-278.

Sería difícil encontrar una persona que se ajuste a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere.

Es justamente de esta premisa de donde surge la necesidad de adecuar o contemplar, en pequeña o gran escala, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne en una organización.

Además de que resulta difícil encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo, ya que sobre la organización actúan fuerzas impredecibles, como el perfeccionamiento de programas tecnológicos y de productividad, las características dinámicas del mercado económico en el cual actúan, la implantación, de nuevas leyes, el volumen de operaciones que maneja y la inflación, que la obligan a efectuar cambios en sus objetivos, en sus sistemas, métodos y procedimientos.

De lo anterior se desprende la necesidad de actualizar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la organización, mediante un sistema integral de capacitación con el fin de garantizar su adaptación en el contexto social.

Pues en los seres humanos existen 3 áreas de desarrollo, las cuales cuando se imparte cursos de capacitación de alguna o de otra manera los trabajadores se transforman.

A continuación se detalla brevemente como los cursos de capacitación influyen en estas tres áreas.

Área Cognoscitiva.

Comprende procesos de tipo intelectual que influye en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar.

Cuando se imparten cursos de capacitación, se modifica el área cognoscitiva y esto se traduce en los conocimientos.

Principalmente esta área tiene que ver con el aspecto mental, intelectual, teórico y conceptual del aprendizaje, ya que por medio de ella se adquieren las ideas sobre lo **¿QUÉ?** se debe hacer.

Es importante porque define la estructura mental de todas las actividades prácticas que se realizan y con frecuencia explica el **¿POR QUÉ?** de determinada situación. Se puede definir como el conocimiento de las cosas. Su resultado es que las personas **SEPAN HACER EL TRABAJO.**

Área Psicomotriz.

Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.

Cuando se imparten cursos de adiestramiento, modificamos esta área y esto se traduce en un incremento de habilidades.

Especialmente esta área se relaciona con el desarrollo o perfección de habilidades, tanto de carácter motriz como intelectual. Este dominio es el que permite a las personas convertir en hechos concretos los conocimientos que han adquirido. Es la parte práctica y en ella las personas aprenden **¿CÓMO?** hacer sus actividades. Su resultado es que el individuo **PUEDE HACER EL TRABAJO.**

Área Afectiva.

Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

Cuando se imparten cursos de desarrollo, modificamos el área afectiva y esto se traduce en cambios de actitud.

Esta área es el complemento de las anteriores, y tiene que ver con las emociones y los sentimientos. Con frecuencia es la más importante porque a través de ella se desarrollan valores y principios. Con esto la gente llega a **QUERER HACER EL TRABAJO**, y es sabido que quien quiere hacer algo, buscará todos los medios a su alcance para lograrlo.

Sin embargo, hay otras razones por las cuales necesitamos determinar las necesidades de capacitación:

- Para que los empleados sean más productivos en su trabajo y estén listos a progresar.
- Porque el éxito de la empresa o institución exige un desarrollo óptimo de labor individual.
- Porque todas las personas, independientemente de su jerarquía, pueden hacer un buen trabajo si se les brinda la oportunidad, al hacerlo la organización aumentará su productividad al paso que el individuo avanza por medio de la capacitación

2.2. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

a) **Por su origen:** Una vez que se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación se hace la clasificación de los diferentes tipos de deficiencias existentes dentro de la empresa, a los que se les tiene que dar una solución inmediata, esto se da por medio de la Detección de Necesidades de Capacitación, a partir del análisis de carencias existentes con relación al desempeño del trabajador, con el propósito de saber que medios se van a utilizar para cubrir las necesidades que se presentan, lo que nos ayuda a ser más objetivos en el momento de la planeación del programa de capacitación, ayudando de este modo a resolver problemas de cada trabajador eficazmente.

Las necesidades por su Origen se encuentran de la siguiente manera:

1. **Organizacional.** Se da cuando esta definición se refiere a las debilidades generales, es decir, cuando hay cambio de equipo de trabajo, o la inserción de nuevos procedimientos para modernizar los objetivos o funciones de la empresa, se presentan ciertas modificaciones en las políticas del organismo, en las cuales se aclara que todo tipo de cambios es a favor del Desarrollo profesional, tanto de la institución como de los que laboran en ella.
2. **Individual:** Es la falta de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta el empleado en su área laboral, es por ejemplo cuando una secretaria ejecutiva no tiene los conocimientos o habilidades para manejar una computadora, por lo que se puede percatar que va a requerir capacitación para poder desarrollar mejor su trabajo, pero también dando pie a que podría ascender de puesto.
3. **Ocupacionales:** Se refiere a un puesto en particular, como por ejemplo si el trabajador está cumpliendo con lo que se expresa en el perfil de puesto, sino es así entonces la contratación del individuo fue por cubrir una vacante o por otras circunstancias. Esto sucede en varias empresas

en donde la persona que incursiona en un puesto de trabajo es contratada, sin cumplir con los requisitos que se expiden en el perfil de puesto, de acuerdo con su función, y en ocasiones no tiene las habilidades o aptitudes que se requieren.

4. **Departamentales:** Esto se presenta en ocasiones dentro de un departamento, como por ejemplo el de Recursos Humanos, donde labora un grupo de personas las cuales pueden tener deficiencias o necesidades laborales, pero es conveniente tomar en cuenta que no todos los que trabajan en este departamento tienen las mismas necesidades. Es por ello que se realiza una Detección de Necesidades de Capacitación.

b) Por la forma en que se presentan:

1. **Manifiestas:** Surgen de problemas evidentes porque se dan en un proceso de cambios donde se llegan a presentar fallas o retrasos de las habilidades de trabajo, como nuevos ingresos, proporciones, transferencias, cambios de maquinaria y/o herramientas o la modificación del puesto.

Este tipo de necesidades puede ser por conocimientos e informaciones no relacionadas con las tareas del puesto. Se puede localizar a través de la observación, no necesariamente se obtendrá la información por medio de la aplicación de una técnica, sino por el jefe inmediato del empleado, especialmente para los ingresos o promociones, si es factible obtenerlos, para esto se analizan y conocen las políticas de la empresa otros factores relacionados con la administración.

Le ayudará a verificar si es recomendable que se recluten o seleccionen trabajadores o mejor capacitar a los propios.

Principalmente las necesidades Manifiestas son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista algunos ejemplos son:

- Personal de nuevo ingreso.
- Número de empleados menores a los que se requiere.
- Trabajadores a punto de jubilarse.
- Cuando se presentan licencias o permutas.
- Para promoción del personal.
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas, reglas.

2. **Encubiertas:** Son aquellas necesidades que no se observan fácilmente, éstas pueden ser de carácter moral, organizacional, y/o de procedimiento. Estas necesidades son de mayor dificultad ya que están inmersas en diferentes aspectos, muchas de las cuales son difíciles de ajustar a un tipo de estándar común, como las actitudes del personal, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, etc.

Varios ejemplos son:

- En la productividad no se logra cumplir con los programas.
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la institución.
- En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo, retardos y problemas interpersonales.
- Procedimiento para el DNC. Se dirige al análisis de las necesidades manifiestas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, es decir, de formación del personal de nuevo ingreso, de promoción, de actualización. Sin embargo a la detección de necesidades encubiertas no se le da la importancia debida y, por tanto, las acciones que se emprenden en esta materia resultan incompletas.

Esto hace necesario el uso de un método para descubrir las discrepancias entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace.

Por consiguiente, estas necesidades cambian con el tiempo: Por ello el procedimiento más recomendable para detectarlas es a través de una Detección de Necesidades de Capacitación, de tipo encubiertas, con cuestionarios, entrevistas para verificar la información tanto con el empleado como con su jefe, tomando en cuenta a una empresa o a un área crítica de un puesto de trabajo y la situación actual.

La Detección de Necesidades de Capacitación no tiene la atención que merece no obstante que sirve de apoyo para resolver los problemas de la empresa.

c) Por su Circunstancia.

1. **Presentes y Futuras:** Significa que hay que observar las problemáticas actuales para darles solución, así como las futuras, para ampliar medidas preventivas con respecto a los problemas que se pudieran presentar.

Esto significa que cuando se modifiquen maquinarias y herramientas de trabajo, se da solución de manera inmediata, del mismo modo se previenen accidentes.

2.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

En este apartado se describen algunos Métodos y Técnicas que actualmente existen para realizar una Detección de Necesidades de Capacitación.

Según Alejandro Núñez Mendoza, nos dice que la técnica es el “Conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor”²², es decir, la

²² MENDOZA Núñez, Alejandro. Op. Cit. P. 69.

herramienta básica que nos arroja información sobre las necesidades reales que requiere el personal y nos permite obtener la formulación de planes y programas concretos que satisfagan carencias de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

En cuanto a los **Métodos** es necesario mencionar que, “son el conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado”²³, estos se dividen en tres tipos:

Participativo: Donde se requiere involucrar a los jefes y subordinados sobre la importancia que tiene la Detección de Necesidades de Capacitación, convirtiéndose en un Diagnóstico de Cascada, que parte de los niveles altos de gerencia y dirección hasta los niveles de supervisión, jefatura y operación.

Prescriptivo: Requiere un proceso analítico, es decir, se revisa, la descripción del puesto, las estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo proporcionando indicadores para evaluar la situación actual de la empresa.

Combinado: Es la vinculación de los dos métodos anteriores.

Para poder determinar sobre que método utilizar se debe de tomar en cuenta, el enfoque de la indagación, el puesto, el desempeño o los problemas que se tengan dentro de la institución o empresa y por medio del ámbito, el área o nivel de estudio, precisando el método a utilizar y las técnicas a emplear.

Por tal motivo, es conveniente que el personal que trabaja dentro del departamento de capacitación sea versátil para poder elegir y emplear las diversas técnicas que existen, así mismo, “considerar los criterios esenciales que califican una técnica para determinar las necesidades de capacitación”²⁴ proporcionándonos exactitud, objetividad y fiabilidad en los resultados de la investigación.

²³ Diccionario. El pequeño Larouse Ilustrado. Ediciones Larouse, México 1996. P. 664.

²⁴ *Ibíd.* P. 71.

Cabe mencionar que para elegir las técnicas, es necesario contar con presupuesto en el área de capacitación puesto que en ocasiones dichas técnicas son costosas y requieren tiempo para su realización y diseño.

Por ello es indispensable que en las empresas u organizaciones que se dedican a la Capacitación tomen una decisión respecto a que técnica aplicarán en el desarrollo de la Detección de Necesidades, tomando en cuenta:

- Las áreas críticas localizadas algunas de ellas o una sola donde se va a desarrollar la investigación, ya sea en la institución donde se requiere capacitación; por la falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que presenta un grupo de empleados, una persona en relación a su puesto de trabajo.
- El nivel jerárquico de quienes van a participar en la búsqueda, como son la gerencia, mandos medios de jefatura o niveles bajos de operación.
- El área de estudio, como su nombre lo indica, es el área donde se han detectado problemas ya sean de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes.
- Los métodos de investigación, son los que se van a utilizar en la investigación.

Las técnicas que se utilizan para la Detección de Necesidades de Capacitación son los procedimientos y recursos que se llevan a cabo durante el proceso y van desde el manejo de la entrevista individual, aplicación de cuestionarios a nivel gerencial, hasta la formación de comités y diálogos en grupos, cuyo objetivo es involucrar a todo el personal para hacer significativa la capacitación.

Es pertinente señalar que las técnicas en la realización de la Detección de Necesidades son variadas: Por ello sólo se mencionarán las más relevantes y las que más se emplean, a fin de hacer un análisis de la información conforme al criterio personal.

A continuación se describen las Técnicas:

1. Técnica de Observación Directa.

Consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. Esta observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Esta técnica es útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

Especialmente cuando estas habilidades son complejas, para el diseño de estas guías se debe tener en cuenta los patrones de conducta, que aun cuando no deben ser rígidos, son los que marcan lo deseable en cuanto a conductas esperadas, y en cuanto a calidad de las mismas.

Ventajas.

- Se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades de enfrentamiento.
- Permite detectar fallas de comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra manera.
- Permite dirigir, el entrenamiento hacia puntos específicos bien identificados.
- Facilita evaluar los avances logrados con la capacitación en el terreno de las habilidades.

Desventajas.

- Puede influir negativamente en la conducta del sujeto, al sentirse observado.
- Conduce al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbra en su trabajo cotidiano.
- Requiere tiempo.
- Requiere preparación y criterio del investigador.

2. Entrevista.

Es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador) con la finalidad de obtener información de un sujeto (entrevistado) en relación con un aspecto específico. Podemos encontrar tres tipos de entrevista que son:

- a) Dirigida:** Se dice que es dirigida cuando el entrevistador planea una serie de preguntas que requieren respuestas breves, se elaboran previamente y en el momento de registrar las respuestas el entrevistador lo hace por escrito.
- b) Semidirigida:** La entrevista se maneja de una manera general, pues, espera recabar mayor información y al mismo tiempo obtener la participación del entrevistado.
- c) Abiertas:** El entrevistado puede ampliar más la información que se le pide, ya que este habla la mayor parte de la sesión, mientras que el entrevistador se limita a hacer observación o a planear otro aspecto que le permita obtener mayor información.

Ventajas.

Esta técnica da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, ofrece también una situación cara a cara, entre el entrevistado y el entrevistador, este permite vencer algunas resistencias de los sujetos y en varias ocasiones da la oportunidad de replantear la pregunta en caso de que el entrevistado no entienda la pregunta.

Desventajas.

Suele ser un poco caro el investigar a un grupo numeroso de personas y proporciona opiniones en vez de informaciones objetivas. Por lo anterior se considera que esta técnica requiere de mucho tiempo si se aplica a un número generoso de personas, sin embargo, se propone que esta técnica sea utilizada, de una manera más directa con los jefes y subordinados.

3. Técnica de la Encuesta.

Tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene a través de cuestionarios diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito, debe señalarse que los cuestionarios pueden incluir dos tipos de preguntas:

Abiertas. Se utilizan cuando se desea conocer una opinión o un juicio menos explícito, lo mismo para recabar datos personales.

Cerradas. Limitan en todos los casos las respuestas, se utilizan cuando se va a hacer una tabulación o resumen de datos con base en las respuestas, o bien cuando se desea conocer apreciaciones subjetivas de algún hecho.

Ventajas.

- Se puede aplicar a un número indeterminado de personas.
- Disminuye costos.
- Se aplica directamente a grupos, o bien puede enviarse y contestarse alejadamente del investigador.
- Generalmente son cuestionarios anónimos, lo que implica mayor confianza y veracidad.

Desventajas.

- Limita al investigador de conocer actitudes y gestos de las personas al leer el contenido del cuestionario.
- Cuando se envía por correo, no se tiene la certeza de que sea contestado por la persona adecuada.
- Pueden quedar algunas preguntas sin contestar.

4. Reuniones de Grupos o Corrillos.

Esta técnica trata de formar a un grupo o subgrupo de 5 a 8 personas, con el objeto de comentar u opinar sobre algún asunto, para finalmente abordar en una plenaria las conclusiones a las que llegaron.

Procedimiento a seguir:

1. En algunas ocasiones se podrán seleccionar al azar los integrantes de cada corrillo: en otras ocasiones convendrá agruparlos por nivel jerárquico, por unidad de trabajo, por conocimientos similares o heterogéneos, según el caso.
2. Elaborar la lista de los problemas más importantes y jerarquizarlos: seleccionar que áreas de la organización requieren urgente capacitación; contestar un cuestionario específico relacionado con la Determinación de Necesidades de Capacitación, contestar formularios tales, como: requerimientos del aprendizaje, mapa de conocimientos, habilidades y actitudes para la Determinación de Necesidades de Capacitación, Cédula de Determinación de Necesidades de Capacitación por persona-puesto, etc.
3. Tomar nota de las conclusiones a que llegue el grupo.
4. Llegar a un resultado por consenso.
5. Dar a conocer a todo el grupo de trabajo, las conclusiones de su labor y en su caso, se plantean dudas y se discuten diferencias de criterio hasta llegar a un acuerdo con todo el grupo de trabajo.

Ventajas.

En poco tiempo puede obtenerse suficiente información, proporcionando un clima de comunicación con los participantes.

Desventajas.

Es difícil precisar las necesidades individuales de capacitación, ya que es una técnica en la que todos participan y dan su opinión, cayendo a veces en las emociones involucrando asuntos y problemas de naturaleza diferente de la deseada.

5. Cuestionario.

Es un instrumento de la encuesta, que es el más utilizado para la Detección de Necesidades. El diseño de las preguntas deben formularse de tal manera que puedan dirigirse a los puntos que se desean conocer, también es indispensable que se maneje un lenguaje claro y sencillo, que permita el entendimiento de las mismas y al objetivo planteado.

“El cuestionario es un formato formulado con preguntas planteadas por escrito, donde el individuo escribirá sus respuestas en una o varias líneas, o ya sea marcando algún signo (cruz, letra, punto). El hecho de que se formule a los participantes preguntas específicas, cada una de las cuales se refiere a un aspecto determinando el problema que se desea investigar, permite que las respuestas tengan mayor objetividad y exactitud, siendo más fácil para el investigador agruparlas en categorías estándares. Además el cuestionario es una técnica que puede ser aplicable colectivamente y personalmente a la misma vez, ya que el aplicador esta presente para disipar dudas”.²⁵

El Cuestionario puede construirse elaborando:

- 1. Preguntas Abiertas.** Esta elaborado con interrogantes que exigen respuestas amplias de los participantes, pueden ir desde varias líneas hasta una pagina, poniendo de manifiesto sus conocimientos y opiniones con respecto al tema que se trate. Cuando el cuestionario se plantea a distintas personas las respuestas pueden adoptar formas variadas y su análisis puede resultar complicado. Puede aplicarse simultáneamente a un grupo numeroso de sujetos, en tal caso es recomendable tener uno o dos aplicadores de apoyo, para la aclaración de dudas en forma personal y así la aplicación será más sencilla, también hay que tomar en cuenta que nos vamos a encontrar con gente que no sabe leer y escribir, en este caso, estos les llenarán, la Cédula.

²⁵ UCECA, “Guía para la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa”. Editorial Popular de los Trabajadores. México. S. T. Y P.S. 1979. P. 71.

2. El Cuestionario de Preguntas Cerradas o Estructuradas. Esta formado con interrogantes concretas, obteniendo una respuesta breve, ya sean de opción múltiple (falso-verdadero), o relacionando las columnas. Una de las ventajas es que no requieren de mucho tiempo y su análisis es más rápido que las preguntas abiertas, aunque por su tipo de planteamiento se registren los cuestionarios que pueden formularse.

3. Cuestionarios de Preguntas Cerradas y Abiertas, son las combinaciones de ambas. El tipo de aplicación de los cuestionarios, es colectivo, aún cuando se aplique individualmente, tomando en cuenta que puede funcionar hasta “200 simultáneamente, si se dispone de un local adecuado”.²⁶

Ventajas.

- Es económico, puesto que se puede aplicar a varios sujetos en una misma sesión.
- La manera de administrar el control de los mismos es relativamente sencilla pues hay que tomar en cuenta a la gente que se le va aplicar.
- Los cuestionarios pueden ser desarrollados dependiendo de las necesidades de la empresa, es decir, que ayuden a “explotar las necesidades de puestos completos de partes de los mismos o de áreas de conocimientos a varios puestos o a toda la empresa”.²⁷
- Se aplica directamente a grupos, o bien, puede enviarse y contestarse alejadamente del investigador.
- Generalmente son cuestionarios anónimos, lo que implica mayor confianza y veracidad al ser contestados.

²⁶ MENDOZA Núñez, Alejandro. “Manual para determinar Necesidades de Capacitación”. Editorial Trillas. México, 1996. P. 81.

²⁷ *Ibíd.* P. 82.

Desventajas.

- No presenta una situación motivante a los sujetos, ya que por las cargas de trabajo a veces los trabajadores no se dan su tiempo para contestar dicho material.
- No es conveniente utilizar este material con gente que no sabe leer ni escribir.
- Existe la posibilidad de que sean falseadas las preguntas.
- No se tiene la certeza de que sea contestado por la persona adecuada.
- Pueden quedar algunas preguntas sin contestar, sin que pueda remediarlo el investigador.

De esta manera los resultados que se esperan después de haber realizado la Detección de Necesidades de Capacitación son:

- a) Personal que se va a capacitar.
- b) Actividades en que se precisa capacitar.
- c) Prioridades y profundidad de los temas que se tratarán.

2.4. CONTENIDO DE UN INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Una vez que se ha hecho la investigación de campo es pertinente presentar los resultados. “El informe deberá contener una **Presentación**, en este apartado se resaltaré la importancia del DNC y las principales características del trabajo elaborado, así como también se describirán, brevemente, los apartados que integran el documento”.²⁸

En un segundo apartado deberán escribirse los **Objetivos** que guiaron el DNC y que podrán ser similares a los expuestos en el principio de este tema.

²⁸ REZA Trosino, Jesús Carlos. “Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones”, Editorial Panorama, México. 1995. Pp. 90-93.

En el tercer apartado del informe, podrá explicarse, pero brevemente, el proceso seguido para la obtención de datos. Se insiste en que este deberá de ser breve ya que es recomendable estructurar otro volumen o anexo en donde se detallen los pasos seguidos, se incluyan los instrumentos utilizados y los convenientes e inconvenientes observados. El contenido de esta parte contendrá los puntos ya reseñados en las páginas en las que se explicó el **Proceso de obtención de Datos**.

El cuarto apartado deberá contener una **Síntesis de Información Relevante**, es un informe ejecutivo en el que solamente se destacarán los principales datos, podría verse una situación similar a la que se presenta a continuación.

DIAGNÓSTICO BÁSICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	
SÍNTESIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE.	
Ejemplo	
No. de áreas involucradas	26
No de áreas que proporcionaron información	21
% de áreas que entregaron información	81
No de eventos diagnosticados.	1003
Para empleados.	656
Para funcionarios.	347
No de Participantes.	9535
Empleados.	8161
Funcionarios	1374
No mínimo de grupos a integrar, considerando un promedio de 16 participantes por grupo.	610
Total de personal incluido en el diagnostico.	1599
Costo promedio por curso	N\$ 10'000
No de Cursos diferentes	440

Cuadro 3. Presentación de un Diagnóstico Básico de Necesidades de Capacitación.

En quinto lugar, deberán aparecer los distintos cursos/ eventos a programar, la concentración de información puede presentarse tal como aparece en el cuadro siguiente.

Nombre del Curso	Número de Participantes (1).	Duración del Curso en Horas (2).	Horas-Hombre Capacitación (3)=(1) (2)	Número de Grupos (1)/16	AREA	AREA	AREA
					Técnica	Administrativa	Humánica
Administración por Objetivos	112	20	22240	7		X	
Auditoria Interna.	13	20	260	1	X		
Computación.	128	40	5120	8			
Dinámica del Comportamiento Humano.	245	20	4900	15			X
Economía.	19	40	760	1	X		
Técnicas de Archivo.	32	40	1280	2		X	
Trabajo en equipo.	160	20	3200	10			X

Cuadro 4. Presentación de la Programación de un Curso/Evento.

Es fundamental señalar que en este capítulo se llevó a cabo el estudio sobre lo que es la Detección de Necesidades de Capacitación, como se puede observar esta desempeña un papel fundamental dentro de todo proceso de capacitación, por medio de ella se obtienen grandes ventajas, que permiten definir los problemas y plantear soluciones. En el siguiente capítulo, se presenta la estructura que tiene el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial, así como sus actividades que realiza.

CAPÍTULO 3.-CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO INDUTRIAL Nº 2.

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), fueron instituidos en el sexenio 1958-1964, siendo Presidente de la República el Lic. Adolfo López Mateos, el Secretario de Educación Pública, Lic. Jaime Torres Bodet, presentó ante los asistentes a la V Asamblea Plenaria del Consejo Nacional Técnico de la Educación, el plan para la creación de un “Servicio Nacional de Aprendizaje”, y como resultado se propuso la creación de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial y Agrícola, fundándose en 1963 los 10 primeros CECATI, para facilitar a los jóvenes la adquisición de aprendizajes en diversas áreas y ofrecer preparación complementaria a trabajadores no calificados.

De acuerdo con la información contenida en el memorándum fechado el 14 de Marzo de 1963 en el Palacio Nacional correspondió al Departamento del Distrito Federal la construcción y equipamiento de los Centros de Capacitación.

“Los CECATI, fundados como parte del Plan de Once años, recuperaron la experiencia del Departamento de Enseñanzas Especiales, que desde la década de los 40, se ocupaban de las escuelas de artes y de oficios, las comerciales y las escuelas técnicas elementales. Si bien su creación no figuró cambios significativos en sus orientaciones pedagógicas, sí implicó una ampliación del sistema de enseñanza técnica para obreros, llegando a 30 centros de capacitación para el año de 1964, ubicados en las zonas de reconocida productividad para asegurar la ocupación de egresados.”²⁹

²⁹ MASIAS Sandoval Alejandra, “Informe del Departamento de Vinculación de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo”, Año 2003, Pp. 1-3

Los factores que se tomaron en cuenta para la creación de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial fueron:

- El problema del crecimiento demográfico de México, requería de mejor educación para las personas y proporcionar empleo mejor remunerado.
- El desarrollo industrial exigía mayor grado de calificación y especialización de la mano de obra.
- Alto número de trabajadores sin preparación en el ejercicio de una labor específica.

En 1981 se creó la Unidad de Centros de Capacitación (UCeCa) a la cual se asignaron los 66 CECATI existentes a esa fecha.

En 1988 la UCeCa se transformó en la Dirección General de Centros de Capacitación, y ésta a su vez en 1994 cambió a “Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo”, siendo desde entonces la DGCFT una unidad operativa de la SEIT encargada de la coordinación de los CECATI y los Institutos de Capacitación para el Trabajo de los Estados.

A partir de 1991, se implementó la estrategia de establecer convenios con las entidades federativas de la nación, para que los nuevos servicios de formación para el trabajo sean establecidos bajo la responsabilidad de cada Estado, habiéndose logrado a la fecha el establecimiento de convenios con 24 entidades federativas, las cuales tienen en conjunto 173 Unidades de Capacitación, equivalentes a los CECATI, llamados “Institutos de Capacitación para el Trabajo” (ICAT) y se pretende establecer convenios con las entidades restantes en el transcurso del presente sexenio.

Actualmente existen 198 CECATI y 52 unidades móviles en toda la República Mexicana; se ofertan 216 cursos integrados en 52 especialidades y éstas en 18 áreas laborales.

3.1.1. MISIÓN Y VISIÓN.

Ofrecer los servicios de formación para y en el trabajo en un tiempo relativamente corto; procurar el desarrollo de conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes que respondan a las necesidades del mercado laboral; certificar las competencias adquiridas en forma autodidacta o en la práctica laboral; otorgar a los particulares el reconocimiento de validez oficial de estudios y así, contribuir al fomento de la calidad y productividad de las empresas, la incorporación al trabajo y la vocación empresarial.

Ser en el ámbito nacional la institución líder de los servicios de formación de recursos humanos competentes que demanda el mercado laboral en las principales actividades productivas y de servicios, procurando que sus egresados opten por la certificación laboral, que les garantice su ingreso y desempeño exitoso en alguna ocupación y satisfaga tanto sus expectativas profesionales como personales.

3.1.2. MODALIDADES DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS DE LA D.G.C.F.T. (DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO).

La DGCFT ofrece una amplia gama de opciones para la capacitación, de acuerdo a las necesidades tanto de quienes acceden a la capacitación formal, como del sector industrial y de servicios y sus necesidades regionales.

A.- Cursos Regulares.

Capacitación formal, a través de cursos escolarizados que regularmente se ofrecen en los CECATI, cuya instrucción esta encaminada a proporcionar los conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes para el adecuado desempeño de puestos de la estructura laboral del sector productivo de bienes y servicios.

Estos cursos se imparten en instalaciones de los CECATI o a través de Acciones Móviles de Capacitación. A los capacitandos que concluyen satisfactoriamente los estudios, se les certifica con un diploma.

B.- Cursos de Extensión.

Como un programa permanente de actualización y fortalecimiento, se cuenta con la modalidad de Cursos de Extensión (CE) encaminados a satisfacer, tanto a egresados como a grupos de personas organizados de alguna comunidad, sus demandas de capacitación, actualización o especialización, relativas a actividades propias de una determinada localidad o región.

La certificación de estos estudios se efectúa mediante una constancia.

C.- Cursos de Capacitación Acelerada Específica (CAE)

Como un servicio de apoyo a la capacitación en el trabajo, se cuenta con la modalidad de cursos de Capacitación Acelerada Específica (CAE), los cuales se estructuran a la medida de las necesidades de las empresas, instituciones, asociaciones u organismos, dirigidos a sus trabajadores, con el propósito de que adquieran o actualicen sus conocimientos, habilidades o destrezas en una actividad concreta relacionada con una determinada área laboral, en el menor tiempo posible, que coadyuve a elevar la productividad de las mismas.

Este servicio se presta mediante el establecimiento de un convenio o contrato que el CECATI suscribe con la parte interesada, en el que se acuerdan los contenidos del curso y las condiciones para su impartición, la cual puede realizarse en instalaciones de la parte contratante o en el plantel.

La certificación se realiza mediante una constancia, que es reconocida con comprobante del cumplimiento de lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, en lo relativo a la capacitación de los trabajadores.

D.- Servicio del Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional (ROCO)

Cuando se poseen los conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes necesarios para una ocupación, sin importar como fueron adquiridos, existe el servicio del Reconocimiento Oficial de la Competencia Ocupacional (ROCO).

Tiene como propósito el certificar, previa evaluación, los conocimientos habilidades o destrezas de las personas interesadas, independientemente de que los hayan adquirido dentro o fuera de las aulas.

La evaluación se realiza mediante un examen teórico-práctico que considera los contenidos de un determinado programa de estudios de un curso o una especialidad, que corresponda a una ocupación dentro del campo laboral.

La certificación se efectúa mediante un diploma. Los CECATI proporcionan este servicio en cursos o especialidades que tengan autorizados por la DGCFT.

E.- Apoyo al Probecat de la STPS

Se colabora con el Programa de Becas de Capacitación a Desempleados (PROBECAT), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que otorga becas a personas desempleadas para que se capaciten en algún oficio en nuestros CECATI. La STPS paga las becas a los capacitandos y proporciona los materiales, y equipos complementarios para la capacitación.

3.1.3. OBJETIVOS DE LA D.G.C.F.T

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) es un organismo adscrito a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas, de la Secretaría de Educación Pública, que tiene como objetivo primordial la formación de recursos humanos que satisfagan las necesidades de los sectores productivo y de servicios, estando bajo su responsabilidad la capacitación para y en el trabajo que se imparte en los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI).

Los objetivos institucionales de la DGCFT son:

- Proporcionar a la población demandante del servicio, programas de capacitación que permitan su incorporación a un trabajo remunerable, estable y socialmente útil.

- Vincular a los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial con el sector productivo para la revisión permanente de planes y programas de estudio, y para que los capacitandos tengan acceso a la planta productiva, con objeto de complementar su capacitación y facilitar su adaptación al proceso de la producción.
- Fomentar el reconocimiento oficial de la capacitación adquirida fuera de las aulas.

Esta capacitación además de preparar para el trabajo socialmente útil, tiene la finalidad prioritaria, como toda acción educativa a cargo del Estado, de promover el desarrollo armónico de la personalidad para que se ejerzan en plenitud las capacidades humanas, de tal modo que se estimule el desarrollo integral del individuo y con ella, el de la sociedad.

Pueden ingresar todas las personas que sepan leer y escribir y que deseen capacitarse para integrarse al sector productivo, o aumentar los conocimientos que ya poseen.

Así la capacitación debe entenderse como una parte del concepto general de educación, cuyos fines y objetivos están esencialmente dirigidos a mejorar las condiciones de vida del trabajador, mediante el desarrollo y actualización de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que en la actividad productiva se desarrollan.

El objetivo de estos cursos es proporcionar una formación a corto plazo, de carácter terminal; así como dar la oportunidad de actualización y opción de empleo.

Todas las especialidades y cursos que actualmente ofrecen los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial se brindan en turnos matutino, vespertino o nocturno. En ellos se forman recursos humanos técnicamente capacitados, para cubrir los puestos laborales operativos de la industria y el sector servicios.

La capacitación para el trabajo se ofrece a través de la impartición de aprendizajes técnico-especializados que pueden considerarse el inicio de la formación profesional. En dichos aprendizajes se acentúa el adiestramiento especializado para un desempeño práctico y rápido, impartiendo conocimientos de apoyo a la destreza perseguida, promoviéndose la capacitación en oficios complementarios y artesanías.

Para la impartición de la formación para el trabajo, la DGCFT dispone de una infraestructura física que consiste en:

198	CECATI
381	AULAS
70	LABORATORIOS
1510	TALLERES
4373	ANEXOS
52	UNIDADES MOVILES DE CAPACITACIÓN

Cuadro 5. Infraestructura física de la DGCFT.

De acuerdo al Programa de Desarrollo Institucional de la Capacitación para y en el Trabajo 2001 - 2006, los objetivos de la DGCFT son los siguientes³⁰:

Objetivo Estratégico I: Ampliación de la Cobertura con Equidad.

Objetivo Específico I.1: Diversificar y flexibilizar la oferta de los servicios de capacitación para y en el trabajo para ampliar su cobertura y garantizar el acceso y permanencia de la población demandante del servicio.

Objetivo Específico I.2: Desarrollar espacios educativos reales a través de mecanismos virtuales para la formación, acreditación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas.

Objetivo Específico I.3: Articular la capacitación para y en el trabajo con los procesos de desarrollo económico, social y cultural que tienen lugar en comunidades rurales e indígenas, así como en barrios y colonias urbanas, a fin

³⁰ SEP, Sitio de Internet, "Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo". 2007. (www.sep.gob.mx). Pp. 8-15.

de que los jóvenes y adultos puedan acceder a dichos procesos y participar activamente en ellos.

Objetivo Estratégico II: Educación para la Vida y el Trabajo de Buena Calidad.

Objetivo Específico II.1: Desarrollar y fortalecer los programas de estudio, materiales didácticos y métodos de la capacitación para y en el trabajo conforme a la Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC).

Objetivo Específico II.2: Impulsar la producción, la distribución y el fomento del uso eficaz de materiales educativos audiovisuales e informáticos, actualizados y congruentes con el currículo, para generalizar su uso a través de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones.

Objetivo Específico II.3: Impulsar la formación permanente del personal docente que asegure el cumplimiento de los objetivos de la capacitación para y en el trabajo.

Objetivo Específico II.4: Evaluar y certificar en sus funciones sustantivas al personal docente y directivo de los planteles tanto de control administrativo federal, como descentralizados de los gobiernos estatales, con la finalidad de fortalecer, mejorar y transformar su quehacer en el ámbito de la capacitación para y en el trabajo.

Objetivo Específico II.5: Fomentar la innovación educativa para el mejoramiento de la calidad y la equidad de los servicios educativos, así como la atención de las necesidades y problemas locales derivados de la diversidad regional y social del país.

Objetivo Específico II.6: Atender las necesidades de infraestructura física de los planteles tanto de control administrativo federal como descentralizado de los gobiernos de los estados.

Objetivo Específico II.7: Impulsar la investigación y el desarrollo educativo de la capacitación para y en el trabajo y aprovechar sus resultados como insumo en el diseño, la evaluación y la reorientación oportuna de programas de estudio

y materiales educativos, así como para la transformación de las prácticas educativas.

Objetivo Estratégico III: Fortalecimiento de la Integración, Coordinación y Gestión de la Educación para la Vida y el Trabajo.

Objetivo Específico III.1: Fortalecer la gestión institucional impulsando la organización del trabajo; la planeación y evaluación institucional; la vinculación con los sectores; la integración con el sistema educativo nacional y el uso eficiente y transparente de los recursos para alcanzar el adecuado funcionamiento de los CECATI.

Objetivo Específico III.2: Participar en el proceso de descentralización del sistema educativo tecnológico a los gobiernos de los estados, a fin de que el servicio educativo fortalezca el desarrollo regional.

Objetivo Específico III.3: Impulsar la planeación y la evaluación en los ámbitos educativo y de gestión institucional, como procesos clave en la consolidación, reorientación y mejoramiento del desempeño institucional.

Objetivo Específico III.4: Promover la cooperación y el intercambio académico, la vinculación con los sectores y la integración con el sistema educativo nacional.

3.1.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Como una de las políticas primordiales la Subordinación de la Coordinación de Enlace Operativo y los CECATI, plantean los siguientes objetivos y políticas.

Política de Calidad.

La Subordinación de la Coordinación de Enlace Operativo y los CECATI en el D. F., se propone satisfacer los requisitos de sus clientes a través de la implantación y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Calidad y del cumplimiento oportuno de la normatividad aplicable a la Subdirección y los CECATI, logrando con ello impartir una capacitación que coadyuve al bienestar

de la sociedad. (Apartado 5.3. del Manual de Gestión de la Calidad de la SCEO y CECATI del D.F.).

Objetivos de la Calidad.

1. Ampliación de la cobertura con equidad.
2. Educación para la vida y el trabajo de buena calidad.
3. Fortalecimiento de la integración, coordinación y gestión de la educación para la vida y el trabajo. (Apartado 5.4.1. del Manual de Gestión de la Calidad de la SCEO y CECATI del D.F.).

La Subordinación de la Coordinación de Enlace Operativo y los CECATI en el D. F. se han dado a la tarea de diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continua que se sustenta en un proceso clave que se alimenta de “nueve procedimientos gobernadores y cinco procedimientos operativos”.³¹

Procedimientos Gobernadores.

1. Revisión por la Dirección.

Revisar el Sistema de Gestión de la Calidad de la Subdirección de la Coordinación de Enlace Operativo y los CECATI en el D.F., a intervalos planificados para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, asimismo detectar áreas de oportunidad hacia la mejora continua.

2. Control de Registros.

Establecer los mecanismos para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros de calidad de tal manera que proporcionen evidencias validas y confiables del grado de cumplimiento del SGC.

³¹ México. SEP. Subsecretaría de Educación Media Superior. Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo. “Sistema de Gestión de la Calidad”.

3. Comunicación Interna.

Establecer los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización para asegurar que la información fluya eficazmente en el SGC.

4. Control de Documentos.

Establecer las directrices que se llevarán a cabo para el control de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Subdirección de la Coordinación de Enlace Operativo y los CECATI en el D.F., con relación a aprobaciones, revisiones y actualizaciones de los documentos, con la finalidad de asegurar que éstos se encuentren disponibles en su versión adecuada.

Definir los mecanismos de actualización de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Subdirección de la Coordinación de Enlace Operativo y los CECATI en el D.F., y la disposición de los documentos obsoletos para prevenir usos indebidos.

5. Análisis de Datos.

Establecer las directrices para el análisis de los datos generados en el SGC de la Subdirección de Enlace Operativos los CECATI en el D.F., para demostrar la conformidad y eficacia del mismo y detectar puntos de donde puede realizarse la mejora continua.

6. Control de Producto No Conforme.

Establecer los lineamientos para identificar y controlar el producto o proceso no conforme, con el propósito de prevenir su uso o entrega no intencional.

7. Acción Correctiva.

Establecer los lineamientos para identificar, analizar y eliminar las causas de las no conformidades con el propósito de prevenir que vuelvan a ocurrir, éstas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

8. Acción Preventiva.

Determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia, éstas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

9. Auditoria Interna.

Determinar el grado en el que el SGC esta cumpliendo con las políticas, procedimientos, los requisitos del cliente y del servicio, tal como se establece en los documentos respectivos, emitir un informe de las no conformidades halladas y facilitar el establecimiento y seguimiento de las acciones correctivas.

Procedimientos Operativos.

1. Difusión.

Dar a conocer los servicios de capacitación que ofrece la Subdirección de la Coordinación de Enlace operativo a través de los CECATI en el D. F.

2. Inscripción.

Establecer los lineamientos para realizar el proceso de inscripción de los aspirantes a los cursos que se imparten los CECATI e iniciar el control administrativo de sus estudios.

3. Planeación, Coordinación y Expedición de Diplomas.

Realizar la Planeación de cursos, coordinar la impartición de los mismos y proporcionar a los capacitandos que tengan los contenidos del curso acreditados, un diploma emitido por la Secretaria de Educación Pública, en el cual se indique en el reverso los contenidos programáticos que constituyen el curso.

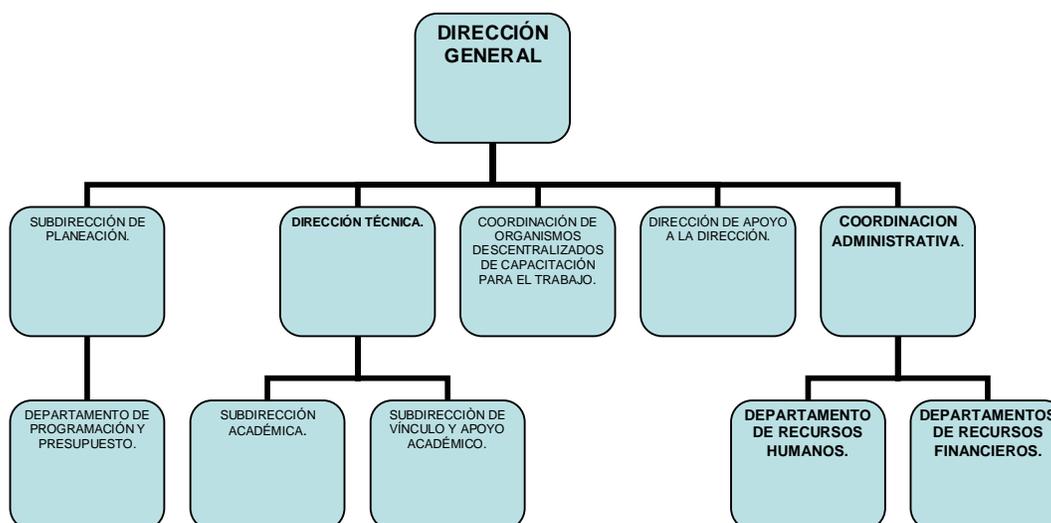
4. Satisfacción del Cliente.

Planificar e implementar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

5. Compras.

Asegurar que la SCEO y CECATI en el D.F. adquieran productos que cumplen con los requisitos de compra especificados por la organización, seleccionando y evaluando los proveedores en función de sus capacidad de suministro.

3.1.5. ORGANIGRAMA DE LA D.G.C.F.T. (DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO)



Información de los Departamentos de la D.G.C.F.T

Este apartado tiene la finalidad de dar a conocer cuáles son las funciones que desempeña la Dirección General, la Coordinación Administrativa, y los Departamentos que se desprenden de ella tales como: Recursos Humanos y Recursos Financieros, pues como podemos ver es elemental mencionar que cada uno de ellos desempeña un papel fundamental, pero sobre todo esta formado por equipos de trabajo, en donde el personal tiene diferentes funciones como es el de planear, supervisar, organizar, capacitar, realizar programas, etc.

Dirección General.

La misión de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo es ofrecer los servicios de formación para y en el trabajo en un tiempo relativamente corto; procurar el desarrollo de conocimientos, habilidades o

destrezas y actitudes que respondan a las necesidades del mercado laboral; certificar las competencias adquiridas en forma autodidacta o en la práctica laboral; otorgar a los particulares el reconocimiento de validez oficial de estudios y así, contribuir al fomento de la calidad y productividad de las empresas, la incorporación al trabajo y la vocación empresarial.

En el ámbito nacional la institución líder de los servicios de formación de recursos humanos competentes que demandan el mercado laboral en las principales actividades productivas y de servicios, procurando que sus egresados opten por la certificación laboral, que les garantice su ingreso y desempeño exitoso en alguna ocupación y satisfaga tanto sus expectativas profesionales como personales.

La Coordinación Administrativa va ligada con el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Recursos Financieros.

Coordinación Administrativa.

Este departamento es el que se encarga de realizar los trámites correspondientes conforme a las leyes estipuladas, para dar un resultado satisfactorio de los servicios.

Disposiciones emitidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

- Manual de sueldos y prestaciones para los servidores públicos de Mando de la Administración Pública Federal.
- Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio Fiscal.
- Ley de impuestos sobre la renta.

El objetivo del Área del departamento de Recursos Humanos es: Administrar los recursos humanos de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.

Las principales funciones del área de Recursos Humanos son:

- Realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo del personal de la Dirección General conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- Difundir y aplicar en la Dirección General, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, así como las disposiciones normativas y demás ordenamientos que regulen la administración del personal.
- Promover, difundir y tramitar el pago de las prestaciones y remuneraciones a las que tiene derecho el personal que labora en la Dirección General.
- Registrar, controlar y verificar la asistencia e incidencias del personal de la Dirección General.
- Mantener actualizado el Sistema de Información de Recursos Humanos de la Dirección General, para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, para el programa y sub-programa de administración de recursos, capítulo 1000 “Servicios Personales”

Los servicios del área de Recursos Humanos son los siguientes:

- Aplicación de responsabilidades.
- Ver guía de servicios.
- Alta de personal.
- Cambio de adscripción.
- Constancias.
- Corrección de datos personales.
- Integración y consulta de expedientes de personal.
- Premio al servidor público del mes.
- Premio nacional de la administración pública.
- Premios, estímulos y recompensas por el desempeño destacado de las funciones.

El Área de Recursos Financieros se encarga de:

- Elaborar estados del ejercicio del presupuesto de los gastos de operación en coordinaciones estatales y planteles así como en unidades móviles.
- Elaborar informes consolidados sobre ingresos y egresos debidamente comprobados de los centros de capacitación.
- Difusión semestral de las cuotas vigentes de los servicios y papelerías, así como conciliaciones bancarias a coordinaciones estatales.
- Proporcionar recursos (viáticos, pasajes, materiales) para la realización de las comisiones que se lleven.
- Entrega de mobiliario y equipo a los centros de capacitación para el trabajo así como la distribución de material de oficina a las áreas de la DGCFT.
- Proporcionar mantenimiento anual preventivo de los bienes, muebles e inmuebles.
- Informe sobre los gastos de la DGCFT.
- Informar la disponibilidad del presupuesto autorizado para cubrir las necesidades prioritarias, así como el registro de ingresos y gastos que genera la DGCFT.

Como podemos ver la DGCFT, se conforma de diversos departamentos que con la colaboración de las personas se pueden obtener mejores resultados en cuanto a su funcionamiento, esto es muy importante ya que la educación es un factor de progreso muy importante para la sociedad, porque una persona mejor preparada origina una mejor calidad de vida del individuo y se lograra también un mayor desarrollo económico del país.

3.2. MARCO REFERENCIAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL N°2.

Institución.	CECATI N° 2
Giro	<p>El CECATI N° 2 Ofrece los siguientes cursos regulares que se caracterizan por tener un 80% de Práctica y un 20% de Teoría.</p> <p>Lo que los hace sumamente dinámicos, facilitando el aprendizaje rápido y específico del alumno. Otorgando al término del curso un reconocimiento oficial expedido por la SEP.</p> <p>Modalidades.</p> <p>Electricidad. Soldadura y Pailería. Secretariado Asistido por Computadora. Dibujo Asistido por Computadora. Operación de Microcomputadoras. Máquinas-Herramientas. Inglés. Electrónica</p>
Localización	<p>C-2 Delegación. Álvaro Obregón. AV. Canoa N° 202 (Eje 10 Sur) Colonia. Tizapán San Ángel C.P.01090.</p> <p>cecati2@prodigy.net.mx.</p> <p>Teléfonos: 55-50-73-08 o 56-16-00-74</p>
Misión	<p>Somos unidades de la DGCFT que mediante la gestión y administración del capital humano, recursos financieros y materiales contribuimos a la mejora de los servicios de formación para y en el trabajo del D.F., en beneficio de la comunidad demandante de los mismos.</p>
Visión.	<p>Ser institución líder en el ámbito de los servicios de formación para y en el trabajo que ofrece la DGCT en el D.F., sustentada en la equidad, honestidad, responsabilidad y el compromiso social e institucional.</p>

Cuadro 6. Marco Referencial del CECATI N°2.

El CECATI es una institución dependiente de la Secretaría de Educación Pública, de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica y de la Dirección General de Centros de Capacitación.

El Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial tiene el propósito de brindar formación para y en el trabajo, desarrollando en sus capacitandos las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar con calidad y eficiencia las tareas propias de una ocupación determinada.

En el campo de la formación y capacitación de recursos humanos, el CECATI da la oportunidad de capacitarte en cualquiera de las especialidades y/o cursos que ofrece.

Con su noble **MISIÓN**, siempre presente, de formar individuos que puedan:

- Incorporarse rápidamente en el área capacitada, al mercado laboral del Sector Productivo.
- Crear sus propios talleres. (Autoempresa).
- Fortalecer el ingreso familiar, llevando a cabo en sus ratos libres, prácticas productivas en el área capacitada, en su propio hogar.

El CECATI N°2 es una excelente opción de educación, con altos índices de eficiencia terminal y de gran calidad educativa en nuestro Estado.

Cabe señalar que este tipo de educación, es una alternativa para el desarrollo de los individuos porque se imparte la capacitación que sirve para mejorar sus condiciones de vida, mediante el desarrollo de conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas que en la actividad productiva se desarrollan.

Objetivos Institucionales del CECATI:

- “Proporcionar a la población demandante del servicio, programas de capacitación que permitan su incorporación a un trabajo remunerable, estable y socialmente útil. Vincular a los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial con el Sector Productivo para la revisión permanente de

planes y programas de estudio, y para que los capacitandos tengan acceso a la planta productiva, con el objeto de complementar su capacitación y facilitar su adaptación al proceso de producción.

- Tienen el propósito de brindar formación para y en el trabajo, desarrollando en sus capacitandos las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar con calidad y eficiencia las tareas propias de una ocupación determinada.
- Con el fin de ampliar su cobertura y contribuir al desarrollo individual y colectivo, en ellos se imparten las opciones de Capacitación en y para el Trabajo.
- Proveer una formación a corto plazo, de carácter terminal; así como dar la oportunidad de actualización y opción de empleo.
- Formar recursos humanos técnicamente capacitados, para cubrir los puestos laborales operativos de la industria y el sector servicios.
- Impartir conocimientos de apoyo a la destreza perseguida, promoviéndose la capacitación en oficios complementarios y artesanías”.³²

Es conveniente mencionar que CECATI, es una opción mas para seguir estudiando, es un centro que se encarga de capacitar a jóvenes y adultos, que deseen superarse, proporcionándoles a la vez la oportunidad de mejorar su desempeño en el trabajo, se puede decir que su objetivo primordial es ofrecer una capacitación práctica, rápida y sobre todo que sea eficiente, y que influya positivamente a la sociedad.

Requisitos para ingresar al CECATI

El proceso de capacitación que se desarrolla en el CECATI, busca dotar al capacitando de una serie de conocimientos y habilidades técnicas para que en un futuro se integre al mercado laboral con mayores expectativas salariales.

Estas habilidades son reconocidas oficialmente por medio de un diploma que avala el conocimiento teórico y práctico del oficio aprendido.

³² México. Subdirección de Educación e Investigación Tecnológica. “Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo Industrial” México. D.F. 1989.P. 37

Personas físicas.

“Para obtener el servicio de capacitación que brinda cada CECATI, los aspirantes deberán cumplir con los siguientes requisitos y presentar la documentación que a continuación se menciona:

- 1 Copia C. U. R. P.
- 1 Copia Acta de Nacimiento.
- 1 Copia de Certificado de Estudios.
- 1 Copia de Comprobante de Domicilio.
- Fotografías tamaño infantil.
- Cuota mínima de Cooperación.
- Los aspirantes extranjeros deberán presentar, además de los requisitos y documentos anteriores, el comprobante de estancia legal en el país expedido por la Secretaría de Gobernación, en original y copia.

Requisitos de las empresas para el CECATI

El CECATI N°2 ofrece a las empresas un programa denominado Capacitación Acelerada Específica (CAE) cuya finalidad es formar y actualizar a los trabajadores en distintos puestos de trabajo de acuerdo con necesidades específicas del Sector Productivo. Cada curso se imparte previo convenio con empresas, asociaciones, organismos u otras instancias y se pueden impartir en las instalaciones de los CECATI o bien en las instituciones que los soliciten.

Para obtener el servicio de capacitación que brinda CECATI, las empresas solicitantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Establecer Convenio Empresa-CECATI.
- Pago del costo del servicio”.³³

³³ Subdirección de Educación e Investigación Tecnológicas. “¿Que es la Dirección de Centros de Capacitación?”. México, D.F. 1989, P.6

Con el propósito de establecer un programa continuo de capacitación, se llevó a cabo una Detección de Necesidades de Capacitación en el CECATI N° 2, empleando el Método Participativo, el Cuestionario y la Entrevista como técnicas para obtener la información requerida e imprescindible para la elaboración del proyecto.

Por lo tanto es importante señalar que en el siguiente capítulo se analizará, cómo es que se lleva a cabo el proceso de capacitación, se hará una evaluación sobre los tipos de cursos que se realizan dentro del CECATI N° 2, para corroborar si realmente estos cumplen con las necesidades del personal y se analizarán los resultados derivados de la Detección de Necesidades de Capacitación, así como las estrategias para la mejora continua en el área de capacitación, del CECATI N° 2.

CAPÍTULO 4.- EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DETECCIÓN DE NECESIDADES EN EL CECATI Nº2.

Corresponde a este capítulo realizar la evaluación de los Cursos de capacitación que se llevan a cabo en el CECATI Nº 2, conocer si realmente estos satisfacen las necesidades del personal para desarrollar sus tareas laborales, y hacer la detección de necesidades de capacitación, con la finalidad de identificar que personal requiere capacitación y en que áreas.

Un aspecto importante para la consolidación del sistema de capacitación, tanto de los procedimientos existentes, como de las innovaciones introducidas es la Evaluación.

Sin embargo, es común encontrar sistemas de capacitación en los que se utiliza la Evaluación más que como un medio para justificar procedimientos existentes y disimular problemas que como un proceso que sirve para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

Es frecuente que la Evaluación de los Cursos de Capacitación con procedimientos desordenados, poco rigurosos y con recursos inadecuados, dan lugar, solo a la recolección de opiniones que carecen de validez y confiabilidad para informar sobre el nivel de madurez del sistema de capacitación, limitando así su desarrollo y consolidación.

Es por ello que la Evaluación de la Capacitación, se ha convertido en la fase para analizar el sistema, ya que el desarrollo de los procesos de Evaluación tiene importantes repercusiones en la Planeación, Organización y Dirección de la Capacitación.

Es necesario hacer hincapié en que la Evaluación se trata de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante; esto se puede lograr con la instauración de Cuestionarios Evaluatorios o con alguna técnica grupal para analizar los problemas o desviaciones en que se están incurriendo y poder aplicar posibles soluciones al problema.

4.1. EVALUACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Dentro de la Detección de Necesidades de Capacitación existen fases fundamentales, las cuales permiten determinar los tipos de necesidades a través de técnicas que sirven de apoyo para llevar a cabo el Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación, estas etapas deben seguirse de forma sintética para obtener mejores resultados y elaborar, al final, el informe.

Para llevar a cabo la investigación, se consideró previ6 un estudio de la situaci6n real, en esta se investig6 a cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo, para as6 poder determinar su nivel de funcionamiento real, por una parte se pretende obtener necesidades de capacitaci6n y por otra evaluar los tipos de cursos que se han impartido en el CECATI N6 2, para saber si realmente estos cumplen con las necesidades del personal.

Actualmente el CECATI N6 2 se encuentra bajo la Direcci6n del Ingeniero Rafael Cort6s Vel6squez y cuenta bajo su direcci6n con 5 6reas principales que a su vez est6n divididas en jefaturas, **(Ver Anexo N6 1)** estas son:

Departamento de Capacitaci6n.

Integrada por:

- Secretario de Apoyo.
- Instructores y
- Asistente Bibliotecario.

Departamento de Vinculaci6n con el Sector Productivo.

Integrada por:

- Secretario de Apoyo.
- Trabajadora Social.

Departamento de Servicios Administrativos.

Integrada por:

- Secretaria de Apoyo.

De este Departamento se desprenden los siguientes:

Departamento de Recursos Humanos y

Departamento de Recursos Financieros.

Integrado por:

- Técnico Medio.
- Chofer.
- Oficial de Mantenimiento Mecánico.
- Asistente de Almacén
- Oficial de Servicios y Mantenimiento.
- Asistente de Servicios en Plantel.

Es importante mencionar que los siguientes datos que a continuación se presentan, se obtuvieron por medio de una entrevista abierta con el director del plantel, ingeniero Rafael Cortés Velásquez.

(Consultar Anexo N° 2).

La Capacitación del Personal en CECATI N ° 2 es suficiente, debido a que existen Programas de Capacitación en el plantel, pues se considera que esta se debe de brindar porque en el plantel se cuenta con un reglamento interno el cual marca que los trabajadores deberán de capacitarse constantemente para su buen desempeño y formación en el trabajo.

Los cursos que se les imparte son ofrecidos tanto por gente externa e interna, pero por lo regular son instructores externos.

Los mecanismos que se utilizan para detectar las Necesidades de Capacitación son por medio de las Encuestas, ya que se les proporciona un listado y por su

parte los empleados proponen los cursos que ellos consideran necesarios para su desarrollo laboral.

Los Programas de Capacitación se actualizan cada año, fundamentándose especialmente en las necesidades del personal, quien se encarga de autorizar los Programas de Capacitación es el Director Ingeniero Rafael Cortés Velásquez, por su parte el realiza una gran labor debido a que en ocasiones el mismo participa en ellos, proporciona los insumos, espacios y se encarga de verificar los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos.

Respecto a los espacios en donde se ofrece la Capacitación, en algunas ocasiones se imparten en el mismo plantel, por lo regular estos se llevan a cabo en el Centro de Convenciones de la Dirección General de Centros de Investigación y Desarrollo.

Los materiales que se utilizan para llevar a cabo los cursos de capacitación son: manuales, computadoras, pizarrones, cañón y papelería de oficina, etc.

Sin embargo, en algunas ocasiones debido a las cargas de trabajo al personal no se le permite ausentarse, para asistir a los cursos, pues en ocasiones sólo asiste medio tiempo, ya que mínimo se les obliga a que asistan a un curso por año.

La duración que tienen los cursos de capacitación varía de acuerdo al curso que se les imparte, hay ocasiones en las que los cursos tienen una duración de 40 horas máximo y mínimo 20 horas.

Por su parte el director motiva a su personal a que asistan a los cursos de capacitación, por medio de mesas redondas, dándoles a conocer la importancia que tiene esta en el trabajo pues se considera un punto elemental dentro de la institución porque por medio de ella se da el avance del personal, ya que lo que se pretende es la calidad en el servicio del plantel.

4.1.1. TIPOS DE CURSOS.

En este apartado se hace referencia brevemente a los tipos de cursos que se les imparten en el CECATI N° 2.

Como una de las alternativas para lograr que el hombre se incorpore de manera factible a la vida productiva.

Es indispensable analizar los temas de los cursos de capacitación que los empleados tienen y que se reflejan en su desempeño laboral.

A continuación se mencionan algunos de los Tipos de Cursos que se les han impartido.

- Calidad en el Servicio.
- Computación.
- Servicio Alegre.
- Las 5 S.
- Políticas de Calidad.
- Integración de Equipos de Trabajo.
- Introducción a la Norma ISO 9001-200.
- Curso Taller para trámites y Movimientos de Personal.

Como se puede observar esta etapa es fundamental por lo que se puede reafirmar que el perfil de la gran mayoría de los cursos ofrecidos es de origen técnico y motivacional. Utilizándolos como instrumentos para cumplir con el reglamento más que para estimular a los trabajadores en su desempeño.

Actualmente es un hecho que se han generado reglas informales y formales de cómo hacer las cosas, que a lo largo del tiempo se han convertido en modelos e inclusive se han transformado en hábitos que el trabajador tiene o hereda sin saber realmente cuál es la razón de dicho paradigma.

La idea del rediseño de los cursos consiste en la ruptura de esas viejas reglas y adoptar nuevas formas de conseguir los objetivos deseados, de tal suerte que la forma de trabajar sea efectiva para la institución a través de un proceso de innovación y estudio de los objetivos a cubrir por cada proceso.

Lo que se desea explicar, es que rediseñar los cursos implica tener una óptica hacia procesos horizontales, en los cuales los participantes tengan una visión del inicio y fin del proceso, es decir, que conozcan cada una de las etapas y los factores clave; además de dar el valor y responsabilidad que le corresponde a cada empleado en el mismo y en suma, un mejor y mayor dominio sobre los resultados que se esperan al final del camino, evitando los pasos innecesarios que lo único que ocasionan son dificultades para obtener los objetivos que desea la organización y satisfacer las expectativas del cliente.

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Corresponde a este apartado hacer el análisis de la información obtenida de la institución que se tomó como referencia (CECATI N° 2), y conocer si los cursos de capacitación que les son impartidos a los trabajadores realmente satisfacen sus necesidades.

Actualmente se han detectado en el CECATI N° 2 solo necesidades de tipo manifiestas y sentidas, las primeras son las que surgen de problemas evidentes a través de la observación y las segundas son aquellas necesidades de conocimiento que los empleados consideran que requieren capacitación.

Por este motivo se sugirió realizar una Detección de Necesidades de Capacitación que proporcione información sobre las necesidades de tipo encubiertas u ocultas, es decir, se aportó la información mínima necesaria para lograr la eficiencia y eficacia del trabajador.

Tomando en cuenta que “la Detección de Necesidades de Capacitación proporcionará la materia prima para hacer un Plan y Programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la

Planeación sino para la Evaluación”³⁴ y a la vez para obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal.

Lo anterior con el fin de que las personas encargadas del área de capacitación y desarrollo de dicho organismo, diseñen y pongan en operación programas para satisfacer tales insuficiencias a futuro.

En este sentido se considera que la Detección de Necesidades de Capacitación es importante, puesto que la capacitación es la ayuda a los problemas por causas de deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, esto implica la elaboración de un Diagnóstico preciso, confiable en el que se manifieste el estado real de la institución.

Es importante resaltar que para llevar a cabo la investigación dentro del CECATI N° 2 se recurrió a una entrevista previa con el Director del plantel, **(Ver Anexo N° 2)** y se aplicaron cuestionarios de manera directa y personal en cada una de las áreas que conforman el plantel, con la finalidad de establecer un plan de acción a seguir que incluya aspectos que integre y complementen de manera sólida el proyecto, **(Ver Anexo N° 3)** en este caso los cuestionarios fueron aplicados al personal de las siguientes áreas:

- Área de Capacitación.
- Área de Vinculación con el Sector Productivo.
- Área de Servicios Administrativos.
- Área de Recursos Financieros.
- Área de Recursos Humanos.

³⁴ REZA Trosino, Jesús Carlos. “Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones”, Editorial Panorama, México. 1995. P. 64.

Concentración de Datos.

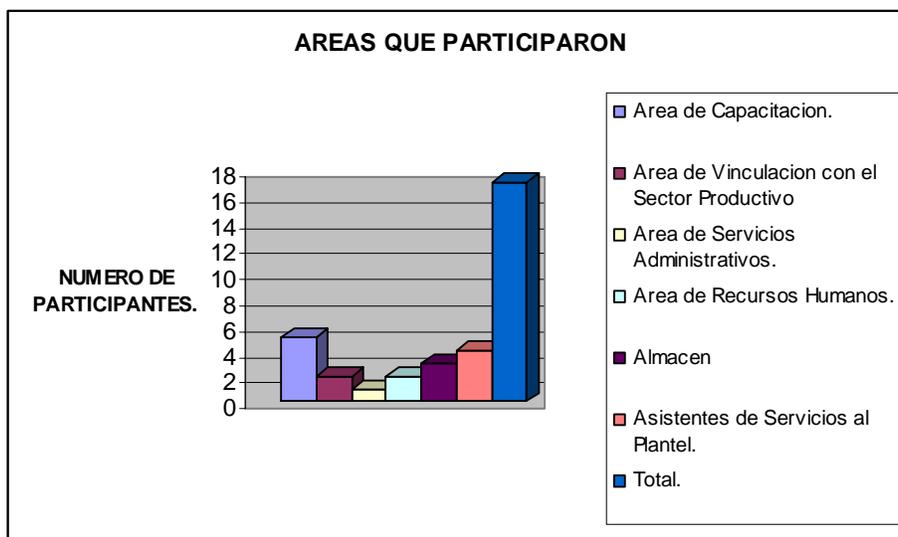
Como se puede observar el cuestionario (**Consultar Anexo N° 3**), consta de 20 preguntas, las cuales fueron enfocadas hacia tres aspectos:

1. Aspectos Personales.
2. Capacitación.
3. Relaciones Laborales.

Del cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

Conforme a las áreas que participaron, (pregunta **N° 1**), se representa la siguiente tabla y gráfica.

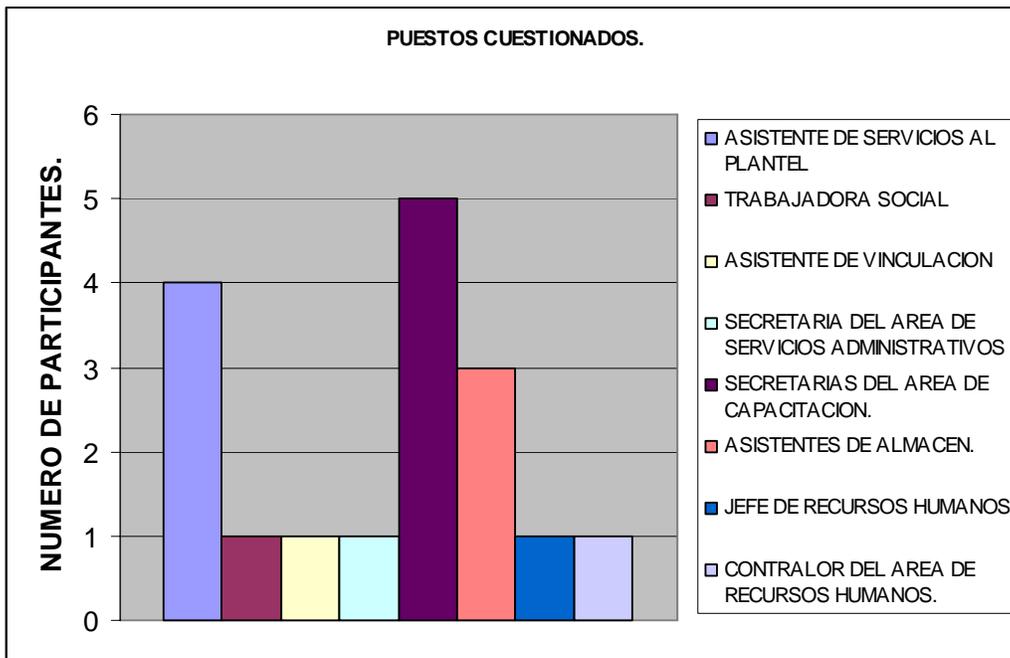
Área	Número de Participantes.
Área de Capacitación.	5
Área de Vinculación con el Sector Productivo	2
Área de Servicios Administrativos.	1
Área de Recursos Humanos.	2
Almacén	3
Asistentes de Servicios al Plantel.	4
Total.	17



Se puede observar que en su totalidad, participaron todas las áreas, el área que predominó más fue el área de Capacitación.

En lo que corresponde a la pregunta **Nº 2** la cual se refiere al puesto, que ocupan cada uno de los empleados cuestionados se muestra la siguiente tabla y gráfica.

PUESTO	NUMERO
ASISTENTE DE SERVICIOS AL PLANTEL	4
TRABAJADORA SOCIAL	1
ASISTENTE DE VINCULACION	1
SECRETARIA DEL AREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1
SECRETARIAS DEL AREA DE CAPACITACION.	5
ASISTENTES DE ALMACEN.	3
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1
CONTRALOR DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.	1

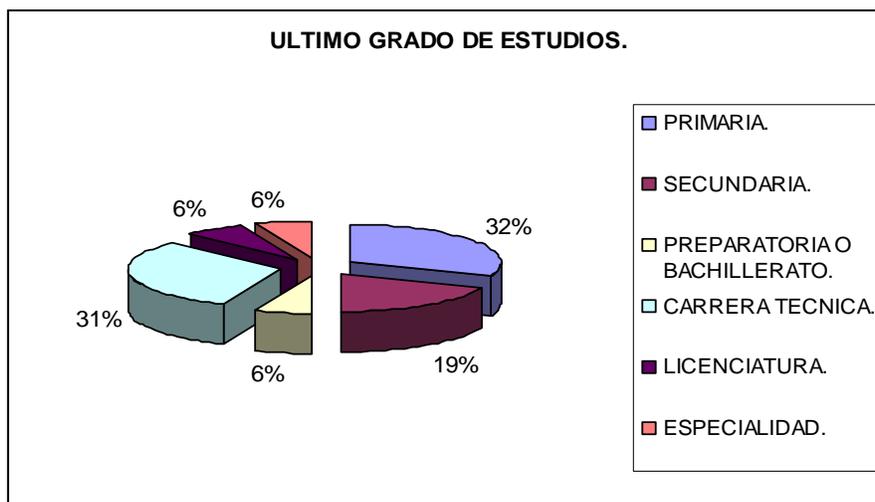


Como se puede observar la mayoría de las personas cuestionadas corresponden al puesto de secretarias, no obstante es importante señalar, que esto es de gran ayuda, pues obtendremos, gran información, por parte de todos los empleados del CECATI Nº 2.

En lo que concierne a la pregunta **Nº 3**, las funciones de sus puestos, en suma, claramente se observó que cada uno de ellos sabe cuáles son sus funciones que les corresponden.

En lo que se refiere al último grado de estudios, pregunta **Nº 4**, es esencial ilustrarlo por medio de la siguiente tabla y gráfica:

ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS.	
PRIMARIA.	30%
SECUNDARIA.	18%
PREPARATORIA O BACHILLERATO.	6%
CARRERA TÉCNICA.	30%
LICENCIATURA.	6%
ESPECIALIDAD.	6%



Cabe mencionar que la mayoría de los empleados, solo concluyeron la primaria y una carrera técnica.

Como se puede ver este dato es primordial, pues por medio de él podemos observar que la mayoría de los empleados no cuentan con los conocimientos necesarios para cumplir al cien por ciento los objetivos del CECATI, debido a su preparación, de ahí la consideración de que hace falta una mayor capacitación en aspectos tanto técnicos como motivacionales, para lograr con los objetivos planeados.

En cuanto a los cursos que por su parte los empleados han asistido, pregunta **Nº 5**, en los últimos 5 años se mencionan los más relevantes:

- Calidad en el Servicio.
- Política de Calidad.
- Servicio Alegre.
- ISO 9000.
- Excel.
- Word.

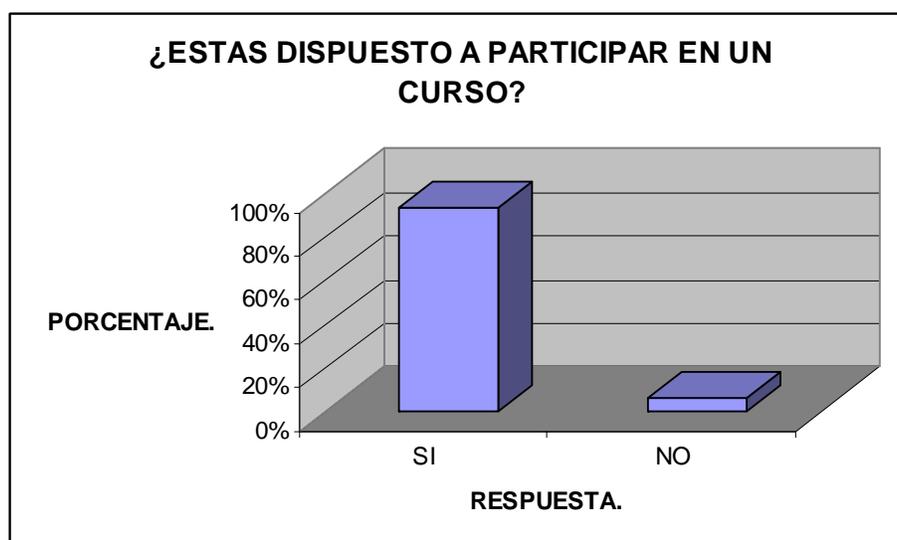
Haciendo referencia a la pregunta **Nº 6**, se presenta la siguiente tabla. (¿Los Cursos que se imparten en su institución le parece que le ayudan a mejorar su desempeño laboral?).

NÚMERO DE PARTICIPANTES	RESPUESTA	%
16	SI	94.1
1	NO	5.8

Integrando el estudio de la pregunta anterior (**Nº 6**), los empleados piensan que los cursos que se imparten en su institución contribuyen a su desempeño laboral porque:

- Últimamente se les ofrecen cursos para la certificación de la calidad.
- Por medio de ellos se da un desarrollo profesional.
- Apoyan a lograr un mejor desempeño y mejoramiento en procesos de trabajo.
- Sensibilizan, proporcionan información y herramientas para realizar mejor su trabajo.
- Son cursos para capacitarse en el área de trabajo.
- Tienen relación directa con lo que se hace en la institución.
- Ayudan a tener mayores conocimientos y habilidades.
- Además de que permiten desempeñar mejor su trabajo.

En lo que corresponde a la pregunta **Nº 7** a continuación, se presentan los resultados por medio de una representación gráfica.



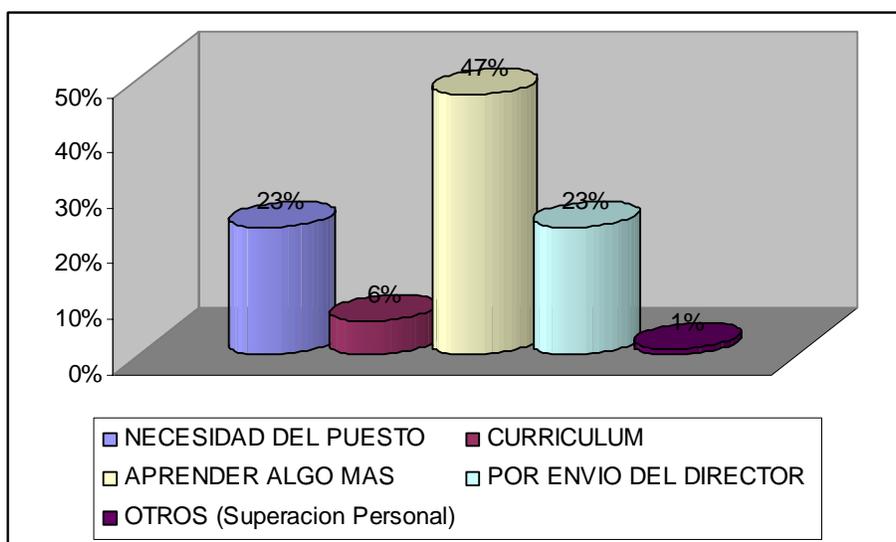
Notoriamente se puede observar que el 94% esta dispuesto a participar próximamente en un curso, consideran que por medio de estos se aprende más, se obtiene una superación personal, y sobre todo mejoran en su

desempeño laboral, sin embargo, en lo que corresponde al 6%, se niega a recibir un curso, pues opinan que estos no van enfocados a su área de trabajo.

Haciendo referencia a la pregunta Nº 8, los cursos que por su parte los empleados consideran que serian convenientes programar son los siguientes:

- Secretariado.
- Computación.
- Comunicación.
- Redacción.
- Relaciones Humanas.
- Técnicas de Negociación.
- Atención al cliente.
- Asertividad.
- Autoestima.
- Administración del Tiempo.
- Ingles.
- Intendencia y Mantenimiento.

Analizando la pregunta Nº 9, es fundamental señalar que esencialmente los empleados señalan que los motivos, por los cuales han participado en los cursos de capacitación son los siguientes, a continuación se muestra la siguiente gráfica.



En lo que corresponde a la pregunta Nº 10 se puede afirmar que los empleados piensan que al recibir capacitación su desempeño laboral mejorará en la aplicación de los procesos de trabajo y en las conductas, ya que por medio de ella crecerán profesionalmente y así podrán actualizar sus conocimientos para aplicarlos en su área de trabajo

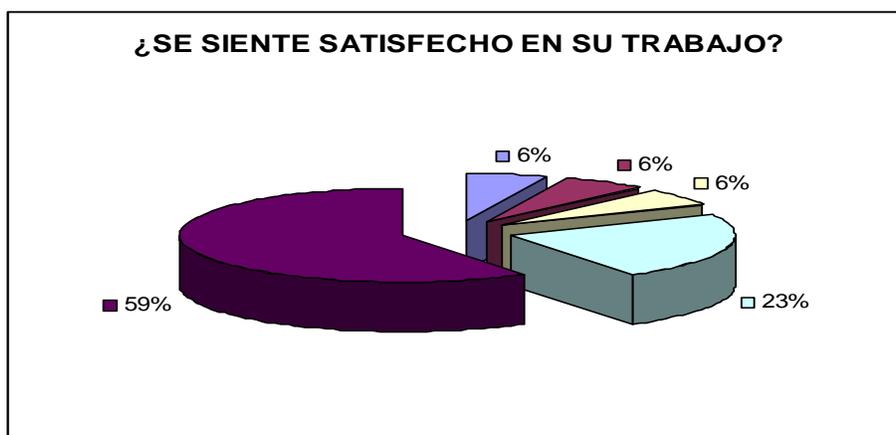
Estudiando los resultados que se obtuvieron en la pregunta **Nº 11**, la cual cuestiona sobre la preparación de los empuados, cabe indicar que los empleados consideran que realmente si están totalmente preparados para desempeñar su labor, pues dicen que los conocimientos que se van adquiriendo son los suficientes por el momento para el manejo del desempeño laboral, además de que son cotidianos, sin embargo, piensan que les haría falta capacitación, para desempeñar un excelente trabajo y para tener un mejor conocimiento de las funciones a realizar.

En lo que acontece a la pregunta **Nº 12**, se deduce que los problemas que se presentan para realizar su trabajo satisfactorio son los siguientes:

- Magnitud del trabajo, pues por su parte algunos de ellos opinan que también depende del número de participantes para la elaboración del mismo.
- Otro de los problemas que se presenta es el tiempo.
- Organización en sus actividades.
- Continuos cambios en los procesos de trabajo.

En lo que atañe a la interrogante **Nº 13**, la cual nos arroja los resultados sobre la satisfacción laboral de los empleados, se obtuvieron los siguientes datos:

SE SIENTE SATISFECHO EN SU TRABAJO.	
PORCENTAJE	TOTAL
20% Satisfacción.	6%
40% Satisfacción.	6%
60% Satisfacción.	6%
80% Satisfacción.	23%
100% Satisfacción.	59%



Se puede observar que del 100% el 59% corresponde a una Satisfacción Total en su trabajo, en lo que corresponde al 23% marca que la Satisfacción de su Trabajo es Normal, de los empleados que restan señalan que no del todo se

sienten a gusto en su área de trabajo, por lo tanto es elemental señalar que principalmente, la mayoría de ellos se siente satisfecho en su trabajo, así que se deduce que en cuanto al ambiente laboral, se puede decir que este es favorable.

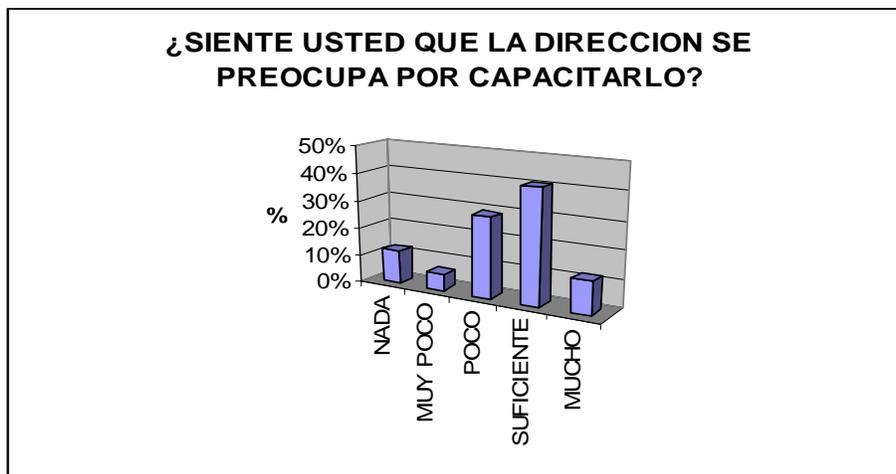
Haciendo referencia a las preguntas **Nº 14**, **Nº 15**, se logra decir que en su totalidad los empleados juzgan que para desarrollar su trabajo al nivel máximo de sus posibilidades tienen algunos problemas debido a que:

Existen continuos cambios en los métodos de trabajo, otro de los motivos son las constantes fricciones con los compañeros y la falta de organización y coordinación para llevar a cabo su trabajo.

En lo que se refiere a los factores que podrán mejorar el desempeño de su trabajo, pregunta **Nº 16**, por su parte los empleados marcan lo siguiente:

Debe existir una mejor comunicación, un mejor conocimiento de las funciones a realizar, además de que se deben de esclarecer los objetivos a alcanzar por parte de la institución en general, haciendo referencia también de que debe de existir una menor vigilancia sobre su trabajo y una mayor amistad con sus compañeros de trabajo, otra de las cosas que se marcan es que debe de haber una mejor distribución de cargas de trabajo, mayores recursos, y sobre todo una capacitación en aspectos de atención al cliente y sensibilización.

No obstante en lo que corresponde a la pregunta **Nº 17**, se obtienen los siguientes datos, a continuación se presenta la gráfica:



Se puede observar que el 11% manifiesta que la Dirección no se preocupa para Nada en capacitarlos; el 5% informa que Muy Poco se preocupa; el 29%

manifiesta que Poco; en lo que corresponde al 41% afirma que lo Suficiente se preocupa y el 11% restante señala que Mucho.

En lo que concierne a la pregunta **Nº 18**, se presenta la siguiente tabla:

CAPACIDAD	PERSONAS
20%	1
60%	4
80%	8
100%	4

Se puede observar que de los 17 empleados(as) 1 considera que sus compañeros de trabajo piensan que su capacidad corresponde al 20%; 4 manifiestan que su capacidad es del 60%; 8 opinan que su capacidad corresponde al 80% y 4 piensan que el 100%.

Comparando las respuestas de la pregunta **Nº 19**, los empleados puntúan que las causas principales por las que se demora su trabajo son las siguientes:

Esencialmente, no existe una coordinación en sus actividades, se presenta una falta de planeación en el trabajo, carencia de información para realizar sus labores, falta de recursos materiales, falta de comunicación entre jefes y subordinados y sobre todo una falta de motivación

Es importante señalar que en lo que se refiere a la pregunta **Nº 20**, en su totalidad, los empleados tuvieron dificultad para contestar esta pregunta, pues mencionan que no tienen ningún problema en sus tareas laborales, porque no les falta.

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Actitudes.

4.3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

En base a los resultados obtenidos, es significativo señalar que entre los beneficios que aportó este estudio se encuentran los siguientes resultados.

- Conocimiento de los trabajadores que requieren Capacitación.
- Determinar con mayor precisión los Objetivos de los Cursos.
- Conocimiento de los Contenidos Programáticos que satisfagan las Necesidades de Capacitación.
- Establecer los lineamientos de Planes y Programas.
- Optimizar los Recursos Técnicos, Materiales y Financieros.
- Lograr a Corto Plazo, elevar la Calidad del Servicio y contar con personal calificado.

De ahí la importancia de señalar cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles son las de la institución.

Cabe señalar que no todas las necesidades detectadas serán resueltas a través de la Capacitación, muchas de ellas son imputables a la institución, lo cual repercute en los niveles de calidad del trabajo de las personas.

Es decir, si no puede hacerse un trabajo por escrito, con alta calidad, no siempre es porque el trabajador no pueda hacerlo sino porque no cuenta con los implementos necesarios para ello.

En el caso que estamos revisando observamos lo siguiente:

En cuanto a las actividades de capacitación, es importante señalar que la instrumentación de los cursos se proporciona con deficiencias, pues no todos cumplen con las expectativas del personal, y no todos corresponden a su área de trabajo.

Otro de los aspectos que sería importante señalar es que en cuanto a capacitación, se debe informar y dar entrenamiento a todos los empleados (esto significa que debe haber una adecuada comunicación a lo largo y amplio de la institución, además de una excelente capacitación en el trabajo que traiga como beneficio el dominio pleno del proceso a realizar).

Por lo tanto el área de Capacitación debe tener la capacidad de dar respuesta pronta y eficaz a las diferentes necesidades de formación dentro de su competencia se generen en cualquier tiempo y en cualquier área de la organización, por lo que podría ayudar a que el CECATI N° 2 cuente con personal eficiente y con ello favorecer el conocimiento de la organización.

A causa de las deficiencias que han sido detectadas anteriormente se consideró pertinente iniciar en el CECATI N° 2, una detección de necesidades entendiéndola como “una investigación sistemática que se realiza a través de una metodología específica, que permita obtener e integrar la información necesaria para guiar la elaboración de los programas de capacitación y establecer el tipo de acciones a seguir según prioridades”.³⁵ Situación que podría ayudar a cambiar el enfoque tradicional “capacitar por capacitar”³⁶ y el no hacer diagnósticos de capacitación concretos que ocasionen que los cursos carezcan de conocimientos teóricos, pues, el problema se agrava ante la falta de tiempo y material de investigación.

Es por eso que se considera que los cursos, deberán de ser impartidos a todo los empleados en general, pues la mayoría de ellos carece de información para realizar su trabajo al máximo, se piensa que en todos estos casos el problema se resuelve vía la capacitación y el desarrollo ¿Cómo? sensibilizándolos o motivándolos a hacer bien su trabajo, proporcionándoles cursos o eventos en los que se tomen en cuenta las siguientes áreas; pero sobre todo enseñándoles, por el medio más idóneo, los procedimientos necesarios para realizar bien su trabajo.

³⁵ México. S.T. Y P.S. “Diagnóstico de Necesidades”. México, P. 19.

³⁶ REZA Trosino, Jesús Carlos. “Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones”, Editorial Panorama, México. 1995. P. 20.

Actitudinal, pues, está aporta metodologías y técnicas para mejorar las actitudes de los empleados, promueve una relación sana y productiva en el ámbito laboral, por lo que se sugiere tomar en cuenta los siguientes cursos.

- Liderazgo.
- Creatividad.
- Autoestima.
- Técnicas para hablar en público.
- Atención y trato al público.
- Interacciones Personales.

Otra de las áreas que se propone abordar es **Informática**, básicamente esta área es trascendental al proporcionar los conocimientos básicos para el manejo de paquetes de cómputo que permiten automatizar las labores de la oficina.

Es por ello que se sugieren los siguientes cursos:

- Windows e Internet.
- Paquetería básica (Word y Excel).

Sin embargo, no hay que olvidar que para que el CECATI N° 2, funcione adecuadamente, también requiere emprender cursos en donde se involucre al área de **Mercadotecnia**, ya que esta facilita las técnicas para ampliar el conocimiento en el área de ventas y desarrollo productivo y al área **Administrativa**, pues esta provee reglas y técnicas para adquirir habilidades que optimicen la función administrativa.

Por lo que es conveniente tomar en cuenta, los siguientes cursos:

- Ventas.
- Marketing.
- Administración del Tiempo.
- Análisis de problemas.
- Organización del Trabajo.

RECOMENDACIONES.

En base a los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades de Capacitación, se recomienda la elaboración de un Manual que contenga los perfiles de Competitividad, en el cual se especifiquen las actividades de los puestos, el comportamiento, actitudes y habilidades deseadas de la persona que desempeñe excelentemente el cargo.

Igualmente se propone a los encargados del área de capacitación, mandos medios y superiores, se involucren en la problemática de la organización; no sólo con elevar los índices de productividad impartiendo a los empleados cursos técnicos o cumpliendo con su capacitación como requisito.

Se considera que el objetivo del área de capacitación debe de ser el siguiente:

El Jefe inmediato debe de conocer perfectamente el objetivo de su área e identificar los conocimientos necesarios, que requiere su personal para alcanzar el propósito del Centro de Trabajo.

Se pide realizar reuniones entre el jefe inmediato, en este caso el director del plantel y su grupo de trabajadores, por su parte el jefe debe analizar conjuntamente con el personal, las causas de los problemas que se presentan en las distintas áreas de trabajo y así proponer de una forma grupal, los cursos para superarlos. Con esta medida se permitirá a los trabajadores participar activamente en la detección de necesidades de capacitación, el cual permitirá comprometer a todo al personal en el proceso de capacitación.

Potencialmente deberá de realizarse una elaboración de indicadores de necesidades de capacitación.

El director, se puede apoyar con indicadores para detectar necesidades de capacitación, que requiere su personal.

A continuación se marcan algunos indicadores, que podrán ayudar a llevar a cabo el proceso de capacitación:

- Baja productividad.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Calidad inadecuada en el trabajo.
- Expansión de los servicios.
- Cambio de los programas de trabajo.
- Cambio de Métodos y Procesos de Trabajo.
- Modernización de maquinaria y equipo
- Deterioros frecuentes en equipos e instalaciones.
- Exceso de errores y de desperdicios.
- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Ausentismo con frecuencia.
- Errores en la ejecución de órdenes.

Como se puede observar hay un sin número de indicadores que permiten identificar con claridad las posibles necesidades de capacitación que requiere el trabajador, por lo tanto es necesario que el jefe inmediato elabore indicadores, de acuerdo a su área de trabajo.

Pues la mayoría del personal que labora en CECATI N° 2. afirma que los cursos de capacitación son de gran refuerzo puesto que:

- Sirven para mejorar en su forma de trabajo.
- Ayudan a tener una mejor óptica en el trato al cliente.
- Son indispensables para desarrollar sus funciones.
- Proporcionan mayores conocimientos y habilidades.

- Por medio de ellos se logra un mejor desempeño en su trabajo.
- Permiten la actualización.
- Mejoran a las personas en todos los aspectos.

Sin embargo en el transcurso, se deduce que los cambios que se presentan en el CECATI N° 2 no van a la par con los del medio, ya que en ellos ocurre con mayor lentitud el proceso de capacitación.

Por lo tanto los empleados deben contar con la capacitación que les brinde los elementos para ver a su labor como un sistema y asegurar con alta probabilidad el éxito en su desempeño laboral.

Seria conveniente cambiar este enfoque por una tecnología educativa de vanguardia en las organizaciones, “que implica diseño, sistematización, ejecución y evaluación del proceso global de enseñanza-aprendizaje”³⁷ donde se involucre a la administración y sus aportaciones al campo de la educación para comprender las maneras como aprende el hombre y las formas de proporcionarle los conocimientos, la comunicación para transmitir con efectividad los contenidos apropiados.

Debido a que en la actualidad estamos en un mundo de competitividad, apertura, penetración de nuevos mercados, de nuevas tecnologías y del impulso de la calidad, por tal motivo el CECATI N° 2, no puede permanecer ajeno a dichas demandas pues requiere, en el menor tiempo posible, realizar cursos de manera eficiente obteniendo los resultados deseados.

En cuanto a las relaciones laborales, es esencial señalar que estas son un medio básico para conservar un mejor ambiente para el empleado, con el propósito de elevar la personalidad y el profesionalismo de los individuos a través del reconocimiento y estímulo por su trabajo realizado.

³⁷ CASTAÑEDA Yáñez, Margarita. “Los medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa”. 2ª Edición, México. Editorial Trillas 1997. Pp. 7.

Como parte de un sistema de motivación está el reconocer a los colaboradores el esfuerzo realizado en su trabajo tanto a nivel personal como en grupo, ya que eso los alienta a ser más participativos dando la oportunidad de satisfacer la necesidad de auto-realizarse.

Otro de los aspectos que se considera necesariamente es mantener vigentes y permanentes los manuales administrativos y los instrumentos de apoyo interno, pues son un requisito indispensable, para dar cumplimiento a dicho ordenamiento.

Con estas medidas, se considera que se pueden reducir en una forma significativa las desviaciones que en este momento afectan al programa de capacitación en el sistema.

CONCLUSIONES.

En conclusión, es importante comprender la importancia que tiene, el Proceso de Capacitación y la Detección de Necesidades en cualquier institución, ya que estas son parte fundamental para el desarrollo del país.

Por lo tanto, se puede decir que primordialmente la Capacitación es un medio ideal para perfeccionar al personal, pero sobre todo para generar un conocimiento de la cultura organizacional por parte de los individuos que conforman una organización, lográndose así una mejor eficiencia laboral.

La capacitación juega un gran papel, al auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden ampliarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de los empleados para cumplir futuras responsabilidades.

Sin embargo, no hay que olvidar que para que este proceso se realice adecuadamente, se tienen que llevar a cabo una apropiada Detección de Necesidades de Capacitación, en donde se tomen en cuenta todos aquellos métodos y técnicas que existen para su efecto, ya que lo que se busca es obtener resultados confiables que serán de gran ayuda no sólo en el presente sino también en el futuro.

Principalmente, la capacitación de personal se debe diseñar para cada situación particular, lo ideal es llegar a tener sistemas de capacitación que, tomando como punto de partida los objetivos institucionales, consideren las diferencias individuales y se adecuen a sus necesidades. Es seguro que en ese momento la capacitación se convertirá en una de las herramientas más eficientes del desarrollo organizacional.

Es por ello que se insiste en que el CECATI N° 2, no debe abandonar el proceso de capacitación, al contrario le debe dar un mayor énfasis, ya que éste es un instrumento básico y útil para la formación de los empleados, pues además de preparar para el trabajo socialmente útil, tiene la finalidad prioritaria,

como toda acción educativa a cargo del Estado, de promover el desarrollo armónico de la personalidad para que se practiquen en plenitud las capacidades humanas, de tal modo que se estimule el desarrollo integral del individuo y con ella, el de la sociedad.

En ellos se forman recursos humanos técnicamente capacitados, para cubrir los puestos laborales operativos de la industria y el sector servicios.

Por lo tanto se considera que el personal que labora en CECATI N° 2, debe de poseer, los conocimientos, habilidades y actitudes que le competen, además de que se le deben de proporcionar cursos relacionados con su área de trabajo, que conlleve a satisfacer tanto las necesidades personales como institucionales, para así lograr brindar un mejor servicio a todo el que requiera de sus asistencias.

Aunque en ocasiones es costoso hacer este tipo de diagnósticos, vale la pena llevarlos a cabo. Los resultados que se obtienen valen mucho más de lo que cuestan.

Es recomendable aplicar el método del análisis comparativo, ya que el principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que **debe hacerse** y lo que realmente **se hace**. Es decir, compara una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer. Se revisa la manera apropiada o correcta de hacer las cosas y se le observa a la luz de la manera real de hacerlas, claro esta que es imprescindible desarrollar los instrumentos y herramientas que se necesitan para poder llevarlo a cabo, pero siempre será en beneficio de la institución y sus trabajadores.

Por último podemos ver que es importante realizar una detección de necesidades para poder elaborar un proyecto de capacitación que ayude al desarrollo de los conocimientos habilidades y actitudes, es decir el desarrollo integral que todo individuo debe tener para dar lo mejor de si mismo creando un ambiente laboral satisfactorio acorde a las necesidades de la institución.

OBRAS CONSULTADAS.

BIBLIOGRAFÍA:

1. ARIAS Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México 1989.
2. BORGES, Jorge Luis. "Sistema de Capacitación y escalafón para la Administración y Desarrollo de Personal".
3. BYARS, Lloid, L. "Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones". Nueva Editorial Interamericana. México 1983.
4. CALDERÓN Córdova, Hugo. "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal". Editorial Limusa, México, 1982.
5. CASTAÑEDA Yáñez, Margarita. "Los medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa". 2ª Edición, México. Editorial Trillas 1997.
6. CAVASSA Ramírez, Cesar. "Vicios y Virtudes de la Capacitación". Segunda Edición. Editorial. PAC, S.A. de C.V .México 1993.
7. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México. 2005.
8. CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5ª edición. Editorial. Mac. Graw. Hill. México 1998.
9. DESSLER Gary. "Administración de Recursos Humanos". 4ª Edición Prentice Hall Hispanoamericana. México 1991.
10. DROVETTA, Guadagnini. "Diccionario de Administración y Ciencias afines". Editorial Limusa, México, 1995.
11. FREEMONT, E. Kast. "Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos". Editorial Limusa, México, 1983.
12. FORSYTH, Patrick. "Formación y Promoción del Personal". Editorial Nuevos Emprendedores. Barcelona. 2001.
13. GARRY Mitchell. "Manual del Capacitador". Grupo Editorial Iberoamérica. 1995.
14. GÓMEZ Samaniego, Romel. "Administración de Recursos Humanos, en Instituciones Educativas". Editorial Trillas. México 1999.
15. GÓMEZ Samaniego, Romel. "Guía para Diagnosticar Necesidades de Entrenamiento en base a las normas ISO 9000". Tesis del ITESM, Campus Monterrey, México 1996.

16. GRADOS Espinosa, Jaime A. "Capacitación y Desarrollo del Personal". Editorial Trillas 1999.
17. GREDIAGA Y ASOCIADOS. "Capacitación a Trabajadores"; Capacitación de Recursos Humanos. Gernika. México 1992.
18. HERNÁNDEZ Puente, Adriana. "Administración y Desarrollo de Personal Publico". Editorial. INAP, México, 1994.
19. HEYEL Carlos. "Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas". España, Editorial Grijalbo, 1992.
20. JIMÉNEZ Castro, Wilburg. "Administración Publica para el Desarrollo Integral". Fondo de Cultura Económica. México, 1971.
21. LIVAS González, Irene. "Análisis e Interpretación de los resultados de las Evaluación Educativa". Editorial Trillas. México 1997.
22. MASIAS Sandoval, Alejandra. "Informe del Departamento de Vinculación de la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo" Año 2003.
23. MENDOZA Núñez, Alejandro. "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación". Editorial Trillas, México, 1996.
24. México Colegio de Bachilleres. "Fascículo I de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos". México. 1999.
25. México, S.T. Y P. S. "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación".
26. México .S. T. Y P. S. "Ley Federal del Trabajo". Editorial. Sista. Año 2005.
27. México. Subdirección de Educación e Investigación Tecnológica. "Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo Industrial" México. D.F. 1989.
28. México. Subdirección de Educación e Investigación Tecnológica. "¿Qué es la Dirección de Centros de Capacitación?" México, D.F 1989.
29. México. SEP. Subsecretaria de Educación Media Superior. Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo "Sistema de Gestión de la Calidad".
30. MUNCH. Lourdes. "Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. 2001.
31. NAVA Corchado, Víctor Manuel. "Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación", ARMO, México, 1979.

32. NEVO, David. "Evaluación basada en el Centro". Un diálogo para la mejora educativa. Ediciones Mensajero. Bilbao España. 1997.
33. O' DONNELL, Koontz. "Curso de Administración Moderna". Editorial Mc. Graw Hill. México. 6ª Edición. 1979.
34. PINTO Villatoro, Roberto. "Proceso de Capacitación". 2ª Edición. Corregida y Aumentada. Editorial Diana. México 1990.
35. Programa de Capacitación de Recursos Humanos.
36. REYES Ponce, A., "Administración de Personal". Limusa-Noriega Editores, México, 1996.
37. REZA Trosino, Jesús Carlos. "Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones". Editorial Panorama, México, 1995.
38. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. "Administración de Personal 2" Editorial Ecasa, México, 1993.
39. RUIZ Ma. José. "Como hacer una Evaluación de Centros Educativos". Tercera Edición 1999. Nancea, S.A. Ediciones Madrid.
40. SILICEO, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". 2ª Edición Editorial Limusa México 1997.
41. UCECA, "Guía técnica para la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresas", Editorial Popular de los Trabajadores, México. S.T. Y. P.S. 1979.
42. WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Prentice-Hall. México 1997.
43. WERTHER, Jr. y DAVIS, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos" 5º Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.
44. México D.F. 27 Marzo. 2006. El Economista. Año. XVIII. Numero. 4422. Sección. PYMES. Artículo: "La Capacitación en las Empresas". Autor Francisco Quintanal.

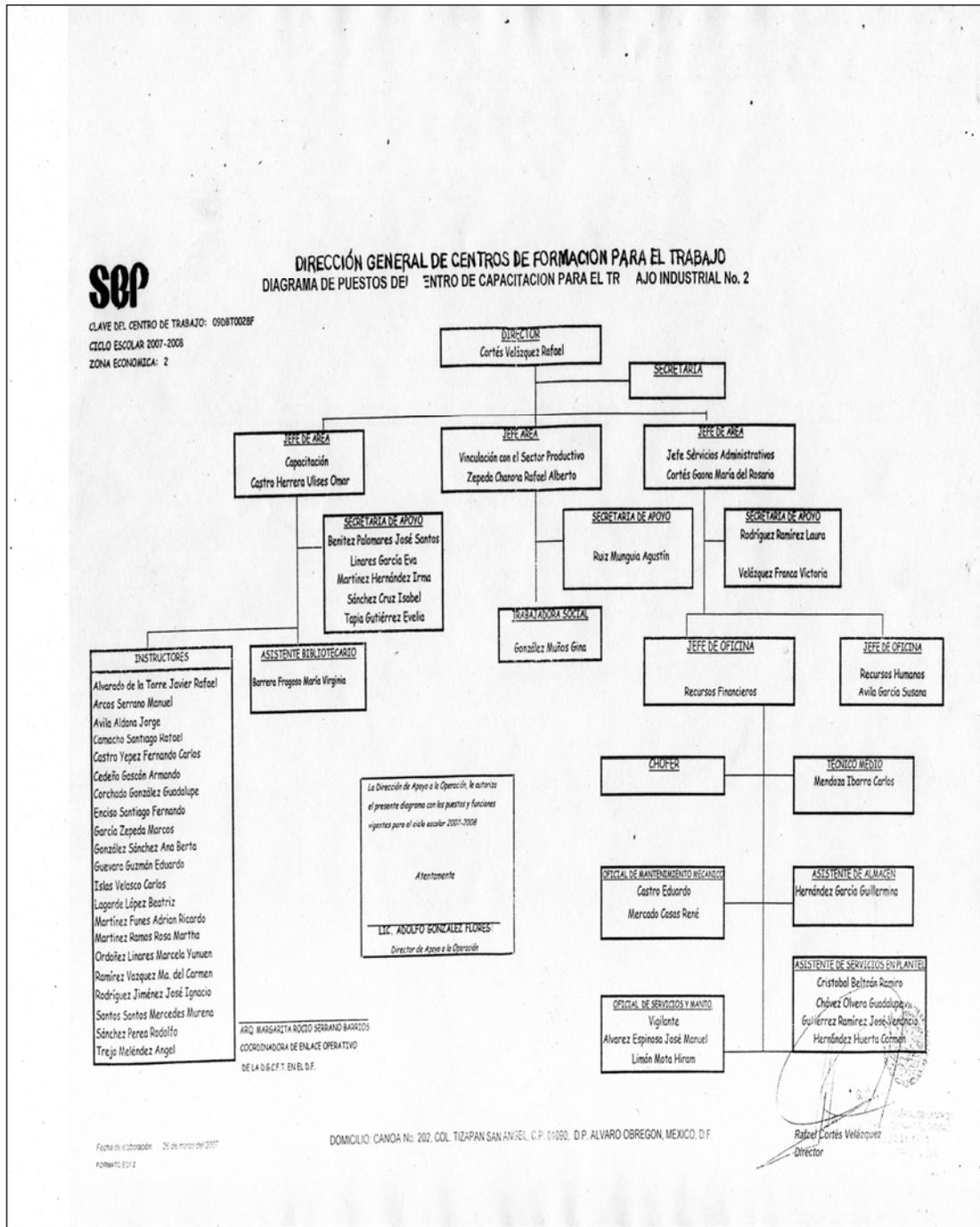
HEMEROGRAFÍA:

1. SLOMAN, Martín. “La practica más efectiva es respaldar, acelerar y dirigir las intervenciones en aprendizaje que impacten positivamente en las necesidades organizacionales, y sean apropiadas para el que aprende y el contexto”. En Gestión Estratégica del Capital Humano.28-Marzo-2006.Sheraton Libertador.
2. México D.F. 27 Marzo. 2006. El Economista. Año. XVIII. Número. 4422. Sección. PYMES. Artículo: “La Capacitación en las Empresas”.Autor Francisco Quintanal.

WEBGRAFÍA:

1. SOSA Sálico. Wikilearning “Objetivos de la Capacitación” (www.gestipolis.com) 06/04/2007.
2. SOSA Sálico. Wikilearning “Desarrollo de Ejecutivos y Empelados” (www.gestipolis.com) 06/04/2007.
3. SEP. Sitio de Internet. “Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo” (www.sep.gob.mx). 2007.

ANEXO N° 1



Fecha:

1. ¿Existen programas de capacitación en el plantel a su cargo?

___ SI ___ NO

¿Por qué?

2. ¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan para detectar las Necesidades de Capacitación en su plantel?

3. ¿Con qué frecuencia se actualizan los Programas de Capacitación?

___ CADA AÑO. ___ 2 a 5 AÑOS. ¿Por qué?

4. ¿Los Programas de Capacitación se fundamentan en las Necesidades de su Personal?

___ SI ___ NO ___ ALGUNAS VECES.

¿Por qué?

5. ¿Quién autoriza el Programa de Capacitación?

6. Usted como director del plantel:

a) ¿Cómo apoya a los curso de Capacitación?

7. ¿Cuáles son los tipos de cursos que se les imparten a los trabajadores de dicha institución?

ANEXO Nº 3

☺ **HOLA:**

Gracias por tu participación, la finalidad de estos cuestionarios es realizar un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la Detección de Necesidades de Capacitación para su puesto. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas, le pedimos que conteste el cuestionario con sinceridad y lea las instrucciones cuidadosamente.

De antemano: ¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades para conocer Necesidades de Capacitación.

Fecha:

1. Nombre del área de trabajo:

2. Puesto que ocupa:

3. Defina las funciones de su puesto.

4. Último grado de estudios:

5. Cursos en lo que ha participado dentro de la institución en los últimos 5 años.

6. ¿Los cursos que se imparten en su institución le parece que le ayudan a mejorar su desempeño laboral?

Marque con una X SI__ NO__

¿Por qué?, explique:

7. ¿Esta dispuesto a participar próximamente en un curso?

- SI.
- NO.

¿Por qué?

8. ¿Qué cursos de Capacitación seria conveniente programar, para realizar mejor sus actividades laborales?

9. ¿Cuál es el motivo por el cual ha participado en los cursos de Capacitación? (Marque solo una opción)

- Necesidades del Puesto.
- Currículum.
- Aprender algo más.
- Por envío del director.
- Otros, especifique.

10. ¿En qué mejorará su desempeño al recibir la Capacitación que le hace falta?

11. ¿Cree usted estar totalmente preparado para desempeñar su trabajo?

Si

No

¿Por qué?

12. ¿Qué problemas tiene para realizar su trabajo satisfactorio?

13. ¿Se siente satisfecho en su trabajo? (Marque solo una opción).

20% ()

40% ()

60% ()

80% ()

100% ()

14. ¿Para desarrollar su trabajo al nivel máximo de sus posibilidades, tiene usted problemas? (Marque solo una opción).

() Ninguno

() Pocos

() Algunos

() Muchos

() Demasiados

15. Si contestó algunos, muchos, demasiados, indique cuál cree usted que es la causa que lo origina: (Marque solo una opción).

() Continuos cambios en los métodos de trabajo.

() Constantes fricciones con los compañeros de trabajo.

() Falta de Capacitación en aspectos de: _____

() Falta de Materiales necesarios para realizar mi trabajo.

() Falta de Organización y Coordinación para llevar a cabo mi trabajo.

() Otros ¿Cuáles?

16. ¿Qué factores cree usted que podrán mejorar el desempeño de su trabajo? (Marque solo una opción).

() Mayor Capacitación en aspectos de: _____

() Mayor esclarecimiento de los objetivos a alcanzar.

() Mejor Comunicación.

() Mayor apoyo de la Dirección.

- Menor vigilancia sobre mi trabajo.
- Mayor amistad con mis compañeros de trabajo.
- Mejor distribución de cargas de trabajo.
- Mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto.
- Mayores recursos (¿Cuáles?).
- Otros: _____

17. ¿Siente usted que la dirección se preocupa por capacitarlo en su trabajo?

- Nada.
- Muy Poco.
- Poco.
- Suficiente.
- Mucho.

18. ¿Qué cree que piensen de usted sus compañeros de trabajo en relación con su capacidad? (Encierre en un círculo el número que corresponda a su respuesta).

0%	20%	40%	60%	80%	100%
Nada	Capaz.				Muy Capaz.

19. ¿Cuál cree usted que es la causa principal por la que, en ocasiones, se demora su trabajo? (Marque solo una opción).

- Desconoce las funciones a realizar en su trabajo.
- Existe una carencia de información necesaria para realizar sus actividades.
- No existe una coordinación en sus actividades.
- No tiene una buena comunicación con sus jefes o subordinados.
- Otros, cuáles: _____

20. Tienes dificultades en tus tareas porque te faltan:

Conocimientos:

Habilidades:

Actitudes:

☺ Gracias por sus respuestas.