

## TESINA

“EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA  
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL  
FONDO DE CULTURA ECONÓMICA: UNA PROPUESTA”

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA:

**Rodrigo Xolalpa Barrera**

ASESORA:

**Carmen Evelia Hernández Ortiz**

México D.F. 2015

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres

Como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por la vida que me dieron, el amor, apoyo en cada instante de mi vida, su comprensión; porque hoy veo llegar a su fin una de mis metas. Agradecerles una vida de lucha, sacrificios, esfuerzos constantes, este logro es inspirado en ustedes que son mi ideal y constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mi hija

Por ser mi motor, por el amor que regalas con tus palabras, con tus acciones; porque cada meta y proceso querida hija se tiene que cumplir, tienes un gran potencial, te amo Mary Fer.

A mis hermanas y hermanos

Por todo el apoyo que siempre me han brindado cada uno, este trabajo también es por ustedes.

A la Mtra. Carmen Evelia

Por su gran compromiso, atención y sobre todo por la dirección de este trabajo que con su excelente profesionalismo me llevo a la conclusión de esta tesina.

A una mujer especial

A ti, por la calidez de tus palabras, porque me enseñaste a darle el valor a este importante compromiso, por tu motivación en momentos cruciales de este trabajo, por ese cariño de tus acciones, gracias...

A mis amigas y amigos

Liz, Caro, Viry, mtra. Betty, Adrián que compartieron una etapa en la universidad y otra en estos momentos, por su amistad, aprecio, cariño, por los aprendizajes, experiencias y los buenos momentos en esta casa de estudio.

# ÍNDICE

## **CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN Y SU VINCULACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

- 1.1 La administración
  - 1.1.1 Definición de la administración
  - 1.1.2 Antecedentes de la administración
  - 1.1.3 Concepto de educación
  - 1.1.4 Administración Educativa
  - 1.1.5 El administrador educativo en el ámbito laboral
  - 1.1.6 Administración de Recursos Humanos

## **CAPÍTULO II. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN**

- 2.2. Definición de capacitación y desarrollo de personal.
  - 2.2.1 Antecedentes de Capacitación de personal
  - 2.2.2 La capacitación de personal en México
- 2.3 Marco Legal de la Capacitación en México
  - 2.3.1 Artículo 153 de la Ley federal del trabajo
- 2.4 Proceso de la Capacitación
  - 2.4.1 Planeación
    - 2.4.1.1 Detección de las necesidades de capacitación DNC
  - 2.4.2 Organización o Diseño del programa de capacitación
  - 2.4.3 Ejecución de la capacitación.
  - 2.4.4 Evaluación y seguimiento.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UNA DNC, PARA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.**

### 3.1 Historia del FCE

#### 3.1.1 Misión

#### 3.1.2 Visión

#### 3.1.3 Valores

#### 3.1.4 Política De Calidad

### 3.2 Análisis y recuperación de experiencia laboral.

### 3.3 Propuesta teórica de una técnica de DNC

## **Conclusiones**

## **Anexo**

## **Bibliografía**

## Introducción

El propósito de esta recopilación teórica es presentar un panorama de la Administración Educativa y el desarrollo que tiene en la incursión multidisciplinar en el ámbito laboral; los puntos principales que se abordarán incluyen: los inicios de la disciplina, su evolución, el desarrollo, así como los inicios y desarrollo de la administración de los recursos humanos. El enfoque de la administración es relevante por la razón de que, la mayoría de los avances tecnológicos se han dado con el paso del tiempo y que la actualidad la disciplina sea eje importante en toda organización.

La capacitación ha influido en el sector público y privado, se han venido desarrollándose para mantener una mejor formación, actualización del personal, para hacer frente a las demandas sociales, optimicen recursos y realicen sus funciones con la mayor eficiencia.

El desarrollo tecnológico y organizacional ha permitido que las nuevas tendencias a circunstancias actuales, sean determinantes para contar con personal calificado o especializado en sus tareas o funciones. Es decir, cada vez se requiere personal capacitado para elevar su nivel de competitividad y desarrollo. Llevar a cabo un proceso capacitación periódicamente, para el desarrollo del personal es fundamental para lograr cubrir las necesidades de capacitación detectadas. Tiene como meta principal, contar con un desempeño eficiente y un personal responsable por el cumplimiento de los objetivos a cumplir.

En la experiencia laboral realizada en el Fondo de Cultura Económica, en el departamento de capacitación pude observar una sistematización lineal, donde no existe la relación personal a la hora de determinar el personal a capacitar, son elegidos por un indicador de producción, mediante el uso de las tecnologías de información. De ahí, que formular una propuesta teórica de una técnica de Detección de Necesidades de Capacitación. Mediante dicha técnica se podrá conocer personalmente las necesidades del personal a capacitar, determinar de forma asertiva que cursos son los que tienen mayor prioridad a impartir y a dar un seguimiento, que es una de las etapas del proceso de capacitación.

# **CAPÍTULO I**

LA ADMINISTRACIÓN Y SU VINCULACIÓN CON LA  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

## 1.1 La Administración

La Administración es parte importante de las organizaciones públicas o privadas, que influye en sistematizar los procesos de productivos a través de un dinamismo alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

La administración para Adalberto Chiavenato; es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".<sup>1</sup>

La administración se entiende como el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar para conducir eficientemente las actividades de una organización. "La palabra "administración" viene del latín *administratio* que significa acción de administrar.

El término "*administrar*" está compuesta por "*ad*" y "*ministrare*" que significan conjuntamente "servir", llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir."<sup>2</sup>

Administración significa coordinar eficiente y eficazmente las actividades de los individuos dentro de las organizaciones.

"La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todos las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación"<sup>3</sup>

"Administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones"<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría General Administrativa". Pág. 42

<sup>2</sup> JIMÉNEZ Castro, Wilburg. "Introducción de la Teoría Administrativa". Pág. 23

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría General Administrativa". Pág. 8

<sup>4</sup> STONER A.F, James. "Administración". Pág. 9

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

A partir de este conjunto de definiciones infiero que debe ser comprendida como un conjunto de pasos o procedimientos a seguir para alcanzar un fin en común; orientada a la eficacia y eficiencia del personal para desempeñar mejor sus actividades laborales, para la optimización de los recursos disponibles por la organización para el logro de los objetivos.

El desarrollo de la administración ha aportado conocimiento útil para las empresas u organizaciones, de acuerdo a sus necesidades, objetivos o políticas. La teoría administrativa se apoya de ciencias auxiliares como la pedagogía, la psicología, con el propósito de ayudar a solución de problemas de organización, producción, conflictos, etc.

La administración como ciencia no puede quedarse estática, debido a la dinámica laboral y el avance en las tendencias que determinan la conducta del personal, así como el entorno social y el avance tecnológico, se requiere encontrar técnicas y prácticas que permitan el cumplimiento de los objetivos a las organizaciones alcanzar sus metas por medio de la eficacia en los procesos administrativos.

### 1.1.2 Antecedentes de la administración

La administración nace de la necesidad humana de organizar trabajo social en las sociedades primitivas surgían diversos grupos, donde sobresalía el más hábil y era este quien orientaba al grupo, quien la lideraba, dirigía y controlaba, es decir la administraba; lo que le obligó a formar organizaciones sociales, por ello puede decirse que ahí fue donde surgió la administración, de una necesidad de supervivencia, en el contexto de la naturaleza, en un ambiente con carencias técnicas. El hombre inicia su periodo sedentario, conformando de grandes tribus o

---

<sup>5</sup> MUCH Galindo, Lourdes. “Fundamentos de la administración”. Pág. 26

comunidades y ahí se hablaba ya de una administración comunitaria, lo que posteriormente se le definió como administración pública.

La evolución de estas sociedades, el desarrollo del conocimiento del hombre y los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración, desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia, que ha llevado el desarrollo de la administración.

La administración como ciencia influyó en las organizaciones en una larga trayectoria histórica antes que fuera la eclesiástica y la militar, las teorías acerca de la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró increíblemente a principios del siglo XX, al contribuir con algunos principios que a la teoría clásica. La Revolución Industrial se caracteriza por la mecanización de la industria, la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y las comunicaciones. Se produjo en los contextos industriales, tecnológico, social, político, y económico de situaciones, problemas y variables, donde surgió la teoría clásica de la administración.

El europeo Henri Fayol, desarrolló la teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración.<sup>6</sup>

La influencia de pioneros industriales y empresarios, llevan a la evolución de la administración hasta el inicio del siglo XX, en procesos y sistemas más complejos. Se desarrollaron trabajos sobre la administración, Frederick Winslow Taylor, desarrollo la escuela de la administración científica, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero.

---

<sup>6</sup> Ibídem

Aunque los dos autores no se comunicaron entre si y partieron de puntos de vista diferentes, incluso opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX.

### 1.1.3 Concepto de educación

Hablar de educación, es referirse al desarrollo de facultades físicas, intelectuales y morales. La educación es el complemento de la instrucción.<sup>7</sup>

Se llama educación al proceso mediante el cual se afecta a una persona, estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea. Por consiguiente, debe distinguirse entre los conceptos de educación (estímulo de una persona hacia otra) y aprendizaje, que en realidad es la posibilidad subjetiva de incorporación de nuevos conocimientos para su aplicación posterior.<sup>8</sup>

La Educación ha tenido lugar en la mayoría de las comunidades desde las épocas más tempranas. Cada generación ha tratado de transmitir sus valores culturales y sociales, las tradiciones, la moral, la religión, los conocimientos y las habilidades para la próxima generación. La historia de los planes de estudio de este tipo de educación refleja la historia de la humanidad en sí, la historia de los conocimientos, creencias, habilidades y las culturas de la humanidad.

La educación es aquella efectuada y que postula la pedagogía para alcanzar sus objetivos de aprendizaje. En general, la educación suele estar dividida según las áreas del saber humano para facilitar la asimilación por parte del educando. La educación se ha sistematizado a lo largo de los últimos años en las

---

<sup>7</sup> Pequeño Larousse .pag.377

<sup>8</sup> Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/general/educacion.php#ixzz3UldWpLUt>

instituciones escolares y en la universidades, si bien en la actualidad el modelo de educación a distancia o semipresencial ha comenzado a abrirse camino como un nuevo paradigma del aprendizaje.

La educación formal consta de instrucciones definidas, la enseñanza y la formación profesional de los propios docentes, la aplicación de la pedagogía y el desarrollo de los planes de estudio.

Las escuelas, los colegios y las universidades no han sido los únicos métodos empleados para la educación, muchas son las profesiones u oficios que tienen la necesidad de una formación especializada.

Para los individuos recibir la instrucción les permite obtener los conocimientos elementales para profundizar su sentido intelectual y racional. La enseñanza está organizada en niveles o etapas, que tiene objetivos claros que se imparte en instituciones como escuelas, colegios, instituto, son responsables de transmitir los conocimientos elementales y necesarios para su formación del aprendizaje.

La educación es uno de los pilares más importantes en el desarrollo del ser humano, es sinónimo de cultura, de ética, de formación y de adquirir conocimientos, permite la enseñanza a través del proceso de educación a que el alumno aspire a obtener el título o certificado final que lo avale que concluyó un proceso educativo. Por lo que considero que la educación sistematiza y desarrolla una serie de conocimiento, habilidades, valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo.

#### 1.1.4 La Administración Educativa

La Administración Educativa, es una disciplina reciente, es por eso que aún no se establece un concepto universal; se desarrolla en Estados Unidos y ha tenido

avances teóricos, así como influencia de la gestión española, la cual ha sido la principal fuente teórica de su introducción en México.<sup>9</sup>

Para García Garduño la Administración Educativa, “se define como el proceso de trabajo con y a través de la gente para lograr eficientemente las metas organizacionales. En ambas definiciones están implícitos los conceptos clásicos de la administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Siguiendo a Appleby (1949) y colaboradores establecen diferencias muy finas entre administración y management; su distinción radica en el lugar que ocupan en el organigrama: la administración se sitúa en los rangos altos y el management en los medios o inferiores.”<sup>10</sup>

Para estos autores las áreas críticas de responsabilidad de los administradores educativos son: logro de metas, mantenimiento de los procesos de una organización, las habilidades que requieren en lo técnico, humano y funcional.

La Administración Educativa se encarga de crear los ambientes adecuados para favorecer la práctica educativa de una manera eficiente y eficaz, para lo cual debe tomar en cuenta los recursos materiales, humano, financieros y operativos que estén a su disposición, con la finalidad de que el *quehacer educativo* se logre eficientemente con menos recursos.”<sup>11</sup>

En la mayoría de las aportaciones teóricas que consulte, están más enfocados en definir como un proceso administrativo, que la administración educativa no se encierra solo en dicho proceso, considero que para que la función administrativa en los procesos educativos garantice el éxito, es necesario reconceptualizar la administración educativa, problematizando en sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones reales de una organización educativa, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las aportaciones que se

---

<sup>9</sup> GARCIA Garduño, José María.” La Administración y gestión educativa: Algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México”.

<sup>10</sup> Ibídem

<sup>11</sup> VELAZQUES López, Jorge (2002): Prospectiva del ámbito laboral del Administrador Educativo al Egresar de la Universidad Pedagógica Nacional. UPN

genera la importancia del contexto y la misión institucional, como también en la formación de los administradores educativos.

Dichos profesionistas tendrán que aportar dinamismo en los procesos administrativos en cualquier organización o institución, a partir del conocimiento de las teorías administrativas y sea capaz de desarrollar tareas realmente benéficas para la institución u organización, es sin duda unos de los objetivos de la administración educativa.

El objetivo de la licenciatura administración educativa de la UPN, “es formar profesionales de la educación en la administración y gestión, con una perspectiva multidisciplinaria, basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que habilite a los egresados en la selección, análisis y utilización de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional”.<sup>12</sup>

Esto significa que al egresar el administrador tiene la formación necesaria para cumplir las demandas o requerimientos laborales, para realizar las funciones en los procesos administrativos de manera eficiente.

#### 1.1.5 El administrador educativo en el ámbito laboral

La administración educativa tiene un papel importante al definir estrategias, métodos para el cumplimiento de objetivos, así como, el desarrollo a la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos que lleve a cabo, sin importar el giro de una organización o institución, puede asistir en la participación en la toma de decisiones, en un sentido técnico y profesional para el logro de objetivos organizacionales.

Una de las metas principales del administrador educativo debería ser, el destacar eficientemente sus aptitudes en su desempeño, para poder lograr un espacio profesional en el campo laboral.

---

<sup>12</sup> <http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/administracion-educativa#descripcion>

El profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión educativa egresado de la UPN será capaz de:<sup>13</sup>

- Conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas;
- Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas;
- Proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo.

El Campo laboral del egresado de la licenciatura en administración educativa podrá desarrollar sus actividades en:

- Instituciones de educación básica, media superior y superior (federal, estatal, regional y municipal).
- Instituciones de educación especial, escuelas clínicas y centros psicopedagógicos.
- Delegaciones del Distrito Federal, en sus áreas de servicio a la comunidad con programas educativos, culturales y asistenciales.
- Instituciones federales (Secretaría de Seguridad Pública, SEMARNAT, Gobernación, Policía Federal, SEDESOL, IFE, etc.)
- Empresas y Asociaciones en sus áreas de servicio y capacitación.
- Departamento de asesoría pedagógica según el área de intervención.
- Organizaciones privadas no educativas en áreas de administración y servicios.
- Centros de elaboración de recursos educativos: audiovisuales, impresos, etc.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Tomado de la descripción del perfil de la Lic. Administración Educativa, de la página web de la UPN.  
<http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/administracion-educativa>.

Es decir, que con la formación profesional el administrador educativo tiene la preparación de asumir funciones y responsabilidades de carácter administrativo; es el debe de tomar parte en la gestión de los recursos humanos y materiales, pueda realizar el proceso administrativo como herramienta para el cumplimiento de objetivos.

#### 1.1.6 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es la parte de la disciplina que se dedica a la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal, en toda organización. Su función principal es promover el mejor desempeño laboral del personal para garantizar los objetivos institucionales.

Toda organización requiere recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, que le de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la administración de recursos humanos, ha ido aumentando, debido a que las organizaciones requieren, cada vez más, de personal calificado y motivado capaz de adaptarse a los constantes cambios del entorno social.

Con la premisa de que las organizaciones cumplan con los objetivos establecidos, deberán contar con personal capacitado, capaz de aceptar el cambio y motivados al desarrollo continuo. La importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias, brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos

---

<sup>14</sup> Tomado de la descripción del perfil de la Lic. en Administración Educativa de la página web de la UPN <http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/administracion-educativa>

específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo.

Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines concretos, obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera tiempo y recursos.<sup>15</sup>

Los elementos básicos que constituyen el sistema de la administración de personal corresponden a los integrados al proceso administrativo: planeación, organización, coordinación, dirección y control. Estos elementos, a su vez, están conformados por funciones específicas, integrando permanentemente insumos como técnicas, principios, relaciones, procesos y funciones expresadas en términos del desempeño laboral.

Al considerar la importancia del proceso administrativo en la administración del recurso humano, la organización promueve la interacción de los diferentes recursos que la integran. No se puede dirigir y controlar, sin antes haber definido qué se quiere; qué se persigue; cómo se ordena, cómo se relaciona. Una función importante del administrador en el área, es reclutar, desarrollar, evaluar, capacitar y retener al personal en las diferentes funciones de la empresa, con características necesarias para los puestos perfil.

Esto significa capacitar y motivar a las personas en la organización, trabajando y desarrollando al máximo las actitudes positivas favorables, con objeto de que el personal permanezca en la organización.

Para Fernando Arias Galicia 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

---

<sup>15</sup> ALLES, Martha. “Desarrollo del talento humano, basado en competencias”.

la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.<sup>16</sup>

Idalberto Chiavenato agrega que “los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Y que este recurso es el único y dinámico de la organización, que constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.”<sup>17</sup>

De las anteriores ideas se puede concluir que, la administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Con lo anterior, considero que es necesario resaltar la importancia de cada uno de los procesos establecidos en el área de recursos humanos, ya que en general, ha dado un giro significativo sobre las áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de apertura de mercados amenaza de forma progresiva a los sistemas organizacionales nacionales.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está capacitado y tiene la actitud de proporcionar su esfuerzo, la organización marchará exitosamente; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, los recursos humanos. Mediante el proceso administrativo aplicado al sistema organizacional, así como, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la organización, tendrá como resultado un beneficio al individuo y la propia organización.

---

<sup>16</sup> ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Trillas. p 27.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Indarberto. p. 128.

# **CAPÍTULO II**

## **PROCESO DE LA CAPACITACIÓN**

## **CAPÍTULO II. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN**

En este capítulo se describirán las etapas del proceso de capacitación, que están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, que buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo dentro de su lugar de trabajo. El objetivo principal es mostrar un modelo de proceso de capacitación, como estrategia de cambio y desarrollo para cumplir las metas de una organización, empresa o institución.

Se describirán las aportaciones que antecedieron y que históricamente han influido sobre los diversos enfoques de la capacitación, cada una de ellas dirigida a los principios de la administración de recursos humanos que han influido en la productividad y desarrollo del personal.

La capacitación se sustenta en un marco legal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo, para vigilar los derechos y obligaciones de los trabajadores y organizaciones. Para el cumplimiento de las leyes establecidas.

## 2.2. Definición de capacitación y desarrollo de personal.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.<sup>18</sup>

Alfonso Siliceo, señala que la trascendencia que tiene la educación y formación de los ejecutivos, empleados y obreros, en la práctica de relaciones de trabajo, entre el personal y las organizaciones, debe de existir una comunicación y para el logro de objetivos organizacionales.<sup>19</sup>

En este sentido, la capacitación de personal conlleva la necesidad de motivar al personal a desarrollar sus habilidades a través de cursos de capacitación para adquirir nuevas habilidades, para el mejoramiento de sus funciones o tareas, tendiendo a incrementar su productividad y a pensar en el aprovechamiento de dichos cursos de formación.

En relación a la diferencia entre el adiestramiento y la capacitación señalo lo siguiente:

- Adiestramiento: “se entiende como la habilidad o destreza adquirida, en el trabajo preponderantemente. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.”
- Capacitación: tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En este sentido la capacitación se imparte a

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”

<sup>19</sup> SILICEO A. Alfonso.”Capacitación y desarrollo de personal”.Editorial Limusa, 2ª ed. México 1992, pág 13

empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.”<sup>20</sup>

- Desarrollo: “significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas”.<sup>21</sup>

Por lo tanto, la capacitación es de suma importancia en la formación y en el mejoramiento de los conocimientos y habilidades para el desempeño laboral, debido a que, cada vez, la demanda de personal calificado es fundamental para cualquier organización u institución. De ahí que las instituciones o empresas deben de formular un adecuado programa de capacitación apegado a cubrir las necesidades para desempeñar eficientemente sus funciones.

Si bien, no es exclusivo del sector privado o de las empresas, también ha causado impacto en las instituciones públicas, ya que la sociedad demanda que estas sean de igual manera productivas. Adquieren la obligación de ofrecer programas de capacitación, actualización y adiestramiento para cubrir las carencias en los procesos o servicios. Mediante la capacitación se logra que se fortalezcan los conocimientos necesarios para que el trabajador desarrolle sus habilidades y constituya un factor importante para el logro de los objetivos de productividad.

La capacitación debe orientarse a la práctica de aprender a aprender, es decir, que aprenda a ser, para así poder hacer mejor sus tareas laborales con eficiencia. La capacitación es un medio que enseña sistemáticamente los conocimientos y habilidades, además de desarrollar actitudes, aptitudes al personal para el mejoramiento en su contexto laboral.

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”

<sup>21</sup> Ibid.

### 2.2.1 Antecedentes de Capacitación de personal

Las primeras formas de entrenamiento y adiestramiento que dieron origen a la capacitación, se presentaron en las sociedades antiguas donde no existía, ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, el aprendizaje o conocimiento se transmitía de manera directa con los maestros a los aprendices, los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse especialistas del trabajo.

En los siglos XV y XVI, la forma que existía para la enseñanza de las habilidades y conocimientos, era por medio de la instrucción directa, los aprendices se les enseñaban gradualmente el oficio. Este mismo proceso se aplicaba en todas las actividades económicas, como la escultura, herrería, agricultura y comercio.<sup>22</sup>

Para la época de la Revolución Industrial, se transformó la capacitación al incorporarse maquinaria que suplía el trabajo de varias personas; con la desaparición de los telares, ya no se requería la participación de numerosas personas que pudieran trabajar una sola actividad. En la medida en que fueron adquiriendo un mayor número maquinaria y podían ser manejadas por personal con una experiencia escasa, empezaron a participar en los procesos que se estaba llevando a cabo, este hecho da paso a la creación de la fabricación en serie, donde se requiere mano de obra calificada. Posteriormente, conforme los mercados se extendieron, se hizo necesario el empleo de más maquinaria e insumos, situación que demandó mayor inversión por parte de los maestros de los talleres.

Este fue un cambio en los procesos de la capacitación, se debió a que la industrialización propició en gran medida la mano de obra capacitada y especializada para realizar las tareas de la nueva maquinaria.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> GRADOS, Jaime A. *“Capacitación y desarrollo de personal”*. Ed. Trillas 2005

<sup>23</sup> GRADOS, Jaime A. Trillas 2005

El crecimiento de la industria nos traslada en la historia al siglo XIX e inicios del XX, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues se comenzaba con la fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

Por lo que considero que es cuando se empezó a entender la labor que la capacitación debería ser una función sistematizada y organizada, para el mejoramiento o especialización en los procesos productivos.

Un acelerado desarrollo productivo y un avance tecnológico que generó la necesidad de producir mano de obra especializada, la capacitación comienza a tomar importancia con el crecimiento de la industria, mediante la capacitación se crea una sistematización de la enseñanza, una nueva forma de entrenamiento, formación y desarrollo en el ámbito laboral de las organizaciones

### 2.2.2 Antecedentes de la capacitación en México.

Ahora bien, México no fue ajeno a esta evolución histórica de la capacitación, ya que los antecedentes de ésta se remontan a la época prehispánica, donde la población contaba con preparación académica en escuelas como el Tepochcalli y el Calmecac, donde los jóvenes desarrollaban habilidades militares, de religión y domésticas.

Durante la época colonial en México, el sistema de aprendices era bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga, comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo.<sup>24</sup>

Sin embargo, la industrialización y el desarrollo tecnológico en México no evolucionaron tan rápidamente como en otras partes del mundo, ya que la

---

<sup>24</sup> Grados, Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Trillas 2005 pág. 215

esclavitud y la explotación del trabajador perduraron durante un largo periodo y por lo tanto el sistema de aprendices sobrevivió bastante tiempo.

En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. Durante el porfiriato, la tierra era casi la única fuente de riqueza en México y estaba concentrada en las manos de un pequeño sector lo que provocaba la explotación desmedida de los trabajadores.<sup>25</sup>

Sin embargo, con el proceso industrial y el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se concentra la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. De esta manera, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras se pone en contacto a los diferentes oficios. Esta división del trabajo permite que los trabajadores tengan comunicación ya que todo lo que se desarrolla es por medio de una cadena de obreros que no realizan las mismas actividades de la producción, sino que solo participan en una mínima parte durante el proceso del trabajo. Así ante esto surge la necesidad de adiestrar y capacitar al personal para aumentar la efectividad organizacional.<sup>26</sup>

La capacitación en México tuvo que pasar por un gran periodo de tiempo, en la actualidad toma importancia debido a que las empresas e instituciones se apegan al marco legal, adquieren la obligación de capacitar y adiestrar a sus empleados, fue reglamentada oficialmente, la importancia al desarrollo del personal.

A partir de este hecho, la capacitación adquiere un carácter formal y sistematizado. Con la creación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en 1981, vigila no solo las cuestiones de salvaguardar cuestiones laborales y la

---

<sup>25</sup> [http://utan.edu.mx/~tequis/images/tesis\\_biblioteca/FEBRERO2012/04](http://utan.edu.mx/~tequis/images/tesis_biblioteca/FEBRERO2012/04)

<sup>26</sup> <http://es.slideshare.net/Victor1959/capacitacion-yadiestramiento-en-mexico?related=1>

continuidad a los procesos productivos y a las fuentes de empleo, sino además, ver que cuenten con capacitación para realizar sus actividades o servicios.<sup>27</sup>

### 2.3 Marco Legal de la Capacitación en México

Es hasta el año de 1978, en el sexenio del presidente José López Portillo (1976-1982), cuando se consagra en el artículo 123 apartado A, fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el derecho de los trabajadores a ser capacitados y adiestrados. Dicho artículo quedó modificado por el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de fecha 9 de enero de 1978, que dispone: "las empresas cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación"

Con la finalidad de puntualizar los artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos referente a este apartado, cabe señalar que estos artículos pueden ser o han sido objeto de reformas, por lo que es recomendable actualizarse consultando las fuentes de carácter oficial.

El Artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos fracción XIII, apartado A, y en el artículo 153-A, hasta X, del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo, hace referencia en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como, el derecho de los trabajadores a recibirlos en los aspectos importantes se encuentran expresados en dichos artículos.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Reynoso Castillo. Notas sobre la capacitación en México, 2012.

<sup>28</sup> Marco Legal - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2014  
<http://info4.juridicas.unam.mx/unijus/nrm/140/4/2.htm>

### 2.3.1 Artículo 153 de la Ley federal del trabajo.

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

Por ley todos los trabajadores tienen derecho de exigir adiestramiento y capacitación, así mismo, la existencia de un convenio entre los jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro o fuera de la empresa, dependiendo de los programas o agencias capacitadoras para un mejor desempeño de los cursos. Deberán ser impartidos durante las horas de la jornada laboral.

Aquí en el marco legal nos indica la importancia de las empresas y el compromiso que tienen con los trabajadores para capacitarlos en determinadas áreas que sea según sus intereses.

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

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la 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.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> SILICEO Alfonso. “Capacitación y Desarrollo del Personal”. 2003. pág.74

La capacitación en algunas empresas para adiestrar al personal antes de ingresar al trabajo y también ayuda para actualizar conocimientos.

“Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.”<sup>30</sup>

“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.”<sup>31</sup>

El objeto de la capacitación y el adiestramiento será la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como la prevención de riesgos de trabajo, incremento a la productividad y mejoramiento de aptitudes del trabajador.

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Además, los procedimientos legales establecen la

---

<sup>30</sup> SILICEO Alfonso. *“Capacitación y Desarrollo del Personal”*. 2003

<sup>31</sup> Ibidem

definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de dar cumplimiento a los artículos 153 de la Ley Federal del Trabajo.

Por último, se estipula que el seguimiento y desarrollo de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro.

#### 2.4 Proceso de la Capacitación.

La capacitación es similar al proceso administrativo, conformado de diferentes fases o procesos. Debido a que el objetivo inmediato de la capacitación es contribuir al logro de metas en una organización o institución. Es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

Debe ser planeado, debe estructurarse a partir de un diagnóstico que determine las carencias o necesidades en las diferentes funciones del personal.

Por tal motivo es necesario implementar un proceso de capacitación que incluya al personal de todos los niveles o aéreas, para brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, funciones, tareas que el personal realice en una organización, a fin de tener programas de capacitación eficaces, que tengan un impacto en el desempeño individual y organizacional.

A continuación describiré un tipo de proceso sistemático con las siguientes etapas planteado por Jaime Grados:<sup>32</sup>

1. Planeación
2. Organización o Diseño del programa de capacitación
3. Ejecución de la capacitación
4. Evaluación y seguimiento

---

<sup>32</sup> GRADOS, Jaime A. *“Capacitación y desarrollo de personal”*. Ed. Trillas 2005. Pág.228

### 2.4.1 Planeación

La planeación se determina el qué hacer y es un proceso que requiere la determinación de tres elementos:

- La detección de necesidades de capacitación (DNC)
- El establecimiento de objetivos
- El establecimiento de planes y programas.

En la DNC se identifica las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quien va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán 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 deben contener el programa de capacitación para que lleguen a cumplirse tal como se planteó.

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 anual.

En la planeación, como se mencionó anteriormente, es importante decidir y establecer los objetivos que se van a alcanzar, enfocados a la manera de ser alcanzados por el personal. Esto origina las preguntas ¿qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los componentes, equipo de trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En este sentido, se formula un plan o una ruta integrando las herramientas necesarias de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver realizado cada actividad.

#### 2.4.1.1 Detección de las necesidades de capacitación DNC

La DNC es parte inicial de la planeación, a su vez, determina las necesidades, las condiciones en las que se encuentra el personal. Así como identificar las técnicas adecuadas para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación.

“Las Necesidades de capacitación, son las diferencias que existen entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas como requisitos de un puesto de trabajo y los conocimientos que el trabajador presenta.”<sup>33</sup>

Para poder llevar a cabo un programa de capacitación, es necesario realizar las siguientes etapas: diagnóstico de necesidades, elaboración de un programa, ejecución y registro del programa y evaluación de sus resultados.

Todos los objetivos y metas contenidos en el programa de capacitación surgen en la DNC, esta permite vincular las necesidades de la organización con las del trabajador.

La DNC proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere, elimina la tendencia de capacitar por capacitar, proporciona la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas, asegura en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y programas de la empresa o institución y genera los datos esenciales para permitir una evaluación constante.<sup>34</sup>

Debe realizarse como un proceso continuo, para poder satisfacer las necesidades que presentan el personal. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. La atención hacia una DNC puede derivarse de:

- Problemas en la organización

---

<sup>33</sup> RANGEL, Cuenca Claudia O. “Propuesta para desarrollar mejor una Detección de Necesidades de Capacitación en el órgano interno de control de la UPN”, Tesis 1997, Pág. 25.

<sup>34</sup> MENDOZA Núñez, Alejandro. “Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo”, 1998, Pág.45.

- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente su puesto, el identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto necesitan capacitación y en qué actividad, determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad, ya sean en conocimientos, habilidades o actitudes. Y por último determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuente la empresa u organización.

Los objetivos de la DNC son:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea como la institución debe funcionar (lo que debería hacerse).
- Determinar el potencial de los recursos humanos.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones. (lo que se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre *el deber ser* y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en financieras, materiales, tecnológicas y la de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, de adiestramiento o desarrollo.

Como podemos darnos cuenta la DNC y la capacitación no pueden actuar de manera individual, estas deben trabajar conjuntamente para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de aptitudes, conocimientos del personal a capacitar.

#### 2.4.2 Organización o Diseño del programa de capacitación

Mientras la primera etapa del proceso responde estrictamente al *qué hacer*, la organización instrumenta el *con qué hacerlo*; es decir, se trata disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. En la organización se conforman los elementos que se presentan a continuación:

- Estructuras y sistemas. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura de la empresa. También se requiere un sistema propio, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen el logro de los objetivos conforme al manual de organización.
- Integración de personas. Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personal técnicamente preparado, así como instructores que conducirán los recursos determinados en la planeación o en el programa de capacitación.
- Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesitan de espacios como aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrón, manuales de instrucción y en general diferentes recursos físicos, papelería entre otros, para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir a los cursos de capacitación, a las necesidades específicas y para

economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.<sup>35</sup>

Para la elaboración de un programa de capacitación se pueden considerar, lograr que el número de empleados que participen de la capacitación, se de cumplimiento a cubrir las prioridades del diagnóstico de necesidades de capacitación, en las actividades y cursos que se aprueben.

Algunas características que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, facilidad para las relaciones humanas, valores, interés, motivación, entusiasmo, es decir en lo afectivo, así mismo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.<sup>36</sup>

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

El éxito de cualquier etapa del proceso de capacitación, dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos instructores deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

#### 2.4.3 Ejecución de la capacitación

La ejecución es la puesta en marcha del plan o programa de capacitación, es la acción misma, la etapa donde se lleva a cabo los planes establecidos, que implica los siguientes elementos:

---

<sup>35</sup> GRADOS, Jaime A. *“Capacitación y desarrollo de personal”*. Ed. Trillas 2005. Pág.230

<sup>36</sup> GARCÍA López, J.: *“El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones”*

- Materiales de apoyo de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual, fílmico, 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 pueden llegar a necesitar diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, de apoyo didáctico o cualquier de medio electrónico.
- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, servicio de cafetería y en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.<sup>37</sup>

La capacitación comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

En los programas de capacitación combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal o cursos.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

---

<sup>37</sup> GRADOS, Jaime A. “*Capacitación y desarrollo de personal*”. Ed. Trillas 2005. Pág.230

#### 2.4.4 Evaluación y seguimiento

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

Evaluación 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 de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

Evaluación del proceso institucional. La evaluación completa del proceso de la instrucción tiene etapas y solo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos específicos y técnicamente diseñados.<sup>38</sup>

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 un curso.

El proceso de la capacitación no termina con la clausura del curso, en donde se reciben y se entregan constancias, es necesario establecer mecanismos de control, que deben formar parte integral de un proceso completo de capacitación.

Cualquier empresa o instructor que se dedique a la capacitación, debe lograr una confianza basada en la calidad con la que se imparta un curso y las prácticas funcionales que establezcan estándares predeterminados para la realización de un trabajo. Además de establecer prácticas que deben ser monitoreadas introduciendo tácticas de control de calidad.

Para evaluar la capacitación, el capacitador debe vigilar la realización de evaluaciones mediante la inspección, revisión y evaluación de la capacitación.

La inspección es diseñada para mantener el correcto desarrollo de la capacitación y la revisión garantiza que la capacitación se esté impartiendo tal como fue

---

<sup>38</sup> GRADOS, Jaime A. “*Capacitación y desarrollo de personal*”. Ed. Trillas 2005. Pág.231

planeada. La inspección y la revisión están centradas en el establecimiento y la operación del control de calidad. Y deben diseñarse mecanismos de control basados en la evaluación de la capacitación.<sup>39</sup>

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales, dependiendo hacia el personal que será aplicado), etc. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto, esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo, debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto. Aunque los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

El evaluar el aprendizaje consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades, los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Esta evaluación del aprendizaje es importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Evaluar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se

---

<sup>39</sup> GRADOS, Jaime A. “*Capacitación y desarrollo de personal*”. Ed. Trillas 2005. Pág.283

pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.<sup>40</sup>

Al diagnosticar el nivel del grupo, el instructor tiene la posibilidad de realizar ajustes en los objetivos iniciales, de acuerdo con las necesidades del personal. Hacer una evaluación inicial también brinda la posibilidad de cambiar las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se tenían programadas.

Una de las técnicas que propone Jaime A. Grados<sup>41</sup> para la evaluación en el Pretest se puede presentar en las modalidades siguientes:

- Escrita. Puede aplicarse un cuestionario que ya se lleve preparado, dictar preguntas, realizar un pequeño ensayo o solicitar la solución de un caso.
- Verbal. Lo más usual es mediante la técnica interrogativa, pero también puede pedirse a los capacitados que expongan un tema en forma breve.
- Práctica. En este caso, se le pide a los participantes que ejecuten una acción.

Es importante contar con instrumentos de evaluación que indiquen datos cuantitativos previos a la capacitación, con el fin de controlar objetivamente el nivel de avance que tendrán los capacitados.

Evaluación durante el proceso. Esta evaluación nos aporta para detectar el nivel de conocimiento que están alcanzando los participantes, además permite volver ajustar el contenido temático, el ritmo con que se desarrollan los temas y el clima que se está logrando en el grupo.

La evaluación durante el proceso es de gran ayuda para registrar la opinión de los participantes, en relación con los servicios, la coordinación, la forma de instrucción y las dinámicas de grupo, así como detectar necesidades en cursos posteriores.

---

<sup>40</sup> <http://www.emprendepyme.net/sexta-paso-evaluacion-de-resultados.html>. 2008-2015

<sup>41</sup> GRADOS, Jaime A. "*Capacitación y desarrollo de personal*". pag.283

Esta evaluación puede llevarse a cabo por medio de cuestionarios, técnica interrogativa, conversando de manera informal con los participantes en los recesos y mediante la retroalimentación del coordinador.

La evaluación final que se realiza en base a los conocimientos y las actitudes adquiridas al término del curso es con la finalidad de verificar el nivel alcanzado. Generalmente a esta prueba se anexa un cuestionario para conocer la opinión de los participantes, sobre aspectos como estilo instrucción, instalaciones, servicios, coordinación y recursos materiales.

También es posible incluir preguntas sobre el curso que desean para profundizar en el tema o para conocer otras aéreas de su trabajo. Se obtiene datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes, permite conocer el nivel que fue alcanzado en relación con el objetivo inicial, ayuda a evaluar el rendimiento del instructor, permite el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos, permite conocer la opinión acerca de los conocimientos obtenidos.

# **CAPÍTULO III**

PROPUESTA DE UNA DNC, PARA EL DEPARTAMENTO  
DE CAPACITACIÓN DEL FONDO DE CULTURA  
ECONÓMICA

El Fondo de Cultura Económica.

### 3.1 Historia del FCE

Al fundarse esta casa editorial, el propósito inicial fue difundir los textos fundamentales en materia económica. Pero muy pronto se tuvo conciencia de que nuestros lindes debían extenderse a todos los ámbitos del conocimiento, nacional e internacional. Así pues, reafirmamos nuestra propia cultura en todas las disciplinas, a la vez que nos mantenemos atentos y receptivos a las ideas de todos los pueblos.

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

La historia del FCE se remonta a 1934, cuando Daniel Cosío Villegas, uno de los más grandes intelectuales mexicanos del siglo XX, comprendió la necesidad de crear una biblioteca básica en español enfocada, ante todo, a los estudiantes de la recién fundada Escuela Nacional de Economía.

El FCE no fue concebido como empresa lucrativa, sino una como institución de fomento cultural, que surgió gracias al apoyo financiero del Estado, en calidad de fideicomiso, con el fin de impulsar la cultura sin condicionarla ni censurarla. Pronto se formó una Junta de Gobierno y, desde su fundación, la empresa definió su destino, estableciendo una relación de mutuo respeto con el Estado. Desde sus inicios, los libros que ha publicado no tienen otra finalidad que la difusión del conocimiento.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> <http://www.fondodeculturaeconomica.com/Institucional/>

### 3.1.1 LA MISIÓN

El Fondo de Cultura Económica es una institución editorial del Estado mexicano, que edita, produce, comercializa y promueve obras de la cultura mexicana, iberoamericana y universal, a través de redes de distribución propias y con convenios dentro y fuera de nuestras fronteras.

Nuestras acciones se orientan a la creación, transmisión y discusión de valores e ideas, así como a la formación de lectores, estudiantes y profesionistas.

### 3.1.2 LA VISIÓN

Consolidarse, mantenerse como una casa editorial esencial en la discusión y creación de las ideas en los diferentes campos del saber cuya acción seguirá contribuyendo a consolidar la identidad de la región y a integrar una agenda pública, cultural y científica iberoamericana con un amplio sentido social y para todas las edades.

### 3.1.3 LOS VALORES

Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal (APF).

Código de Conducta del Personal del Fondo de Cultura Económica:

- Bien común
- Honradez
- Justicia
- Rendición de cuentas
- Generosidad
- Respeto
- Integridad

- Imparcialidad
- Transparencia
- Entorno cultural y ecológico
- Igualdad
- Liderazgo
- Calidad
- Fomento a la lectura

#### 3.1.4 POLÍTICA DE CALIDAD

El compromiso de quienes laboramos en el Fondo de Cultura Económica es seleccionar, producir, distribuir y comercializar publicaciones impresas y electrónicas con altos estándares de calidad, que satisfagan el gusto de los lectores. El afán de mejora continua, el cumplimiento de los requisitos normativos, legales y de los valores institucionales, guía nuestra relación con autores, proveedores y clientes.

Código de ética de los servidores públicos de la administración pública federal.<sup>43</sup>

- BIEN COMÚN. Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad. El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca

---

<sup>43</sup> [http://www.fondodeculturaeconomica.com/Institucional/archivos/CODIGOETICADOF\\_APF.pdf](http://www.fondodeculturaeconomica.com/Institucional/archivos/CODIGOETICADOF_APF.pdf)

satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

- **INTEGRIDAD.** El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.
- **HONRADEZ.** El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.
- **IMPARCIALIDAD.** El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.
- **JUSTICIA** El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público.
- **TRANSPARENCIA.** El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.
- **RENDICIÓN DE CUENTAS.** Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para

desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

- **ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO.** Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos. Nuestra cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para las generaciones futuras, por lo que los servidores públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.
- **GENEROSIDAD.** El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa. Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de nuestras etnias y quienes menos tienen.
- **IGUALDAD.** El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política. No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene para brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.
- **RESPECTO.** El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.
- **LIDERAZGO.** El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esté

adscrito. El liderazgo también debe asumirlo dentro de la institución pública en que se desempeñe, fomentando aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público.

### 3.2 Análisis y recuperación de experiencia laboral.

Al ingresar como apoyo en el área de de capacitación del Fondo de Cultura Económica, realicé funciones de oficina comunes como la reproducción de documentos, archivar y hacer diligencias de memorándum, circulares, etc; de entre los diferentes departamentos de la misma institución.

Después de un tiempo se presentó la oportunidad de intervenir en los cursos de capacitación para el personal operativo, observe que el proceso para realizar la DNC es diferente, no emplean, técnicas como la entrevista, la encuesta, lo que he fundamentado teóricamente en el capítulo anterior, si no, es mediante a matrices de producción, omitiendo gran parte del proceso de capacitación que autores citados aportan con sus teorías.

Dichas matrices de producción son bases de datos de un sistema de información llamado ORACLE, que es un programa de intercomunicación, donde lleva un control y registro de producción de todo el personal, mediante esta información, en la que se reflejan niveles su producción y cumplimiento de metas; los objetivos, funciones, alcances, etc, de cada persona. Se van determinando y seleccionando a los candidatos a ser capacitados en las funciones o tareas que no han logrado cumplir dichos objetivos.

A medida que iba aprendiendo la manera cómo iban seleccionando al personal a capacitar, identificaba la importancia que recae en esta área, para alcanzar los objetivos institucionales. El área de capacitación depende del departamento de Recursos Humanos y Servicios Personales, siendo esta área la responsable de llevar a cabo todo el proceso de capacitación.

Por lo que considero necesario hacer propuesta para el área desempeñe una determinación de necesidades de capacitación y puedan hacer frente a los

continuos cambios de la tecnología y los procesos productivos que llevan a cabo en esta casa editorial.

La capacitación, como ya lo señalamos, requiere de un análisis previo, antes de ser impartida, se determina que necesidades tienen mayor prioridad o si con un curso se logrará dar solución a las demandas de conocimientos y habilidades, para que desempeñe de manera idónea sus funciones.

En este sentido, determino una propuesta teórica para una Detención de Necesidades de Capacitación (DNC). Si bien, tienen una forma distinta de llevar a cabo este tipo de diagnóstico para determinar el o los cursos que impartirán, puedo asegurar que a través de la DNC, se puede observar y diagnosticar el factor estratégico para el logro de los objetivos institucionales y el impacto directo en la productividad del personal. Ya que quiero reiterar la importancia que los recursos humanos y la capacitación tienen para el Fondo de Cultura Económica.

### 3.3 Propuesta teórica de una técnica de DNC

Este apartado tiene la finalidad de mostrar una propuesta de un proceso o técnica de la detección de necesidades de capacitación, para fundamentar esta propuesta teórica, dado los conceptos en el capítulo anterior y la experiencia obtenida, se partirá en describir lo siguiente.

La capacitación implica anticipadamente de la ejecución de los programas, cursos y el diseño del programa de capacitación, un informe de diagnóstico de la DNC, es decir, los resultados obtenidos que muestren la falta de conocimiento o aptitudes del personal a capacitar.

Para llevar a cabo una DNC utilicé la técnica la encuesta, dicha técnica<sup>44</sup> nos permite diseñar los indicadores requeridos para dirigir las preguntas con

---

<sup>44</sup> Se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor.

precisión, posteriormente, de tabular o graficar, los porcentajes y resultados, e interpretar la información de la encuesta.

### 3.4 La Encuesta.<sup>45</sup>

Esta encuesta está diseñada para ser aplicarla al personal operativo del Fondo de Cultura Económica. (Ver anexo 1).

Material requerido: Encuesta

Tipo de aplicación: Individual.

Destinatarios: Personal operativo.

Ventajas de la encuesta:

- Permite establecer contacto directo entre el encuestador y el encuestado, con lo cual se vencen algunas resistencias.
- Hace posible el registro de las respuestas obtenidas.
- En caso de que el encuestado no entienda las preguntas las preguntas, estas puedan explicarse, también puede proporcionarse mayor información si es necesario.
- Lograr la confianza del entrevistado, sin asumir actitudes negativas y escuchando con interés.
- Proporciona información directa de las personas que el trabajo.

Procedimiento de elaboración de materiales de la encuesta:

Para su diseño, las encuestas de DNC pueden elaborarse empleando en el conocimiento de obtener la información sobre los elementos relativos de las funciones y del personal a encuestar.

Es conveniente avisar previamente al jefe inmediato del personal a encuestar, así facilita la labor y el tiempo del encuestador.

---

<sup>45</sup> Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Mendoza Núñez, Alejandro. Pag.101

Se realiza en dos fases de la encuesta:<sup>46</sup>

- a) Preparación. Consiste en el estudio de la información acerca del puesto, el diseño del esquema de preguntas y en la elección del entrevistado. Lo que posteriormente será los indicadores en la interpretación de datos.
- b) Desarrollo. Comprende el contacto, el desarrollo de la entrevista propiamente dicho y el cierre o despedida.

Procedimiento de aplicación:

1. Confirme la cita con el personal a ser encuestado.
2. Preséntese con él en el sitio y hora fijado.
3. Explique brevemente los propósitos de la encuesta y resuelva las inquietudes que el sujeto plantee.
4. Formule, una por una, las preguntas y registre las respuestas.
5. Agradézcale su colaboración.
6. Registre, al final algunas observaciones respecto a la actitud del entrevistado, en caso de que resulten de utilidad.

Recomendaciones de la encuesta:

- Procure mantener la encuesta dentro de los límites de la información que en ella se pide.
- Ayude al sujeto a analizarse cuando se le dificulte seleccionar una de las opciones.
- Asegúrese, hasta donde sea posible, que las respuestas del encuestado reflejan verdaderamente su opinión.
- Respete los puntos de vista del sujeto, aun cuando no coincidan con los suyos.
- No manifieste aprobación o rechazo respecto de las ideas que emite el encuestado.

---

<sup>46</sup> Capacitación y desarrollo de personal. Grados, Jaime A. pag.250.

Habilidades requeridas por el encuestador:

Conocer los departamentos y sus funciones para elaboración de la encuesta, si se desea que ésta cumpla los requisitos que le dan sus características. En cuanto a su aplicación, se requiere cierto dominio de la entrevista.

### 3.4 Vaciado e Interpretación de resultados

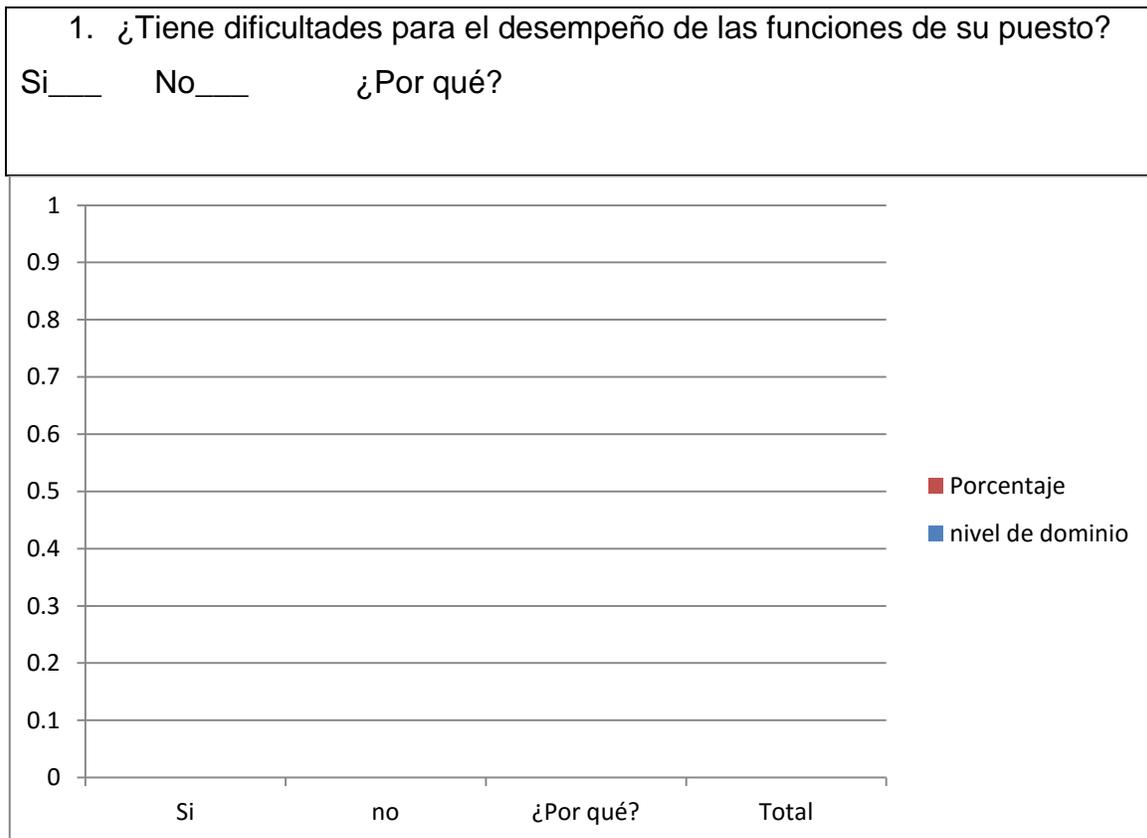
Mediante esta propuesta, se pueden determinar las necesidades de capacitación, de manera más dirigida a establecer o diseñar un programa o cursos de capacitación.

Para hacer el vaciado de los resultados podemos realizar cuadros comparativos y gráficas para una interpretación de los resultados obtenidos de la siguiente manera:

Nivel de dominio	Resultado	Porcentaje
Si		
No		
Por qué		
Total		

Se establece a población a encuestar, para ir llenar llenando los campos en el cuadro anterior. De la muestra obtenida se calcula un porcentaje donde el 100% es el total del personal encuestado, para ejemplificarlo se elabora una gráfica con los datos arrojados. Este procedimiento se hace por cada pregunta de la encuesta.

Ejemplo de grafica:



Para la interpretación de los datos, se estable que del 100% del personal encuestado, el X%, SI, consideran que tienen dificultades para el desempeño en su puesto o el X% No, consideran que tienen dificultades para el desempeño en su puesto. Así sucesivamente con cada pregunta de la encuesta.

Por lo que determino que mediante esta propuesta de detección de necesidades de capacitación, se puede identificar quienes son los empleados que en un mismo puesto o departamento operativo, necesitan capacitación y en qué actividad.

Se puede determinar el grado de conocimiento y en qué cantidad se requiere un empleado domine su tarea o función, ya sean conocimientos, habilidades o actitudes.

También nos ayuda a determinar cuándo y en qué orden serán capacitados, según las prioridades y los recursos con que se cuenta.

Por último, considero que a través de esta técnica, se lleva a cabo un mejor diagnóstico de DNC, de acuerdo con las características institucionales del Fondo de Cultura Económica, para determinar el programa de capacitación y seguir con el proceso de la ejecución, evaluación y seguimiento mencionado en el anterior capítulo.

## Conclusiones

La importancia de la capacitación es eje determinante para el desarrollo del personal, contar un personal debidamente capacitado para elevar su productividad, sus habilidades, aptitudes y con ello su competitividad.

Por lo anterior, concluyo que realizar sistemáticamente el proceso de capacitación, es rentable y asertivo para el cumplimiento de objetivos de una organización, para ir adaptándose a los cambios tecnológicos, mediante la impartición de cursos de capacitación.

Ofrecer una capacitación continua, esto beneficiará al personal para realizar con mayor precisión sus funciones, desarrollar otras habilidades, aprender nuevas herramientas y conocimientos en su lugar de trabajo.

El proceso de capacitación en un medio viable, tiene un panorama de generar un desarrollo humano y profesional de alto rendimiento y respuesta a las necesidades de capacitación que pueda tener el personal a la hora de realizar sus tareas.

La asertiva determinación del programa de capacitación, es fundamental, programar periódicamente los cursos y ejecutarlos de tal manera que el personal capacitador cuente con la preparación idónea para impartir con calidad los cursos.

La evaluación y seguimiento de la capacitación es indispensable, son indicadores que van a reflejar el impacto en el personal, su conducta y su actitud en su contexto laboral.

Cabe destacar, que con la formación profesional en Administración Educativa, podemos desempeñar el proceso de capacitación, por la vinculación que existe con la educación y la administración. No debemos limitarnos al campo de la educación, sino a una apertura a los distintos campos de la administración, al contar con el paso del tiempo con la experiencia que se obtiene con el desempeño laboral.

# ANEXO

## Anexo1. PROPUESTA DE ENCUESTA

Nombre:				Fecha:
Edad:	Escolaridad:	Puesto actual:	Antigüedad en el puesto:	Funciones:
1. ¿Tiene dificultades para el desempeño de las funciones de su puesto? Si___ No___ ¿Por qué?				
2. ¿Considera que los procedimientos de trabajo cambian para mejorar? Si___ No___ ¿Por qué?				
3. ¿Cuenta con el material y equipo necesarios para realizar su trabajo? Si___ No___ ¿Por qué?				
4. ¿Cuenta con el perfil de conocimientos y habilidades para realizar su trabajo? Si___ No___ ¿Por qué?				
5. Además de la preparación que posee, ¿Considera qué necesita otros para desempeñar mejor de sus funciones? Si___ No___ ¿Por qué?				
6. ¿Tiene dificultad para integrarse en equipos de trabajo? Si___ No___ ¿Por qué?				
7. ¿Qué conocimientos o destrezas considera pertinentes para mejorar su desempeño laboral? Si___ No___ ¿Por qué?				

8. ¿Considera que la capacitación es valiosa?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

9. ¿Le interesaría capacitarse?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

10 ¿Aceptaría afrontar responsabilidades mayores que las tiene actualmente?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

#### Afectivo

11. ¿Le agrada el trabajo que realiza?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

12. ¿Existe buena relación laboral con su jefe inmediato?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

13. ¿Considera que la iniciativa dentro del trabajo es importante para mejorar sus tareas?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

14. ¿Escuchan sus superiores y aceptan sus sugerencias para optimizar el trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

15. ¿Acepta con agrado la orden que le transmite su jefe?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Observaciones:

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Aceves Luís R. (2001), El Kaisen en el proceso de capacitación, Diagnostico de necesidades de capacitación basada en el pensamiento de calidad, México: Iberoamérica.
- Arias Galicia Luís. (1999), Administración de recursos humanos, México: Trillas.
- Balderas Barba Ma. Guadalupe (1994), La capacitación en el contexto de la planeación del desarrollo de los recursos humanos: plan de formación y desarrollo de ejecutivos de instituciones bancarias. México: Tesina de Licenciatura. UNAM.
- Blake Juan O. (2000). Necesidades de Capacitación, Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Chiavenato Adalberto. (1999), Administración de Recursos Humanos, México, McGraw-Hill.
- Craig Robert L. (1971). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, México. Diana.
- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, México, Pearson Educación.
- García Hernández Guadalupe. (1991) Una metodología de auditoría administrativa para fines de capacitación de personal, México: Tesis de Licenciatura. UNAM.
- Grados Jaime A. (2001), Capacitación y Desarrollo de Personal, México: Trillas
- Lelo de Larrea Avalos, Rosa M. (1985), La Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. México. Tesina de Licenciatura. UNAM.
- Lomeli Escutia, Silvia. Evaluación de los programas de matemáticas 1 y 2 de la Licenciatura de Administración Educativa. México, DF, Universidad Pedagógica Nacional 092, 2002. Tesina de especialización en evaluación académica.

- Mendoza Núñez, Alejandro (2005), Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México. Trillas
- Much Galindo, Lourdes. Fundamentos de la administración.
- Nava Rodríguez Eduardo. (1996), Detección de necesidades de capacitación, Tesina de Licenciatura. UPN.
- Reyes Ponce Agustín, (2003), Administración del personal, México: Limusa.
- Ríoja Rentería,(2005), María Guadalupe, Detección de necesidades de capacitación en la oficina de control escolar en el CETIS, Tesis de Licenciatura. UPN.
- Rodríguez Calleja Patricia S. (1989), Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento del Personal Académico, Técnico y Administrativo en la Dirección General de Obras, México: Tesina de Licenciatura. UNAM.
- Salaiz Martínez Luz del C. (1983), Estructura y Procesos de la Capacitación. México: Tesis de Licenciatura. UNAM.
- Salgado Obregón, Lizbeth Gpe.(2010). Sistema de servicio profesional de carrera, un nuevo enfoque de competencia laboral basado en capacitación y certificación, caso CONAGUA. México, Tesis UPN.
- Sancen Contreras, Prisciliana. (1990), Capacitación y desarrollo, México: Tesina de Licenciatura. UNAM.
- Sánchez Lima Ángel, (2001), Planeación Estratégica de la Capacitación, México: Trillas.
- Sierra Flores María M. (1990), Lineamientos generales de un programa de capacitación dirigido al personal de información no profesional: caso del departamento de información técnica del instituto de investigaciones eléctricas. México: Tesis de Licenciatura. UNAM.
- [http://www.fondodeculturaeconomica.com/Institucional/archivos/CODIGOET\\_ICADOF\\_APF.pdf](http://www.fondodeculturaeconomica.com/Institucional/archivos/CODIGOET_ICADOF_APF.pdf)
- <http://www.fondodeculturaeconomica.com/Institucional/>