



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Tesina

Recuperación de la experiencia profesional

**Capacitación en la Escuela de Diseño del Instituto Nacional de Bellas Artes y  
Literatura. Propuesta de cursos.**

Que para obtener el título de Licenciado en Administración Educativa

Presenta

Ociel Ramos Avilés

Asesora

Carolina Argueta Salazar

Ciudad de México, Marzo 2021

## **Dedicatoria**

Gracias a Dios

Gracias a la Universidad Pedagógica Nacional por brindarme la mejor formación profesional.

Gracias a mi asesora Carolina Argueta Salazar por cada momento dedicado, por guiar a esta alma perdida en el desarrollo y culminación de esta tesina.

Gracias a la Maestra María Yolanda Xelhuantzi López por su valiosa colaboración.

Gracias David Perrusquia González, por recibirme siempre con una sonrisa y darme una solución para cada problema, fue muy valiosa tu ayuda.

Gracias al Centro de Capacitación y Desarrollo del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, por brindarme su apoyo y las herramientas necesarias para la realización de este proyecto.

Gracias a mi familia, son lo más importante que tengo, sin ustedes esto no tendría valor.

Dedico de manera muy especial a mi esposa Citlalzin por su paciencia, amor, apoyo incondicional y su fe en mí, que me ayudo a concluir esta meta, a pesar de todas las adversidades que se nos han presentado. Gracias, Te amo!

Gracias a mis hijos Zeltzin y Gael por ser una fuente de motivación e inspiración los amo!.

Gracias a mis padres, hermanos y cuñadas, de todos ustedes aprendo siempre.

Gracias a mi suegro Felipe Genis por su apoyo, consejos y palabras de aliento.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. Capacitación</b> .....	4
I.1 Antecedentes de la capacitación .....	5
I.2 La capacitación en la administración.....	7
I.3 La administración científica .....	8
I.4 Influencia de las corrientes administrativas en la capacitación.....	9
I.5 Teoría humanista .....	10
I.6 Teoría clásica.....	11
I.7 Teoría neoclásica .....	11
I.8 Conceptos de capacitación .....	14
I.9 Importancia de la capacitación .....	15
I.10 Tipos de capacitación.....	15
I.11 Contenido de la capacitación.....	16
I.12 Objetivos de la capacitación .....	18
I.13 Beneficios de la capacitación.....	18
I.14 Marco Jurídico de la capacitación en México .....	19
I.15 Marco Legal de la capacitación.....	20
I.16 Ley Federal del Trabajo .....	21
I.17 Condiciones de Trabajo del Personal no docente de base del INBA .....	22
<b>CAPÍTULO II. El Proceso Administrativo y su DNC</b> .....	24
II.1 Detección de Necesidades de capacitación (DNC).....	24
II.2 Competencias laborales .....	25
II.3 Modelos de Competencias .....	31
II.4 Evaluación de las competencias laborales.....	33
II.5 Contenido de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).....	36
II.6 Ventajas de una DNC .....	37
II.7 Procedimientos de la DNC.....	37

<b>CAPÍTULO III. Caso de la Escuela de Diseño del INBA</b> .....	40
III.1 Detección de necesidades en la Escuela de Diseño.....	40
III.2 Estudio de caso en Escuela de Diseño Del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura .....	41
III.3 Historia de la Escuela de Diseño .....	41
III.4 Misión de la Escuela de Diseño EDINBA.....	43
III.5 Visión de la Escuela de Diseño EDINBA .....	43
III.6 Diagrama de organización .....	44
III.7 Propuesta de capacitación por área en la Escuela de Diseño del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.....	45
III.8 Metodología .....	46
III.9 Resultados.....	58
III.10 Programa de Capacitación en la Escuela de Diseño .....	59
III.11 Propuesta de Capacitación.....	60
III.12 Carta Descriptiva de los cursos propuestos.....	63
<b>CONCLUSIONES</b> .....	69
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	76

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día nuestro mundo es muy competitivo, es un mundo globalizado, desde hace muchos años no basta con terminar la educación básica para poder obtener un trabajo digno que sea bien remunerado o para abrirse las puertas a las oportunidades laborales que se puedan presentar; exigen ahora muchos más conocimientos como requisito para un perfil profesional.

La preocupación está en tener una mejor formación académica y laboral que permita a los individuos ser ciudadanos mejor preparados con los conocimientos y habilidades que se están requiriendo actualmente.

El Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura y la Escuela de Diseño no pueden ser la excepción, se debe enfatizar a que los trabajadores tengan una formación académica y personal para lograr que el trabajador sea competente en el ámbito laboral y que sea participativo en el ámbito social, político y económico del país; debido a este tipo de contexto en el que nos desarrollamos, se pretende que por medio de una mejor educación o capacitación, los trabajadores logren abrirse oportunidades con una mejor preparación.

La carencia de la capacitación adecuada en administración y la necesidad que existe para provocar diversos cambios en el ámbito educativo, ha sido uno de los problemas más significativos en los últimos años. Sin embargo, se han brindado ciertas denominaciones, tales como el entrenamiento, formación, inducción y perfeccionamiento. Este tema es de gran relevancia para la preparación del trabajador y su desempeño próximo.

Problemática:

La falta de capacitación de manera continua es un freno en el desarrollo de las empresas o instituciones y para el mismo trabajador por no estar preparados para estar en el mercado laboral de manera actualizada. A pesar de que la capacitación para el trabajo es una responsabilidad para la empresa y/o institución, muchas veces no se invierte en un programa de capacitación adecuada a las necesidades del lugar de trabajo.

Esto se observa en la Escuela de Diseño, al tener trabajadores con más de 20 años de antigüedad y con esto se da por sentado que de esta forma la capacitación no será necesaria; o por otro lado confían en que el trabajador más experimentado se encargue de enseñar las formas de trabajo a la gente de menos antigüedad.

En una institución como la Escuela de Diseño, no basta con que la gente trabaje, debe hacerlo con los conocimientos, habilidades, el ánimo o motivación necesarios para que su desempeño sea el mejor.

#### Objetivos:

Las acciones de capacitación tendrán como objetivo cambios en las habilidades intelectuales, las destrezas manuales, conocimientos, aptitudes y actitudes de las personas que ya ocupan un puesto de trabajo o que intentan obtener uno.

En este sentido, se abarcan diferentes teorías que serán útiles para lograr una capacitación óptima, tales como, la teoría clásica, la cual tiene una estructura lineal y rígida; la teoría humanista, cuya estructura técnica y humana, produce bienes y servicios llevando satisfacción para los participantes; y la teoría neoclásica, la cual surge en función de objetivos y resultados.

#### Justificación:

Con base en los antecedentes de la problemática debemos identificar los beneficios que tiene la capacitación, como: conducir a una rentabilidad más alta, actitudes positivas, mejora de conocimiento del puesto en todos los niveles, elevar la moral de la fuerza laboral, crear una mejor imagen de la institución, fomentar confianza y apertura; ayudar a preparar guías de trabajo que serán poderosos auxiliares para la comprensión y adopción de nuevas políticas.

Por supuesto que para llevar a cabo la capacitación se debe de tomar en cuenta las necesidades existentes, el desarrollo de habilidades, desarrollo de aptitudes, desarrollo de conceptos y la generación, análisis y diseño de la información.

Con esto, se podrá lograr los objetivos planeados, siendo así, considerada la capacitación del trabajador como algo muy importante dentro de las instituciones ya que contribuirá al crecimiento tanto del trabajador, así como causará beneficios ya

mencionados a la institución, deberá verse como una inversión ya que teniendo personal capaz se puede alcanzar las metas previamente establecidas.

Metodología de la estructura del trabajo:

Con este trabajo se pretende realizar un análisis que permita distinguir los beneficios que pueden alcanzarse y la importancia que existe en la capacitación de los trabajadores de base no docentes que existen en la Escuela de Diseño. Para ello se abordarán temas como las diferentes corrientes administrativas de las cuales a lo largo de los años nos han enseñado como la capacitación ha sido un punto medular para las empresas e instituciones.

Haciendo un análisis de las distintas problemáticas que existen en el centro de trabajo, se debe tener claro en qué consiste la capacitación, de qué manera se manifiesta, qué características tiene y saber todo aquello relacionado con la misma.

La Capacitación para los trabajadores de base de la Escuela de Diseño, es significativa ya que eleva el nivel técnico y educacional para el mejoramiento laboral, así como su desarrollo personal e institucional. En este contexto, la capacitación debe ser un sistema integral que gracias al Centro de Capacitación y desarrollo del INBAL se debe contemplar un programa de capacitación, actualización, adiestramiento y desarrollo humano, propiciando con ello, el desarrollo de actitudes, habilidades y destrezas encaminadas a producir cambios en los procesos básicos de trabajo y del personal, considerando a la capacitación como el eje fundamental para que el trabajador realice sus labores con eficiencia y calidad. La propuesta contempla un plan orientado a resolver un problema detectado con base en mi experiencia laboral.

La presente investigación se divide en tres capítulos:

En el primer capítulo se presenta el marco teórico, que fue preciso investigar para dar fundamento formal a la propuesta, el cual cuenta con un contenido específico de información referente al tema a investigar y que sirve de guía para el estudio del proceso del programa de capacitación.

El segundo capítulo destaca el proceso administrativo y el contenido de una detección de necesidades de capacitación.

En el tercer capítulo se presenta la detección de necesidades con base en el marco contextual de referencia que incluye los antecedentes de la escuela. Se redacta el diseño metodológico, el cual indica el enfoque que tiene la investigación; el tipo de investigación y la selección de la muestra de la población y cuáles son los instrumentos que se utilizaron para obtener información.

Se presentan los resultados de la investigación, es decir las gráficas de la información que se obtuvo. Así como el análisis correspondiente y de la misma forma la conclusión de la investigación de campo y la conclusión del trabajo de investigación.

Con este trabajo de investigación se pretende resolver la problemática existente dentro de la Escuela de Diseño.

## **CAPÍTULO I. Capacitación**

Al hablar del contexto se hace referencia a las condiciones o ambiente que rodean a un acontecimiento y que requiere ser conocido para poder tener un mejor entendimiento a cierto hecho. Hablar del contexto en capacitación es hacer mención de los elementos que intervienen en algún proceso de enseñanza o aprendizaje.

En este caso, como contexto general de la capacitación se llega a hacer referencia de todos aquellos elementos que se han visto involucrados para que en México la capacitación se incluyera en las leyes, así como en las instituciones públicas y privadas.

Para tener un conocimiento previo sobre la relación de los próximos temas a ver, se presenta un panorama general para que se pueda tener claro el proceso de transformación de la enseñanza de la capacitación en México, Así como con el desarrollo de los temas de esta investigación, se presentará el análisis de la importancia de la capacitación.



## **Antecedentes de la capacitación**

La Revolución Industrial fue el acontecimiento que cambió la forma de ver el mundo laboral, ya que significó un aumento considerable de empresas, el cual trajo consigo una complejidad para el elemento humano, es decir, los obreros, esto debido a que se introdujeron maquinarias, se redujo los espacios de trabajo y empezó la división de 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, etc.
4. La administración deberá garantizar una división justa del trabajo y de la responsabilidad entre los gerentes y trabajadores.

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 básicos de 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 reemplazar 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 XX, 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. (Chiavenato, I. 2001 p. 65-66)

En la época antigua con los egipcios (año 3150 a.c.) no existía ni se podía comprender un proceso formal de enseñanza para el trabajo, pues el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsable del trabajo.

Mencionar cómo trabajaban en la antigüedad es muy importante para entender cómo se dieron los inicios del entrenamiento. Esto lo podemos observar en las construcciones arquitectónicas como las pirámides en Egipto o México, ya que para la construcción se requirió de distintos oficios como carpinteros, arquitectos, escultores etc.

En la actualidad, se actúa de manera distinta, pues, aunque no se utiliza el término “capacitación” se hace de manera constante, ya sea con los compañeros de trabajo, cuando una persona domina una actividad, el jefe pide que enseñe a sus compañeros la forma de hacer las cosas, o la forma de como un padre de familia transmite sus conocimientos a sus hijos en determinadas actividades.

Con esto debemos darnos cuenta de que la capacitación es constante y convive con nosotros en la vida diaria y laboral.

A lo largo de la historia en México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba en torno a “cómo producir”. Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el trabajo, ni mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir.

### **La capacitación en la administración**

La capacitación se debe entender como un modelo educativo formal, en la cual se le podría brindar diferentes denominaciones: capacitación no formal, entrenamiento, formación, inducción, perfeccionamiento.

Todas esas acciones tienen un mismo propósito fundamental, el cual es provocar ciertos cambios en las habilidades intelectuales, las destrezas manuales, conocimientos, aptitudes y actitudes de las personas que ya ocupan un puesto de trabajo o que intentan obtener un trabajo.

Con el proceso de industrialización en el mundo se generaron grandes ciudades y la población rural inicio una migración hacia esas ciudades en busca de oportunidades de empleo. El desarrollo de la industria fortaleció el comercio que existía y como consecuencia hubo demanda de un recurso humano calificado para la operación de las máquinas que estaban en auge así que cada país intentó resolver en grado de su avance los requerimientos que necesitaba de sus trabajadores.

La Revolución Industrial en el siglo XVIII, ejemplifica cómo las empresas buscaron a trabajadores especializados para poder ocupar sus máquinas de vapor puesto que las máquinas podían ser manejadas por personal con una experiencia escasa.

## La administración científica

Consiste en ciertos principios generales amplios, una cierta filosofía que puede ser aplicada en muchas formas; A lo largo de los años, los jefes de las empresas han empleado diversos métodos o sistemas para aumentar y mejorar la productividad, el desempeño laboral, etc.

Se considera que cualquier implementación de alguna filosofía dentro del centro de trabajo, puede ser aplicada en muchas formas por los administradores, tratando de encontrar la mejor manera de hacerles llegar la información a los trabajadores de forma clara y verás. Aun así, se asegura que mientras haya hombres perezosos, mientras exista el vicio y el crimen, también existirá la pobreza, la miseria y el infortunio.

Ningún sistema de administración puede asegurar prosperidad para los trabajadores y los patrones, los factores de los que de eso depende son muchos y muchas veces están fuera de nuestro control.

Así se entiende que la administración científica que propuso Taylor es la más adecuada a las necesidades tanto patronales como de trabajadores. Siendo el principal objetivo, asegurar al máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado.

Se entiende que para el empleador su prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, la prosperidad no significa obtener grandes ganancias de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales. (Taylor, 1911).

Siendo así, es de gran importancia crear métodos en los cuales se puedan desarrollar las habilidades de los trabajadores, aumentando la producción de la empresa, ya que, está claro que las empresas y/o instituciones necesitan personas capaces de realizar las tareas requeridas, que sean diligentes y tengan como objetivo superarse. Asimismo, a lo largo de los años se ha ido utilizando el método de Taylor para la capacitación de los trabajadores, lo que ha mejorado la selección de aspirantes a trabajar en diversas empresas. Sin embargo, un factor preocupante

en el ámbito laboral es el hecho de encontrarse con trabajadores renuentes, los cuales no cumplen con el objetivo que tiene cualquier empresa respectivamente, por lo que, es necesario hacer una evaluación concreta de las aptitudes de los trabajadores para identificar su nivel de producción dentro de la empresa y saber si es un elemento útil en ella.

### **Influencia de las corrientes administrativas en la capacitación**

“Como disciplina que estudia a las organizaciones y a los hombres dentro de éstas, la administración ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización.

Estas teorías han impactado de manera diferente a la capacitación, en tanto que cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización, asignándole un propósito distinto de acuerdo con los valores que privilegian y con la noción de organización a la que responde” (Pinto, 1992).

Así las distintas teorías que a lo largo de los años han impactado a la capacitación considero han servido para que tengan buena administración, influencias en la organización y propósitos, que puedan ayudar a tener una mejor estructura y organización dentro de una institución escolar.

<b>Comparación de las Corrientes Administrativas en la Capacitación</b>				
<b>Teoría Administrativa</b>	<b>Escuelas que comprende</b>	<b>Representante</b>	<b>Influencia en la organización</b>	<b>Propósitos del Entrenamiento</b>
<b>Teoría Humanista</b>	Escuelas de Transición: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración y Liderazgo.</li> <li>▪ Psicología de las organizaciones.</li> <li>▪ La organización como sistema social.</li> <li>▪ Escuelas de las relaciones humanas</li> </ul>	Mary Parker Follet  Chester Barnard Elton Mayo	Es una estructura técnica y humana, que además de producir bienes y servicios debe distribuir satisfacción entre sus participantes.	Proporciona a los directivos, gerentes y supervisores las técnicas para dirigir y motivar a sus subordinados, para que estos satisfagan sus necesidades y expectativas.
<b>Teoría Clásica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas de la Administración Científica</li> <li>• Escuela Anatomista-Fisiologista</li> </ul>	Taylor Fayol	Estructura rígida y lineal.	Lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones.
<b>Teoría Neoclásica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración por objetivos</li> </ul>	Druker	Es una estructura que surge en función de sus objetivos y resultados.	Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.

Fuente; Chávez, E. A. (2002). Adiestramiento y su importancia en las organizaciones. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*.

## **Teoría humanista**

Se basa en la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. Elton Mayo tomó en cuenta la integración social de todos los empleados, sus necesidades psicológicas y sociales, así propuso nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales todo en busca de un mayor beneficio para la organización. (Espinoza, 1999, pág. 67).

Buscó que los trabajadores tuvieran una mayor participación en la realización del trabajo, así fue como el trabajador fue capacitado para sentirse parte de la empresa y tener mayor responsabilidad, participación y aumento de productividad (Lobatón, G. D. R. P. 2012 p. 52-71).

## **Teoría clásica**

Corriente que se caracteriza por darle mayor importancia a las estructuras en las organizaciones formales, sin dar consideración al factor humano, esta teoría es lo opuesto a la teoría humanista. Se maneja como una ciencia, que se debe basar en leyes o principios.

El pionero de la teoría clásica, Henry Fayol, se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa; La teoría clásica formuló una teoría de la organización, esta se caracteriza por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las funciones básicas de la empresa, tales como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Jiménez, R. A., Campos, P. C., Vargas- Hernández, J. G., Casasa, R. C., & Salceda, F. P. 2018 p.12-13)

Cada organización tiene su propia cultura y ésta es un elemento importante que explica por qué dicha organización ha alcanzado un determinado nivel de desarrollo, para Chiavenato (s.f.) solo formando parte de la organización se puede asimilar su cultura. Cuando se vive en la organización, se trabaja en ella, se toma parte de sus actividades, se hace carrera dentro de ella, entonces, se puede decir que se participa íntimamente en su cultura organizacional.

Chiavenato destaca elementos principales de las interacciones entre los sujetos que juegan un papel muy importante y que forman parte de esta cultura organizacional, “El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forma parte de la cultura de la organización” (Chiavenato, s.a:83).

## **Teoría neoclásica**

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

La capacitación se entiende y se sustenta en un marco teórico que intenta influir en los propósitos que cada empresa tiene con respecto a sus valores y objetivos. Son varias las teorías que históricamente han influido en los distintos enfoques de la capacitación en el mundo y que todas y cada una de ellas está dirigido a relevar diferentes niveles o áreas de la organización. Se ha logrado un resultado exitoso con cada teoría que ha dominado en las distintas etapas. (Hernández, 1994, pág. 67).

Los avances tecnológicos y organizacionales van dejando de lado la teoría de moda o dominante hasta ese momento, esto creo que es más una adaptación de la anterior, una actualización que permite adecuarse a las nuevas exigencias que se van presentando.

A través de la capacitación y desarrollo las empresas pueden hacer frente a las necesidades tanto presentes como futuras utilizando de mejor manera su recurso humano, el cual, a su vez, recibe una motivación para lograr un trabajo más eficiente, que dará como resultado un incremento en la productividad.

El modo de la industrialización en México y los avances tecnológicos no se han desarrollado de manera frecuente como en otras partes del mundo. La explotación y la esclavitud siguieron siendo imperantes durante muchos años, así como el sistema de enseñanza por excelencia que era el aprendizaje padre-hijo y el de aprendices. Sin embargo, este proceso de enseñanza fue decayendo conforme el avance industrial exigía otro tipo de conocimientos y habilidades para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Desde el año de 1968 hasta la actualidad han aparecido los estudios laborales más recientes, surgiendo más académicos diversificados en las distintas temáticas. Y que, en este periodo se han desarrollado tres tipos de investigaciones: el historiógrafo, el estructuralista y de los procesos de trabajo. Asimismo, la sociología de trabajo en México no tiene una tradición muy larga, la cual quedó reducida a la historia del movimiento obrero.



Harry Braverman (1978, p.143) dice que “la humanidad es una especie trabajadora. Siendo así, que la humanidad trabaja para vivir, esto, para proporcionarse medios y recursos de vida”. Con base en lo que menciona Braverman (1978, p.162). “la clase obrera es una clase históricamente joven, que se integra a una estructura sindical que ha hecho un compromiso histórico con el nuevo poder y se enfrenta asimismo a un estado fuerte que asume conscientemente un papel activo en la regulación de las relaciones obrero- patronales”.

En México, con el desarrollo de la industria, se crearon grandes fábricas convirtiéndose en regiones donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. Así, de esta manera, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otra pone en contacto a los diferentes oficios. La división de trabajo permite que los trabajadores tengan una comunicación, ya que todo lo que se desarrolla es por medio de una cadena de obreros que realizan las diferentes actividades de la producción, es decir, solo participan en una mínima parte durante el proceso de trabajo. Ante dicha situación surge la necesidad de formar y capacitar al personal para aumentar la efectividad organizacional.

Existen antecedentes en México, de que la capacitación se manejó de distintas maneras, ya que las grandes empresas dieron mayor importancia a la capacitación de todo el personal, en tanto que la mediana empresa optó por cursos de capacitación de manera programada brindando ésta solo al personal preseleccionado (Garatachea, E. V. 1997).

El movimiento obrero mexicano alcanzó a ser uno de los más poderosos e influyentes del país entre los años 40 y 60 del siglo pasado, debido a sus vínculos políticos, Sin embargo, en la parte final del siglo XX y principios del siglo XXI ha perdido poder de negociación y apoyo popular.

## Conceptos de capacitación

- La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo,1982, p.25)
- La capacitación será el medio o instrumento que enseñará y desarrollará sistemáticamente, y colocará en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona en el ámbito requerido (Guiñazú, G.; 2004).
- La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (Mendoza, 2005, p.24)
- Es el proceso mediante el cual “se hace que un perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen”. (Alles, 2006:219).

Los autores en sus distintas definiciones coinciden en un aspecto importante, el desarrollo de las habilidades del trabajador es parte fundamental para llevar a cabo las actividades requeridas día con día.

La capacitación se entiende como el proceso sistemático dirigido al trabajador integrando los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo, el desarrollo de sus habilidades, para que el trabajador sea capaz de analizar y resolver los problemas.

A través de este proceso se adapta el perfil del trabajador al perfil de conocimientos y habilidades requeridas para un puesto en específico y que se adecue a los cambios del entorno.

## **Importancia de la capacitación**

La capacitación se debe interpretar como una herramienta capaz de ayudar a lograr los objetivos planeados. La capacitación del trabajador debe ser considerada como algo muy importante dentro de las instituciones ya que contribuye al crecimiento tanto del trabajador, así como causa beneficios a la institución, debe verse como una inversión ya que teniendo personal capaz se puede alcanzar las metas previstas.

Las instituciones deben contar con un personal de calidad y que sean productivos para el buen desarrollo de las funciones en las diferentes áreas de trabajo y la capacitación es la herramienta que nos da la respuesta a esa necesidad. En México proporcionar Capacitación a los trabajadores es de carácter obligatorio situación que establece la Ley Federal del Trabajo.

## **Tipos de capacitación**

### **1. Capacitación para el trabajo**

Dirigida a la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas relacionadas con un oficio calificado que permita a quienes reciban esta formación desarrollar actividades productivas

### **2. Capacitación pre-ingreso**

Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que se necesita para el desempeño de su puesto, comprende la enseñanza sobre conceptos generales de los procesos operativos de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientados.

Otros conceptos mencionados (Chiavenato, 2001:34-40) son los siguientes:

### **3. Capacitación de Inducción**

Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la institución/organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.

#### 4. Capacitación en el trabajo

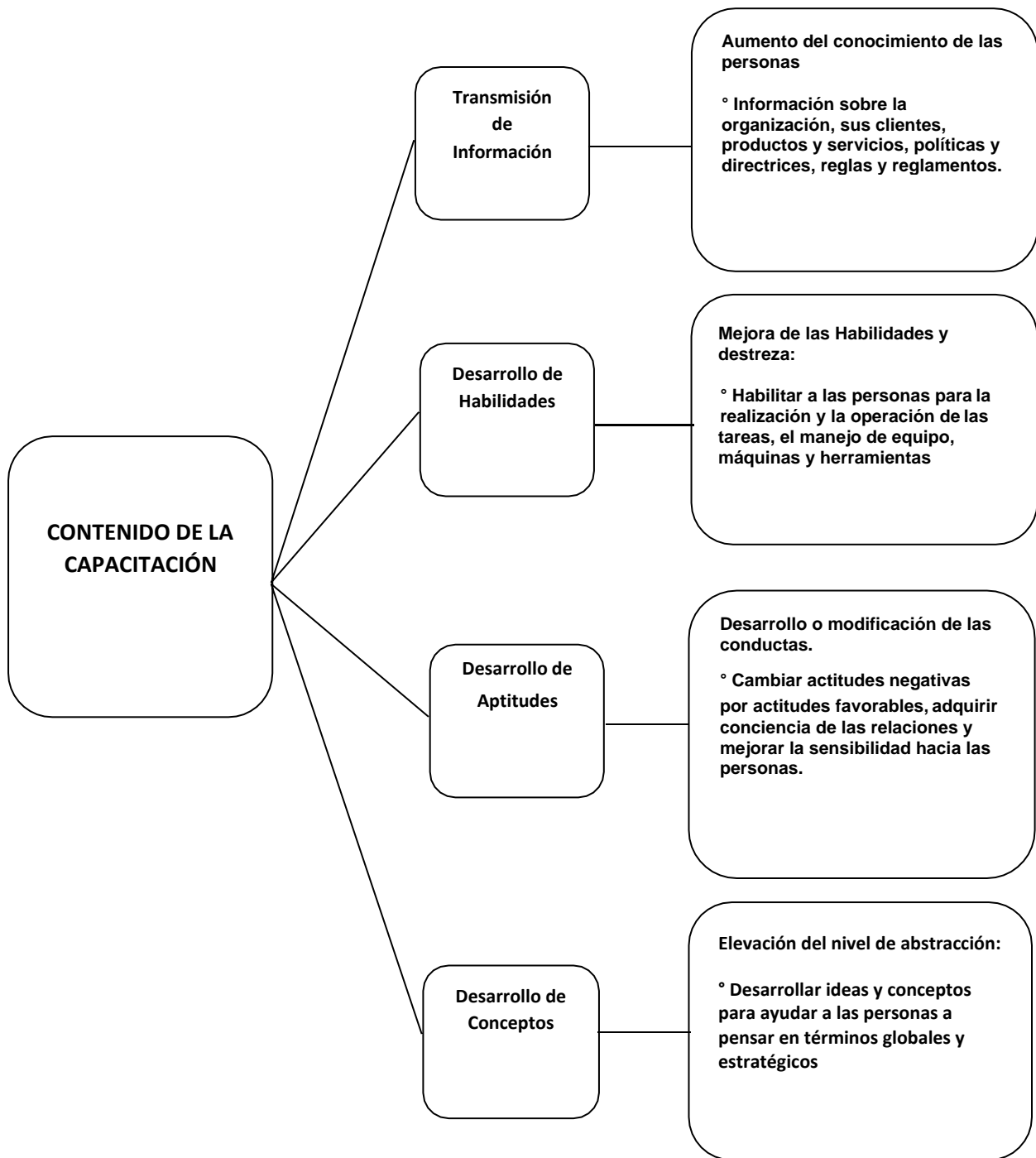
Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total dentro de la empresa.

De esta manera puedo considerar que un trabajador en cualquier ámbito no solo debe de recibir una capacitación efectiva en base a sus habilidades, sino que, se le debe dar la oportunidad de mejorar y desarrollar sus debilidades en cuanto a su carácter o forma de pensar, es decir, desarrollar capacidades sociales.

#### **Contenido de la capacitación**

Tal y como se puede observar en el siguiente cuadro, el contenido de la capacitación consta de cuatro acciones fundamentales, las cuales, serán determinantes para llevar a cabo una capacitación adecuada del personal respectivamente. Siendo, la transición de información, el desarrollo de habilidades, el desarrollo de aptitudes y el desarrollo de conceptos las acciones que se deberán tomar en cuenta. Puesto que, el conjunto de estas acciones forma la capacitación optima requerida para cualquier organización.

El propósito de la capacitación será la de influir en el comportamiento del trabajador con el fin de elevar la productividad. La capacitación en si es un proceso mediante el cual se proporcionan los medios para hacer posible el aprendizaje



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, p.295

## **Objetivos de la capacitación**

Como se ha mencionado anteriormente, la capacitación ayuda al trabajador a desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar de manera eficaz su trabajo.

La capacitación es necesaria e indispensable dentro de la institución para el correcto desarrollo de las actividades, sin embargo, no solo por el hecho de ya contar con un centro de capacitación, quiere decir que es suficiente, éste tiene que aportar desarrollo al trabajador que lo esté recibiendo y al mismo tiempo ese desarrollo se tiene que ver en resultados óptimos, la capacitación por sí sola nunca es suficiente.

Una parte importante para que la capacitación rinda frutos, es el trabajador, que esté abierto a desarrollar sus habilidades, que su actitud hacia el trabajo sea de compromiso al trabajo, a ser mejor en su labor diaria. Que sepa aprovechar la capacitación brindada y orientada a sus labores; No tiene mucho sentido darle capacitación de Word o Excel a un trabajador con labores de intendencia (barrer, limpiar, cargar etc.) si a final de cuentas no las podría ocupar en su trabajo diario; que distinto sería si se hiciera un estudio previo de las habilidades en función al perfil del trabajador y en las necesidades del centro de trabajo.

Cuando la Capacitación se aplica de una manera efectiva puede aportar una infinidad de beneficios, aprovechando los recursos tanto humanos como materiales para el desarrollo de las actividades.

## **Beneficios de la capacitación**

De acuerdo con Werther, William, Davis, Keith. (Administración de personal y recursos humanos p.243) se encuentran los siguientes beneficios:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.

- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

### **Marco Jurídico de la capacitación en México**

Como ya se ha hecho mención anteriormente la sociedad no tenía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, era un proceso de transmisión de conocimiento de manera directa, que garantizaba el futuro de los jóvenes y un porvenir.

En México se implementó el sistema de aprendices, quienes bajo la supervisión de un maestro, tenían la oportunidad de aprender un oficio y recibir como pago comida y alojamiento, así una vez que ya tenían el conocimiento necesario, podían convertirse en oficiales y recibir un pago por su trabajo.

El avance de la sociedad, la industrialización y el desarrollo tecnológico, fueron la causa para que este método ya no fuera funcional.

Con el paso del tiempo, se han ido generando cambios como requerimientos de competitividad y modernización de la sociedad, lo que ha hecho que la capacitación se vuelva vital para las organizaciones y/o instituciones, buscando que sus empleados tengan un desarrollo integral, es decir, que estén mejor preparados para satisfacer las necesidades de la organización y el cumplimiento de las metas.

Existe un marco legal en México que regula todos los temas relacionados a la

capacitación, sin embargo, en un principio estaba orientado hacia aspectos técnicos y de procesos productivos más que a los recursos humanos, ya que estos siempre quedaban relegados a segundo plano. Por supuesto que no existían las condiciones adecuadas para el trabajo y mucho menos los lineamientos específicos a seguir.

Fue hasta el año de 1917 que se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y que en su artículo 123, decretó los derechos de los trabajadores y en él se incluyó un apartado para obligar a las empresas a capacitar a sus empleados, con paga y con un programa previamente organizado.

Los cambios y la experiencia adquirida, deben significar una motivación y una enseñanza para ser mejores cada día y para ello es necesario adquirir conocimientos a través de la capacitación ya que esto generará mejores resultados en todo lo que se haga y ayudará a hacerle frente a todos los retos que nos impone el fenómeno global en el que vivimos.

### **Marco Legal de la capacitación**

Actualmente se regulan normativamente las actividades involucradas en la capacitación. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados.

1. La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 2 apartado B, Fracción II)
2. La Federación y los Estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art 18). La Capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el art. 123, Apartado A, Fracción XIII el cual establece que:

“las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo”. La ley reglamentaria establecerá los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.



Otra regulación jurídica del tema es con la Ley Federal del Trabajo.

### **Ley Federal del Trabajo**

En México actualmente, se encuentran por separado a los trabajadores al servicio del estado y los empleados del sector privado y es importante señalar que la Constitución de 1917 no establecía originalmente esta diferenciación ni establecía tampoco una disposición específica para tipificar a los empleados públicos, fue hasta 1931 que la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 2º, estableció que las relaciones entre el estado y sus servidores se regirían por las leyes del servicio civil que se expidieran (Camarena, 2013).

Todas las empresas públicas o privadas tienen como obligación proporcionar capacitación a sus trabajadores. A continuación, se hace una revisión de lo que la reglamentación señala como obligación para cada empresa en materia de capacitación. La Ley Federal del Trabajo nos dice:

Titulo cuarto. Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones.

Capitulo III BIS. De la Productividad, Formación y Capacitación de los trabajadores.

Artículo 153-A Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuela u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Artículo 153-B La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

### **Condiciones de Trabajo del Personal no docente de base del INBA**

Dentro del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura se considera que es necesario actualizar e integrar los aspectos específicos de la regulación de las relaciones laborales del personal no docente de base, adscrito a sus distintas unidades administrativas y teniendo en cuenta que tiene por finalidad el cultivo, fomento, estímulo, creación investigación y difusión de las bellas artes, así como la organización y desarrollo de la educación artística, considera necesario tener un personal en constante desarrollo y capacitado para lograr las metas establecidas en cada uno de los distintos centros de trabajo con que cuenta el instituto. Así lo menciona en las condiciones de trabajo del personal no docente de base en sus siguientes capítulos:

#### Capitulo IX

##### De la Promoción, La Capacitación y los Estímulos

En el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, en sus condiciones generales de trabajo también nos habla acerca de la capacitación en su personal y lo establece de la siguiente forma:

##### De la Promoción, La Capacitación y los Estímulos

Artículo 69.- La promoción la capacitación y los estímulos del personal no docente del INBA se regularán por la Normas que expida el Director General del Instituto de común acuerdo con la representación sindical.

Artículo 72.- El Instituto deberá otorgar capacitación a los trabajadores no docentes en sus diferentes categorías tomando en cuenta el Catálogo de Puestos del INBA, de acuerdo con los planes y programas que se elaborarán a través de la Comisión de Capacitación.

Artículo 73.- La Comisión de Capacitación estará integrada por dos representantes designados por el Director General del INBA y dos representantes designados por la Representación Sindical en los términos de las Normas a que se refiere el Artículo 69 de las presentes Condiciones.

Artículo 74.- El INBA podrá concertar acciones con otras instituciones a fin de desarrollar la capacitación de sus trabajadores cuando carezca de los recursos adecuados para ello.

La importancia de la normatividad aplicada es su materialización, las modificaciones realizadas, por la importancia que la capacitación tiene para ser obligatoria en las empresas. Pues es un derecho que el empleado o trabajador debe contar.

La permanencia de una organización, cualquiera que sea su tipo, se sustenta en aspectos tales como su infraestructura, desarrollo tecnológico, su capacidad de innovación y adaptación al cambio, sus recursos humanos y financieros, entre otros aspectos, cuya adecuada interacción permitirá alcanzar los objetivos y metas institucionales. Sin embargo, es el factor humano el que en múltiples ocasiones determina el éxito o fracaso de una empresa u organización; ya que son los trabajadores quienes llevarán a cabo las acciones necesarias para incrementar su productividad así como elevar la calidad de sus servicios.

Para entender nuestro presente fue necesario entender los escenarios por los que ha pasado el proceso de capacitar a los trabajadores, no solo en México sino en el mundo, entender las peleas que se han generado en torno a este tema y como lograron tener una acción jurídica dentro de la misma Constitución y en cada institución.

Esta evolución ha derivado que en pleno siglo XXI la capacitación sea vista como un proceso integral, donde se amalgaman los objetivos de la organización con los del personal que en ella labora, para que de manera conjunta puedan vincularse a una sociedad donde la globalización, el desarrollo tecnológico y los continuos cambios de los medios de producción les exigen mayores habilidades cognitivas y una visión innovadora, todo ello basado en nuevos modelos de aprendizaje que originen actividades de capacitación para la excelencia.

## **CAPÍTULO II. El Proceso Administrativo y su Detección de Necesidades de Capacitación**

Una necesidad es una carencia o vacío que debe ser cubierto, esto determina y organiza el comportamiento hacia el logro. Las necesidades son metas conocidas o desconocidas que mueven al individuo a buscar su satisfacción.

Para que una organización laboral funcione eficientemente requiere entre otras cosas, de recursos materiales y recursos humanos, pero cuando éstos últimos no desempeñan en forma óptima su trabajo, provocan un desequilibrio en la organización, ya sea por falta de conocimientos, destrezas o habilidades que requiere el puesto.

### **II.1 Detección de Necesidades de capacitación (DNC)**

Cuando hablamos de una necesidad dentro de una organización nos referimos a que falta algo en ella o que existe una carencia de uno o varios elementos que hacen que funcione eficientemente. En el caso de necesidades de capacitación

Reza se refiere como “limitaciones o ausencias que los trabajadores manifiestan al no realizar su trabajo de una manera eficiente dentro de la organización, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo” (2000, p.64).

Hablar de DNC implicará saber que algo falta en la institución, ya que será una carencia que generará una limitación y la cual impedirá el funcionamiento adecuado de una situación. Comprenderá las etapas de previsión y planeación del proceso administrativo y también será el inicio en forma del proceso de capacitación.

Así se podrá hablar de necesidades de capacitación, refiriéndose a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada en la organización. La DNC siendo la parte fundamental de todo sistema de formación del personal, fijará objetivos de aprendizaje conforme a la realidad y sin esos objetivos será imposible sistematizar el proceso de la capacitación.

En resumen, se puede decir que la detección de necesidades de capacitación nos ayudará a conocer las carencias y limitaciones del personal y la institución y que pueden satisfacer mediante eventos estructurados para obtener conocimientos o experiencias que propicien cambios de conducta a nivel grupal e individual.

Se debe entender como un proceso continuo que nos permite conocer, a través de varias técnicas, la información necesaria para conocer entre lo planeado y lo ejecutado debido a debilidades y fortalezas en los conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades de los trabajadores.

## **II.2 Competencias laborales**

Según Hyland (1994), el origen del concepto de competencias laborales se remonta a los años sesenta, con el movimiento denominado pedagogía basada en el desempeño (performance-based teacher education), surgido en los Estados Unidos y que se retomó en Inglaterra en los años ochenta con el nombre de Educación y Entrenamiento Basados en Competencias (Competence Based Education and Training), apoyado también en la ideología conservadora basada en la psicología conductista y los requerimientos de las empresas.

Pero, según Cariola y Quiroz, otros autores ubican el surgimiento de la competencia laboral en las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década de los ochenta, constituyendo la base de las políticas de capacitación de la mano de obra, en los países desarrollados o industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el sistema productivo (idem).

Por lo que competencia laboral podría definirse como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

En México, se creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en el año de 1995 y empezó a operar a partir de 1996.

El mundo globalizado actual demanda cada vez más de capital humano altamente calificado y cualificado, trayendo como consecuencia la necesidad de contar ya no solo con un cúmulo de conocimientos, sino de integrar a estos, además, habilidades y actitudes, las cuales son consideradas en conjunto, competencias, competencias para la vida cotidiana, con alta y destacada injerencia en el plano laboral.

En este sentido, las competencias en el ámbito de lo laboral son definidas como “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que le son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo” (Morales, 2010, p. 9).

Con relación a lo anteriormente expresado, es posible entender que el desarrollo de competencias implica hablar de unidad, pues los elementos de la competencia tienen sentido, “solo en función del conjunto”, expresa Campirán (2006, citado en Sánchez y Aguilar, 2009, p. 131), lo que requiere a su vez un proceso de aprendizaje que permita integrar tres tipos de saberes: “conceptual (saber), procedimental (saber hacer), y actitudinal (ser)” (Jofré, 2009, p. 79). Al respecto cabe señalar, que las competencias tienen la característica de no ser saberes exclusivos, sino que tienen la capacidad de ser transferidos a diversos espacios, convirtiéndose en una herramienta de tipo transversal, la cual puede ser acuñada en contextos de aprendizaje no solo del ámbito educativo como tal, sino también, como en el caso que compete al presente trabajo, a ámbitos de tipo organizacional.

Al respecto de lo anterior señalado, es posible, establecer una aproximación con respecto al término de competencias, vinculada estrechamente con los pilares de la educación establecidos por la UNESCO, estas competencias son:

- 1.- **COMPETENCIA TÉCNICA (SABER):** Tener los conocimientos especializados que permitan dominar, como experto, los contenidos y las tareas vinculadas a la propia actividad laboral.
- 2.- **COMPETENCIA METODOLÓGICA (SABER HACER):** Aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas utilizando los procedimientos adecuados, solucionar problemas de manera autónoma y transferir las situaciones adquiridas a situaciones novedosas.

3.- COMPETENCIAS PARTICIPATIVA (SABER ESTAR): Atender el mercado laboral, predisposición al entendimiento interpersonal, así como a la comunicación y cooperación con los otros demostrando un comportamiento orientado al grupo.

4.- COMPETENCIA PERSONAL (SABER SER): Tener una imagen realista de uno mismo, actuar de acuerdo con las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar posibles frustraciones. (Toro, Ochoa, Villegas y Zea, 2004, p. 3).

Las competencias anteriores mencionadas en cuanto a sus contenidos se plantean en función de cuatro dimensiones interrelacionadas:

A. SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

B. SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

C. SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

D. SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Estos saberes, son enunciados por Delors(1996) en su contraparte conceptual, es decir, como aprendizajes, los cuales considera son trascendentales en el transcurso de la vida de cada persona, denominándolos pilares del conocimiento:

APRENDER A CONOCER: Adquirir los instrumentos de la comprensión.

APRENDER A HACER: Para poder influir sobre el propio entorno.

APRENDER A VIVIR JUNTOS: Para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas.

APRENDER A SER: Un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores.

A partir de estas cuatro dimensiones, y de acuerdo con las necesidades y características particulares de cada organización, se plantean clasificaciones o

categorías de competencias indispensables además de pertinentes para el logro de objetivos en las actividades que se realizan.

La competencia implica la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes en contextos situacionales, éstos habilitan a una persona para seleccionar y aplicar correctamente aprendizajes adquiridos en situaciones nuevas en el ámbito laboral... (Campiran, 2009, p. 131).

En este sentido Vargas (2009), clasifica las competencias laborales en tres niveles: básica, genérica, y específica. Estos niveles de competencias se diferencian entre sí a partir de su rango de aplicación basado en su complejidad y amplitud de acción en las actividades que el individuo desempeñe.

Mientras que las competencias básicas están relacionadas con conocimientos y habilidades formativas que sirven para desempeñar cualquier tarea con baja complejidad y que son aprendidas de manera casi automática, en tanto el individuo se relaciona con su entorno social; las competencias genéricas por su parte se relacionan con capacidades y habilidades de mayor complejidad en sus procesos mentales, las cuales son aprendidas a través de enseñanzas inducidas por instituciones educativas o capacitaciones laborales, éstas competencias genéricas tienen relación con tareas de áreas profesionales específicas.

Así, finalmente las competencias específicas como su nombre lo indica, son aquellas que representan conocimientos y habilidades de carácter particular de determinadas áreas profesionales y técnicas. Éstas últimas al igual que las competencias genéricas son aprendidas mediante capacitaciones o bien de manera autodidacta dentro de un contexto particular.

López, E., & Chaparro, M. (2006, p267), las competencias genéricas corresponden a “los conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva” es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo. El autor destaca algunas de ellas, tales como: “toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, procesamiento de información, saber aprender, gestión personal, responsabilidad, autoestima, sociabilidad,



integridad y honestidad, gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión información, comprensión tecnológica”

En este mismo sentido el modelo de Spencer y Spencer (1993, citado en Becerra y Campos, 2012, p. 9), recoge en seis grupos las competencias genéricas que considera importantes dentro del ámbito laboral.

Modelo de Spencer y Spencer; competencias genéricas.

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al resultado.</li> <li>• Atención al orden, calidad y perfección.</li> <li>• Espíritu de iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de la información.</li> </ul>
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión e influencia.</li> <li>• Conciencia organizativa.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los otros.</li> <li>• Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.</li> <li>• Trabajo en grupo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo de grupos.</li> </ul>
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Pensamiento conceptual.</li> <li>• Capacidades técnicas, profesionales y directivas.</li> </ul>
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Hábitos de organización.</li> </ul>

Fuente: Becerra, G., M., y Campos, A., F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos* (memoria de Licenciatura). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Dichas competencias expuestas por Spencer y Spencer (1993, citado en Becerra y Campos, 2012), se proponen para todos los niveles jerárquicos de cualquier colectivo laboral.

No son restrictivas a altos mandos o mandos medios; muy por el contrario, el autor resalta la importancia que el colectivo desarrolle y fortalezca dichas competencias por igual.

Así pues, las competencias genéricas, son concebidas como las óptimas para el ámbito laboral, ya que representan para el individuo el desarrollo de una mayor complejidad en sus procesos mentales, que lo ayudan a desenvolverse en tareas de áreas profesionales específicas.

Parry (1999, citado en Ojeda y Hernández, 2012) sostiene que se deben tomar en cuenta cuatro pilares organizacionales, desde los cuales se desarrollen las competencias laborales que posibiliten el logro de una eficacia.

A. COMPETENCIAS LABORALES ADMINISTRATIVAS: Manejo de tiempo y priorización, establecimiento de metas y objetivos, planeación y programación del trabajo.

B. COMPETENCIAS LABORALES EN COMUNICACIÓN: Escuchar y organizar, proporcionar información clara, obtener información específica.

C. COMPETENCIAS LABORALES DE FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: Entrenar y delegar, evaluar el desempeño de los integrantes, corregir, aconsejar, capacitar.

D. COMPETENCIAS LABORALES EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Incluyen todos aquellos procesos cognitivos que estas impliquen (identificación de problemas para resolverlos, toma de decisiones, ponderación de riesgos y pensamiento claro, crítico y constructivo). (p. 178)

Tanto la categorización propuesta por Spencer y Spencer (citado en Luna, 2010), así como la que menciona Parry (1999, citado en Ojeda y Hernández, 2012, p. 178), resultan guías importantes que aportan un orden pertinente con el fin de poder instaurar, evaluar, reestructurar y registrar todo lo concerniente al constructo: Competencia Laboral. A partir de ello y para efectos de la presente investigación-intervención se eligieron 10 competencias genéricas en el ámbito de lo laboral, mismas que se proponen ser observadas, evaluadas, o bien instauradas en la organización elegida. Esta preselección se ha realizado a partir de la teoría encontrada, y de acuerdo con las necesidades presentes de la organización, mismas que se exponen más adelante.

## II.3 Modelos de Competencias

Un modelo se entiende como una representación o esquematización formal de un sistema que aporta una pauta concreta sobre la cual anticipar acciones futuras; por lo tanto, los modelos de competencias ordenan los conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas en conductas observables y repetibles, mismas que son fácilmente identificables y modeladas.

Siendo así, y en tanto que las competencias son conductas que producen resultados para la empresa, ya sea en el desempeño de un rol/cargo o en otras situaciones organizacionales; a lo largo de los estudios e investigaciones acerca de las competencias laborales se han propuesto varios modelos para las competencias; tres de ellos considerados fundamentales: Modelo Funcional, Modelo Conductual y Modelo Constructivista.

En el Modelo funcional las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones, con énfasis en los resultados o productos, más que en el proceso mismo. Dentro de una organización este modelo se relaciona con el proceso de adquirir una certificación de competencias.

El modelo funcional plantea por lo menos cuatro competencias necesarias a surgir en la organización para ser calificados como una organización de trabajo, y estas son: resultados de las tareas, gestión/organización de las tareas, gestión de situaciones imprevistas, así como ambiente y condiciones del trabajo.

Una de las principales debilidades del modelo funcional, es que sólo verifica lo que se ha hecho, dejando de lado el cómo se ha logrado; así como su corto alcance, en cuanto a la aplicación de las competencias fuera del contexto particular de la organización que las contiene.

El *Modelo conductual* por su parte, surge en Estados Unidos y define a las competencias a partir de los empleados o empresas con mejores desempeños. Este modelo busca explicar las causas en igualdad de condiciones que determinan un desempeño más destacado que el del resto. Así, los estudios de competencias a partir del modelo conductual identifican atributos y características personales que se asocian con un alto desempeño.

Por lo tanto, para el modelo conductual, una competencia son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que las personas de alto desempeño poseen, y que están dispuestas a realizar de manera continua; estas competencias suelen ser observables y medibles al expresarse en acciones y conductas muy concretas de los individuos.

Finalmente, el *Modelo constructivista o integrador* define a la competencia a partir de la capacidad de hacer para lograr resultados en un contexto determinado, cumpliendo criterios de calidad y de satisfacción. Este modelo recoge elementos del modelo funcional desde un enfoque conductual; por lo que resulta más complejo al implementarse.

El modelo constructivista reconoce y valora en gran medida la educación formal temprana como un contexto en donde las competencias se ligan con el conocimiento y aprendizaje desde la experiencia. Así, cada uno de estos modelos, aporta una visión particular de cómo abordar el tema de competencias para su inserción en el ámbito de lo laboral y/o educativo.

No obstante, mientras que el modelo funcional enfoca su observación sólo en los resultados, el modelo conductual retoma como elemento determinante de un alto desempeño organizacional al conocimiento, desarrollo y fortalecimiento de los atributos y características personales de quienes conforman la organización. Desde una visión holística ambos modelos carecen de profundidad en torno a considerar todos los momentos de cualquier proceso organizacional en los cuales el personal se encuentra involucrado.

Desde la visión actual, se hace necesaria la observación profunda de cada parte de los procesos organizacionales; siendo entonces el modelo constructivista el que mejor responde a esta necesidad, ya que el modelo enfoca su visión hacia el cómo y el cuándo se desarrollan las competencias, así como los resultados que ello implica en las tareas humanas. Este último modelo aporta un enfoque holístico colocando énfasis en el desarrollo de habilidades y destrezas que el propio ser humano desde sus conocimientos previos va a construir.

Es importante destacar, que para la aplicación de las competencias laborales como una nueva visión que la organización adopta con el objetivo de elevar su eficacia en sus equipos de trabajo, se tome en cuenta conocer los modelos de

aplicación. Esto evita que el planteamiento de competencias sea una utopía y se concrete como un programa de desarrollo y fortalecimiento organizacional.

## **II.4 Evaluación de las competencias laborales**

Es importante entender, que la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada en términos de desempeño en un determinado contexto laboral. Sin embargo, esta capacidad al estar íntimamente relacionada con un proceso interno de aprendizaje del individuo requiere de mecanismos que verifiquen su real asimilación y comprensión en el aprendizaje de competencias. Para ello, se plantean dos herramientas que mantienen una estrecha interrelación, la evaluación y la certificación de competencias laborales.

La evaluación de competencias laborales tiene dos funciones primordiales: la primera saber qué tipo de trabajador se contrata y en segundo término, saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

En el primero de los casos, el resultado de la evaluación de las competencias de un candidato a ser contratado ayuda a tomar la decisión de si conviene o no adoptarlo como nuevo elemento del equipo de trabajo. En cambio, la evaluación de desempeño del personal ya contratado es bastante más compleja, ya que tiene como objetivo, detectar carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales son sujetas de un proceso de capacitación posterior.

De esta forma, la evaluación tiene que ver con recoger evidencias sobre el desempeño de una persona para determinar si es competente dentro de parámetros preestablecidos de desempeño. Por lo que esta evaluación de las competencias laborales privilegia la selección de personal en su actuación y comportamiento, pues verifica las competencias laborales requeridas para un determinado puesto de trabajo en situaciones prácticas reales de su ejercicio profesional.

Para evaluar las competencias previas de un posible empleado, las organizaciones suelen recurrir al modelo de evaluación *Prior Learning Assessment Recognition* (PLAR), o bien Reconocimiento de Competencias Relevantes. Este modelo plantea un proceso que utilizan con mayor frecuencia las organizaciones e instituciones educativas para evaluar las habilidades y conocimientos que los

aspirantes adquirieron con anterioridad. El propósito es reconocer la(s) competencia(s) desde un determinado conjunto de normas u objetivos para fines de reclutamiento.

El modelo PLAR está constituido por instrumentos de evaluación y validación específicos que tienen su base en un perfil claramente definido por la empresa para el buen ejercicio del puesto a desempeñar (Gordillo, 2004). Los instrumentos que son empleados para el PLAR son: la observación directa del evaluador hacia prácticas actitudinales, test de opción múltiple para evaluar conocimientos, certificado que enliste de manera específica competencias que el evaluado domine y finalmente, entrevistas directas con el evaluado y sus posibles empleadores.

En este sentido, el PLAR exige instrumentos de evaluación y validación específica, basada en la existencia de un perfil ocupacional para el oficio que ejerce la persona a la cual se va a evaluar por parte de la organización empleadora. Por otro lado, la evaluación de competencias que en el ámbito laboral se comienza a dar, es en torno a saber, cuál es el nivel que poseen los trabajadores ya contratados en cuanto a sus competencias de desempeño.

El punto central de la evaluación por competencias del personal que conforma una organización dentro de un entorno laboral es precisamente su desempeño laboral ligado al logro de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño permite detectar carencias y fortalezas del personal que ocupa determinados puestos de trabajo; siendo los resultados de dicha evaluación propiciadores de un proceso de capacitación posterior.

Esta evaluación se fundamenta en estándares de expectativas definidas por la organización con respecto al ejercicio de los conocimientos, habilidades y conductas de su personal; en otras palabras, lo que cada organización entiende por un trabajo bien hecho que ayude al logro de los objetivos comunes.

La evaluación por competencias suele ser individual y se realiza en situaciones reales de trabajo, no tiene un tiempo definido para su aplicación y por lo tanto, no representa el término de la capacitación por competencias, por el contrario, es parte de dicho proceso de aprendizaje.

Para este tipo de evaluación existen varios instrumentos y su aplicación depende de las fuentes de información que se utilicen.

Es también importante considerar las condiciones en las cuales se lleve a cabo la evaluación del desempeño laboral, ya que éstas representan una variable que puede llegar a altear los resultados. Por ello la organización necesita propiciar las condiciones idóneas en las que se lleve a cabo la evaluación; siendo éstas: que los instrumentos de medición cuenten con una validez, confiabilidad y se apliquen en la cantidad correcta para obtener toda la información necesaria antes de emitir conclusiones. De igual manera, es necesario que el personal que sea valuado experimente un ambiente de justicia y aceptación hacía las medidas y consecuencias de la evaluación del desempeño laboral.

Es importante resaltar que ambos tipos de evaluaciones son aplicadas por el departamento de recursos humanos propio de la organización, o bien por empresas o consultorías externas que se especializan en estos procesos. Sin embargo, ya sea que se aplique una evaluación externa o una auto evaluación, toda organización requiere incluir en sus tiempos de producción y/o servicio al cliente, algún momento para llevar a cabo una observación, análisis, reflexión y ajustes a sus propias dinámicas laborales, puesto que la evaluación resulta la base para la certificación de competencias laborales.

La certificación entendida como el reconocimiento formal y temporal que se le otorga a una persona cuando demuestra que sus conocimientos, habilidades y destrezas son adecuados para desempeñar su trabajo, representa el último paso del proceso de una capacitación por competencias.

Entendiendo que el individuo experimenta una identificación con las competencias, misma que lo lleva a una normalización y luego a una evaluación del conocimiento adquirido, el individuo es candidato para certificarse (Luna, 2010).

Los objetivos de una certificación de competencias laborales, comprende el reconocimiento de las competencias de un trabajador o estudiante adquiridas en el trabajo o escuela; el desarrollo continuo de habilidades que le permitan al individuo adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, facilitar la transferencia del individuo dentro de un mismo proceso productivo o entre empresas; apoyar en la decisión de necesidades de capacitación y reducir costos en los procesos de

reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. (CONOCER, 1996)

Tanto en la evaluación, como en la certificación, participa todo el personal que labora en la organización; y si los resultados son satisfactorios, un organismo certificador expide la documentación donde se reconoce el dominio de las competencias laborales correspondientes al sector evaluado.

Si bien contar con documentos de certificación como organización o como individuo eleva el valor competitivo de un *curriculum vitae*, no es hasta el momento en que se ponen en práctica en el día a día de las dinámicas organizacionales, cuando se tiene una valoración real de lo efectivo o no de las competencias desarrolladas por el equipo de trabajo. Hay que recordar que las competencias no son el fin último, son las herramientas que posibilitan, desde su óptima ejecución, el éxito de una organización y sus individuos.

Finalmente, el enfoque actual de la evaluación por competencias se propone en tres momentos; aplicar instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales (evaluación de desempeño) y después de haber sometido a capacitación a dicho personal; todo ello para efecto de conocer en qué medida la competitividad del personal de la organización favorece la eficacia y productividad.

## **II.5 Contenido de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)**

La Detección de Necesidades de Capacitación, es la parte medular de la planeación y en su contenido debe tener los siguientes pasos para tener una buena capacitación. Se debe establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar mejor su trabajo como:

- 1.- Identificar quienes son las personas que necesitan ser capacitadas.
- 2.- Determinar a fondo que porcentaje y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su puesto.
- 3.- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación.
- 4.- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Se debe tomar en cuenta que la capacitación es una solución a los problemas existentes dentro de una empresa o institución, teniendo en cuenta que las causas



de estos problemas están ligadas a las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Tocar el tema de DNC es saber en automático que nos referimos a las carencias que el personal de la institución presenta y que le impide desarrollar su trabajo de manera adecuada. Es por eso que la DNC debe ser un estudio enfocado que compare la manera de trabajar y la manera en cómo se trabaja realmente.

## **II.6 Ventajas de una DNC**

- Ahorro de tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre las bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando estos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en qué aspecto.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

## **II.7 Procedimientos de la DNC**

La forma completa de detección incluye lo siguiente:

- Búsqueda de evidencias generales
- Selección de áreas críticas
- Especificación de evidencias del área crítica
- Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas.
- Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.

- Aplicación de técnicas de detección de necesidades de capacitación (DNC)
- Análisis de información.
- Elaboración del informe del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

- Encuesta. - Consiste en recabar la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- Entrevista. - Consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado.
- Observación. - Consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.
- Consultores externos. - Consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

- Cuestionario. - Forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa.
- Descripción y perfil del puesto. - Consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- Evaluación de desempeño. - Consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

El diagnóstico de la DNC será el encargado orientar la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una institución, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta.

Muchas veces existen problemas organizacionales que se reflejan en un desempeño inadecuado y cuya justificación es ajena a la capacitación en ese sentido se puede mencionar la falta de infraestructura, una mala organización administrativa, etc. En este sentido una necesidad refleja la carencia de algo, lo cual no necesariamente se debe a la falta de capacitación.

Mendoza Núñez (Manual para determinar Necesidades de Capacitación,1996 p.33) en el siguiente cuadro nos señala ¿Qué son? y ¿Qué no son? las necesidades de capacitación.

¿Qué son las Necesidades de Capacitación?	¿Qué no son las Necesidades de Capacitación?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.</li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Punto de partida para planear el desarrollo del Personal.</li> <li>▪ Diseñar y desarrollar los planes y programas.</li> <li>▪ Sistematización de las acciones de capacitación.</li> <li>▪ Seguir el proceso de capacitación.</li> <li>▪ Reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las peticiones de jefes de áreas por resolver los problemas de su personal.</li> <li>▪ Las solicitudes de mando directivos y medios para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.</li> <li>▪ La lista de temas que proporcionan los jefes de área para que se impartan cursos.</li> <li>▪ Selección poco razonable de cursos que se ofrecen a la empresa.</li> <li>▪ Garantía de que la capacitación sea un éxito.</li> <li>▪ Demorar la iniciación de los cursos.</li> <li>▪ Husmear y averiguar hechos que no competen al especialista de capacitación.</li> <li>▪ Se realiza una vez y para siempre.</li> <li>▪ Ineptitud de los jefes y supervisores.</li> <li>▪ Los bajos niveles de escolaridad.</li> </ul>

Fuente: Mendoza (1971, p33-34)

La detección de necesidades es la fase que conlleva mayores retos. Se debe tener presente que si existen fallas en este proceso, todo lo que se puede invertir en cursos, contratación de instructores, apoyos didácticos etc., está destinado al fracaso.

A través de la detección de necesidades de capacitación (DNC) se pueden determinar los diferentes problemas que se presentan dentro de una empresa u institución, lo que permite investigar las causas que lo originan. Es decir, con la DNC se puede determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen en relación a sus funciones. Sin embargo, es importante mencionar que necesidad de capacitación y un bajo o deficiente desempeño no deben considerarse como sinónimos. Contar con una DNC, permite a las empresas definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuando, con ello, se puede determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.

Finalmente podemos concluir que contar con una DNC es vital para eliminar la tendencia a capacitar, provee la información base para planear los cursos o métodos que se requieren, asegura los vínculos con los objetivos estratégicos, además propicia que los colaboradores y directivos se comprometan con la capacitación además de generar los datos esenciales para evaluar el éxito del sistema.

### **CAPÍTULO III. Caso de la Escuela de Diseño del INBA**

#### **III.1 Detección de necesidades en la Escuela de Diseño**

La Escuela de Diseño del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura tiene un interés importante en el desarrollo de sus trabajadores, es por eso que a través del Centro de Capacitación (CENCAP) se da la oportunidad de asistir a los distintos cursos de capacitación que ofrece el instituto, los cuales pretenden cubrir las principales necesidades laborales y personales, y así de esta manera poder alcanzar una mayor eficiencia en todos sus niveles.

La capacitación debe valorarse, en virtud de que es algo que en un futuro nos ayudará a destacar en nuestras labores, así como ir generando un buen historial, además es un criterio de desempate cuando exista alguna promoción por escalafón.

### **III.2 Estudio de caso en Escuela de Diseño del Instituto Nacional De Bellas Artes y Literatura**

Para saber lo que realmente requiere la Escuela de Diseño del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura en cuanto a capacitación, es necesario conocer su historia, solo así podremos establecer alternativas viables que puedan satisfacer las necesidades actuales, ya que solo de esta manera se puede tener una visión general y particular para así situarnos en la realidad que vive la escuela: su entorno, políticas, organización, etc.

### **III.3 Historia de la Escuela de Diseño**

Ubicada en la ciudad de México, en la calle de Xocongo 138, colonia Tránsito de la Alcaldía Cuauhtémoc (antes Delegación). Es una institución con más de 50 años de experiencia en la enseñanza del diseño, ofreciendo estudios a nivel Superior a través de la Licenciatura en Diseño y de estudios de posgrado.

Su historia se remonta al año 1940 cuando se funda el taller de Integración Plástica en el espacio del edificio de la Ciudadela que cedió la Secretaría de Educación Pública. El objetivo pedagógico era hacer murales y escultura monumental: arte público.

Para 1950 el arquitecto Carlos Lazo le propuso a Raúl Cacho proyectar una “Bauhaus” mexicana que integrara el diseño, el arte y o artesanal. Poco tiempo después se abren los talleres de: Mosaico de piedra, dirigidos por José Chávez Morado y Juan O’Gorman, el taller de talla directa realizado por Francisco Zúñiga y dos Talleres de textiles, dirigidos por Nicolás Moreno. Posteriormente se incrementaron los talleres de madera, cerámica, herrería y joyería.

Los arquitectos Carlos Lazo y Raúl Cacho fundaron, en 1953 en el mismo edificio, el Taller de Artesanos, siendo en 1958 cuando la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas cede el edificio al Instituto Nacional de Bellas Artes, dando como resultado el surgimiento del Centro Superior de Artes Aplicadas con funciones de enseñanza, producción e investigación, bajo la coordinación de Jorge Olvera. Las escuelas que pertenecieron al instituto fueron: Escuela de Restauración y Conservación de la Obra Artística, Escuela de Laudería, Laboratorio Técnico de Fotografía, Laboratorio Físico Químico y los talleres de Decoración Mural, Escultura

Monumental, Mosaicos, Vitrales, Grabado-Estampa, Cerámica, Textilería, Esmaltes, Platería y Orfebrería, todos ellos dirigidos por personalidades como Juan Soriano y Francisco Zúñiga. Para 1961, el pintor José Chávez Morado fundó la Escuela de Diseño y Artesanías, siendo en 1963 cuando se crea la carrera de Diseño Artístico Industrial y en 1965 se incluyen las carreras artesanales de Jefe de Taller, Instructor Artesanal y Diseñador Artesanal. Con la instauración de un Co-gobierno en 1972 (conciencia participativa por parte de la comunidad) se inicia un proyecto en torno a la relación entre: técnica, arte, artesanía y diseño.

Durante los años siguientes y como resultado de los movimientos sociales el diseño estuvo dirigido a los usuarios (pueblo). Asimismo, se suprimió la carrera de Diseño Artístico Industrial y las modalidades de Artesano; para abrir las carreras de Diseño de Muebles, Diseño de Objetos, Diseño Gráfico y Diseño Textil, uniendo el diseño y lo artesanal en un mismo plano. Esta concepción tuvo muchos problemas; por ejemplo, fue el de carecer de un modelo pedagógico y no lograr una producción masiva de los diseños artesanales. Es así que para 1975 se realizó la propuesta del Plan de Estudios y se cerró la carrera de Diseño textil por falta de demanda.

En 1979 ocurre la separación de la Escuela de Diseño y Artesanías, denominándose Escuela de Diseño y Escuela de Artesanías, compartiendo el mismo inmueble. La Escuela de Diseño es pionera de la enseñanza de diseño en México. Ha formado varias generaciones de artistas diseñadores y docentes en la disciplina y tiene a lo largo de sus muchos años de funcionamiento una importante experiencia acumulada.

Actualmente la escuela ha ampliado el posible campo de trabajo de sus egresados capacitándolos desde una perspectiva integral del diseño y ofrece estudios de nivel superior, a través de la Licenciatura en Diseño y estudios de posgrado como la Maestría en Creatividad y Diseño, Maestría en Teoría y Crítica del Diseño, así como cuatro especialidades.

### **III.4 Misión de la Escuela de Diseño EDINBA**

Poner al alcance de la sociedad mexicana herramientas conceptuales y metodológicas que impulsen la creación, la innovación y la libre expresión de nuevos perfiles profesionales del diseño y el arte.

### **III.5 Visión de la Escuela de Diseño EDINBA**

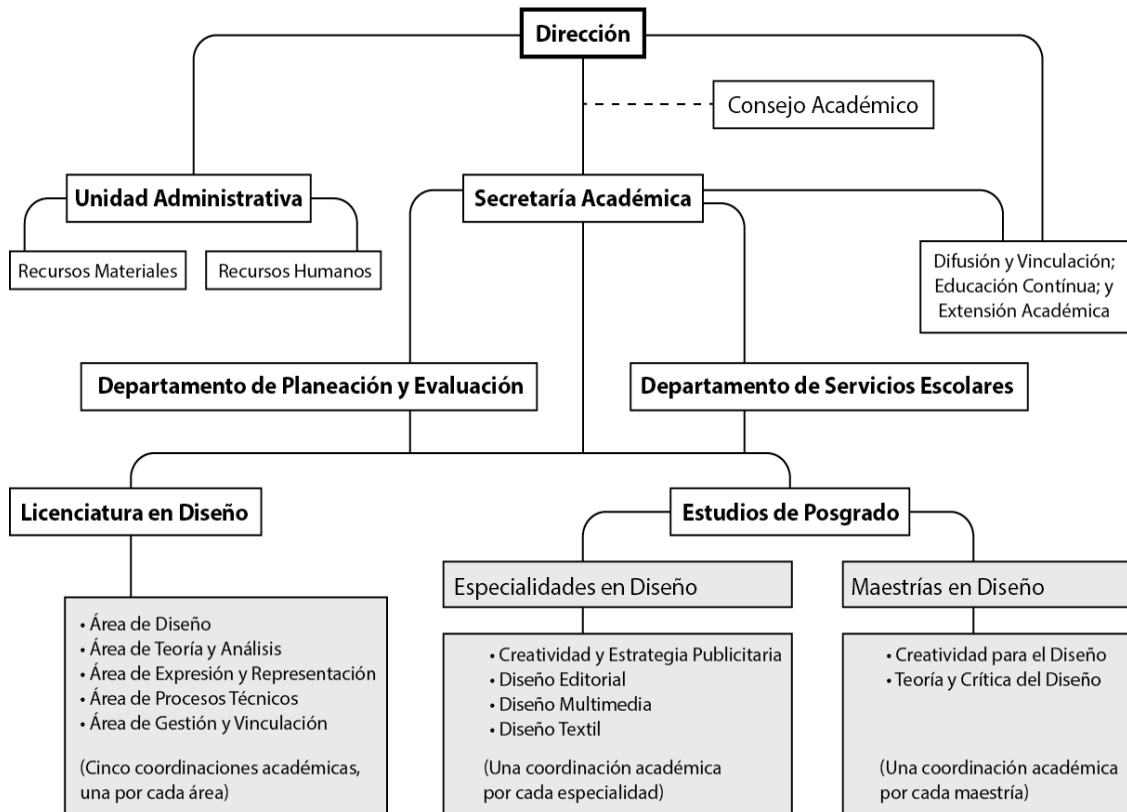
Dar continuidad a los esfuerzos institucionales en materia de educación e investigaciones artísticas, así como a fortalecer el proyecto académico que sustenta la EDINBA en el ámbito del diseño y las artes.

Para la innovación y experimentación de metodologías, estrategias, modelos pedagógicos y mecanismos conceptuales y normativos que sustenten los procesos de enseñanza y aprendizaje en el campo de las artes, así como la delimitación de nuevas líneas de investigación en el diseño.

Servicios educativos que ofrece la Escuela de Diseño:

- Educación Artística en el nivel Superior
  - Licenciatura en Diseño
- Estudios de Posgrado
  - Especialidad en Creatividad y Estrategia Publicitaria
  - Especialidad en Diseño Textil
  - Especialidad en Diseño Multimedia
  - Especialidad en Diseño Editorial
  - Maestría en Creatividad para el Diseño
  - Maestría en Teoría y Crítica del Diseño
- Extensión y Vinculación Académica
  - Cursos de Educación Continua
  - Exposiciones
  - Conferencias y Seminarios
  - Bienal Nacional de Diseño
- Servicios Bibliotecarios

### III.6 Diagrama de organización



Fuente: EDINBA (2011), *Reglamento de funcionamiento interno de la Escuela de Diseño, Escuela de Diseño del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura*, p.10.

Dadas las jerarquías dentro de la institución, poniendo en primera instancia la Dirección General, liderando toda la institución, siendo el representante con mayor importancia dentro de esta, seguido de la Unidad Administrativa, la cual se encarga de seguir ordenes de la dirección respecto a los recursos materiales y recursos humanos de la institución. Así, al mismo nivel se encuentra la Secretaría Académica antecedida por un consejo académico, en donde se llevan a cabo las intervenciones de la dirección con la parte académica, sin embargo la Secretaría Académica es encargada de la difusión y vinculación de la institución, gracias a sus departamentos de planeación y evaluación y el otro de servicios escolares, de los cuales surgen las licenciaturas y posgrados de diseño que ofrece la institución, puesto que, las diversas áreas de licenciatura y especialidades y maestrías que ofrecen deberán ser promocionadas y difundidas a la población para poder obtener aspirantes.



### **III.7 Propuesta de capacitación por área en la escuela de diseño del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.**

Las instituciones tienen diferentes necesidades y formas de resolverlas. Aun así, tienen en común realizar un programa de capacitación para sus trabajadores, pensando en que estos son esenciales para el buen desempeño y crecimiento de la institución. Un personal motivado y trabajando en equipo, se convierten en los pilares fundamentales para una institución exitosa.

Estos aspectos además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una institución alcance altos niveles de efectividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales como la confianza, respeto y consideración que sus jefes le den diariamente. También es importante el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Un programa debe reflejar las necesidades y las opiniones de la gente, no debe ser solo el punto de vista del jefe o de quienes influyen. Si se quiere un mayor involucramiento tanto en la planeación, ejecución y evaluación se debe utilizar cada vez más, métodos participantes que incorporen de manera efectiva, las demandas de capacitación y adiestramiento de personal.

La Detección de Necesidades de Capacitación que se realizó se enfoca a:

Proporcionar las bases para la elaboración del programa de Capacitación en todas las áreas de la escuela; Teniendo en cuenta que también servirá en otros aspectos como:

- Facilitar las decisiones sobre la distribución y asignación de los recursos disponibles para capacitación y adiestramiento.
- Justificar o bien cuestionar, la asignación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

Se deberán cubrir tres aspectos fundamentales en el programa de capacitación:

1. Dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la escuela.

2. Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto.
3. Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y desarrollo como persona.

### **III.8 Metodología**

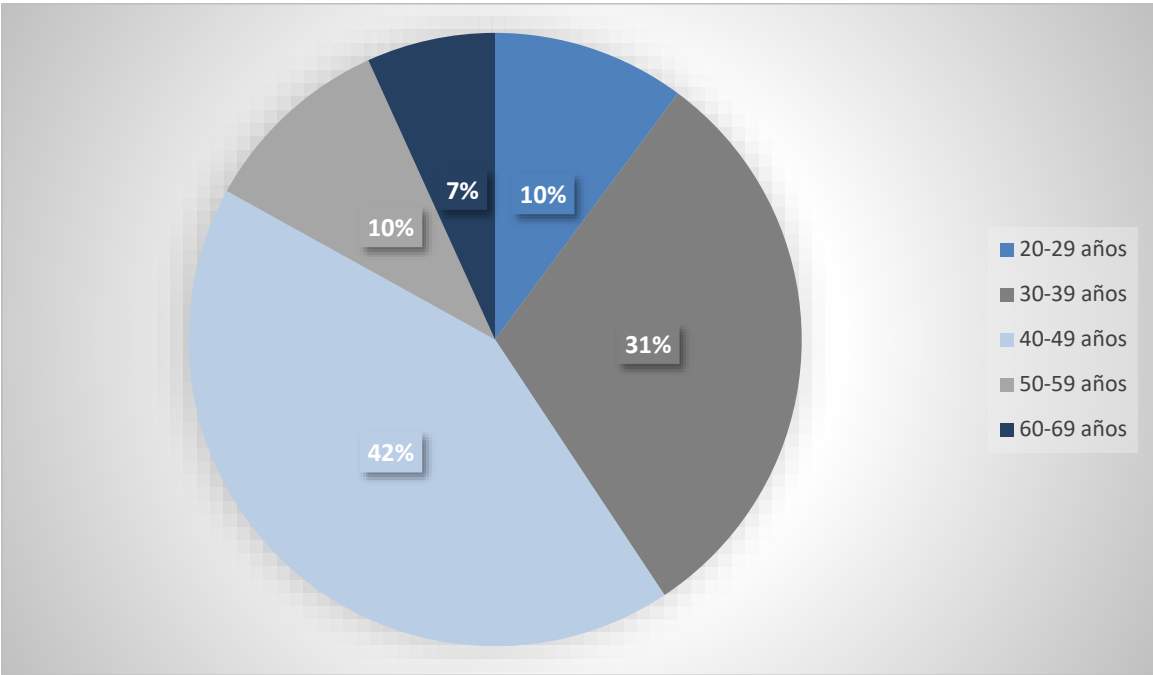
Como parte de la metodología utilizada, se diseñó un cuestionario, que una vez analizado los resultados darán la pauta para la integración del programa por áreas.

El número de empleados que realizan actividades administrativas dentro de la Escuela de Diseño es de 49 personas, distribuidas en 12 distintos departamentos de trabajo.

El cuestionario se aplicó a todos los empleados (100%) de todos los distintos departamentos con que cuenta la escuela.

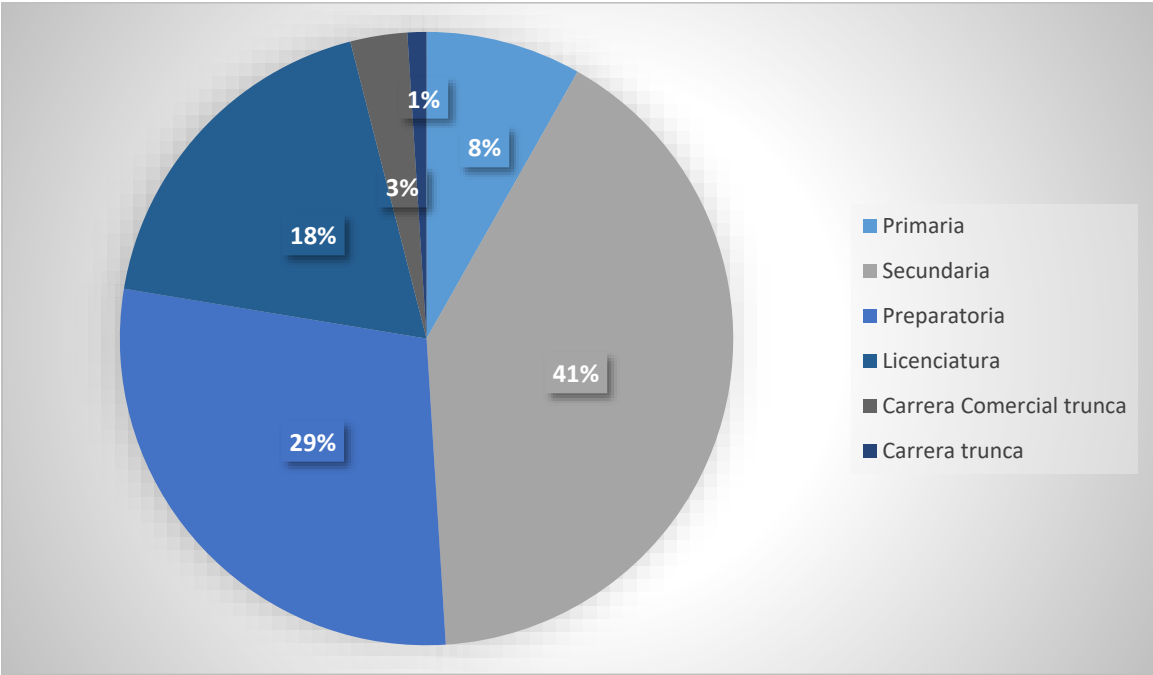
Se muestran los resultados obtenidos a través de gráficas y de cuadros para su integración.

### ¿Qué edad tiene?



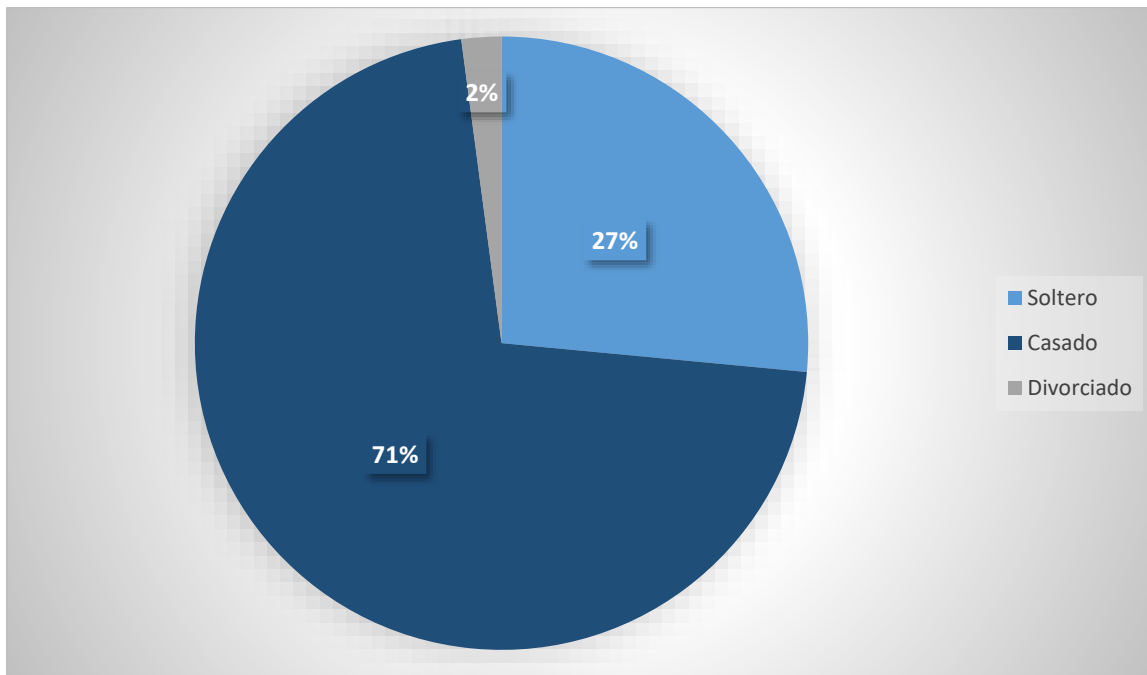
Esta gráfica nos indica que la edad de la mayoría de los trabajadores, es apta para recibir la capacitación y efectuar de mejor manera el trabajo diario.

### ¿Qué escolaridad tiene?



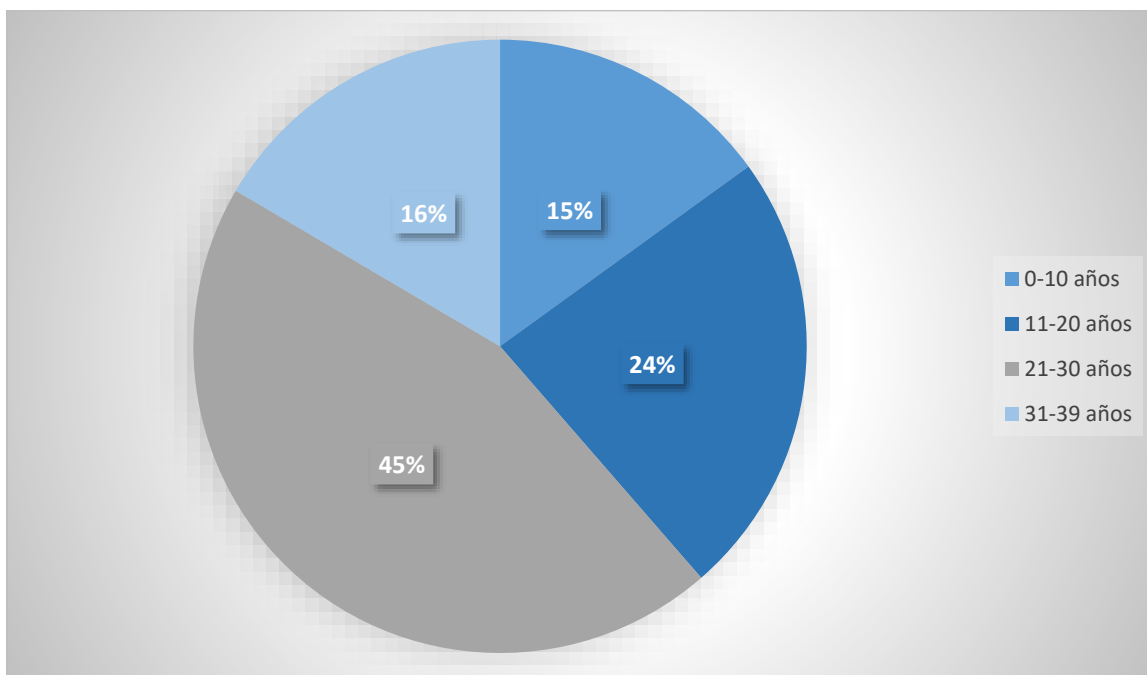
La gráfica nos ayuda a comprender las bases de donde se debe de partir la capacitación impartida dentro del centro de trabajo.

### ¿Cuál es su estado civil?



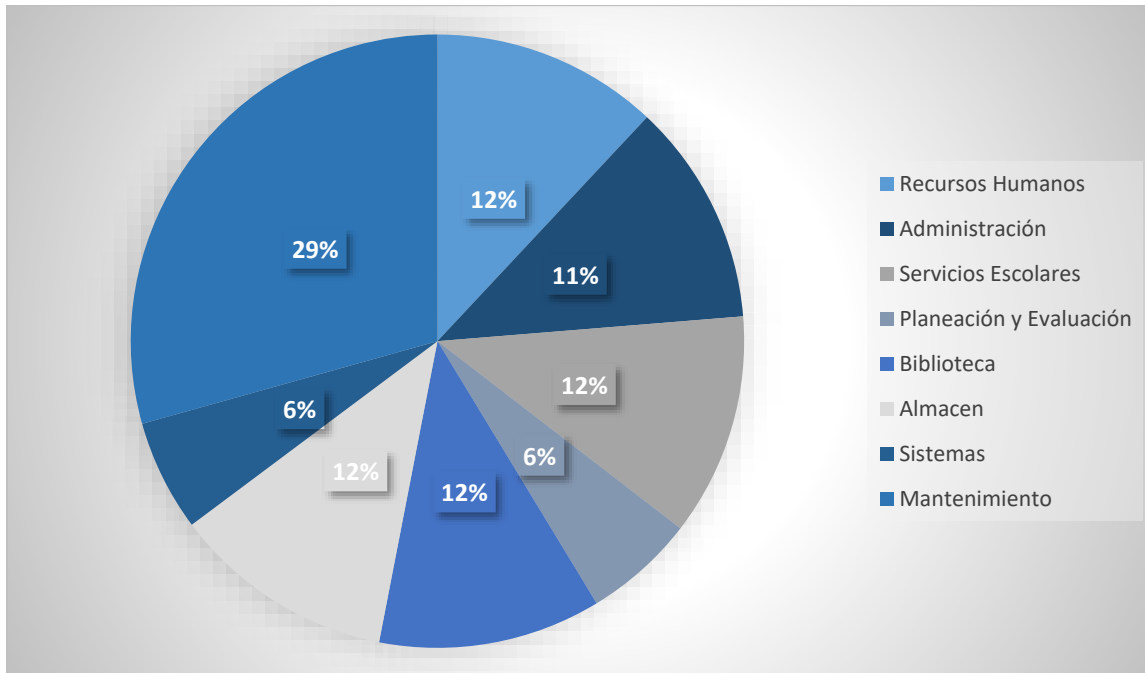
En esta gráfica podemos observar que la mayoría de los trabajadores son casados, esto sirve porque tienen un sentido de responsabilidad alto.

### ¿Antigüedad en la Institución?



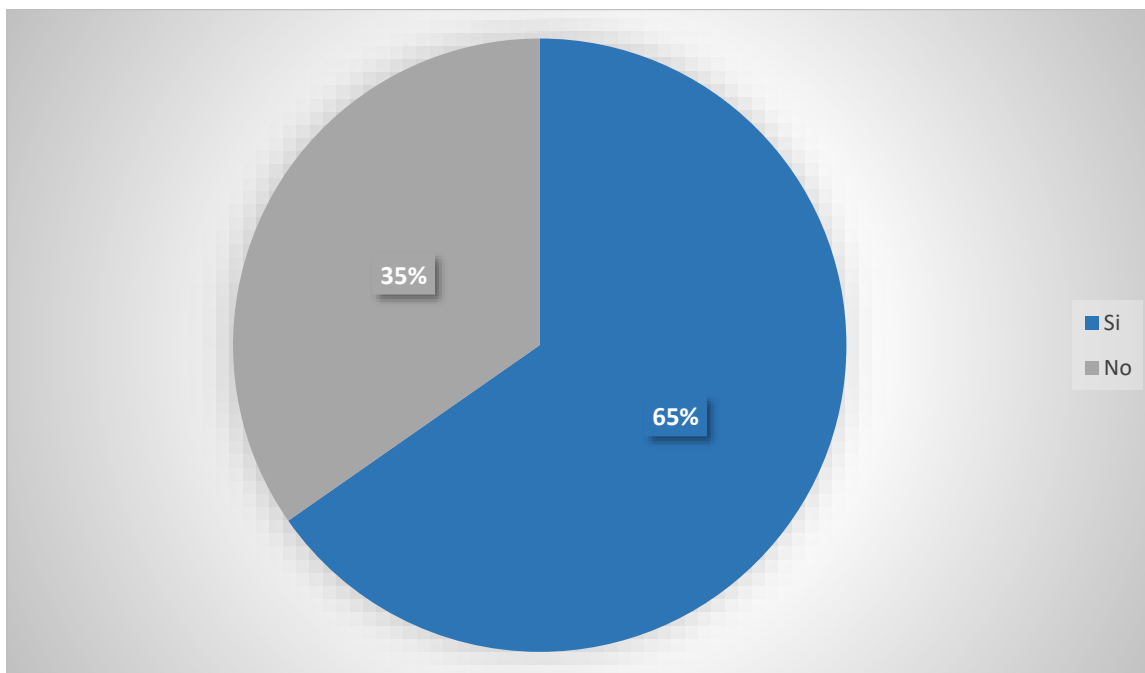
La gráfica muestra los años de antigüedad en la Institución, un elemento importante para generar un sentido de pertenencia y generar satisfacción al realizar su trabajo.

## Actualmente ¿En qué área está asignado(a)?



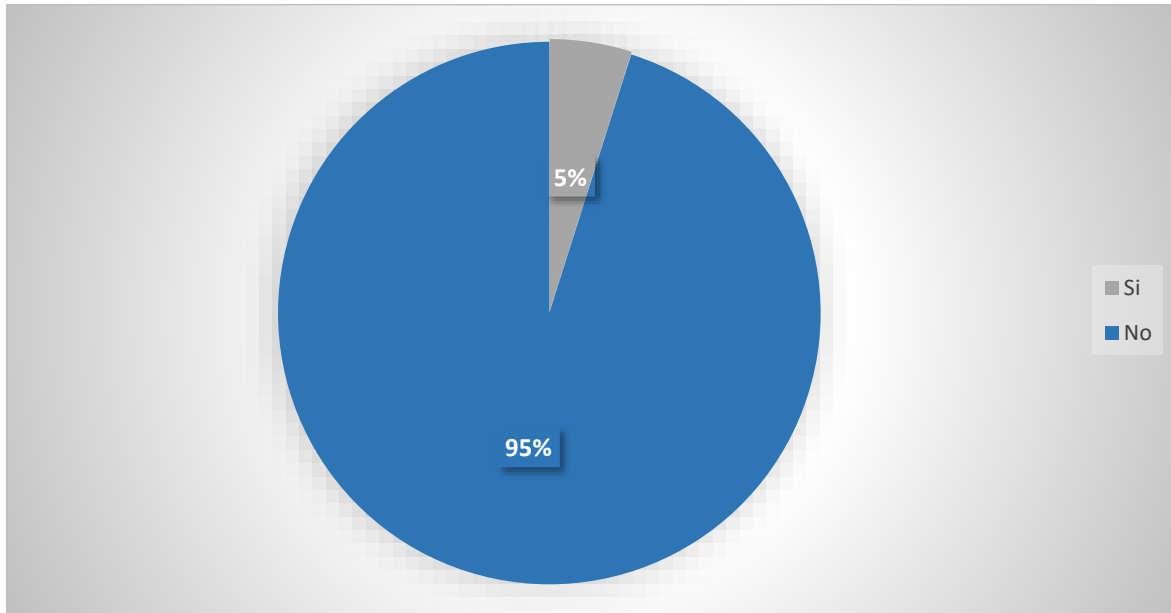
Esta gráfica nos muestra cómo está distribuido el personal en sus distintos departamentos.

## ¿Conoce el perfil y descripción de su puesto laboral?



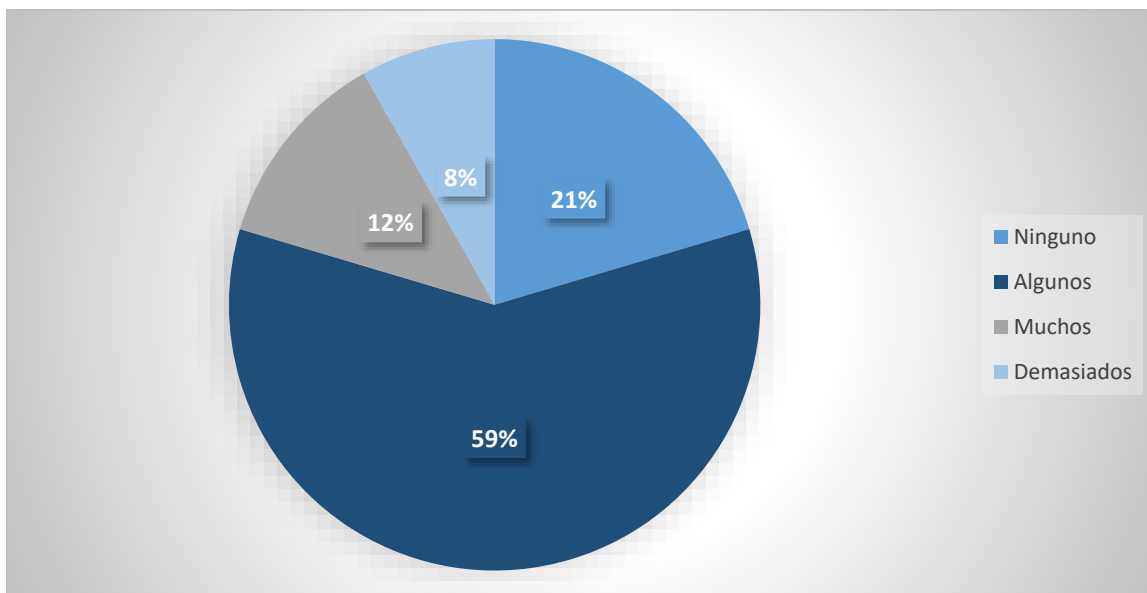
Esta gráfica nos muestra si el trabajador conoce sus labores y la forma de trabajo; parte importante para saber si necesaria una capacitación o actualización del puesto.

**¿Considera que cuenta con los conocimientos básicos para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de su puesto actual?**



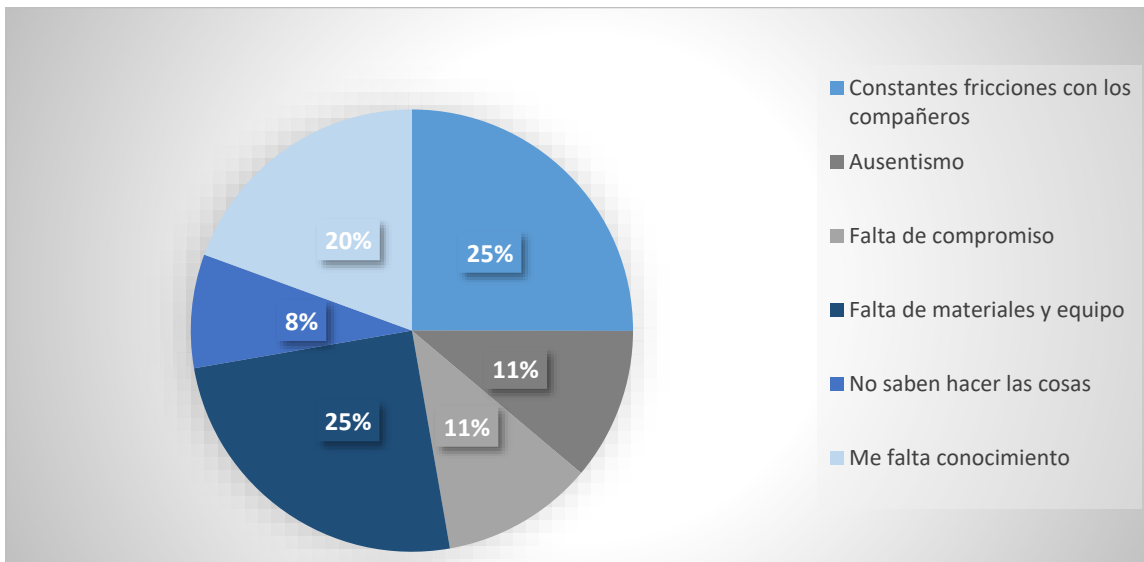
La gráfica nos muestra que el trabajador se siente apto para realizar su trabajo de la mejor forma posible.

**¿Tiene usted problemas para desarrollar su trabajo de la mejor forma posible?**



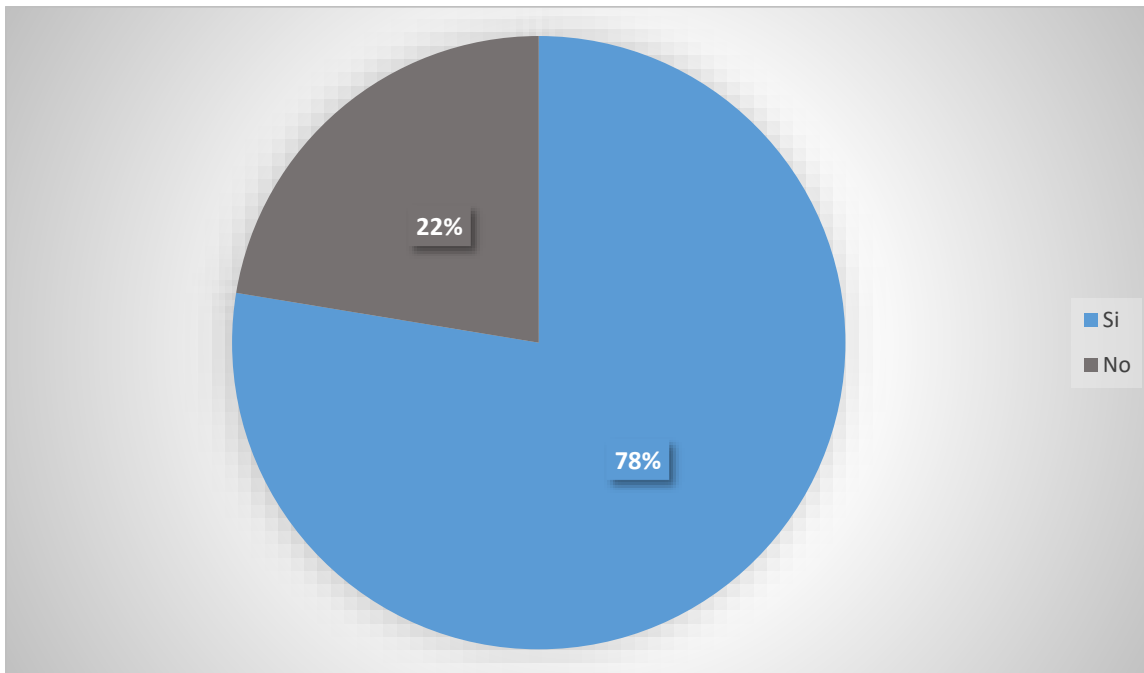
Podemos observar que siempre existen diversos factores que obstaculizan al trabajador el realizar su tarea diaria.

Si contesto algunos, muchos, demasiados, escriba en orden de importancia, las causas que lo originan.



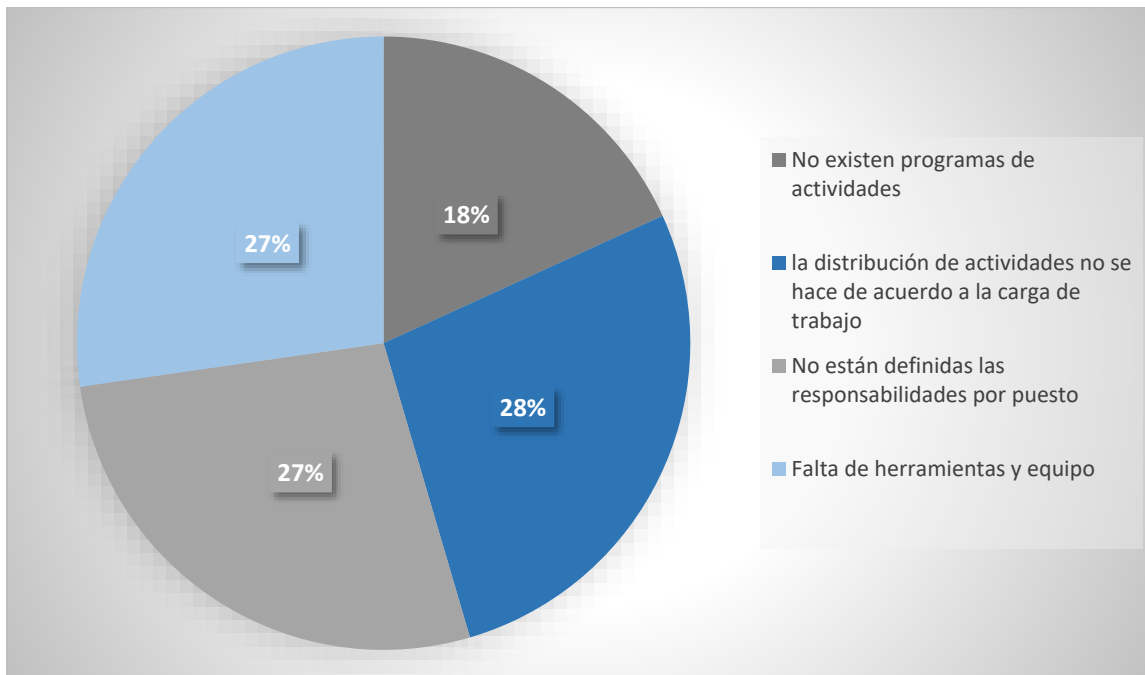
Esta gráfica nos indica que el 25% de las veces el trabajador no puede hacer bien su labor por la falta de materiales en la escuela, así como otro sector es por falta de empatía con los mismos compañeros. Un factor importante a resaltar es que hay ausentismo a la hora de realizar labores previamente establecidas.

¿Considera que hace de manera adecuada su trabajo?



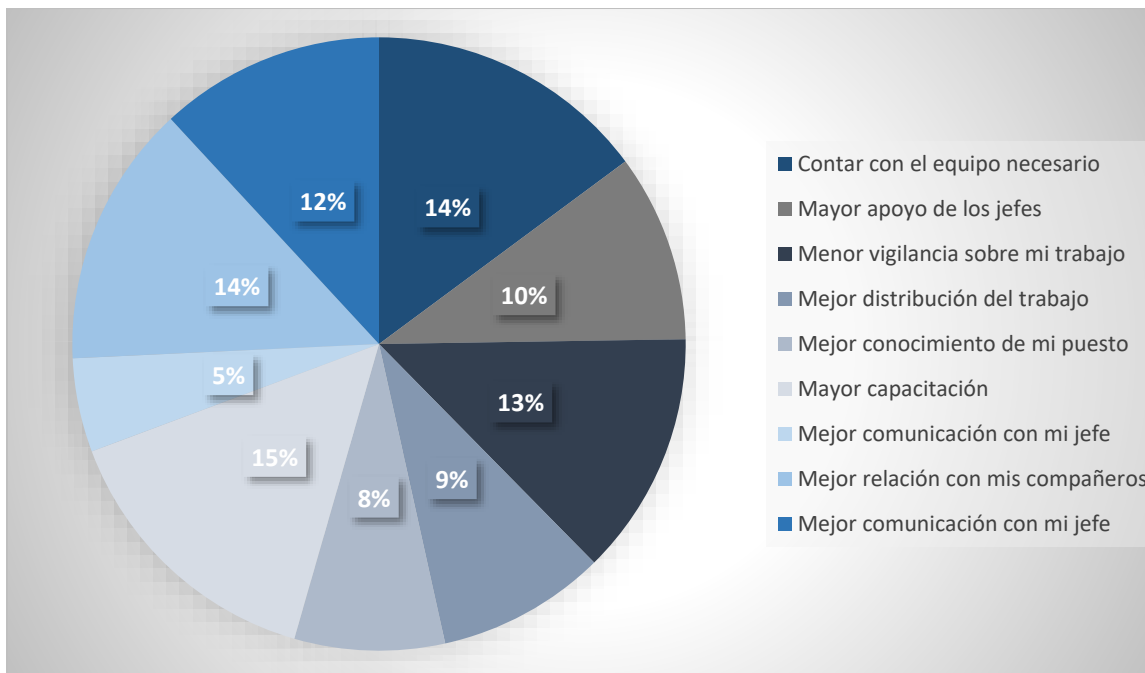
La gráfica indica que los trabajadores perciben de buena manera su trabajo.

## No, ¿Por qué?



Esta gráfica nos indica resultados adversos que los trabajadores perciben en cuanto a por que no pueden realizar su trabajo de la mejor manera.

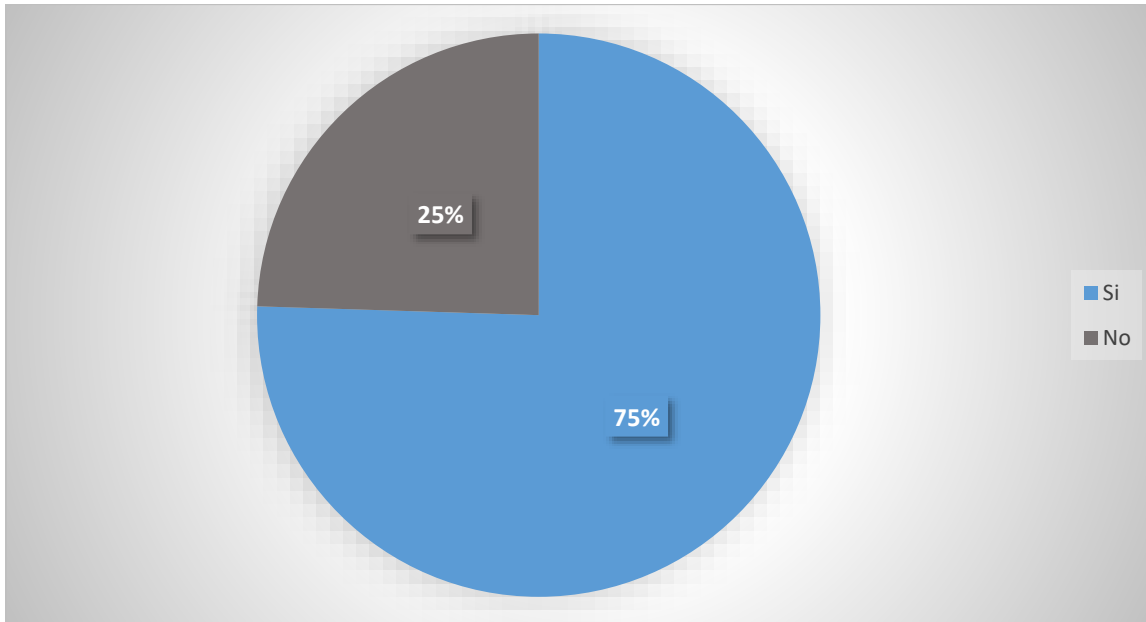
## ¿Qué factores considera usted podrían mejorar el desempeño en su trabajo?



La gráfica nos muestra de forma contundente como el 15% de los trabajadores realmente piensa que la capacitación es la mejor forma de mejorar el desempeño en cada una de sus labores.

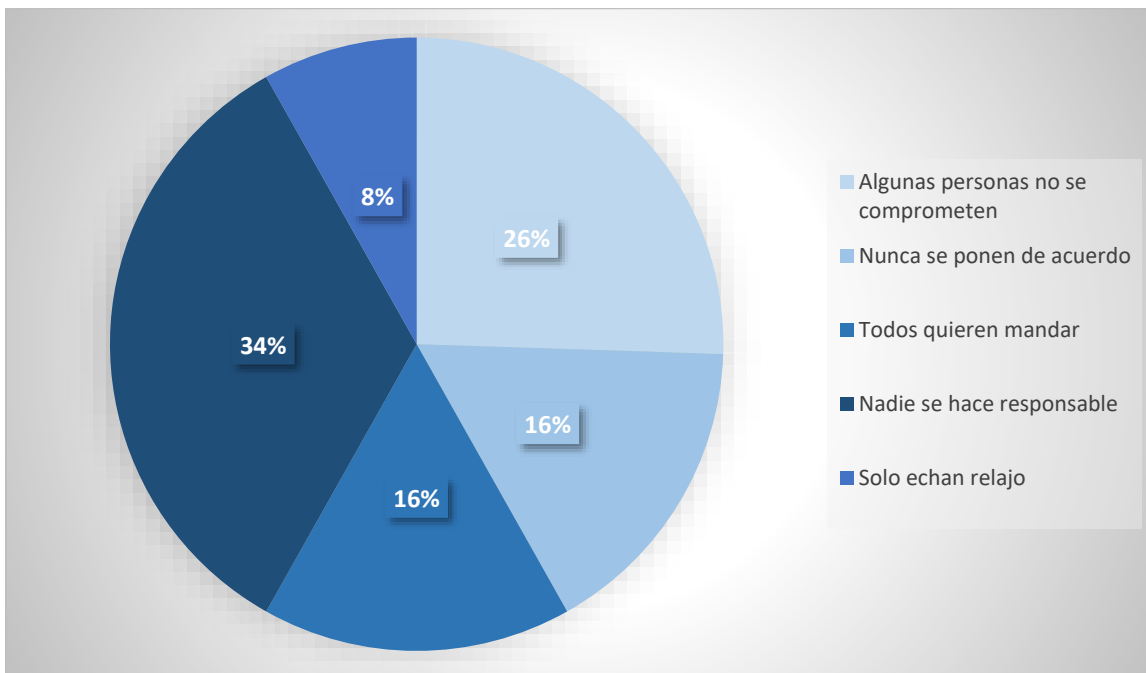


## ¿Le gusta trabajar en equipo?



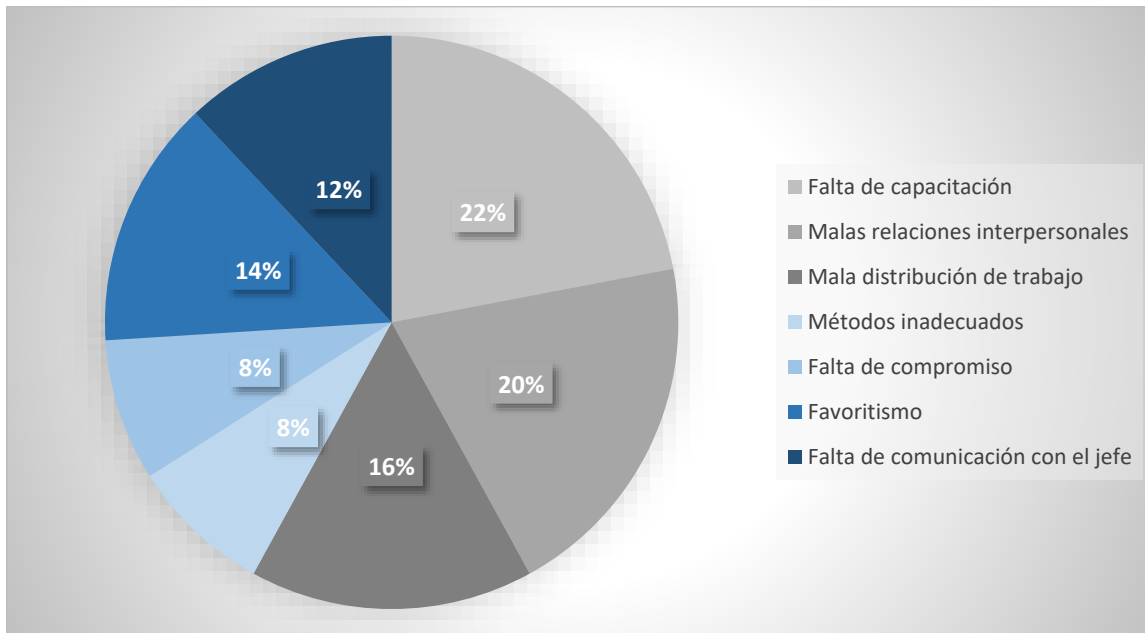
La gráfica nos muestra que el trabajador tiene disponibilidad para trabajar ya sea de manera individual o en forma colectiva.

## No, ¿por qué?



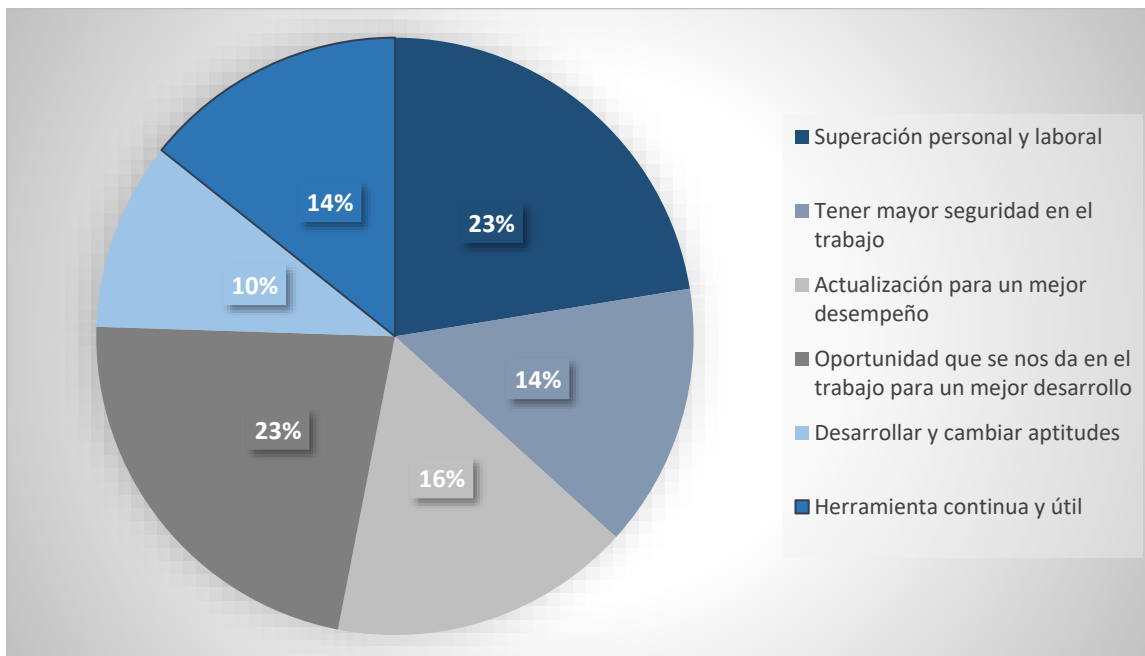
Se muestra que es importante tener un líder a la hora de realizar una actividad, ya que el 34% de los trabajadores que contestaron que no, piensan que nadie se hace responsable de que hacer y cómo hacerlo.

## ¿Cuál sería la causa de que su trabajo se vea afectado por el desempeño de sus compañeros?



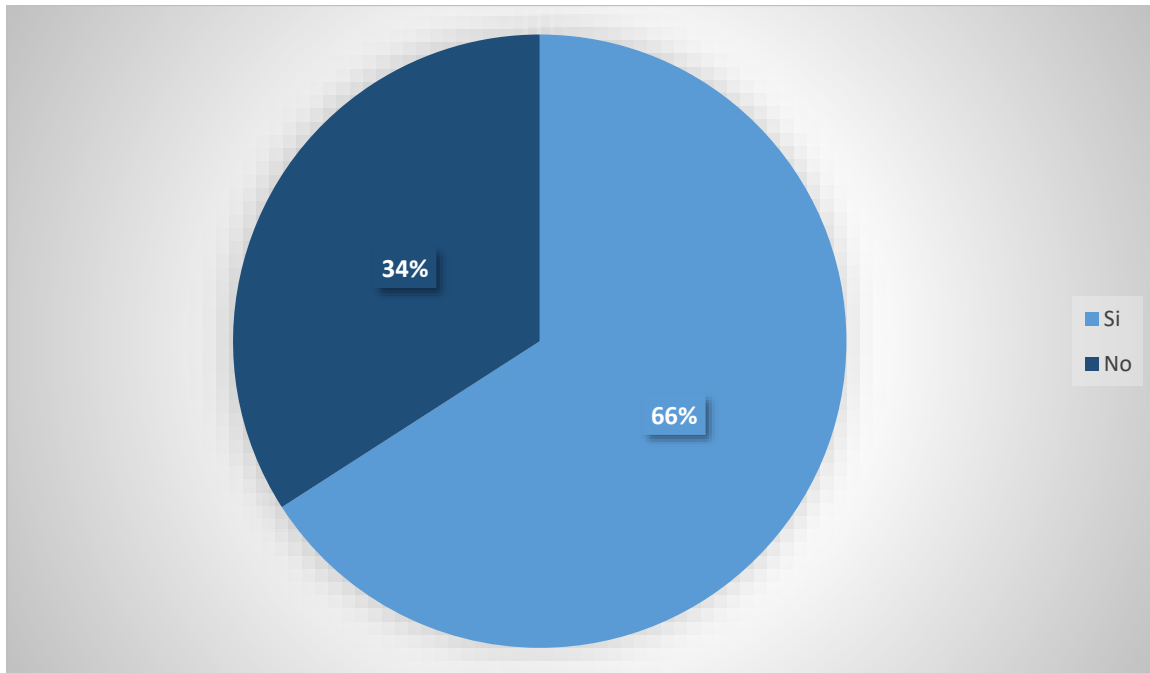
La gráfica muestra un porcentaje alto de los trabajadores que piensan que a sus compañeros les falta capacitación para realizar de buena manera su trabajo.

## ¿Para usted que es la capacitación?



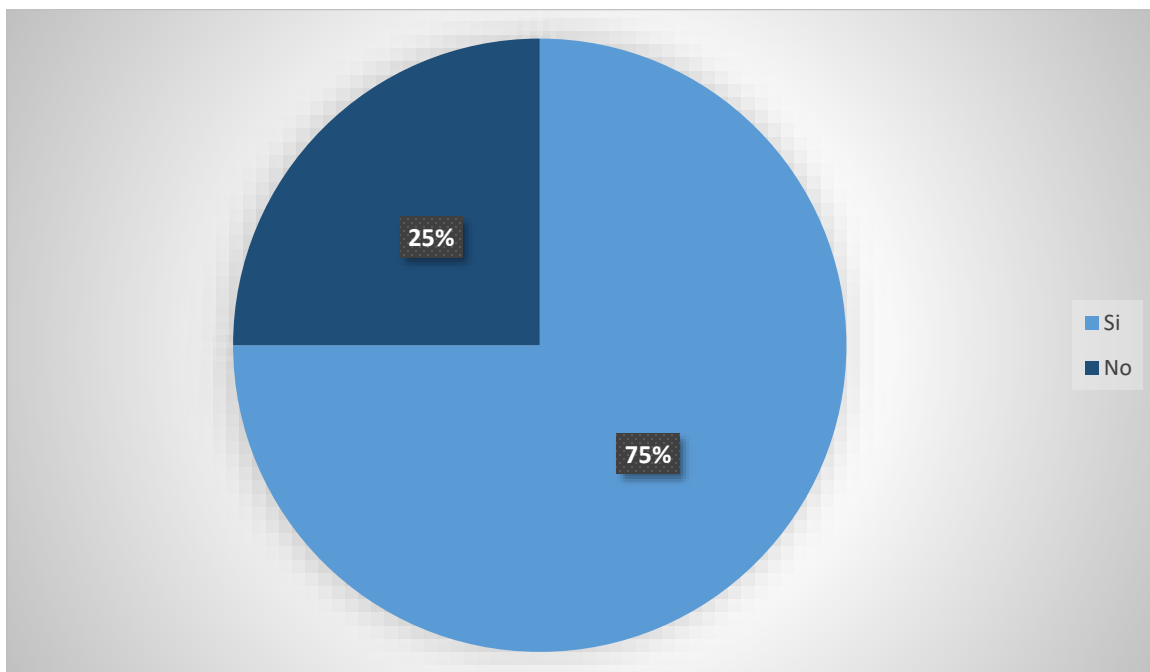
Esta gráfica nos muestra que piensa el trabajador acerca de la capacitación y coinciden en que necesitan ser capacitados en su respectiva área.

### ¿Ha recibido cursos de capacitación?



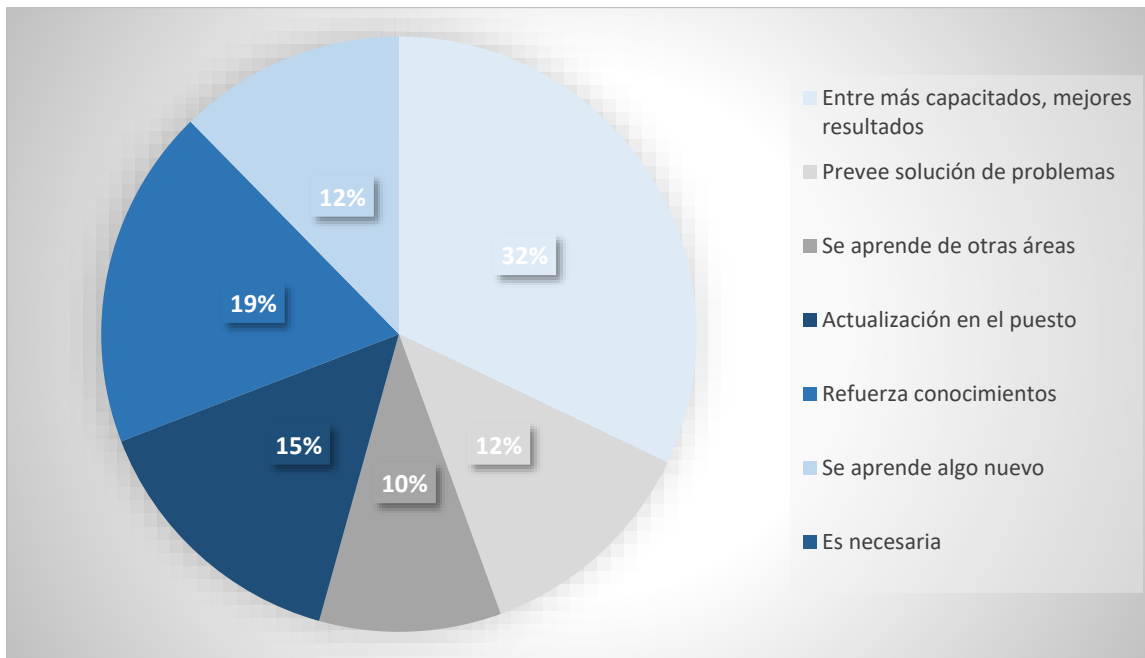
El 66% de los trabajadores de la Escuela de Diseño han recibido al menos un curso de capacitación a lo largo de su vida laboral dentro de Instituto.

### ¿Considera necesaria la Capacitación?



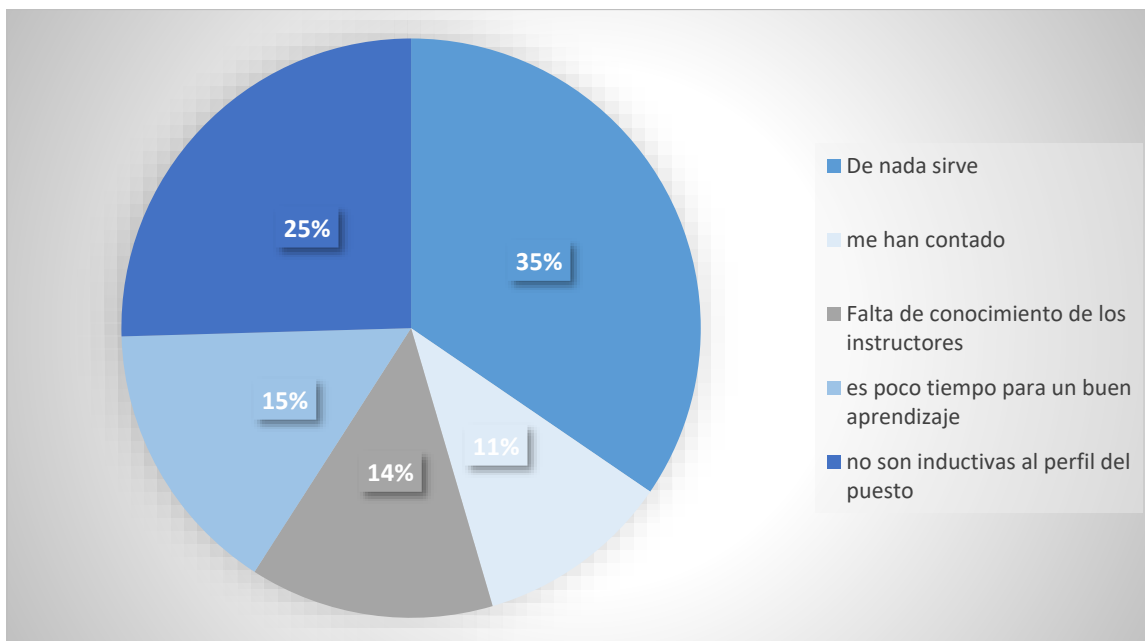
El 75% de los trabajadores si considera necesaria la capacitación dentro de su entorno laboral.

## Si, ¿Por qué?



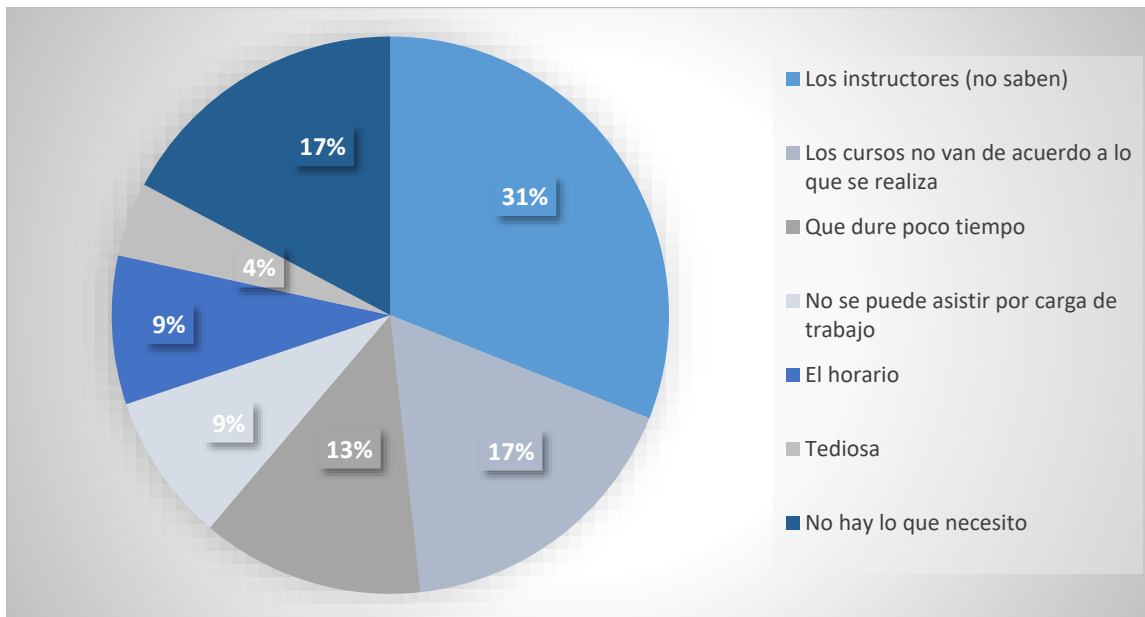
La mayoría de los trabajadores cree que la capacitación les ayudara a mejorar en aspectos importantes de su trabajo y lograr mejores resultados.

## No, ¿por qué?



La gráfica muestra como aún existen trabajadores renuentes a recibir alguna capacitación, ya que el 35% de ellos piensa que no sirve de nada y otro 25% piensa que la capacitación brindada no es adecuada al tipo de labor que desempeña.

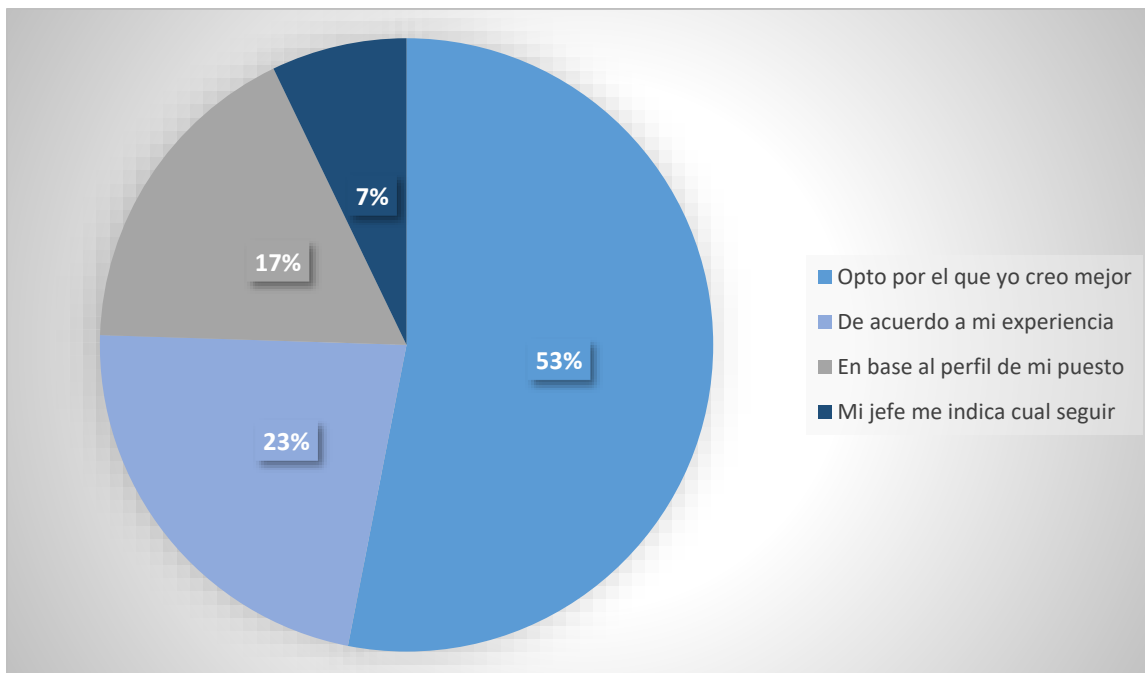
## ¿Qué le desagrada de la Capacitación?



Esta gráfica muestra un resultado importante, ya que nos indica que la capacitación brindada no está enfocada a los tipos de trabajo que se realizan en la Escuela de Diseño.

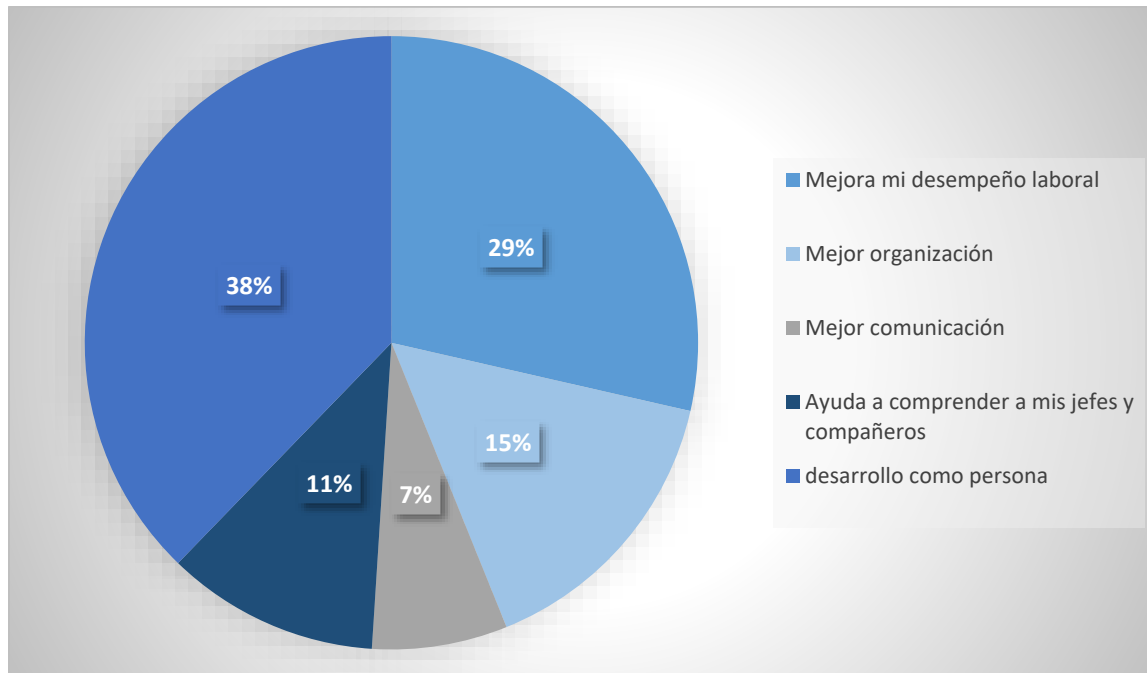
Se muestra las opciones que da el mismo trabajador para recibir un curso de capacitación adecuado a su perfil y las labores que desempeña.

## ¿Cómo determina usted qué tipo de curso de capacitación necesita seguir?



Esta gráfica nos indica en base a que, el trabajador puede obtener la capacitación que necesita.

## ¿Qué ventajas tiene asistir a un curso de capacitación?



Esta gráfica muestra lo que piensa el trabajador sobre las ventajas que tiene al recibir los cursos de capacitación adecuados a su área de trabajo y tarea que realiza.

### III.9 Resultados

Los resultados expresados son de carácter interpretativos. En tal sentido se hace necesario pensar en términos de indicadores, es decir, hechos observables que permiten luego cuantificar los resultados. Lo que vamos a observar en una capacitación, concretamente, es que conocimientos y conductas tenía el trabajador antes del curso y cuáles después.

¿Qué se debe aprender de los resultados de esta encuesta? No puedo hablar por todos los demás, pero yo no aprendí acerca de todas mis labores diarias, ni en la primaria ni en la secundaria. La mayor parte de lo que sé en mi puesto actual (personal en biblioteca) no lo aprendí en la universidad como un estudiante, tampoco me lo brindó la Escuela de Diseño, ni INBA, ¿entonces?, ¿Dónde lo aprenden sus empleados? Se aprende la mayor parte en “la escuela de los golpes duros” en la práctica con los compañeros y en ciertos casos teniendo el valor de fallar, pero no siempre fallé ni fallaremos.

Así con todo esto es sumamente indispensable y necesario que se capacite al personal en el área que está asignado ya que no puede ni debe ser, que cuando alguien ingrese a la escuela de Diseño o cambie de área, no tenga los conocimientos y aptitudes básicos necesarios para desarrollar el trabajo encomendado. Se deben tomar muchas cosas en cuenta y un factor importante es la edad de los trabajadores ya que están en una etapa altamente productiva ya sea en un trabajo físico o de oficina. Este factor debe ser acompañado de una inducción, capacitación y posterior actualización.

Otro factor que resaltar es que no existe la rotación de puestos, eso beneficia a la escuela ya que el trabajador puede familiarizarse con su puesto y así en algún momento llegar a dominar su función y entregar resultados óptimos.

Tomando en cuenta a los trabajadores como algo esencial dentro de la escuela es un beneficio extra que se conseguiría, ya que estoy seguro, se incrementarían los niveles de satisfacción por parte de los trabajadores.

La mayoría quiere aprender más para que pueda mejorar su desempeño; Yo no soy Psicólogo, pero se cuándo las personas quieren realmente aprender, los trabajadores absorben mucha más información estando motivados y estoy seguro de que se haría un mejor trabajo, sin importar los problemas que se presenten. Por eso es necesaria tener la capacitación adecuada al perfil del puesto, para así tener una respuesta idónea al problema surgido, agregando que se debe contar con una distribución adecuada del trabajo para optimizar recursos y entregar mejores resultados.

### **III.10 Programa de Capacitación en la Escuela de Diseño**

Planteamiento del problema

El Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura es un órgano dependiente de la Secretaría de Cultura, esto da un compromiso enorme ante la sociedad y tanto autoridades como empleados deben asumir una responsabilidad de ofrecer un servicio de excelencia. Tomando esto en cuenta la Escuela de Diseño debe estar a la vanguardia en los servicios que ofrece a los usuarios y debe contar con trabajadores capacitados en sus áreas.

La relación que debe existir entre las diferentes áreas de la escuela es vital ya que es un proceso compartido para el buen desarrollo de actividades de la escuela.

#### Identificación del problema

Uno de los objetivos dentro de la Escuela de Diseño, es cumplir con las tareas programadas y que involucran a varias áreas dentro de la escuela para lograr la tarea asignada.

Es necesario contar con mucha comunicación y capacitación en el personal para poder tener la capacidad de corregir errores que vayan apareciendo durante las labores diarias. Se necesita establecer un canal de comunicación efectivo y que todos los trabajadores estén en sintonía y preparados para cualquier tarea encomendada.

Una de las problemáticas con que cuenta la Escuela de Diseño es la coordinación del personal, así como la falta de apoyo entre trabajadores, esto quiere decir que falta una visión general de cómo trabajar en equipo para que las cosas vayan de mejor manera y lograr que los objetivos se cumplan en tiempo y forma reduciendo errores, tiempo, recursos y fricciones entre los compañeros.

También es necesaria la capacitación en el aspecto de la calidad en el trabajo que se realiza, no solo se debe hacer la tarea asignada, sino hacerla eficientemente, considerando factores como optimización de tiempo y materiales ya que este también es un problema general de la escuela al no contar con el suficiente presupuesto para solventar los gastos necesarios para la obtención de los resultados.

### **III.11 Propuesta de Capacitación**

El objetivo de este trabajo es presentar una propuesta de capacitación para el personal administrativo no docente adscrito a las distintas áreas de la Escuela de Diseño para poder sentar las bases de un conocimiento requerido para la realización del trabajo.

Entendiendo que en las instituciones siempre hay situaciones por mejorar y que muchas veces tienen que ver con el personal, se da la capacitación para mejorar.



Se enfocará en dos aspectos importantes que son la Calidad en el Trabajo y el Trabajo en Equipo.

Como se ha visto en un equipo de trabajo la organización es muy importante para tener un mejor control y fluidez en el trabajo ya que en este medio la información es compartida.

Programa de Cursos de Capacitación propuesta para los trabajadores de la Escuela de Diseño.

#### Tema 1: “Escuela de Diseño”

- Bienvenida
- Integración
- Inicios de la “Escuela de Diseño”
  - Misión
  - Visión
  - Objetivos
  - Valores
- Uniformes y presentación

#### Tema 2: “Trabajo en Equipo”

- Liderazgo
- Forma de trabajo: Trabajo en equipo
- Perfil del trabajador de 10
- Reglas Básicas
- Solución de conflictos entre compañeros
- ¿Qué hacer cuando llega un nuevo integrante?

#### Tema 3: “Comunicación y trabajo”

- Actividades diarias
- Medidas de higiene
- Distribución de tareas diarias

#### Tema 4: "Sentido de pertenencia"

- Reflexión sobre el sentirse parte de un equipo
  - Metas personales
  - Metas grupales

#### Tema 5: "Calidad Total"

- Definición de calidad total
- Cuidado y mantenimiento del equipo de trabajo e instalaciones
- Importancia de la participación dentro del equipo

#### Tema 6: "Participación"

- Definición de la participación laboral
- Habilidades y destrezas
- Actitudes y aptitudes
- Autoconocimiento
- Autocontrol

### III.12 Carta Descriptiva de los cursos propuestos

Tema	ESCUELA DE DISEÑO
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Expectativas del curso</li> <li>- Escuela de Diseño</li> <li>- Inicios</li> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Valores</li> <li>- Consideraciones generales sobre el trabajo</li> <li>- Uniformes y presentación</li> </ul>
Objetivo	Que el participante conozca el origen de la escuela, sus valores, intereses y su visión a futuro.
Sesión	1
Tiempo	4 horas; receso de 20 minutos
Recursos Didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> <li>- Hojas bond</li> <li>- Plumones</li> </ul>
Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Expectativas del curso</li> <li>- Presentación de diapositivas</li> <li>- Elaboración de carteles en equipo sobre un dibujo que represente a la Escuela de Diseño.</li> <li>- Dudas y preguntas</li> <li>- Concientización a partir del diálogo</li> <li>- Cierre con conclusiones personales y retroalimentación con cada uno de los integrantes</li> <li>- Evaluación final, escrito libre de una cuartilla sobre lo que aprendí.</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La fiesta</li> <li>- Integración: el barco se hunde</li> </ul>
Evaluación	100% actividades realizadas y escrito libre

Tema	TRABAJO EN EQUIPO
Contenidos	Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de trabajo en la Escuela de Diseño</li> <li>- Importancia del trabajo en equipo</li> <li>- Perfil del trabajador de 10</li> <li>- Reglas básicas</li> <li>- Solución de conflictos entre compañeros</li> <li>- Nuevos trabajadores</li> </ul>
Objetivo	Que los trabajadores analicen y comprendan la importancia de trabajar en equipo. Que los participantes conozcan el término de liderazgo y puedan llevarlo a cabo en su vida cotidiana.
Numero de sesión	2
Tiempo	6 horas Distribuidas en actividades de 30 minutos con receso de 20 minutos.
Recursos Didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> <li>- Lectura sobre trabajo en equipo</li> <li>- bocina</li> </ul>
Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Video sobre liderazgo</li> <li>- Exposición</li> <li>- Presentación de situaciones reales para su posible solución</li> <li>- Presentación de diapositivas</li> <li>- Lectura comentada</li> <li>- Comunidad de diálogo</li> <li>- Audio reflexión</li> <li>- Ronda de preguntas</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corona a la cima</li> <li>- Círculo revoltoso</li> <li>- Lluvia de ideas</li> </ul>
Evaluación	Escrito en parejas sobre como aplicarías el liderazgo y trabajo en equipo en una situación laboral en una cuartilla.

Tema	<b>COMUNICACIÓN Y TRABAJO</b>
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Tipos de comunicación</li> <li>- Definiciones de comunicación</li> <li>- Importancia de la comunicación</li> <li>- Consideraciones técnicas sobre el trabajo</li> <li>- Actividades diarias</li> <li>- Medidas de higiene</li> <li>- Distribución de tareas diarias</li> </ul>
Objetivo	Que los trabajadores conozcan la importancia de la comunicación en el campo laboral para que las cosas funcionen mejor, evitando malos entendidos.
Numero de sesión	3
Tiempo	6 horas Actividades distribuidas en 40 minutos con 20 minutos de receso
Recursos didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas bond</li> <li>- Plumones</li> <li>- Hojas de lectura comentada</li> <li>- Plumas, lápices y colores</li> </ul>
Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de trabajo para la reflexión</li> <li>- Video</li> <li>- Presentación de diapositivas</li> <li>- Creación de una historia</li> <li>- Lectura comentada</li> <li>- Ronda de preguntas</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono descompuesto</li> <li>- La hoguera</li> </ul>
Evaluación	Escrito de una cuartilla sobre la importancia de la comunicación en su vida diaria.

Tema	SENTIDO DE PERTENENCIA
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto psicológico del sentido de pertenencia</li> <li>- Metas personales y grupales</li> </ul>
Objetivo	Que los trabajadores desarrollen una pertenencia al grupo de trabajo.
Numero de sesión	4
Tiempo	6 horas Actividades distribuidas en 30 minutos, cada una con receso de 20 minutos.
Recursos didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> <li>- Hojas de lectura</li> <li>- Revistas</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Pegamento y tijeras</li> </ul>
Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión comentada a partir de sus experiencias sobre la pertenencia a un equipo</li> <li>- Presentación de diapositivas</li> <li>- Video</li> <li>- Lectura comentada</li> <li>- Elaboración de un collage</li> <li>- Ronda de preguntas</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasillo de aplausos</li> <li>- Terremoto</li> <li>- Pueblos y ciudades</li> </ul>
Evaluación	Escrito de media cuartilla con ilustración, sobre por qué pertenecer al equipo.

Tema	CALIDAD TOTAL
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de calidad total</li> <li>- Origen del término</li> <li>- Consideraciones técnicas sobre el trabajo</li> <li>- Cuidado y mantenimiento del equipo de trabajo</li> <li>- Importancia de la participación en el equipo de trabajo</li> </ul>
Objetivo	Que los trabajadores desarrollen una pertenencia al grupo de trabajo.
Numero de sesión	5
Tiempo	6 horas Actividades distribuidas en 30 minutos cada una con receso de 20 minutos.
Recursos didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> <li>- Hojas de lectura</li> </ul>
Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentarios y experiencias sobre los temas pasados</li> <li>- Retroalimentación</li> <li>- Presentación de diapositivas</li> <li>- Video</li> <li>- Círculo de diálogo</li> <li>- Ronda de preguntas</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telaraña</li> <li>- Venta de cosas absurdas</li> </ul>
Evaluación	Escrito de media cuartilla sobre la importancia de la calidad total y el mantenimiento del equipo de trabajo.

Tema	PARTICIPACIÓN
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidaridad</li> <li>- Participación laboral</li> <li>- Importancia de la participación</li> <li>- Definición de habilidades y destrezas</li> <li>- Concepto de actitudes y aptitudes</li> <li>- Definición de autoconocimiento y autocontrol</li> </ul>
Objetivo	Que el trabajador conozca y aplique en sus horarios de trabajo la participación que le permita resolver problemas de manera autónoma.
Numero de sesión	6
Tiempo	6 horas Actividades divididas en 40 minutos cada una, con receso de 20 minutos
Recursos Didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bocina</li> <li>- Celular</li> <li>- Computadora</li> <li>- Proyector</li> </ul>
Actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Música y reflexión de audio</li> <li>- Reunión en equipos de trabajo para comentar casos reales de participación</li> <li>- Reconocimiento en un mapa mental de sus habilidades y destrezas</li> <li>- Identificar aptitudes y actitudes erróneas e ideales para el desempeño de las actividades laborales</li> <li>- Meditación</li> <li>- Círculo de diálogo</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>
Técnicas	
Evaluación	Escrito de una cuartilla sobre cómo participo en mi trabajo, qué cosas puedo mejorar y cuáles son mis puntos fuertes.



## CONCLUSIONES

En una Institución como la Escuela de Diseño es importante que siempre exista la acción de capacitación, sobre todo por la forma en que llega el nuevo personal, que no pasa por un proceso de contratación común, sino que en el sistema de heredar las plazas, puede llegar un nuevo trabajador con aptitudes necesarias o no para cubrir un tipo de actividad dentro de la escuela. En esta etapa es donde la detección de necesidades juega un papel importantísimo, por lo que antes de dar a conocer cualquier paso para capacitar a los trabajadores se deben conocer las necesidades o problemas que se cuenten actualmente en la escuela.

El presente trabajo se centró en la creación de un programa de capacitación en la Escuela de Diseño, con el fin de evidenciar la oportunidad de generar un beneficio en el desarrollo del personal, reestructurar los perfiles de puesto, realizar una DNC de manera adecuada y mejorar el ambiente laboral, así como establecer un orden en las actividades que le competen.

El análisis y descripción de puestos de trabajo, sirve como punto de partida para diseñar un tipo de herramienta que permita mejorar la gestión y desarrollo del capital humano.

El contar con un centro de capacitación en el INBA, brinda la posibilidad de cumplir con los aspectos laborales que ofrece la misma, con el fin de sistematizar los procesos necesarios y permitir una programación anual de capacitación que atienda las necesidades reales del personal y por supuesto realizar un análisis profundo de los perfiles de puestos.

Luego de realizar esta investigación, puedo concluir que la capacitación por sí sola no garantiza el éxito de la institución, pero no contar con ella, aleja más las metas establecidas, por ello es necesario tener bien identificadas todas las problemáticas y necesidades reales de la escuela para generar un programa que cumpla con los objetivos específicos y que no quede solo en un trámite institucional.

Es importante mencionar que para lograr una capacitación adecuada, cuenta mucho la actitud del trabajador, que entienda que en la medida que sea más y mejor capacitado, será más productivo y mejorara su calidad de trabajo y aumentará su

desarrollo personal. Por lo tanto, la capacitación debe ser una actividad planeada y programada que ha de realizarse de manera continua.

Esta investigación me ha dejado un amplio conocimiento de la capacitación como una herramienta indispensable para favorecer el desarrollo económico de México, específicamente el deber de contribuir a erradicar la carencia de mano de obra calificada.

Las instituciones deben tener una gran responsabilidad al utilizar el recurso humano de manera óptima ya que enfrentan el problema de “acomodar” la preparación recibida en las escuelas, con las necesidades que se tienen en las empresas o instituciones, ya que no siempre se cumplen con los requerimientos mínimos necesarios y así con ese pretexto ofrecen y pagan salarios muy bajos.

Siendo de gran relevancia para esta investigación, el propósito de la capacitación, puesto que consta de brindar los conocimientos y habilidades a los trabajadores, para que puedan lograr un desempeño eficaz y eficiente en sus labores. Por lo que, para lograr esto es necesario que la capacitación sea considerada un proceso de enseñanza, organizado, planeado y sistematizado para que los objetivos trazados estén fundamentados en hechos reales.

Es de vital importancia realizar la investigación sobre las necesidades de capacitación ya que permite identificar todos los aspectos en los que el trabajador están presentando deficiencias que deben subsanarse a través del proceso de capacitación; el omitir una investigación de las necesidades de capacitación puede ser muy riesgoso ya que puede causar pérdidas de tiempo , económicas y traerá el error típico en las instituciones u organizaciones que es el de capacitar por capacitar, ya que se puede generar un rechazo y aburrimiento por parte de los trabajadores ya que solo asistirán a los cursos solo por cumplir con el requisito.

Cuando el proceso de capacitación se basa en las necesidades reales de los trabajadores, la institución en este caso la Escuela de Diseño, se verá beneficiada al mejorar la calidad, la eficacia y el desempeño en el trabajo realizado por los trabajadores capacitados. También es importante para los trabajadores ya que estarán motivados y obtendrán una opción para desarrollarse y tener un mejor nivel de vida, provocando así una satisfacción al realizar su trabajo.

Es importante señalar que los departamentos de capacitación, algunas veces no cuentan con el apoyo adecuado de los directivos, por ejemplo, al poner trabas para que asistan los trabajadores a la capacitación o no financiar los cursos que verdaderamente se necesiten. Esto probablemente se debe a que no creen mucho en la capacitación y en el trabajador ya que no ven cambios en el desempeño de los trabajadores que han sido capacitados.

Los procesos de capacitación pueden optimizarse si los encargados de los cursos planean sus cursos en base a una DNC que involucre por particular a los centros de trabajo, que sea una DNC en específico, ya que cada centro de trabajo es muy distinto ya sea en número de trabajadores, así como de distintas labores realizadas, así que se debe involucrar más al trabajador, utilizando diversos procedimientos para identificar las deficiencias en sus conocimientos y/o habilidades que afectan su desempeño laboral y explicarles que la conducta humana es aprendida y por lo tanto poder ser modificada, mejorada e incluso se pueden adquirir nuevos conocimientos.

Con esto se propone que se posibilitará la disposición, el interés y el aprendizaje significativo de aquellos trabajadores que se integren a los cursos de capacitación, por ello el objetivo de este trabajo es contribuir al mejor desempeño laboral y con las contribuciones realizadas mejorar el sistema académico ya existente.

Esta investigación me ha dejado un amplio conocimiento de la capacitación como una herramienta indispensable para favorecer el desarrollo económico de México, específicamente el deber de contribuir a erradicar la carencia de mano de obra calificada.

Las instituciones deben tener una gran responsabilidad al utilizar el recurso humano de manera óptima ya que enfrentan el problema de “acomodar” la preparación recibida en las escuelas, con las necesidades que se tienen en las empresas o instituciones, ya que no siempre se cumplen con los requerimientos mínimos necesarios y así con ese pretexto ofrecen y pagan salarios muy bajos.

Siendo de gran relevancia para esta investigación, el propósito de la capacitación, puesto que consta de brindar los conocimientos y habilidades a los trabajadores, para que puedan lograr un desempeño eficaz y eficiente en sus labores. Por lo que, para lograr esto es necesario que la capacitación sea considerada un proceso de enseñanza, organizado, planeado y sistematizado para que los objetivos trazados estén fundamentados en hechos reales.

Es de vital importancia realizar la investigación sobre las necesidades de capacitación ya que permite identificar todos los aspectos en los que el trabajador están presentando deficiencias que deben subsanarse a través del proceso de capacitación; el omitir una investigación de las necesidades de capacitación puede ser muy riesgoso ya que puede causar pérdidas de tiempo , económicas y traerá el error típico en las instituciones u organizaciones que es el de capacitar por capacitar, ya que se puede generar un rechazo y aburrimiento por parte de los trabajadores ya que solo asistirán a los cursos solo por cumplir con el requisito.

Cuando el proceso de capacitación se basa en las necesidades reales de los trabajadores, la institución en este caso la Escuela de Diseño, se verá beneficiada al mejorar la calidad, la eficacia y el desempeño en el trabajo realizado por los trabajadores capacitados. También es importante para los trabajadores ya que estarán motivados y obtendrán una opción para desarrollarse y tener un mejor nivel de vida, provocando así una satisfacción al realizar su trabajo.

Es importante señalar que los departamentos de capacitación, algunas veces no cuentan con el apoyo adecuado de los directivos, por ejemplo, al poner trabas para que asistan los trabajadores a la capacitación o no financiar los cursos que verdaderamente se necesitan. Esto probablemente se debe a que no creen mucho en la capacitación y en el trabajador ya que no ven cambios en el desempeño de los trabajadores que han sido capacitados.

Los procesos de capacitación pueden optimizarse si los encargados de los cursos planean sus cursos en base a una DNC que involucre por particular a los centros de trabajo, que sea una DNC en específico, ya que cada centro de trabajo es muy distinto ya sea en número de trabajadores, así como de distintas labores realizadas,

así que se debe involucrar más al trabajador, utilizando diversos procedimientos para identificar las deficiencias en sus conocimientos y/o habilidades que afectan su desempeño laboral y explicarles que la conducta humana es aprendida y por lo tanto poder ser modificada, mejorada e incluso se pueden adquirir nuevos conocimientos.

Con esto se propone que se posibilitará la disposición, el interés y el aprendizaje significativo de aquellos trabajadores que se integren a los cursos de capacitación, por ello el objetivo de este trabajo es contribuir al mejor desempeño laboral y con las contribuciones realizadas mejorar el sistema académico ya existente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Granica (2da Edición) Argentina.
- Braverman, H. (1978). Trabajo y capital monopolista, Nuestro tiempo, México.
- Becerra y Campos (2012) El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos.
- Campiran (2009) Taller de habilidades de pensamiento crítico y creativo.
- Craig, R. y Bittel, L. (1979). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México D.F. DIANA.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Ediciones UNESCO.
- De Lobatón, G. D. R. P. (2012). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. Clío América.
- EDINBA (2011), Reglamento de funcionamiento interno de la Escuela de Diseño, Escuela de Diseño del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.
- Espinoza, J. G. (1999). Capacitación y Desarrollo de personal. México: Trillas.
- Camarena, José Antonio Contreras. (2013) Tesis: servicio profesional de carrera universitaria.
- Chávez, E. A. (2002). Adiestramiento y su importancia en las organizaciones. Revista Arbitrada Formación Gerencial.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. McGraw Hill, 2007
- Garatachea, E. V. (1997). Propuesta de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México. Revista Gestión y estrategia.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Invenio.
- Hernández, A. (1994). Administración y Desarrollo del Personal Público.
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional. Sub-dirección técnica. Manual de procedimiento metodológico para el desarrollo y normalización de

competencias laborales preparado por el equipo técnico de trabajo (ett) Santo Domingo, República Dominicana, 1999.

- Jiménez, R. A., Campos, P. C., Vargas-Hernández, J. G., Casasa, R. C., & Salceda, F. P. (2018). Teorías Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. Visión de futuro.
- López, E., & Chaparro, M. (2006). Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral.
- Mendoza Núñez, A. (1996). Capacitación para la Calidad y la Productividad (2011) Editorial Trillas México
- Mendoza, Alejandro. Determinación de Necesidades de Capacitación. Colección Adiestramiento. Numero 1 armo. 1971.
- Mendoza Núñez Alejandro (2005) Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. 5ta edición Editorial Trillas México.
- Ojeda y Hernández, (2012) Las competencias laborales.
- Siliceo, Alfonso (1982). Capacitación y Desarrollo del Personal. (1°. Ed.) México: Limusa.
- Taylor, F. W. (1911). Administración científica. Barcelona: Ediciones Orbis
- Vargas (2009). Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe. Organización Internacional del Trabajo-OIT.
- Werther, William, Davis, Keith. Administración del Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, 2000

## **ANEXOS**

### **CUESTIONARIO**

#### **OBJETIVO:**

Dar a conocer las opiniones expresadas por los trabajadores con respecto a su labor diaria y a lo relacionado con las necesidades de capacitación en el área.

#### **CARACTERÍSTICAS**

1. El cuestionario debe ser personal.
2. Se contesta de forma anónima
3. La información recabada, será el sustento para la elaboración del programa de capacitación.
4. El cuestionario consta de 22 preguntas; incluyendo los datos generales y comentarios.

Se muestra el cuestionario elaborado y más adelante los resultados obtenidos.



## ENCUESTA DE CAPACITACIÓN

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión con respecto a su trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación.

Toda la información registrada es confidencial, no es necesario que escriba su nombre

1.- ¿Qué edad tiene? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál es su escolaridad? \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál es su Estado Civil? \_\_\_\_\_

4.- ¿Antigüedad en la Institución? \_\_\_\_\_

5.- Actualmente ¿En qué área está asignado(a)?

---

6.- ¿Conoce el perfil y descripción de su puesto laboral?

Sí

No

7.- ¿Considera que cuenta con los conocimientos básicos para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de su puesto actual?

Sí

No

8.- ¿Tiene usted problemas para desarrollar su trabajo de la mejor forma posible?

Ninguno  Algunos  Muchos  Demasiados

9.- Si contesto algunos, muchos, demasiados, escriba en orden de importancia, las causas que lo originan.

---

---

10.- ¿Considera que hace de manera adecuada su trabajo?

Sí

No

11.- NO, ¿por qué?

---

---

12.- ¿Qué factores considera usted podrían mejorar el desempeño en su trabajo?

---

---

13.- ¿Le gusta trabajar en equipo?

Sí

No

14.-NO, ¿por qué?

---

---

15.- ¿Cuál sería la causa de que su trabajo se vea afectado por el desempeño de sus compañeros?

---

---

16.- ¿Para usted, que es la Capacitación?

---

---

17.- ¿Ha recibido cursos de Capacitación?

Sí

No

18.- ¿Considera necesario la capacitación?

Sí

No

19.- Si, ¿Por qué?

---

---

20.- No, ¿Por qué?

---

---

21.- ¿Qué le desagrada de la Capacitación?

---

---

22.- ¿Qué temas serían necesarios que se incluyeran en los programas de Capacitación para el mejoramiento de su trabajo?

---

---

Comentarios

---

---

---

---

---

---

MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMP

