



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**PROGRAMA DE CAPACITACION EN UNA INSTITUCION
PUBLICA DEL ESTADO DE TABASCO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Psicología

P R E S E N T A :

ALFONSO MIGUEL OLIVA GALEANA

DIRECTOR DE LA TESIS:

LIC. CARLOS PENICHE LARA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D.F. / 1993



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

CAPITULO	NOMBRE DEL TEMA	PAGINA
	INTRODUCCION	1
I	PROBLEMATICA GENERAL	8
1.	PROBLEMAS GENERALES	9
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2	HIPOTESIS	10
1.3	REQUERIMIENTOS	10
1.4	PROPOSITOS DEL INSTRUMENTO	11
II	MARCO DE REFERENCIA	12
2.	MARCO DE REFERENCIA	13
2.1	FASE I: DELIMITACION DEL SISTEMA	14
2.1.1	PERSPECTIVA DE ESTA TESIS	15
2.1.1.1	INGENIERIA DE METODOS	15
2.1.1.2	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	17
2.1.1.3	ADMINISTRACION	17
2.1.1.3.1	METODO ADMINISTRATIVO UTILIZADO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	18
2.1.1.3.1.1	INDICE DE EFICACIA DE LA ORGANIZACION	18
2.1.1.3.1.2	ANALISIS DE LAS OPERACIONES	18
2.1.1.3.1.3	ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.	19
2.1.1.3.1.3.1	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.	19
2.1.1.3.1.3.2	"MORAL" DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION	19
2.1.1.3.1.4	TECNICAS UTILIZADAS PARA OBTENER INFORMACION	20
2.1.1.3.1.4.1	ANALISIS DE PUESTOS	20
2.1.1.3.1.4.2	CUESTIONARIO	21
2.1.1.3.1.4.3	ENTREVISTA	22
2.1.1.4	ASPECTO PSICOLOGICOS	23
2.2	FASE II: DESARROLLO DEL MODELO DE CAPACITACION.	25
2.3	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION.	27
2.4	EVALUACION Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA	27

CAPITULO	NOMBRE DEL TEMA	PAGINA
III	MANUAL GENERAL DEL AREA DE CAPACITACION DE PERSONAL.	29
3.	MANUAL GENERAL DEL AREA DE CAPACITACION DE PERSONAL.	30
3.1	INTRODUCCION AL MANUAL	30
3.2	PRESENTACION	31
3.3	POLITICAS	31
3.4	DISPOSICIONES JURIDICAS	32
3.5	OBJETIVOS	32
3.5.1	OBJETIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	32
3.5.2	OBJETIVOS DEL AREA DE CAPACITACION	33
3.6	ORGANIZACION DEL AREA DE CAPACITACION	33
3.6.1	FUNCION GENERICA	34
3.6.2	FUNCIONES ESPECIFICAS	34
3.7	ORGANIGRAMA	35
3.8	DESCRIPCION DE PUESTOS	36
IV	METQDO	42
4	METODO	43
4.1	PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES PARA LA DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	44
4.2	DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	45
4.2.1	FUNDAMENTOS	45
4.2.2	OBJETIVO	46
4.2.3	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	46
4.2.4	TIPOS DE NECESIDADES	47
4.3	OBTENCION DE DATOS	48
4.3.1	ANALISIS DE LA INSTITUCION	48
4.3.2	INDICE DE EFICACIA EN LA S.C.A.O.P.	48
4.3.3	ANALISIS DE OPERACIONES EN LA S.C.A.O.P.	49
4.3.4	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	49
4.3.5	"MORAL" DE TRABAJO EN LA S.C.A.O.P.	50
4.3.6	APLICACION DE TECNICAS	51
4.4	CALIFICACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	51
4.4.1	ENTREVISTA A DIRECTORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO	53
4.4.2	ENCUESTA AL PERSONAL	54

CAPITULO	NOMBRE DEL TEMA	PAGINA
4.4.3	CONCLUSIONES SOBRE LA CALIFICACION DE LOS DATOS EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	59
4.5	PROGRAMA DE CAPACITACION	64
4.6	DESARROLLO Y CONTROL DEL PROGRAMA	66
4.7	EVALUACION DEL PROGRAMA	67
4.7.1	ACTIVIDADES	67
4.7.2	INTENCIONES Y OBJETIVOS	68
4.7.3	CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES	68
4.7.4	ANALISIS DE LA INSTITUCION	70
4.7.5	OBJETIVOS DEL AREA DE CAPACITACION	71
4.7.6	MANUAL DE ORGANIZACION DEL AREA DE CAPACITACION	71
4.7.7	PROGRAMA DE CAPACITACION	71
V	RESULTADOS	80
5.	RESULTADOS	81
5.1	PROBLEMAS	81
5.2	HIPOTESIS	81
5.3	REQUERIMIENTOS	82
5.4	PROPOSITOS DEL INSTRUMENTO	83
VI	CONCLUSIONES	84
6	CONCLUSIONES	85
6.1	ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	85
6.1.1	MERCADO	85
6.1.2	ECONOMIA DE LA CAPACITACION	86
6.1.3	EVALUACION DE CURSO Y DE PROGRAMAS	87
6.1.4	METODOS Y MEDIOS	87
6.1.5	SATISFACCION DEL PARTICIPANTE	87
6.1.6	ADMINISTRACION	88
6.1.7	PROCESO DE DATOS	88
6.2	CONCLUSIONES DEL PROGRAMA	88
6.3	RECOMENDACIONES	90
6.4	SUGERENCIAS GENERALES	91
6.4.1	PROBLEMATICA DEL PROGRAMA	91
6.4.2	APRENDIZAJE	92
6.4.3	EL EDUCADOR	93
6.4.4	EL EMPRESARIO O DIRECTIVO INSTITUCIONAL	93
6.4.5	EL TRABAJADOR	94
6.4.5.1	DESARROLLO PERSONAL	94
6.4.5.2	MOTIVACION	94
6.4.6	OBJETIVOS	95

	BIBLIOGRAFIA	97
	BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA	102
	GLOSARIO DE TERMINOS	106
	ANEXOS	110
I	DISPOSICIONES EN MATERIA DE CAPACITACION.	111
II	TEORIAS REPRESENTATIVAS DEL APRENDIZAJE Y SUS IMPLICACIONES PARA LA CAPACITACION	114
III	PRINCIPIOS Y METODOS DE APRENDIZAJE	116
IV	F O R M A T O S	120
V	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	131

INTRODUCCION

I N T R O D U C C I O N

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma que rebasa el ámbito escolar del aprendizaje, necesaria para la producción y el desarrollo de la economía nacional. Esta precisa formar cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales y tecnológicos, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde un punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

En este contexto, el presente escrito intenta dotar al encargado de la capacitación en la S.C.A.O.P., de los instrumentos básicos para la programación, organización, operación, control y evaluación de los programas. Plantea sistemáticamente la aplicación de una serie de procedimientos a una situación real y específica, indicando sus antecedentes y la problemática general, los objetivos del proyecto, presenta el programa de actividades, describe a los sujetos, al material y al equipo que se utilizó en el escenario específico, tratando de señalar con claridad los resultados buscados y por obtener en la Institución.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, Capítulo II, Artículo 11, la Secretaría de Comunicaciones, Asentamientos y Obras Públicas es una dependencia del Gobierno del Estado.

La S.C.A.O.P. se forma con el Decreto Núm. 2325 de Diciembre de 1982, el cual modifica la estructura orgánica del Gobierno del Estado de Tabasco e integra varias dependencias que inciden en el sector, con el propósito de satisfacer la necesidad de servicios públicos, que dan cuenta de los niveles de bienestar de una comunidad en su conjunto, y hacia la comunicación entre todos los tabasqueños.⁽¹⁾⁽²⁾

⁽¹⁾ LEY ORGANICA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE TABASCO; Publicaciones del Gobierno del Estado de Tabasco; Villahermosa, Tab., México; 1988; Capítulo III, Art. 27.

⁽²⁾ *Gobierno Constitucional del Estado de Tabasco*; PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 1983-1988; Publicaciones del Gobierno del Estado de Tabasco; Villahermosa, Tab., México; 1983; Pág. 75.

Esta Secretaría está formada por las siguientes Direcciones:

- Secretaría
- Coordinación de Seguimiento de Obra
- Dirección de Administración
- Dirección de Planificación
- Dirección de Comunicaciones y Transportes
- Dirección de Obras Viales
- Dirección de Obras Públicas

Estas dependencias se encuentran dispersas en 8 edificios diferentes, cada una de ellas con su propia jerarquía y su propio sistema de organización. La Detección de Necesidades de Capacitación es responsable de la Dirección de Administración, quién investigará y luego coordinará los eventos que se programen, desde su oficina de ubicación, en tres aulas, situadas en lugares diferentes a los 8 mencionados.

La S.C.A.O.P. cuenta con una población de 988 personas, de las que se busca entrevistar al 60 % en su lugar de trabajo por el personal del Area de Capacitación, con el apoyo de dos Trabajadoras Sociales dependientes de la Secretaría. Los datos que se tienen sobre el personal se muestran en el Anexo IV.

Lo que la Institución requiere es una Guía para la Administración de la Capacitación; esta Tesis presentará los elementos necesarios para coordinar esta administración en la Secretaría, por el encargado de esta función, poniendo como ejemplo lo realizado, para de ser posible se aplique en otras Instituciones.

"El autor entiende como ciencias administrativas (administración) aquellas que están dedicadas a lograr un máximo aprovechamiento de los escasos recursos con que cuenta la humanidad" (3)

Además, "en los últimos años las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:

- 1. Las disposiciones legales.*
- 2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.*
- 3. El incremento de la productividad".(4)*

En este marco de referencia es necesario contar con sistemas adecuados para la administración del proceso de capacitación, que puedan garantizar al educando y a la organización los resultados de los programas.

⁽³⁾ *Mendoza Nuñez, Alejandro; MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO; 3a. Ed.; México; Editorial Trillas, S. A.; 1990 (Reim. 1991); P. 5.*

⁽⁴⁾ *Ramírez Cavassa, César; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México; Editorial PAC, S.A. de C.V.; 1993; P. 49*

"Para ello debemos delimitar las siguientes fases que conforman la capacitación como elementos integrantes del sistema y que en el enfoque de sistemas son perfectamente diferenciables y a su vez integrados al conjunto, en función de la incidencia del entorno.

- Fase I. Delimitación del sistema de capacitación
- Fase II. Desarrollo del modelo de capacitación
- Fase III. Implementación del modelo de capacitación
- Fase IV. Evaluación y mejoramiento del sistema."⁽⁵⁾

Para facilitar su presentación se seguirá el siguiente orden:

En el capítulo I, únicamente se formulará el problema, como enlace entre los objetivos y las alternativas para obtener una solución, preferentemente de tipo análisis-evaluativo, lo que establecerá la Hipótesis a comprobar con la realización del modelo propuesto, señalando ciertos requerimientos necesarios y los propósitos del trabajo.

El Marco de Referencia y las fases de la capacitación se incluyen en el Capítulo II, con la intención de establecer los límites dentro de los cuales se realiza el trabajo, también se delimitará el sistema de capacitación, enmarcando su función como "íntimamente ligada a la marcha productiva de la empresa y al desarrollo del capital humano. Por lo tanto responde al concepto de un sistema humano-laboral en el marco de una actividad productiva de grupo y de un entorno económico cambiante" ⁽⁶⁾. Aquí se señalarán las disciplinas, en que el ponente indica la base teórica que le sirvió para este escrito, dando énfasis al Método Administrativo que se utilizará para detectar las necesidades de capacitación, explicando las disciplinas que intervienen en forma directa y las fases del sistema.

En el mismo capítulo, en un segundo inciso se desarrollará el "modelo de capacitación... para buscar los mecanismos de solución a un problema, el problema del conocimiento aplicado a la tarea productiva, en base a los siguientes pasos:"

1. Formulación de un problema,
2. creación de un modelo,
3. obtener una solución del modelo y
4. prueba del modelo." ⁽⁷⁾

⁽⁵⁾ Arias Galicia, Fernando; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO; Biblioteca Técnica de Psicología; 4a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1990; P. 23.

⁽⁶⁾ Ramírez Cavassa, César; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México; Editorial PAC, S.A. de C.V.; 1993; P. 49.

⁽⁷⁾ Ibidem. PP. 53-55

En el capítulo III se describen todos los elementos necesarios para el adecuado cumplimiento de la función de la capacitación, en un Manual General que incluye las políticas que dirigen su accionar, las disposiciones jurídicas en las cuales esta inmersa y a las que tiene que circunscribirse, los objetivos que tiene que cumplir como parte del Departamento de Recursos Humanos y como área específica, sus funciones, la estructura orgánica y su descripción de puestos, dando un marcado énfasis es estos aspectos porque:

"La estructura... es el esqueleto sobre el que se apoyan todas las fuerzas que le dan vida (a la Institución):..., informaciones, instrucciones, ordenes, relaciones, ejecución..."⁽⁶⁾.

En el Capítulo IV se dará importancia a la **Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (DNA ó DNC)**, ya que *"el punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso."* ⁽⁷⁾ Para lograrlo se describirá el método utilizado para su realización, el programa de trabajo, el proceso para la obtención de datos y su calificación, el programa de capacitación a que dan origen y su forma de evaluación.

En el mismo Capítulo se describirán las actividades a realizar con los instrumentos que facilitarán la ejecución y posterior evaluación de las actividades y funciones descritas en los capítulos anteriores *"para poder aplicar los métodos y procedimientos en los períodos designados para la tarea de enseñanza - aprendizaje. Dicha ejecución debe responder a un sistema ... que debe preocuparse permanentemente por el cumplimiento de la normatividad del sistema y el mejoramiento del mismo a través de la supervisión y orientación del proceso capacitador."* ⁽⁸⁾

La evaluación abarcará los puntos más importantes que sean contenidos en los instrumentos existentes en el mercado para tal fin: se proponen dos, a saber: **GUIA PARA LA APLICACION Y EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION** y **EVALUACION DE LA ELABORACION DEL PROGRAMA.**

En este caso específico, estos instrumentos se considerarán como el grupo control:

⁽⁶⁾ Simeray, J.P.; LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA; Impreso en España; Ibérico Europea de Ediciones, S. A.;1970; pág. 9

⁽⁷⁾ Ramírez Cavassa, César; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México; Editorial PAC, S.A. de C.V.; 1993; P. 55.

⁽⁸⁾ Mendoza Núñez, Alejandro; MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION; 3a. Ed.; México; Trillas; 1990 (Reim. 1991); P. 36.

"ya que su función será la de recibir información de todos los elementos controlados y luego compararlos, tanto con el modelo como con los objetivos y el comportamiento llevado a cabo en la ejecución del plano de capacitación. De dicha comparación surgirán las desviaciones que han ocurrido (sobre el programa), lo que permitirá crear un canal de control que se encargará de integrar un análisis de causas de las desviaciones, y las sugerencias correspondientes."⁽¹¹⁾

El Capítulo V revisará evaluativamente los resultados que se puedan obtener contra los problemas planteados y las hipótesis propuestas, para determinar si lo aquí presentado puede aplicarse en otras situaciones similares, en forma operativa.

En el Capítulo VI se concluirá lo presentado en el trabajo y se plantearán las modificaciones que se consideren pertinentes sobre aspectos complementarios y del programa, para optimizar su uso en el futuro. Se incluirá un apartado sobre recomendaciones y sugerencias del ponente que considera pueden ser convenientes para hacer más práctico el aspecto capacitador. Es necesario decir que son una opinión personal en algunos casos, y aunque su presentación lleva una documentación bibliográfica previa, también es un punto de vista personal y así se manifiestan.

El realizar un trabajo de este tipo es importante para el ponente, ya que intenta resolver las dudas y carencias de sistema que tuvo al iniciar su trabajo como psicólogo, encargado de la capacitación:

1. Como hacer a la capacitación y el adiestramiento útil, para los empleadores y para los mismos trabajadores?
2. Cuando utilizar la capacitación y el adiestramiento para resolver problemas institucionales?
3. Como iniciar el proceso de capacitación?

Otra dificultad importante, que enfrente el sustentante al iniciar su trabajo como psicólogo industrial, encargado de capacitación, consiste en el hecho de que por Ley, la capacitación está integrada en un marco legal y requiere un proceso de administración acorde al "Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento", fracciones XIII Y XXXI, del apartado A del Artículo 123 Constitucional. La dificultad existe en que "se discute para considerar la administración como una ciencia, una técnica o un arte. No es intención de este escrito dirimir las cuestiones anteriores."⁽¹²⁾

⁽¹¹⁾ Ramirez Cavassa, César; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México; Editorial PAC, S.A. de C.V.; 1993; P. 57.

⁽¹²⁾ Arias Galicia, Fernando; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO; Biblioteca Técnica de Psicología; 4a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1990; P. 7.

El objetivo de esta Ley es facilitar los procesos administrativos necesarios para implantar un programa de capacitación que cumpla con este sistema y, dentro de él, se requiere circunscribir la aplicación del método científico a la solución de problemas de conducta humana, aprovechando la oportunidad que para tal efecto da la *FACULTAD DE PSICOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO* ⁽¹³⁾.

Por lo anterior el propósito de este trabajo es:

1. Contar con un elemento para interrelacionar a la Psicología con otras disciplinas
2. Tener una guía de trabajo para la implantación de un sistema de Capacitación y Adiestramiento en las instituciones, de acuerdo a la Ley y en donde posteriormente se pueden comprobar por el método científico las diferentes hipótesis de trabajo, que surjan como Necesidades de capacitación y adiestramiento y las diferentes teorías psicológicas, cuando se cuente con mayor cantidad de elementos y de información comprobados que se puedan entrelazar.
3. Establecer una base y, aún generar un instrumento para poder evaluar las aportaciones de una teoría en particular, o de todo el sistema aplicado por el psicólogo, a la satisfacción de las necesidades de una organización específica, después de cumplir los aspectos legales.
4. Relacionar el trabajo de administración con la forma de enseñar, a través de documentos que permitan la formación de administrativos capaces de controlar este proceso.
5. Dar un seguimiento continuo al proceso de capacitación para toda la Institución, un Departamento o un individuo en particular.
6. Asegurar la ejecución eficiente de un trabajo, al enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por su puesto.

⁽¹³⁾ *Departamento de Psicología del Trabajo; GUIA PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS DE TESIS O TESINA; Facultad de Psicología; U.N.A.M.; México; 1983 (Rev. 1987; P. 12.*

C A P I T U L O I
P R O B L E M A T I C A G E N E R A L .

1. PROBLEMAS GENERALES.

Los antecedentes señalados en la Introducción se suponen pertinentes para resolver la problemática institucional, de acuerdo al Modelo de Capacitación establecido por la S. T. y P. S., cuyo planteamiento se ACEPTA COMO VALIDO, por ser de tipo legal y con el cual hay que cumplir como requisito básico para establecer un sistema de capacitación en cualquier Institución.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La capacitación en la Secretaría de Comunicaciones, Asentamientos y Obras Públicas del Estado, durante toda su existencia se ha llevado a cabo, por desgracia, en forma poco sistemática, lo cual no permite contar con antecedentes sólidos para saber que es lo que se ha hecho y ha dejado de hacer en este sentido.

Por otro lado la capacitación en esta Secretaría se quiere enmarcar dentro del Departamento de Relaciones Humanas, lo cual incrementa la problemática de obtener información, ya que este Departamento primero se encontraba disperso, dependiendo su funcionamiento de la Oficialía Mayor de Gobierno hasta 1983; posteriormente en 1984, se distribuyó su funcionamiento por Dirección y es hasta 1985 cuando se concentra en un solo Departamento de Recursos Humanos, dependiendo de la Dirección de Administración de la propia Secretaría.

La capacitación actualmente es una obligación legal para las empresas públicas y privadas, por ésta y otras razones se requiere realizar esfuerzos para sistematizar este proceso. La complejidad inherente a la misma, genera en el Estado de Tabasco una serie de dificultades y limitaciones, que complican el logro de resultados satisfactorios, entre otras cosas por:

- * Falta de un instrumento administrativo para el control de su ejecución y desarrollo.
- * Carencia de estudios sistemáticos para definir los objetivos de los programas de capacitación.
- * Pobreza de recursos técnicos y de procedimientos de trabajo.

Lo anteriormente expuesto genera las siguientes preguntas de trabajo, que intentan resolver problemas concretos:

- 1.1.1 Se puede aplicar en la Institución el Modelo de Capacitación establecido por la S. T. y P. S.?
- 1.1.2 Al aplicar el Modelo de Capacitación establecido por la S.T. y P. S., se puede aumentar la eficiencia de trabajo del personal, dentro de los límites del modelo?

1.1.3 Con este Modelo, es posible estructurar e instrumentar los programas de capacitación y adiestramiento que requiere la S.C.A.O.P., comprobando su eficacia?

1.2 HIPOTESIS

1.2.1 Se puede aplicar el Modelo de Capacitación establecido por la S. T. y P. S.⁽¹⁴⁾, siguiendo los pasos señalados para su realización y se puede verificar su validez en base a una revisión sobre un Cuestionario que mida la Validez de Construcción de los modelos de capacitación en México.

1.2.2 Si los Puestos están definidos operativamente, se pueden detectar las necesidades de conocimientos al comparar lo que el trabajador sabe contra lo que el trabajador requiere saber para cumplir con el puesto.

1.2.3 Si existen datos específicos sobre la productividad del trabajador en el Puesto, es factible establecer medidas de rendimiento en el trabajo. Tomando este rendimiento como base, después de un programa de capacitación se puede demostrar aumento de productividad al comparar el rendimiento base contra el rendimiento posterior, de acuerdo al siguiente modelo:

Para los casos que se especifiquen, la productividad estará dentro de ciertos límites en función de la capacitación.

PRODUCTIVIDAD = f(CAPACITACION)

Estos límites estarán definidos por la producción real en el momento de detectar el problema y el máximo de producción posible, en base a un estudio de tiempos y movimientos.

1.3 REQUERIMIENTOS

Para lograr y comprobar las hipótesis anteriores es necesario contar con los siguientes elementos:

1.3.1 Es necesario que exista un órgano encargado de planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso de capacitación. Este órgano será el Area de Capacitación de la Secretaría.

1.3.2 Para aplicar este Modelo es indispensable detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento que requiere la Secretaría.

⁽¹⁴⁾ DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, ORGANO CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. TOMO CDLIII, No. 15. MEXICO, D.F.; JUEVES 20 DE JUNIO DE 1991; PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. pág. 17.

1.3.3 Es indispensable generar un modelo de medición que permita comprobar el aumento de conocimientos y de productividad en el trabajo. Este modelo se aplicará, si existen los datos que se requirieren. Por el momento este trabajo se concretará, hasta donde es posible a sistematizar la información, para poder producir posteriormente estos datos.

1.4 PROPOSITOS DEL INSTRUMENTO.

Este trabajo surge con el propósito de facilitar al Encargado de la Capacitación la posibilidad de desarrollar el proceso de la Administración de la Capacitación de acuerdo a los lineamientos legales y además le permita:

1.4.1 Contar con un instrumento de trabajo que permita la recopilación objetiva de datos válidos sobre rendimientos del personal, para en el futuro establecer hipótesis que permitan comprobar el aumento de la productividad en diferentes áreas de trabajo, gracias a la capacitación.

1.4.2 Sugerir un sistema administrativo, que garantice resultados medibles en la labor diaria del área de capacitación a nivel actividades realizadas, suponiéndose para tal motivo la Tarjeta Maestra y sus instrumentos complementarios.

1.4.3 Sugerir instrumentos globales e interdisciplinarios de capacitación, que satisfagan una necesidad detectada y que además puedan ser sistemáticamente mejorados.

CAPITULO I I

MARCO DE REFERENCIA.

2. MARCO DE REFERENCIA.

"En 1978 se consolida el "Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento", como consecuencia de las reformas introducidas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Ley Federal del Trabajo".⁽¹⁵⁾

Con esta Ley, la capacitación obtuvo una doble función: obligación para los empresarios y derecho para los trabajadores. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad también establece esta obligación para las instituciones públicas al decir: *"Las iniciativas de trabajo del Programa Nacional persiguen por ello el mayor involucramiento y compromiso de los gobiernos locales como promotores importantes del desarrollo ... a través de, promover la realización de proyectos específicos de orden estatal en las materias de capacitación y productividad..."⁽¹⁶⁾*

Así, la capacitación pasa a ser una necesidad de la Empresa-Institución Pública de inducir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que la transforma en una función más, en este caso una función educativa para el presente y el futuro.

Lo anterior genera los siguientes propósitos, con los cuales será conveniente diseñar la capacitación:

- Desarrollar un sistema que facilite la implementación de la capacitación, en todos los niveles de la Institución.
- Estructurar un sistema de información actualizada, que permita determinar los requerimientos de productividad y del recurso humano.
- Manejar la oferta y la demanda de capacitación.
- Planear y sistematizar los programas de capacitación para que respondan a la necesidad del momento.
- Elaborar sistemas de seguimiento y evaluación de resultados obtenidos.

Para lograr estos propósitos, los conceptos expuestos en los párrafos anteriores, nos pueden servir de marco de referencia:

⁽¹⁵⁾ *Ramírez Cavassa, César; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México, D.F.; Editorial Pac, S. A. de C. V.; 1993; P. 41.*

⁽¹⁶⁾ *Diario Oficial de la Federación, Órgano Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos; PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD; México, D.F.; Jueves 20 de Junio de 1991. TOMO CDLIII, No. 15; P. 59*

Dentro de este marco de referencia, es necesario delimitar las fases que conforman la capacitación como elementos integrantes del sistema:

Fase I: Delimitación del sistema de Capacitación

Fase II: Desarrollo del modelo de capacitación

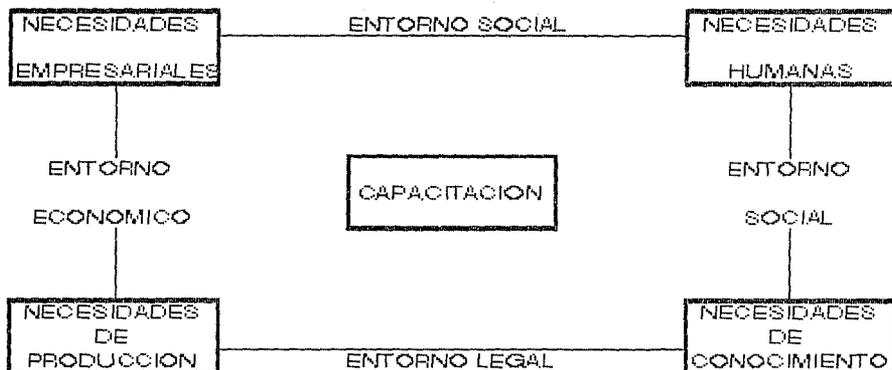
Fase III: Implantación del sistema de capacitación

Fase IV: Evaluación y mejoramiento del sistema

(17)

2.1. FASE I: DELIMITACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION

La función de la capacitación esta intimamente ligada a la marcha productiva de la empresa y al desarrollo del capital humano, por lo que podemos delimitar un sistema con los siguientes elementos.



Este sistema se explica para efectos de simplicidad, como contenido en 4 disciplinas, que son: la Ingeniería de Métodos o necesidades de producción y entorno tecnológico; la Administración, o necesidades empresariales y entorno económico; la Ley Federal del Trabajo o necesidades de conocimiento y entorno legal; y elementos de ciencias de la conducta o necesidades humanas y entorno social. Estas disciplinas forman parte de la perspectiva, con que esta ponencia ve a la capacitación y se explican en el siguiente inciso.

(17)

Ramírez Cavassa, César, **VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION**; Editorial PAC, S.A.; México; 1993; P: 49.

2.1.1 PERSPECTIVA DE ESTA TESIS

La ciencia es un conocimiento organizado, que utiliza el método científico para determinar fenómenos a través de la observación de hechos y su verificación mediante una observación continua.

La teoría es una agrupación sistemática de conceptos y principios interdependientes que dan estructura, o enlazan un área importante de conocimientos. Por tanto, en el campo de la capacitación el papel de la teoría es proporcionar un medio para clasificar conocimientos importantes y pertinentes.

La capacitación parte de un enfoque de sistemas. Un sistema es esencialmente un conjunto o colección de cosas interrelacionadas, o interdependientes, de manera que forman un todo complejo.

La capacitación como sistema utiliza elementos de varios entornos del saber organizado, en este programa se enfocará la atención en los siguientes aspectos:

2.1.1.1 Las actividades y objetivos a lograr son un conjunto o ensamblaje de conocimientos interrelacionados o interdependientes, que se relacionan en el puesto, de manera que forman una unidad compleja, que requiere decisiones, en ocasiones basadas en procesos lógicos y fundamentadas en símbolos y relaciones matemáticas como en la Ingeniería.

2.1.1.2 Las actividades y objetivos a lograr se fundamentan en los estándares de conducta que establece el Derecho a través de la Ley Federal del Trabajo.

2.1.1.3 Las actividades y objetivos a lograr requieren de un plan, una organización, su ejecución y un control para convertirse en realidad, como en la Administración.

2.1.1.4 Las actividades y objetivos a lograr en la institución se ejecutarán a través de personas y, por lo tanto, su estudio debe contener elementos de ciencia de la conducta.

Por tal razón a continuación se exponen los elementos que se toman de cada una de las disciplinas mencionadas.

2.1.1.1 INGENIERIA DE METODOS ⁽¹⁰⁾

La Ingeniería de Métodos se ocupa de la integración del ser humano dentro del proceso de producción. La Ingeniería se refiere principalmente a la aplicación de métodos analíticos de los principios de las ciencias físicas y sociales y del proceso creativo, al problema de convertir nuestras materias primas y otros recursos en forma que satisfagan las necesidades de la humanidad.

⁽¹⁰⁾ Krnick, Edward V; INGENIERIA DE METODOS; México, D.F.; Editorial LIMUSA; 1982; Passim.

Su tarea consiste en decidir como encaja el ser humano en el proceso técnico de convertir materias primas en producto terminado y en decidir como puede el hombre desempeñar más efectivamente las tareas que se le asignan en este proceso técnico. Su función consiste en diseñar, con detalle, el método particular de trabajo para cada una de aquellas actividades del proceso que requieren la participación del ser humano, para ésto especifica el procedimiento que seguirá el trabajador, la distribución de los materiales y equipo en el lugar de trabajo y su naturaleza con respecto al trabajador.

Aportaciones de la INGENIERIA DE METODOS a este proyecto:

- Especificación del método de trabajo, o descripción de los pasos básicos para realizar un producto, o terminar un proceso, utilizando como herramientas:

La Hoja de Operación.

- Especificación del Flujo de Materiales y/o información, o presentación de la trayectoria física que el material, documentos o información seguirá a lo largo de las oficinas, apoyandose para ésto en:

La Hoja de Diagrama de Flujo.

- Especificación de los métodos de trabajo, o diseño con detalle del método particular de trabajo para cada una de aquellas actividades del proceso que requieren la participación del ser humano; para ésto especifica el procedimiento que seguirá cada trabajador, basandose también en:

La Hoja de Diagrama de Flujo.

- El Estudio de las Normas de Tiempo especifican el proceso en base a postulados de características de rendimiento esperadas en un tiempo determinado de producción, conociendose esta fase de la Ingeniería de Métodos, como la fase de medición del trabajo, cuya finalidad productiva y el tiempo estimado resultante (de tal medición) se le conoce como el estándar de tiempo para la actividad en cuestión.
- El trabajo estándar que un empleado puede realizar por un tiempo estándar es su carga de trabajo, que normalmente se da en ciclos de tiempo diario, semanal, mensual, anual o de otro tipo.

Este programa toma de la INGENIERIA DE METODOS:

Las herramientas utilizadas en esta disciplina, en la medida que el Manual del Puesto lo vaya requiriendo.

2.1.1.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

El marco legal o los lineamientos normativos de la capacitación se consignan principalmente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la cual emanan otras leyes, entre ellas la Ley Federal del Trabajo, Apartados "A" y "B", que especifican que:

"Es obligación de la empresa capacitar y adiestrar a todos los trabajadores para actualizar los conocimientos del trabajador en la actividad que desempeña" (Art. 153 - A) y proporcionarle información de nuevas tecnologías (Art. 153 F - I) y preparar al trabajador para ascensos (Art. 153 F - II) y elevar la productividad (Art. 153 F - III).

Este proyecto se fundamenta en la LEY FEDERAL DEL TRABAJO:

En las Disposiciones Legales referentes a la capacitación y el adiestramiento (Anexo I), a las cuales intenta dar cumplimiento.

Para dar cumplimiento a estas Disposiciones Legales:

Se solicitará el Manual del Puesto, o cualquier otro documento que contenga los procedimientos, cargas de trabajo y demás instrumentos proporcionados por la Ingeniería de Métodos, complementado por otros eventos del programa de capacitación.

2.1.1.3 ADMINISTRACION ⁽¹⁹⁾

La Administración se puede definir como el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo, que consisten en la utilización del talento humano y de otros recursos.

Aportaciones de la ADMINISTRACION a este programa:

- Primero, proporciona los elementos y principios a los cuales la capacitación debe circunscribirse para colaborar al logro de los objetivos de la organización; fija el lugar, las metas, los objetivos, los instrumentos, las personas y todos los elementos con que se cuenta para producir un resultado. Establece las normas, principios, lineamientos y condiciones a las cuales necesita apegarse el encargado de la capacitación.

⁽¹⁹⁾ Koontz, Harold et alios; ELEMENTOS DE ADMINISTRACION; Trad. por Alfredo Diaz Mata; 3a. Ed.; México; Editorial Mc Graw Hill; 1984; Passim.

- Segundo, facilita el método a seguir para determinar las metas y objetivos que debe lograr la capacitación dentro de una institución; cumplir este segundo aspecto, sirve para definir puestos, programar resultados, fijar cargas de trabajo, establecer los sistemas, métodos y procedimientos, disponer de recursos, capacitar y establecer los parámetros para evaluar la eficiencia del personal y del esfuerzo capacitador.

2.1.1.3.1 METODO ADMINISTRATIVO UTILIZADO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A continuación se describe el método a utilizar para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

2.1.1.3.1.1 INDICE DE EFICACIA DE LA ORGANIZACION. ⁽²⁰⁾

Se refiere principalmente a factores de producción y estos factores se expresan generalmente en términos de Contabilidad de Costos, siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal. Aunque dichos índices varían de organización en organización, incluyen por lo general los siguientes factores:

- a. Costos del trabajo requerido para la producción de bienes y servicios.
- b. Costo de materiales necesarios para producirlos.
- c. Calidad de los bienes y servicios.
- d. Costo de utilización de maquinaria y equipo.
- e. Costos de distribución
- f. Cantidad y costo de los desperdicios.
- g. Pérdidas, retraso y desperdicios.

2.1.1.3.1.2. ANALISIS DE LAS OPERACIONES. ⁽²¹⁾

Se refiere principalmente a aspectos de organización relacionados con la producción y busca determinar el contenido del trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva, a fin de poder seleccionar, entrenar o adiestrar al personal. Para ésto es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer que es el puesto, que se hace en él, cuales son sus actividades diarias, periódicas y eventuales, qué habilidades físicas y mentales se requieren para su ejecución, etc. Se precisa, entonces, desmenuzar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el Análisis de Puestos, cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

⁽²⁰⁾ Arias Galicia, Fernando; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS; 2a. Ed.; Ed. Trillas; México; 1979; pp. 320-322.

⁽²¹⁾ *Ibidem.*

Los factores que investiga normalmente son:

- a. Objetivos del Puesto.
- b. Los procedimientos, si son adecuados.
- c. La dirección, si es oportuna y funcional.
- d. La comunicación, si es funcional.
- e. El nivel de rotación por puesto.

2.1.1.3.1.3 ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.

Se realiza fundamentalmente tomando en cuenta dos elementos:

2.1.1.3.1.3.1 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Este tipo de inventario indica con qué potencial cuenta la institución en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro. Los datos que contiene, pueden ser:

- a. Numero de empleados con que cuenta la organización por categoría y/o puesto.
- b. Número de empleados necesarios por categoría y/o puesto.
- c. Edad de cada empleado.
- d. Nivel de conocimiento individual.
- e. Nivel de funcionamiento de cada empleado: cantidad y calidad.
- f. Nivel de habilidad y conocimientos individuales para otras tareas.
- g. Posibles sustituciones por puesto, de dentro y fuera de la Dependencia.
- h. Tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones.
- i. Tipo de capacitación requerida para principiantes.

2.1.1.3.1.3.2 "MORAL" DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN.

Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los objetivos, sistemas y procedimientos de la institución como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la "moral" que impera es de cooperación y confianza mutuas. Es excepcional encontrar una situación en que haya coincidencia completa entre los objetivos de los empleados y los objetivos de la institución; también debe ser la excepción, un divorcio total. En esta afirmación, debemos considerar entre otras cuestiones, que las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización, son producto de sus experiencias.

La información que puede proporcionar es:

- Ausentismo
- Índice de accidentes
- Retardos.
- "Tortugismo"

Es conveniente enfatizar que los indicadores que se mencionan son factibles de ampliarse en relación a las características específicas de cada empresa.

Después de hacer el análisis de los indicadores e identificar el problema, se procederá a buscar una solución, tomando en cuenta que no siempre la capacitación va a ser la clave, sino que puedan existir problemas que no dependan de la capacitación misma, sino que estarán en relación a la organización de la empresa, y su solución será a través de otros mecanismos diferentes.

En el momento en que se han detectado las áreas críticas en que se requiere capacitación y cuando se cuenta con evidencia general para ello, se decide la prioridad a seguir, que consiste en la elección de la técnica que se utilizará para elaborar el diagnóstico de necesidades de Capacitación.

Las fuentes de información con las que se cuenta son:

1. Datos estadísticos de personal
2. Especificación de puestos
3. Información histórica del personal
4. Tarjetas de evaluación del personal
5. Experiencias ajenas a la institución
6. Quejas de jefes y subordinados.
7. Planes y objetivos de trabajo.
8. Comunicación informal.
9. Información de los trabajadores
10. Técnicas.

2.1.1.3.1.4 TECNICAS UTILIZADAS PARA OBTENER INFORMACION.

Las técnicas que se utilizan para el desarrollo de las investigaciones son primordialmente:

- 2.1.1.3.1.4.1 Análisis de Puestos.
- 2.1.1.3.1.4.2 Cuestionario
- 2.1.1.3.1.4.3 Entrevista

2.1.1.3.1.4.1 ANALISIS DE PUESTOS.

El análisis de Puestos es la técnica que consiste en observar, registrar y analizar toda la información relacionada a una tarea específica. Estudia en detalle las labores a ser desarrolladas por la persona que ocupe el puesto y establece los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desarrollarlo adecuadamente.

Es importante mencionar que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar la persona que lo ocupe.

El manejo de la técnica de Análisis de Puestos, en la identificación de las Necesidades de Capacitación, nos responderá a algunas de las siguientes preguntas:

- a. Qué requisitos necesita el puesto?
- b. Qué requisitos necesita cumplir el trabajador?
- c. A quién se va a capacitar?
- d. En qué se va a capacitar?

2.1.1.3.1.4.2 CUESTIONARIO

La palabra cuestionario es definida por el Diccionario Larousse⁽²²⁾ como "una forma impresa o escrita usada para reunir información sobre una o más materias".

Es una de las técnicas más rápidas y económicas para determinar necesidades de capacitación cuando se pretende hacerlo con un grupo grande de personas. Un Cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces que se desee, en diferentes momentos.

Los cuestionarios pueden aplicarse a todos los niveles de la empresa, obteniendo información de:

- Los directivos de la Institución acerca de las necesidades de capacitación de sus subordinados.
- Cualquier trabajador sea jefe, supervisor, asesor u obrero en lo que respecta a su propio nivel de conocimientos, habilidades y aptitudes.
- Los subordinados acerca de las necesidades de adiestramiento de sus superiores.

Cada cuestionario debe contener:

- Preguntas en forma breve, específica y directa para que se obtengan respuestas concisas e indicadores de una necesidad de capacitación o adiestramiento.
- Indicadores sobre la forma en que se espera sean contestadas las preguntas.

Si se aplican los cuestionarios a un gran número de trabajadores, es necesario resumir la información en un cuadro representativo de los datos obtenidos.

Un ejemplo de un cuestionario se puede ver en el Anexo IV.

⁽²²⁾ García-Pelayo y Gross, Ramón; NUEVO LARROUSSE MANUAL ILUSTRADO; Editorial Larrousse; Francia; 1970; P. 255.

2.1.1.3.1.4.3 ENTREVISTA.

Para Bingham y Moore "*La Entrevista es una conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación*"⁽²³⁾ Las preguntas van a ir dirigidas hacia el objetivo que dicha entrevista tiene, que en este caso busca datos útiles para la Detección de Necesidades de Capacitación.

Existen tres tipos de entrevista: dirigida, semidirigida y libre.

La entrevista dirigida es aquella en la que previamente se elaboran una serie de preguntas por parte del entrevistador, para que el entrevistado de respuestas claras y directas.

La semidirigida consiste en determinar preguntas anticipadamente solo sobre los aspectos o tópicos en los que se desea obtener información, durante ésta se van estructurando las preguntas en relación al giro que tome la entrevista, sin perder el objetivo, se recomienda que el entrevistador esté pendiente de que el entrevistado de únicamente respuestas de la información que se desea obtener.

La entrevista libre es en la que el entrevistador tiene presente el objetivo de ésta, pero permite al entrevistador que hable libremente. En este tipo de entrevista, fácilmente se puede perder el objetivo, por lo que se recomienda al entrevistador sumo cuidado en las digresiones y tratar de evitarlas.

Durante la entrevista, el entrevistador tomará notas de la información que proporcione el trabajador, tomando en cuenta que se anotará exclusivamente aquello que sirva para obtener las necesidades de capacitación, las cuales se escribirán en un formato especial, que puede ser un cuestionario previamente elaborado.

Las técnicas expuestas en este trabajo no agotan todas las existentes, pero juzgando que arrojan resultados concretos, precisos, válidos y confiables se seleccionaron éstas para la realización del mismo.

Ahora bien, dependerá de cada situación, la aplicabilidad de una técnica específica en relación a las características especiales de cada una de ellas.

Se puede usar una combinación de las mismas, ajustándose a cada caso específico, esto según diversos factores:

- Existencia de una descripción de puestos en la empresa.
- Tiempo y costo disponible para utilizar la investigación.
- Disponibilidad de contar con ayuda de personal adecuado para la investigación.

⁽²³⁾ Nahoum, Charles; LA ENTREVISTA PSICOLÓGICA; 1a. Ed.; Editorial Kapelusz, S. A.; Argentina; 1961; Pág. 7.

Este programa toma de la ADMINISTRACION:

La forma de organización y funcionamiento del Departamento de Capacitación, a través de los siguientes instrumentos:

El método de trabajo propio para el funcionamiento de los Departamentos en una institución de trabajo, y que servirán de base para la elaboración del Manual de Organización del Area de Capacitación, que se describe en el siguiente capítulo y el método para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, que se describe en el capítulo IV.

2.1.1.4 ASPECTOS PSICOLOGICOS.

"Como ciencia del comportamiento humano, abarca aspectos como: Percepción, Aprendizaje, Memoria, Pensamiento y Lenguaje, Motivación, Emoción, Inteligencia, Creatividad y adaptación a lo largo del ciclo de vida, dentro de la cual podemos considerar las relaciones interpersonales, la Personalidad, el Liderazgo y la conducta social y además aporta teorías y modos de aprendizaje, útiles a la capacitación."⁽²⁴⁾

En la Psicología Industrial la capacitación y el adiestramiento han sido importantes por el impacto que la modernización tiene en las instituciones laborales, con tres consecuencia directas:

- Primero, algunos puestos se agrandan, por lo que requerirán habilidades y destrezas adicionales.
- Otros puestos cambiarán en tal dirección que requerirán menor gama de habilidades.
- Por otro lado, otros puestos desaparecerán y surgirán otros nuevos.

"Sólo por medio de programas eficientes de adiestramiento industrial... podrá mantenerse la flexibilidad suficiente para lograr la utilización racional y eficiente de los recursos humanos de las empresas del futuro".⁽²⁵⁾

⁽²⁴⁾ Davidoff, Linda L; INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA; Trad. por Pedro Rivera Martínez; 2a. Ed.; México; Ed. Mc Graw Hill; 1984; Passim.

⁽²⁵⁾ Dunnette, Marvin D y Kirchner, Wayne K.; PSICOLOGIA INDUSTRIAL; Biblioteca Técnica de Psicología; Trad. por Javier Aguilar Villalobos; México; Editorial Trillas; 1972; p.74

Aportaciones de la PSICOLOGIA a este Programa:

- Teorías, principios y modos de Aprendizaje. (Anexos II y III)
- Teorías de Motivación y Liderazgo. (26)
- Enfoques y Modelos de Relación Social.
- Teorías sobre la información, estructura e integración de grupos. (27)

Este Programa toma de la PSICOLOGIA:

- El enfoque del ser humano como un sistema bio-psico-socialmente integrado, con potencial de desarrollo propio.
- Un enfoque de método científico, que presente una definición de los fenómenos en términos adaptables a la observación y experimentación.
- Las teorías, principios y modos de aprendizaje, necesarios para la presentación de contenidos, que modifiquen la habilidad y aptitud técnica y social.

Este programa plantea la elaboración de un sistema de trabajo y no el resultado de una investigación, para lo cual las disciplinas mencionadas cumplen una función de "teoría, que indica las características del objeto de estudio y que, por lo tanto, requiere ser abordado de determinada manera (Método)." (28)

También el establecer estas ciencias dentro de este Marco de Referencia busca:

- "Dirigir los esfuerzos hacia la obtención de datos suficientes para poder comprobar las hipótesis que se tienen contempladas". (29) (Hasta donde sea posible).

(26) *Dunnette, Marvin D./Kirchner, Wayne K.*; PSICOLOGIA INDUSTRIAL; Biblioteca Técnica de Psicología; Trad. por Javier Aguilar Villalobos; 1a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1972; Passim.

(27) *Raven, Bertran H./Rubin, Jeffrey Z.*; PSICOLOGIA SOCIAL, Las Personas en Grupos; Trad. Por Francisco Caracheo García; México; Editorial Continental, S. A.; 1981; Passim.

(28) *Rojas Soriano, Raúl*; EL PROCESO DE INVESTIGACION CIENTIFICA; 3a. Ed.; México, D.F.; Editorial Trillas; 1989; Pág. 55

(29) *Medina Lozano, Luis*; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA CIENCIA Y DE LA INVESTIGACION; 2A. Ed.; Veracruz, Ver., México; Centro de Estudios Quetzalcoatl, A. C.; 1988; Pág. 131.

- "Marcar los lineamientos para la organización de los datos que se originen en el trabajo..."⁽³⁰⁾
- "Orientar el análisis y la interpretación de los datos"⁽³¹⁾

Para el logro de los objetivos de este trabajo, la función de capacitación se integra en la Tarjeta Maestra o Programa de Capacitación como elemento clave de control.

La Ley Federal del Trabajo obliga la capacitación y el adiestramiento; la Ingeniería de Métodos indica los contenidos (conocimientos, habilidades y aptitudes) a desarrollar en el trabajador, plasmandolos en algún documento operativo administrativo; la Administración señala, entre otras cosas, los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos y de esta forma establece los límites de cada función; y la Psicología proporciona las teorías, principios y modos para lograr que los contenidos se conviertan en conductas.

2.2 FASE II: DESARROLLO DEL MODELO DE CAPACITACION.

"Un modelo es aquello que trata de representar exactamente algo y que cuenta con las características esenciales de ese algo...El objetivo principal de la capacitación es el desarrollo individual del trabajador y la implementación de la rentabilidad de la empresa; por lo tanto, crear un modelo de capacitación significa buscar mecanismos de solución de un problema: el problema del conocimiento aplicado a la tarea productiva."⁽³²⁾

Para lograr este modelo, es necesario y conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Formulación del problema: Que trato de resolver o de conocer?, y cómo voy a lograrlo?
2. Creación de un modelo. El modelo busca el enlace entre los objetivos y las alternativas. El objetivo de la capacitación es básicamente el desarrollo de los recursos humanos y el incremento productivo de la empresa.

⁽³⁰⁾ Medina Lozano, Luis; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA CIENCIA Y DE LA INVESTIGACION; 2A. Ed.; Veracruz, Ver., México; Centro de Estudios Quetzalcoatl, A. C.; 1988; Pág. 131.

⁽³¹⁾ Ibidem.

⁽³²⁾ Ramirez Cavassa, César; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; Editorial Pac, S. A.; México; 1993; P. 53.

También "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para una vacante o puesto de nueva creación;...
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. incrementar la productividad; y
- V. en general, mejorar las aptitudes del trabajador."⁽³³⁾

Este modelo es "la conjetura de como se puede solucionar (lograr) el mismo; propone una explicación tentativa a los problemas que le interesan y las situaciones relacionadas con estos".⁽³⁴⁾ Este modelo es nuestra hipótesis, con el pensamos poder resolver el problema que se plantea.

3. Obtener una solución del modelo. Esta solución será de tipo operativo, ya que el modelo que se propone, busca establecer y evaluar si el programa propuesto funciona, para posteriormente consolidar otras opciones de investigación y trabajo.

En este contexto, el modelo que se propone es:

Para los casos que se especifiquen, la productividad estará dentro de ciertos límites en función de la capacitación.

PRODUCTIVIDAD = f(CAPACITACION)

Estos límites estarán definidos por la producción real en el momento de detectar el problema y el máximo de producción posible, en base a un estudio de tiempos y movimientos.

4. Probar el modelo. El modelo se implementará para ser probado.

⁽³³⁾ *Secretaría del Trabajo y Previsión Social; DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO; Subsecretaría "B"; Dirección de Capacitación y Productividad; Dirección de Capacitación y Adiestramiento; México; 1984; Artículo 153-F.*

⁽³⁴⁾ *Arias Galicia, Fernando; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO; Biblioteca Técnica de Psicología; 4a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1990; P. 66.*

2.3 FASE III: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION.

"La implementación del sistema de capacitación, una vez estructurado el modelo, responde a los siguientes pasos:

- A. Definir los objetivos de capacitación en función de los objetivos de la empresa.
- B. Estructura de la Organización que llevará a cabo la capacitación;..."⁽³³⁾

2.4 FASE IV: EVALUACION Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA.

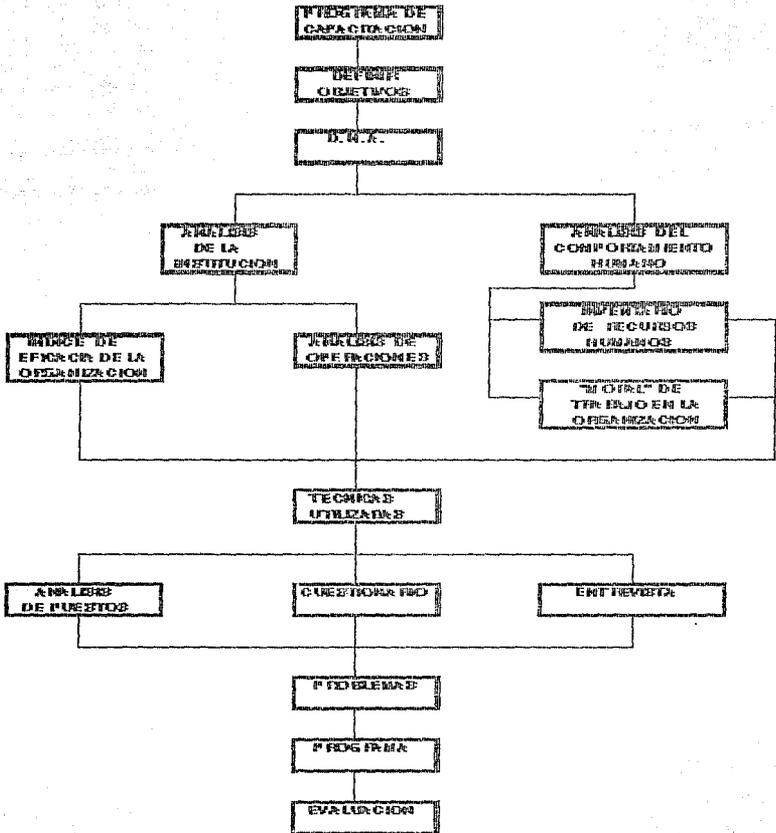
"El sistema de evaluación de la capacitación cobra una gran importancia por su valoración cualitativa y cuantitativa del logro de los objetivos establecidos en las fases anteriores."⁽³⁴⁾

En este caso, dado que nuestros objetivos serán cualitativos, la evaluación será preferentemente de este tipo; si podemos establecer variables cuantitativas en el desarrollo de este programa, la evaluación también será adecuada a esta circunstancia.

⁽³³⁾ Ramírez Cavassa, César; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; Editorial Pac, S. A.; México; 1993; P. 55.

⁽³⁴⁾ Ramírez Cavassa, César; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; Editorial Pac, S. A.; México; 1993; P. 55.

**METODO ADMINISTRATIVO UTILIZADO PARA
LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
Y ADRESTIAMIENTO**



CAPITULO III

MANUAL GENERAL DEL
AREA DE CAPACITACION
DE PERSONAL.

3. MANUAL GENERAL DEL AREA DE CAPACITACION DE PERSONAL.

3.1 INTRODUCCION AL MANUAL.

El lector de este documento, tiene ante si un instrumento de orientación y apoyo, que contiene información ordenada y sistemática que le permitirá comprender y conocer la Organización del:

A R E A D E C A P A C I T A C I O N D E P E R S O N A L

Esta Area depende del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración, de la Secretaría de Comunicaciones, Asentamientos y Obras Públicas.

Este instrumento normativamente, es designado como Manual General del Area de Capacitación, porque a este programa es al que da prioridad.

Su intención es permitir el conocimiento y funcionamiento de los siguientes elementos:

Políticas
La Organización del Area de Capacitación.
Disposiciones legales
Objetivos
Funciones principales

La naturaleza del Manual permite fijar las bases de múltiples acciones en beneficio del mejor desempeño del personal, entre estas acciones podemos mencionar, por ejemplo:

- A. Capacitar al personal de nuevo ingreso al Area.
- B. Fijar las funciones de los trabajadores del Area,
- C. Presentar sistemas de trabajo aplicables desde el inicio del programa.
- D. Presentar las formas necesarias para la realización de los procedimientos propuestos.
- E. Establecer los estándares para la evaluación del personal y del programa, en base a las funciones cumplidas.

Por ser este un programa de nueva creación en la Institución, se complementará y actualizará con las enseñanzas de la experiencia y los comentarios de los usuarios.

Es necesario hacer hincapié en la necesidad de probar y comprobar instructivos plasmados en esta guía, por lo que es necesario revisar todo el documento en un plazo no mayor de 6 meses a partir de la fecha de su aplicación.

3.2 PRESENTACION

Este Programa se aplicará en todas las Direcciones y Departamentos de la S.C.A.O.P.; incluye a todos los puestos de todos los niveles, procurando que los esfuerzos de capacitación ya realizados se integren al programa aquí propuesto.

Las empresas descentralizadas, como: SAPAET, CEMATAB, INVITAB y SAETA no son objeto de este programa.

3.3 POLITICAS

- A. Los programas estarán sujetos a las prioridades determinadas en los estudios para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, previa aprobación por la Dirección de Administración.
- B. La contratación, coordinación y evaluación de Instructores quedará a cargo del Area de Capacitación de Personal de la S.C.A.O.P.
- C. El Area de Capacitación de Personal será responsable de dotar a los instructores internos de las técnicas didácticas necesarias para la adecuada transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes, pudiendo coordinarse para ello con instituciones afines como: ICADET, CCGAT, ICIC, IAP, UJAT y otras.
- D. Los Directores de la S.C.A.O.P. apoyarán las acciones de capacitación, proporcionando la información necesaria y el personal calificado para el cumplimiento del programa.
- E. El jefe de cada unidad será el responsable del cumplimiento del programa de capacitación en todo el personal bajo sus ordenes, coordinando en todos los casos esta acción con el Departamento de Recursos Humanos de la S.C.A.O.P.
- F. El Area de Capacitación vigilará la asistencia y puntualidad de los capacitados a los cursos; el jefe de la unidad usuaria tomará las medidas apropiadas para evitar las faltas, cuando estas le sean reportadas.
- G. Las evaluaciones al personal serán confidenciales y para fines exclusivos de capacitación.
- H. Estas Políticas estarán sujetas a revisión periódica por el Secretario de la S.C.A.O.P. y/o por el Director Administrativo.

3.4 DISPOSICIONES JURIDICAS.

- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; APARTADO "A" Y "B", Art. 123; Fracc. XIII y XXXI.
- CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE TABASCO.
- LEY DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LOS PODERES, MUNICIPIOS E INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS DEL ESTADO DE TABASCO. P.O. SUPL. 35211, DECRETO 2450. 16 DE Mayo de 1976.
- LEY ORGANICA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE TABASCO. P.O. 4206. DECRETO 2235. I-L-1983.
- LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE TABASCO. DECRETO No. 2016., I-I-1981.
- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, REGLAMENTARIA DEL APARTADO "B" DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL. 26-XII-63.

3.5 OBJETIVOS.

3.5.1 OBJETIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR EN TODO EL AMBITO ADMINISTRATIVO LO RELACIONADO CON LOS RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES, ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS, EN ACUERDO CON LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y EN BASE A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS.

SELECCIONAR AL PERSONAL DE LA SECRETARIA, ASI COMO FIRMAR CONTRATOS PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES, PREVIO ACUERDO DEL TITULAR EJECUTIVO.

PROYECTAR LOS MANUALES Y REGLAMENTOS SOBRE PERSONAL TENDIENTES A MEJORAR LA ADMINISTRACION PUBLICA BAJO EL AMBITO DE LA SECRETARIA.

VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES Y ESTATUTOS DE LAS RELACIONES ENTRE EL GOBIERNO DEL ESTADO Y LOS SERVIDORES PUBLICOS.

TRAMITAR LOS NOMBRAMIENTOS, PROMOCIONES, RENUNCIAS, LICENCIAS Y JUBILACIONES DE LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DE LA SECRETARIA.

ORGANIZAR Y ATENDER TODO ASUNTO CORRESPONDIENTE A LA PRESTACION DE SERVICIOS MEDICOS ASISTENCIALES, DEPORTIVOS, CULTURALES, SOCIOECONOMICOS, VACACIONALES Y EDUCATIVOS, AL PERSONAL DE LAS DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO.

3.5.2 OBJETIVOS DEL AREA DE CAPACITACION.

- *"Capacitar, mantener actualizado y desarrollar al personal, tanto operativo como directivo, para que coadyuve con su mejor desempeño a alcanzar los fines de la ... Institucion".⁽³⁷⁾*
- *"Integra la información administrativa y de procedimientos sobre capacitación, para facilitar su adaptación, presentación y revisión".⁽³⁸⁾*
- Informar y guiar al personal de nuevo ingreso al Departamento de Recursos Humanos y a la Secretaría de sus labores.
- Proporcionar un método de trabajo al personal actual y facilitarle la revisión de su actuación contra lo solicitado.
- Promover la formación de la Estructura Organizacional a fin de ir mejorando el desarrollo de los puestos.
- Cumplir las estrategias propias del Area a fin de que ayuden al logro de los objetivos institucionales.

3.6 ORGANIZACION DEL AREA DE CAPACITACION.

"Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo".⁽³⁹⁾

⁽³⁷⁾ Calderón Córdova, Hugo; MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL; 1a. Ed.; México, 1982; P. 27

⁽³⁸⁾ MANUAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO; Gerencia de Relaciones Industriales; Bimbo del Norte, S. A. de C. V.; Monterrey, N.L., México, 1982.

⁽³⁹⁾ Terry, George R.; PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION; Trad. por Alfonso Vasseur Walls, C. P.; 6a. Ed.; México; Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V.; 1972; Pág. 303.

Con el fin de facilitar el logro de los objetivos propuestos, es necesario presentar este Manual de organización del área con la finalidad de:

- Establecer divisiones coherentes del trabajo, que faciliten su desarrollo y optimicen los resultados buscados.
- Establecer los requisitos del puesto y las especificaciones que permitan contar con la persona adecuada para el cumplimiento eficaz de la labor establecida.
- Marcar los niveles de autoridad dentro de los cuales un puesto se puede desempeñar.
- Definir, en base al puesto, las relaciones de autoridad en el área.

Para lograr lo anterior, se plantea a la función como:

"la entidad principal alrededor de la cual se organiza el trabajo del Área de Capacitación de Personal".⁽⁴⁰⁾

3.6.1 FUNCION GENERICA.

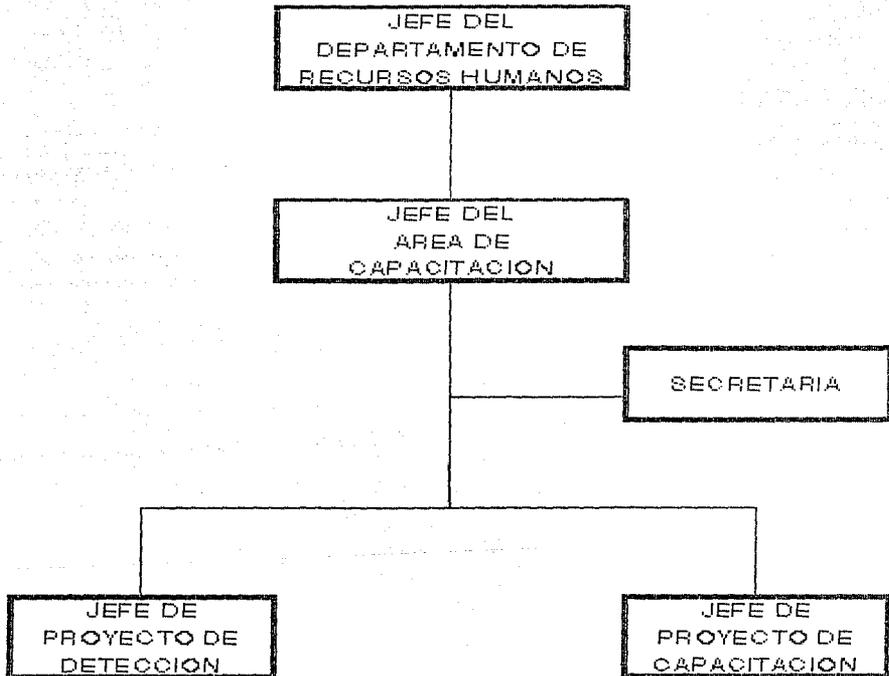
- Planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y desarrollo del personal del organismo.

3.6.2 FUNCIONES ESPECIFICAS.

- A. Integrar grupos de planeación, programación y control, para la elaboración de programas de capacitación.
- B. Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.
- C. Operar los programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades de la Institución.
- D. Evaluar los cursos de capacitación, con el fin de garantizar los resultados de su aplicación.
- E. Dar seguimiento a los programas para mantener un sistema permanente de capacitación.
- F. Mantener actualizado al personal sobre las innovaciones en materia de capacitación y desarrollo.

⁽⁴⁰⁾ *Ibidem.* Pág. 307

3.7 ORGANIGRAMA



3.8 DESCRIPCION DE PUESTOS.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DIRECCION DE ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

AREA DE CAPACITACION.

PUESTO: JEFE DE AREA DE CAPACITACION.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EXPERIENCIA: 1 AÑO COMO JEFE DE PROYECTO O
1 AÑO DE CAPACITACION Y DOS EN DOCENCIA

ESCOLARIDAD: PASANTE O TITULADO EN: PSICOLOGIA, FILOSOFIA,
ADMINISTRACION, RELACIONES INDUSTRIALES O
AREAS AFINES.

EDAD: 25 A 30 AÑOS.

ACTIVIDADES:

- Integrar el grupo de Planeación, programación y control para la elaboración de los programas de capacitación e integración de personal.
- Vigilar la investigación y ejecución del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento de los Recursos Humanos de la Secretaría.
- Supervisar la operación de los programas de Capacitación y Desarrollo, aplicados a las Direcciones de la Secretaría.
- Seguir la realización de los programas con los eventos propuestos.
- Revisar las evaluaciones de los eventos de Capacitación, con el fin de garantizar los resultados de su ejecución.

AÑO 1990
MES AGOSTO

HOJA No. 1

- Mantener actualizado al personal a su cargo en materia de capacitación y desarrollo.
- Revisar los resultados de los eventos, y establecer las modificaciones pertinentes, cuando sea necesario.
- Coordinarse y establecer acuerdos con las instituciones externas que faciliten la realización del programa propuesto.

ANO 1990
MES AGOSTO

HOJA 2 DE 2

DIRECCION DE ADMINISTRACION.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
AREA DE CAPACITACION.

PUESTO: JEFE DE PROYECTO DE DETECCION.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EXPERIENCIA: NO NECESARIA.

ESCOLARIDAD: ESTUDIANTE DEL 5TO. SEMESTRE O PASANTE DE CUALQUIER
CARRERA DEL AREA SOCIAL O ADMINISTRATIVA.

EDAD: 21 A 25 ANOS.

ACTIVIDADES:

- Diseñar el Programa de Capacitación, para lo que:

Recaba la información necesaria del Area usuaria, como:
antecedentes previos de capacitación; organización de
funciones; actividades y procedimientos en la dependencia;
descripción de puestos y otros documentos.

Analiza la información documental

Analiza la información recabada.

- Elabora el programa, lo presenta para su aprobación,
estableciendo objetivos, tiempos de realización y la descripción
de las actividades.

- Diseña los cuestionarios y demás elementos necesarios para
realizar la Detección de las Necesidades de Capacitación y
Adiestramiento.

- Aplica el procedimiento y evalúa los resultados.

- Clasifica, ordena y evalúa la información recopilada, sobre los
resultados de los cuestionarios y las técnicas que aplicó.

ANO 1990
MES AGOSTO

HOJA No. 1 de 2

- Identifica la problemática existente y realiza el diagnóstico respectivo.
- Diseña y presenta el programa de Capacitación.
- Coordina la participación de los responsables del programa y de los instructores seleccionados para la elaboración de objetivos, contenidos, métodos y demás elementos necesarios para cada evento de capacitación que satisfaga las necesidades detectadas.
- Investiga y coordina con otras instituciones la recopilación de información sobre los eventos que ya tengan programados, descubriendo los que satisfagan las necesidades requeridas y también los programa.
- Presenta a aprobación el programa de capacitación y lo da a conocer a las dependencias usuarias.
- Dota al coordinador de la información necesaria para la aplicación del programa.
- Verifica que se impartan los eventos de capacitación de acuerdo a los temas o contenidos programados.
- Controla permanentemente que el desarrollo de las etapas, vaya de acuerdo a lo programado.
- Diseña el método, técnicas e instrumentos de evaluación de los eventos y del programa.
- Entrega resultados e información evaluativa por evento al Jefe de la Unidad.
- Verifica si se lograron los cambios esperados en el personal participante en el programa de 5 a 8 meses después de realizados los eventos.
- Si es necesario, reinicia el diseño de un nuevo programa.

ANO 1990
 MES AGOSTO

HOJA No. 2 DE 2

SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DIRECCION DE ADMINISTRACION.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

AREA DE CAPACITACION

PUESTO: JEFE DE PROYECTO DE CAPACITACION.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EXPERIENCIA: NO NECESARIA.

ESCOLARIDAD: ESTUDIANTE DEL 5TO. SEMESTRE O PASANTE DE CUALQUIER
CARRERA DEL AREA SOCIAL O ADMINISTRATIVA.

EDAD: 21 A 25 AÑOS.

ACTIVIDADES:

- Auxiliar en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- Aplicar Cédulas o Cuestionarios para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, cuando el Analista lo requiera.
- Apoyar en la tabulación y calificación de la información.
- Disponer el material necesario para efectuar las evaluaciones del personal y llevar el control de asistencias.
- Reproducir las evaluaciones y obtener la cantidad necesaria de Constancias de Asistencia a los cursos referentes al programa y efectuar los trámites necesarios en caso de faltar éstas.
- Solicitar las aulas y equipos de apoyo didáctico, cuando sean necesarios.
- Satisfacer las necesidades del instructor y preparar, reproducir y concentrar el material didáctico.

AÑO 1990
MES AGOSTO

HOJA 1 DE 2

- Colaborar en la elaboración y diseño de las invitaciones al personal seleccionado, vigilando su entrega oportuna.
- Solicitar la dotación para el servicio de café y otros gastos menores.
- Informar a los instructores sobre las características del programa y de los participantes.
- Supervisar el lugar, para garantizar que se encuentre en condiciones óptimas de limpieza y uso, vigilando la oportuna presencia de los participantes y los instructores.
- Disponer de los aparatos necesarios, prepararse en su manejo y apoyar al instructor en su uso.
- Recibir a los participantes y propiciar un "clima" adecuado en el grupo.
- Aplicar y concentrar controles y evaluaciones, se hace cargo de las rotulaciones de las constancias y tramita las firmas autorizadas.
- Prepara y tiene listos los materiales y papelería necesaria para los cursos.
- Elabora los informes diarios de los cursos y del programa.
- Lleva un registro de asistencias y lo concentra en el archivo general.
- Envía las constancias de agradecimiento a las instituciones o instructores que hayan colaborado en el evento.
- Recibe instrucciones y toda la información que requiera del instructor o de su jefe inmediato sobre el programa a realizar.

ANO 1990
MES AGOSTO

HOJA 2 DE 2

NOTA: La descripción del puesto de instructor no se incluye, ya que normalmente se trabajará con instituciones capacitadoras, quienes serán las encargadas de proporcionar a los instructores y de vigilar su adecuado funcionamiento. Tampoco se incluye la descripción del puesto de la Secretaria, pues aunque es importante, en este caso cumple instrucciones del Jefe del Area.

CAPITULO IV
METODO

4. METODO .

"El método es el encargado de indicar como poner en practica un curso específico de acción, ya que indica en forma clara como deben ejecutarse las labores, cuándo y quién debe realizarlas".⁽⁴¹⁾ Para complementar las funciones descritas para cada puesto en el Manual General de Organización del Area de Capacitación de Personal, es necesario orientarlas con la sucesión cronológica de operaciones que se deben cumplir para garantizar su adecuada ejecución.

La necesidad de este capitulo surge por lo dicho en el párrafo anterior y para ser concordantes con el Marco de Referencia de este escrito, donde se menciona en forma similar que las actividades que se proponen con el método:

- son un conjunto o ensamblaje de conocimientos interdependientes, que se relacionan en cada puesto, de manera que forman una unidad compleja, como en la Ingeniería.
- requieren integrarse en un plan organizado para su ejecución, como lo propone la Administración.
- serán responsabilidad de las conductas de las personas en la institución y esto es un campo de estudio de la Psicología, más específicamente de la Psicología Industrial.

Este procedimiento tiene el proceso, que a continuación se expresa:

- 4.1 Programación de las actividades para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento
- 4.2 Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
 - 4.2.1 Fundamentos.
 - 4.2.2 Objetivo.
 - 4.2.3 Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
 - 4.2.4 Tipos de necesidades
- 4.3 Obtención de Datos.
 - 4.3.1 Análisis de la Institución
 - 4.3.2 Índice de Eficacia de la S.C.A.O.P.
 - 4.3.3 Análisis de Operaciones en la S.C.A.O.P.
 - 4.3.4 Inventario de Recursos Humanos de la S.C.A.O.P.
 - 4.3.5 "Moral" de Trabajo en la S.C.A.O.P.
 - 4.3.6 Aplicación de Técnicas

⁽⁴¹⁾ Terry, George R.; PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION; Trad. por Alfonso Vasseur Walls; C .P.; 6a. Ed.; México, D.F.; Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.; 1982; pp. 230-241

- 4.4 Calificación de los datos obtenidos en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- 4.4.1 Entrevista a Directores y Jefes de Departamento.
- 4.4.2 Encuesta al Personal.
- 4.4.3 Conclusiones sobre la calificación de los datos en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- 4.5 Programa de Capacitación.
- 4.6 Desarrollo y Control del Programa.
- 4.7 Evaluación del Programa.
- 4.7.1 Actividades
- 4.7.2 Intenciones y Objetivos
- 4.7.3 Calidad de las actividades realizadas
- 4.7.4 Análisis de la Institución
- 4.7.5 Objetivos del Area de Capacitación.
- 4.7.6 Manual de Organización del Area de Capacitación
- 4.7.7 Programa de capacitación

4.1 PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

En este programa se establece la secuencia de acciones requeridas, en forma secuencial, para el logro de los objetivos fijados, con el fin de evaluar la eficiencia de trabajo del personal del Area de Capacitación.

A C T I V I D A D	SEMANA PROGRAMADA TERMINO	SEMANA REALIZADO	PORCENTAJE PROGRAMADO
Presentación del proyecto.	5		100
Análisis de la Institución.	6		100
Análisis de Indices de Eficacia.	7		100
Análisis de Operaciones.	8		100
Análisis del Inventario de Recursos Humanos.	10		100
Análisis de la "Moral" de Trabajo en la Institución.	12		100
Entrevistas con Directivos.	4-8		60
Elaboración de Cuestionarios.	8-10		100
Aplicación de Cuestionarios.	10-20		60
Evaluación y Calificación de Cuestionarios y de otra información relevante.	21-25		100
Presentación del Programa de Capacitación.	28		100
Evaluación del Programa de Capacitación.	50		

4.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

4.2.1. FUNDAMENTOS.

Es importante definir porqué se considera la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento como la primera fase del Proceso de Capacitación, cabe señalar, que si no se conoce lo que se necesita, jamás se podrá satisfacer esa necesidad, por lo tanto para capacitar se necesita saber primero a quien y en que se le va a formar.

Sobre esta base, la necesidad de capacitación, es la determinación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se deben adquirir, hacer y desarrollar en un individuo o grupo, a fin de que puedan llevar a cabo correctamente sus funciones, se sientan satisfechos y de ser posible se les prepare para un cambio futuro.

Conviene tener presente que las necesidades han de considerarse principalmente para realizar por parte del trabajador, satisfactoriamente en el puesto actual, pero también ha de atenderse el desarrollo personal y de la misma manera el puesto inmediato superior, lo cual se determinará durante la investigación, en virtud de que para que cualquier empresa alcance sus objetivos fijados, sus trabajadores deberán desarrollar sus funciones al nivel requerido, ya que cuando existen necesidades, tendremos ineficiencias como:

- Costos elevados,
- Producción insuficiente,
- Falta de cooperación,
- Accidentes,
- Dificultades de comunicación,
- Agresiones trabajador - jefe, etc.

El aplicar la Detección de Necesidades implica una serie de ventajas como son:

1. Proporcionar datos concretos para la elaboración de los Programas de Capacitación.
2. Desarrollar una actitud favorable de los directivos hacia la capacitación.
3. Evitar cursos innecesarios, y de esta manera ahorra tiempo y dinero.
4. Permitir sobre todo que la capacitación se efectúe sobre bases sólidas, ya que solo es justificada y productiva la actividad capacitadora, cuando responde a una necesidad real.

4.2.2 OBJETIVO

El fin principal del diagnóstico de las necesidades de capacitación es identificar la situación actual del funcionamiento del personal en la Institución, en comparación con la situación ideal que se busca, de donde se deducen los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para que los individuos superen los problemas que a su rendimiento se refieren y eviten la creación de ineficiencias.

4.2.3 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Los datos específicos que se esperan de la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento son:

1. Número exacto del personal a capacitar.
2. Descripción precisa de las actividades en que se va a capacitar.
3. Evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas.
4. Características de los participantes:
 - nombre
 - edad
 - escolaridad
 - categoría o puesto
 - sindicalizado o confianza
 - adscripción

Con la adquisición de esta información, podrá definirse la dirección de la capacitación como para:

PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

Cuando se contrate este personal, se les preparará una formación específica para el conocimiento de la Institución y de su puesto.

ADAPTACION AL TRABAJO.

Posteriormente a que el trabajador conozca a la Institución y a su puesto, es conveniente que se le introduzca a las funciones a desarrollar, para lograr su adaptación a la nueva tarea.

READAPTACION AL TRABAJO.

Existe esta capacitación, cuando se detectan modificaciones de sistemas, maquinarias, etc.

ASCENSOS EN EL TRABAJO.

Cuando un persona va a obtener una categoría o puesto superior al que tiene, es conveniente capacitarlo para el nuevo puesto; la información sobre los ascensos que vienen se obtiene como parte de la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

EFICIENCIA EN EL PUESTO

Cuando se aprecia que un trabajador no desarrolla eficientemente su trabajo por falta de habilidades conocimientos o aptitudes, es necesario darle las herramientas necesarias para que sus labores se cumplan con eficiencia.

ROTACION DE PERSONAL

Se presenta este fenómeno cuando hay bajas de personal que requieren ser sustituidas, ya sea por enfermedad, vacaciones, permisos o renunciadas y el nuevo trabajador necesita capacitación específica, para su función.

Se intenta determinar todas estas necesidades con los resultados de la investigación a realizar.

4.2.4 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Para realizar el diagnóstico, se sugiere tomar en cuenta que existen necesidades que se presentan en forma manifiesta y encubierta; las primeras son aquellas que por ser tan obvias son establecidas con base en el sentido común, por lo que no requieren técnicas especiales.

Ejemplo:

1. Número de empleados por jubilarse

años de antigüedad	5	15	21	27	29
Número de empleados	2	10	3	2	3

Empleados por jubilarse: 3

2. Aumento de personal por creación de nuevas plazas.

Se crearán en 3 meses 2 nuevas plazas administrativas.

Siendo tan manifiestas estas necesidades se puede determinar que son susceptibles de cubrirse con capacitación, una sería para cubrir los nuevos puestos y otra para el personal de nuevo ingreso o ascenso, según el caso.

Las necesidades manifiestas se localizan también cuando la maquinaria y equipo son sustituidos por otros nuevos y los procedimientos o métodos son modificados.

Las necesidades encubiertas son aquellas que por no ser tan evidentes requieren una investigación para:

- Buscar evidencias generales y síntomas de que existe un problema en la empresa.

- Buscar las causas de tales problemas, localizar las áreas específicas en que se requiere capacitación.

Esta investigación se hará por una o varias técnicas de las descritas en la página 20 de este escrito, capítulo II, inciso 2.1.3.1.4.

En lo que a evidencias generales y síntomas se refiere, existen una serie de indicadores que nos permitirán determinar si el problema existente es factible solucionarlo a través de la capacitación o con otro mecanismo ajeno a ésta; estos indicadores se pueden dividir en 4 grandes áreas:

Producción, organización, conducta de trabajo y "Moral" de los empleados.

4.3 OBTENCION DE DATOS

Para la recopilación de la información se procedió de la siguiente manera:

4.3.1 ANALISIS DE LA INSTITUCION.

Se analizó con los elementos que se tiene a mano, lo que define a la Institución, obteniéndose la información presentada en la Introducción, página No. 2.

4.3.2 INDICE DE EFICACIA DE LA S.C.A.D.P.

Se expresan los resultados que se obtuvieron, hasta donde se tuvo acceso a la información:

- a. Costos del trabajo requerido para la producción de bienes y servicios.

Se cuenta con información sobre el costo global por mes de los salarios pagados al personal por Dirección y Departamento, considerados en el Grupo 1000 Sueldo y el Grupo 8000 Compensaciones y no se tiene un costo por unidad de producción.

- b. Costo de materiales necesarios para producirlos.

Se tiene un costo global de materiales necesarios en cada dependencia, sin contar con un costo de materiales por unidad de producción, en el caso de adjudicación de obra hay un Precio Unitario teórico, que no necesariamente es real.

- c. Calidad de los bienes y servicios.

Hasta donde se investigo, no existe más que en forma aislada este registro.

d. Costo de utilización de maquinaria y equipo.

Existe un registro global para el manejo de maquinaria y equipo en algunas dependencias, sin mostrarse por unidad de producción. El precio unitario y el costo global existen en forma teórica.

e. Costos de distribución

No existe.

f. Cantidad y costo de los desperdicios.

No existe este registro.

g. Pérdidas, retrasos y desperdicios.

No hay hasta el momento este registro.

4.3.3 ANALISIS DE LAS OPERACIONES EN LA S.C.A.O.P.

Los resultados obtenidos son:

La Unidad de Operación y Métodos inició el Análisis de Puestos para conocer cuales son las funciones que se realizan en cada puesto, los procedimientos que se siguen para realizarlas, las jerarquías existentes y cual es su nivel de funcionamiento. Hasta el momento no se ha procesado ninguna información, por lo cual se esperará de uno a dos años, antes de tomar en cuenta este instrumento.

4.3.4 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS DE LA S.C.A.O.P.

En el anexo V de este escrito se muestra el número de empleados con que cuenta la Institución por categoría y/o nivel salarial, los niveles de edad existentes en el personal, los estudios con que cuentan, y a continuación se presenta el cuadro de personas por puesto, como un ejemplo en la Dirección de Administración.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DIRECCION DE ADMINISTRACION.

INVENTARIO DE PERSONAL POR PUESTO.

AREA	PUESTOS	NUMERO DE PERSONAS PUESTO	PERSONAL A CAPACITAR
DIRECCION	DIRECTOR	1	0
	SECRETARIA	1	1
DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS	JEFE DE DEPARTAMENTO	1	1
	SECRETARIA	1	1
GASTO CORRIENTE	JEFE DE AREA	1	1
	SECRETARIA	1	1
CONTROL Y REGISTRO	JEFE DE PROYECTO	1	1
	AUXILIAR	1	1
PAGADURIA	JEFE DE AREA	1	1
	SECRETARIA	1	1
	PAGADOR	3	3
FONDO REVOLVENTE	JEFE DE AREA	1	1
	JEFE DE PROYECTO	1	1
	SECRETARIA	1	1

No existe más información que pueda ser validada en este momento.

4.3.5 "MDRAL" DE TRABAJO EN LA S.C.A.O.P.

Existe un oficio indicando por tercera ocasión en el año, las sanciones a que se hará acreedor el personal que falte a sus labores, o que se presente tarde a checar su tarjeta.

No existe más que un antecedente de despido de una persona en el presente año por violaciones al reglamento; la queja de los jefes, en el sentido de que el personal no es de confiar en sus relaciones humanas, es sostenida a nivel comentario y, también, que esta carencia se nota con más insistencia en el personal secretarial.

Se ha reportado por parte del público usuario, que sus trámites no son atendidos en el tiempo que se tiene establecido para tal efecto. Existe en la Secretaría un promedio de 6 quejas por semana en este sentido.

Los Analistas de la Unidad de Organización y Métodos, encargados de elaborar las Descripciones de Puesto se quejan de que el personal, cuando viene de otras dependencias, en ocasiones tiene, cuando menos la descripción de funciones anterior y cuando se las piden no se las quieren proporcionar o niegan tenerlas.

4.3.6 APLICACION DE TECNICAS.

Dos Trabajadoras Sociales entrevistarán al 60 % del personal, basándose en el formato del Cuestionario de la Figura I, del Anexo IV.

Esta encuesta se hará en dos niveles:

- A. Entrevistar a Directores y Sub-Directores con el propósito de preguntarles, Cuál es el personal que más necesita capacitación en este momento? y En que?. No se utilizará formato, reportándose los resultados por escrito en un informe libre al final de cada entrevista.
- B. Elaborar y aplicar otro cuestionario a nivel trabajadores para investigar que tipo de capacitación que necesitan recibir sus compañeros, el tipo de problemas que con más frecuencia se encuentran en sus labores y si plantean alguna alternativa para su solución.

4.4 CALIFICACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Al analizar las encuestas de los trabajadores y de los directivos de cada una de las dependencias buscaremos con un enfoque crítico los problemas que con más frecuencia se mencionen y a éstos es a los que nos abocaremos solucionar, si son de capacitación.

Como se detecto que el Kardex del Departamento de Recursos Humanos estaba incompleto, se solicitó, con la información de la Plantilla de Personal, al Departamento de Informática un listado que contará con los siguientes datos:

- NOMBRE
- CATEGORIA
- RANGO SALARIAL
- R.F.C.
- SEXO
- ESTADO CIVIL
- NACIONALIDAD
- ESCOLARIDAD
- ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION

Los datos faltantes en la plantilla, se complementaron con la aplicación de la Encuesta y se considero a ésto como resultado de la misma. Se incluyen esta información completa en el Anexo V, de este escrito.

Aquí presentamos la tabla de resultados globales, por considerarlo importante para aplicarla al programa de capacitación:

MEDIDAS ⁽⁴²⁾	SALARIO	EDAD	ANTIGUEDAD	ESCOLARIDAD	SEXO
OBSERVACIONES	986	986	986	986	986
PROMEDIO	\$ 100.31	30.18	2.49		
MODA	66.29	23	3.5	PROFESIONAL	MASC.
MEDIANA	66.29	25.17	2.1		
DESVIACION ESTANDARD	58.78	10.13	1.62		

Suposiciones para el programa de Capacitación:

- A. El salario puede ser un motivador para asistir a la capacitación.
- B. La mayoría de los trabajadores son gente madura, con una edad de entre 25 y 35 años.
- C. La mayoría del personal es gente de nuevo ingreso a la institución, lo cual puede estar generando desconocimiento y falta de apego a la misma.

⁽⁴²⁾ Young, Robert K. y Veldman, Donald J.; INTRODUCCION A LA ESTADISTICA APLICADA A LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA.; Biblioteca Técnica de Psicología; Trad. por Graciela Rodríguez de Arizmendi; 2a. Ed.; Editorial Trillas; México; 1983; p. 66-118.

4.4.1 ENTREVISTA A DIRECTORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO.

PERSONAL	NUMERO	ENTREVISTADO	%	% PROGRAMADO
DIRECTORES	18	10	55.55	60
JEFES DEPARTAMENTO	90	50	55.55	60
TOTAL	108	60	55.55	60

El informe de esta entrevista se puede resumir en los siguientes aspectos:

Es necesaria la capacitación en esta oficina en este momento?

RESPUESTAS	NUMERO	%
SI	52	86.66
NO	5	8.33
SIN RESPUESTA	3	5.00

Cuál es el personal que más necesita capacitación en este momento?

RESPUESTAS	NUMERO	%
SECRETARIAS	49	54.44
SUPERVISORES	27	30.00
ADMINISTRATIVOS	14	15.55
TOTAL*	90	99.99

* El total no responde al total de personas entrevistadas, ya que en algunos casos hubo respuestas dobles.

En que áreas necesita capacitación este personal?

PUESTOS	AREAS	RESPUESTAS	%
SECRETARIAS	RELACIONES HUMANAS	42	32.81
	ORTOGRAFIA	23	17.96
	REDACCION	12	9.37
SUPERVISORES	SUPERVISION	21	16.40
	RELACIONES CON EL PERSONAL	12	9.37
ADMINISTRATIVOS	RELACIONES HUMANAS	10	7.81
	CONTABILIDAD.	8	6.25
	TOTAL*	128	99.92

4.4.2 ENCUESTA AL PERSONAL.

La encuesta aplicada al personal por las trabajadoras sociales, tuvo los siguientes resultados:

DEPENDENCIA	NUMERO DE PERSONAL	NUMERO ENTREVISTADO	%
SECRETARIA	8	5	62.5
COORDINACION SEGUIMIENTO DE OBRA	49	31	63.26
DIRECCION ADMINISTRACION	102	72	70.58
DIRECCION DE PLANIFICACION	146	83	56.84
DIRECCION DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.	222	123	55.40
DIRECCION DE OBRAS VIALES	207	115	55.55
DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS.	153	90	58.82
DIRECTORES Y JEFES DE DEPTO.	108	60	55.55
TOTAL GLOBAL	987	579	58.66

** Se están agregando los 60 Directores y Jefes de Departamento.

Los resultados por pregunta son los siguientes:

1. Díganos si considera importante que todo el personal que trabaja en la S.C.A.O.P. se capacite.

Si	488
Alguno	31
No	0

Cuál si?

TODO EL PERSONAL	322
EL QUE NO ESTE CAPACITADO	82
SUPERVISORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO	75
UNIDAD ADMINISTRATIVA	19
LO QUE LOS JEFES DIGAN	10

Cuál no?

INTENDENTE	9
NO CONTESTO	2

2. Que cursos sugiere usted deberán impartirse?

NOMBRE DEL CURSO	FRECUENCIA
ADMINISTRACION GENERAL	205
TECNICOS	142
DE ACUERDO AL AREA	99
SECRETARIALES	32
RECURSOS FINANCIEROS	19
RECURSOS MATERIALES	10
NO CONTESTO	8
CULTURALES	5

Se tiene el nombre de 78 cursos diferentes con la frecuencia con que fueron seleccionados, por cuestiones de espacio se agruparon por área en la tabla anterior. Esta forma de clasificación se mantiene en el Programa de Capacitación.

3. Señale una materia que le ayude a su superación profesional dentro de las actividades que está desempeñando.

ADMINISTRACION GENERAL	207
SUPERACION SECRETARIAL	161
GRUPO TECNICO	151

Se tiene un control de las 34 materias mencionadas por área, por cuestiones de espacio no se insertan, aunque se toma en cuenta esta división para elaborar el programa de capacitación.

4. Cómo considera que se puede controlar y medir el aprovechamiento de los cursos?

POR RENDIMIENTO EN EL TRABAJO	174
POR EVALUACION AL FIN DEL CURSO	164
POR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	102
NO CONTESTO	52
POR COORDINACION Y ORGANIZACION	45
POR EVALUACIONES PERIODICAS	40
POR EL INSTRUCTOR	29
POR EVALUACION AL INSTRUCTOR	19

5. Al término de un periodo de cursos o en un tiempo predeterminado, estaría dispuesto a someterse a una evaluación de su rendimiento?

Si	488
No	16
No contesto	15

Porqué?

PARA MEDIR APROVECHAMIENTO	275
PARA MEDIR EL GRADO DE INTERES	93
PARA APOYAR AL PROCESO DE APRENDIZAJE	67
PARA EVALUAR SI SE PONE EN PRACTICA	31
NO CONTESTO	21
PARA CORREGIR VICIOS	16
PARA LOGRAR ASCENSOS	16

- 6.Cuál sería el tiempo de duración ideal para que usted pueda asimilar el contenido de los temas que se le impartan?

Hay 25 respuestas diferentes, las tres más significativas son:

De acuerdo al tema	104
15 días	130
5 días	65

7. Qué horario sería el ideal para participar en los cursos?

De 18.00 a 21.00 horas	186
De 11.00 a 14.00 horas	130
De 8.00 a 12.00 horas	72
De 12.00 a 15.00 horas	67
De 9.00 a 13.00 horas	26
De 9.00 a 12.00 horas	18
De 9.30 a 15.00 horas	12
De 15.00 a 16.00 horas	6
No contesto	2

8. Considera usted que los temas que mencionó se pueden aplicar a su área de trabajo?

Si	489
No	25
No contesto	5

9. En relación a los materiales de apoyo didáctico, denos una sugerencia sobre el material que sería el más adecuado.

Material impreso	187
Material audiovisual	166
No contestó	74
De acuerdo al tema a tratar	26
Otros	26
Mobiliario y equipo de oficina	20
Visitas a talleres	20

10. Tiene alguna importancia para usted la amplitud del aula donde se impartan los cursos?

Genera más concentración	161
Es más cómodo	109
De acuerdo a la cantidad de participantes	89
La que hay, es suficiente	67
Genera mejor comunicación	36
No tengo opinión	36
No contesto	21

11. Considera que sería importante organizar actividades culturales a modo de Escuela Abierta.

Si	420
No	98
No contesto	61

Porqué?

Para elevar el nivel cultural	184
Para mejorar las relaciones entre los compañeros	101
No contesto	61
Superación personal	57
Perjudicaría las labores a desempeñar	40
Que se de tiempo en horas de trabajo.	28
Para salir de la rutina	16
No saben leer ni escribir	16
Por facilidad de horario	16

12. Díganos si está de acuerdo en participar en actividades deportivas.

Sí	439
No	70
No contesto	10

Voleibol	115
Fútbol	89
Otros	84
Basketbol	81
Beisbol	74
Tenis	32
Natación	27
Softbol	10
No contestó	5

13. Le gustaría tomar algún curso;

Sí	488
No	6
No contestó	25

Desarrollo Administrativo	665
Desarrollo Humano	253
Superación Secretarial	96
Desarrollo de Capacitadores	62
No contestó	5

14. Qué sugerencias nos puede dar?

Que se capacite a todo el personal	131
No contesto	96
Seleccionar a los instructores	72
Que se dé estímulos al personal	57
Que se capacite de acuerdo al área	46
Que el curso se dé en horas de trabajo	42
Que se coordinen los cursos	30
Que haya comunicación con los jefes	27
Que se cuente con un lugar adecuado para capacitar	18

4.4.3 CONCLUSIONES SOBRE LA CALIFICACION DE LOS DATOS EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A. INDICE DE EFICACIA DE LA ORGANIZACION.

Es necesario establecerlo, si el reto es la productividad, ya que puede ser que se esté atendiendo lo urgente y olvidando lo importante; puede ser que el trabajo sea ineficiente, para mantener una paz social y se estén olvidando aspectos de productividad.⁽⁴⁴⁾

Como no es objetivo de este estudio, este aspecto se olvida y se toma como una necesidad de capacitación en Contabilidad de Costos; será conveniente hacer un estudio posterior para analizar más a fondo si no hay problemas importantes generados por esta carencia; se sugiere que la Unidad de Organización y Métodos incluya este punto dentro de sus investigaciones.

B. ANALISIS DE OPERACIONES.

Está en proceso este estudio, se sugiere acelerarlo y aplicar sus indicaciones.

C. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Se sugiere completar este instrumento y plasmar todos los datos necesarios en Kardex de personal y tomarlo en cuenta para movimientos posteriores.

D. "MORAL" DE TRABAJO.

Hay elementos para suponer que existe una división entre Direcciones y que ésto genera desintegración a los objetivos generales de la Secretaría, para solucionar esto se incluirá un curso de Inducción a la S.C.A.D.P. y se pedirá a la Unidad de Organización y Métodos verifique duplicidad de trabajo y cumplimiento de objetivos.

E. ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ENCUESTA AL PERSONAL.

1. Es importante que se capacite al personal, por lo cual un Programa de Capacitación se requiere, tomando en cuenta aspectos Administrativos, Técnicos, Secretariales y de Desarrollo.

⁽⁴³⁾ Kasuga de Yamazaki, Hermelinda; CIRCULOS DE CALIDAD; La Nueva Dimensión Organizacional; México; Editorial GRAD, S.A., Colegio de Graduados en Alta Dirección; 1992. Pág. 9; Prólogo de Miguel Angel Cornejo y Rosado.

- 2 y 3. Las necesidades de cursos señalan, según el nivel, como prioridad para los jefes, los puestos de:

Secretarías
Administrativos
Técnicos.

Para el personal la prioridad es la capacitación a los Jefes en Técnicas de Dirección y Trato al Personal y posteriormente los cursos secretariales, administrativos y finalmente los técnicos.

Esto puede estar ocultando una necesidad de capacitación técnica, que en este momento no se descubre porque la prioridad es administrativa, no solamente en aspectos de falta de destreza, sino también en aspectos organizativos. Se sugiere incluirlos como última prioridad, a reserva de analizar esta necesidad posteriormente, posiblemente para cuando se haya definido las funciones y los resultados a lograr por puesto.

4. Para controlar el aprovechamiento de los cursos, el personal considera, como necesario principalmente:

- Establecer un sistema de evaluación del trabajo
- Haciendo evaluación de los cursos

5. El personal está dispuesto a someterse a evaluaciones de rendimiento en el trabajo, ya que así:

- Habrá una posibilidad de que se mida el esfuerzo personal.
- Medir el interés en la participación
- Se pondrá en práctica lo aprendido
(Se obligará a los jefes a poner en práctica las nuevas tendencias de trabajo.)

6. Se considera como duración ideal para cada evento de capacitación 1 semana.

Se mantendrá este criterio, ya que es la costumbre establecida en las unidades capacitadoras externas y no hay elementos suficientes como para solicitar un cambio.

7. Se consideran como horarios ideales para los eventos de capacitación de los Servidores Públicos de esta institución los de 16.00 a 18.00 horas y de 11.00 a 14.00 horas.

Se mantendrá el criterio de 16.00 a 18.00 horas, ya que es la costumbre establecida para los cursos por las unidades capacitadoras externas; se pedirá se incluya un horario especial en la mañana, ya que el 70.08 % del personal pide horario matutino.

8. Se programarán estos cursos, los cuales se incluyen en el Catálogo de cursos de la siguiente página y en la Tarjeta Maestra por Direcciones y puestos, la cual es revisada, modificada y aprobada por cada Dirección. Se presenta el ejemplo de la Dirección de Administración en la página 64.
9. El personal en su mayoría, sugiere que el material que debe usarse como apoyo, es el material didáctico y audiovisual, dándole principal importancia a que se use, por lo que se puede suponer la falta de uso de técnicas menos costosas y de mejores resultados, en algunos casos de trabajo práctico, como pueden ser:

Capacitación en el Puesto de Trabajo
Juntas de Equipo
Manuales de Puesto

10. La amplitud del aula la consideran importante, ya que en intentos anteriores la que se utilizó era incomoda y poco funcional. Será conveniente pedir la readaptación de la existente.
11. Más del 75 % del personal tiene estudios superiores a Secundaria, la calificación Modal es de Profesional. Los estilos de Educación formal a nivel abierto, aunque son necesarios, no se consideran como prioritarios.

A pesar de ello, más del 45 % del personal lo considera como importante, será necesario complementar este estudio preguntando si la modalidad abierta la refieren a nivel bachillerato y profesional, para el personal que lo requiere; por lo pronto se establecerá contacto con el Instituto Tecnológico de Villahermosa para ver si se puede programar algo en este sentido para años posteriores.

13. Se sugiere al Departamento de Recursos Humanos programe dentro de sus actividades la realización de torneos deportivos, de preferencia de tipo colectivo como son: Voleibol, Basketbol, Futbol, Beisbol, etc.
14. Se puede concluir que el Programa de Capacitación será aceptado por el personal de la Secretaría y es necesario que se establezca para satisfacer necesidades en las siguientes áreas:

INDUCCION
PERSONAL SECRETARIAL
ADMINISTRACION
AREA TECNICA.
SUPERVISION
FORMACION DE CAPACITADORES. (No se ha terminado de desarrollar)

Cada una de las áreas da origen a un catalogo de los cursos que se requieren, aparte del adiestramiento en el puesto, a través del MANUAL DEL PUESTO. A continuación se muestran los Catálogos de cursos para las diferentes áreas:

SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DIRECCION DE ADMINISTRACION.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CATALOGO DE CURSOS DE INDUCCION.

NUMERO	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION CAPACITADORA	FECHA
I - 1	INDUCCION A LA SCAOP	RECURSOS HUMANOS	
I - 2	INDUCCION A LA DIRECCION DE ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS	
I - 3	MANUAL DEL PUESTO	JEFE DIRECTO	
I - 4	TRATO AL PUBLICO	UNIDAD DE CAPACITACION	

SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DIRECCION DE ADMINISTRACION.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CATALOGO DE CURSOS DE PERSONAL SECRETARIAL.

NUMERO	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION CAPACITADORA	FECHA
S-1	ARCHIVO	U.C.A.T.	
S-2	MANEJO CORRESPONDENCIA	U.C.A.T.	
S-3	DESARROLLO SECRETARIAL	U.C.A.T.	
S-4	DOCUMENTACION	U.C.A.T.	
S-5	ENTREVISTA DE RECEPCION	U.C.A.T.	
S-6	MECANOGRAFIA	U.C.A.T.	
S-7	ORTOGRAFIA	U.C.A.T.	
S-8	PRACTICAS COMERCIALES	U.C.A.T.	
S-9	PERSONALIDAD	U.C.A.T.	
S-10	REDACCION	U.C.A.T.	
S-11	TAQUIGRAFIA	U.C.A.T.	
S-12	TECNICAS MODERNIZACION SECRETARIAL	U.C.A.T.	
S-13	ORGANIZACION OFICINA	U.C.A.T.	

SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DIRECCION DE ADMINISTRACION.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CATALOGO DE CURSO DE ADMINISTRACION

NUMERO	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION CAPACITADORA	FECHA
A-1	ADMON. PERSONAL	U.C.A.T.	
A-2	ADMON. DE PROYECTOS.	U.C.A.T.	
A-3	ADMON. PUBLICA	U.C.A.T.	
A-4	ADMON. DEL TIEMPO	U.C.A.T.	
A-5	ADMON. POR OBJETIVOS	U.C.A.T.	
A-6	ADMON. RECURSOS HUMANOS	U.C.A.T.	
A-7	ADMON. ESTRATEGICA EN EL SECTOR PUBLICO	U.C.A.T.	

SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DIRECCION DE ADMINISTRACION.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CATALOGO DE CURSOS DE ADMINISTRACION

NUMERO	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION CAPACITADORA	FECHA
A- 8	ADMON. PROGRAMAS	U.C.A.T.	
A- 9	ADMON. DE ALMACEN.	U.C.A.T.	
A-10	ADMON. SUELDOS Y SAL.	U.C.A.T.	
A-11	ADMON. FINANCIERA	U.C.A.T.	
A-12	ADMON. DE CAJA	U.C.A.T.	
A-13	ADMON. GENERAL	U.C.A.T.	
A-14	ADMON. I	U.C.A.T.	
A-15	ADMON. II	U.C.A.T.	
A-16	ADMON. REC. MATERIALES	U.C.A.T.	
A-17	COORDINACION DE JUNTAS	U.C.A.T.	
A-18	LIDERAZGO	U.C.A.T.	
A-19	MOTIVACION PARA TRABAJO	U.C.A.T.	
A-20	MANEJO DE CONFLICTOS	U.C.A.T.	
A-21	SUPERVISION	U.C.A.T.	
A-22	TECNICAS DE DIRECCION	U.C.A.T.	

SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DIRECCION DE ADMINISTRACION.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CATALOGO DE CURSOS DE ADMINISTRACION*

NUMERO	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION CAPACITADORA	FECHA
T-1	ADMON. OBRA	I.C.I.C.	
T-2	ADMON. DE ALMACEN.	I.C.I.C.	
T-3	ANALISIS QUIMICOS	I.C.I.C.	
T-4	ANALISIS DE COSTOS	I.C.I.C.	
T-5	ANALISIS PRECIOS UNIT.	I.C.I.C.	
T-6	ACERO Y CONCRETO	I.C.I.C.	

* Por cuestión de simplicidad se anotan éstos, son más de 80.

4.5 PROGRAMA DE CAPACITACION.

Dado que no existe información confiable sobre el trabajo que desempeña cada puesto; será conveniente, cuando se concluya el análisis de los mismos, basar en un Manual o cualquier otro documento para que funcione como la herramienta, a través del cual se pueda:

- Llevar al trabajador paso a paso dentro de su proceso de capacitación en el puesto y para puestos superiores.
- incrementar la eficiencia administrativa y operativa de la capacitación como función.

Para complementar a éste Puesto, se incluirá el programa de capacitación por puesto, a cuyo formato para efectos de este escrito le llamaremos Tarjeta Maestra. El formato de la Tarjeta Maestra de Capacitación se presenta en el Anexo IV, Fig. III de este escrito y en esencia es la relación del Catalogo de Cursos con el Inventario de Personal por puesto, también presentado como Cuadro Global de Participantes.

El programa de capacitación para la Dirección de Administración aparece en la página siguiente y su función es presentar gráficamente las necesidades de capacitación detectadas.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES, ASENTAMIENTO Y OBRAS PUBLICAS
 DIRECCION DE ADMINISTRACION
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

TARJETA MAESTRA DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION

DIRECCION DEPARTAMENTO AREA	EVENTO PUESTO																	TOTAL									
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4
DIRECCION	DIRECCION	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
DEPTO. REC. MAT.	JEFE DEPTO.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
A. MATERIO. VEHIC.	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE PROYECTO	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	AUXILIAR	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
A. ALMACEN	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE PROYECTO	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	AUXILIAR	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
A. INTENTO. BIENES	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
MUEBLES E INSER.	JEFE PROYECTO	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	PROFES	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	INDEPENDIENTES	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
DEPTO. CONTROL	JEFE DEPTO.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
GASTOS INVERSION	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	PROFESIONISTA "A"	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
DEPTO. REC. HUM.	JEFE DEPTO.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
AREA INT. Y CAPAC.	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE PROYECTO	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
AREA PERSONAL	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE PROYECTO	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	PROFESIONISTA "A"	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	PROFESIONISTA "B"	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
DEPTO. REC. FIN.	JEFE DEPTO.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
A. GASTO CORRIENTE	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
P. CONTROL Y REGIST.	JEFE PROYECTO	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	AUXILIAR	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
A. PAGADORA	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	PAGADOR	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
A. FONDO FONDIV.	JEFE AREA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	JEFE PROYECTO	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																
	SECRETARIA	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX																

4.6 DESARROLLO Y CONTROL DEL PROGRAMA (44)

Este inciso es necesario para complementar la investigación efectuada, ya que en el se describen las acciones que van a realizarse para resolver los problemas detectados, señalando el universo y los detalles de los eventos o cursos. Los formatos, que se utilizan para este fin, se incluyen, como ejemplo, en el Anexo IV de este escrito.

El formato de Cuadro Global de participantes, figura V, del Anexo IV indica el total de trabajadores existentes en la Secretaría y el número de éstos que se va a capacitar y además sirve para tener una idea inicial de los requerimientos en materia de aulas, instructores y los puntos referentes al número de personal, cuando se relacionan con la operación de los eventos para constituir el programa.

La forma Carta Descriptiva de Cursos sirve para guiar, en forma detallada, cada uno de los eventos de capacitación contenidos en el Catalogo de Cursos y sirve para preparar materiales, locales, instructores y demás elementos necesarios para el evento; además se utiliza para evaluar el aprovechamiento del participante al finalizar el evento. Algunas ocasiones especiales y bajo circunstancias de control, que en este caso no se dan, sirve para medir cambio de conducta en el trabajo y así evaluar el impacto del evento. Se presenta un ejemplo en el Anexo IV de este escrito.

El formato Hoja de Programación de Eventos de Capacitación tiene dos usos: especifica las acciones que deben realizarse para la ejecución de los proyectos autorizados y para controlar los movimientos del mismo. Se puede observar un ejemplo en la Fig. II del anexo IV.

El formato de Invitación informa al participante, que está programado a asistir y se le espera en un evento de capacitación, que se efectúa. Se indican los datos necesarios para que el participante tenga la información que necesita para orientar su asistencia al evento. El formato utilizado en la institución es el que se muestra en la Pág. 127.

El Catalogo de Cursos, también es la reunión de Cartas Descriptivas, que pueden ser presentadas en forma completa o como índice de eventos. También está contenido en la Tarjeta Maestra como la relación de eventos a realizar.

La forma Control de Asistencia es una herramienta útil para constatar la participación del personal en los eventos realizados y contabilizar su cantidad para efectos administrativos, para control de asistencia por participante y de medición de la aceptación de los mismos. Ejemplo en la pág. 128.

(44) MANUAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO; *Gerencia de Relaciones Industriales; Rimbo del Norte, S.A. de C.V.*; Monterrey, N. L., México; 1982.

Sobre el avance del programa estos instrumentos pueden modificarse o incrementarse.

4.7 EVALUACION DEL PROGRAMA.

"EVALUACION, para efectos de este escrito, es un modo de expresar el juicio subjetivo que merece una actividad compleja, cuando previamente se han señalado los distintos contenidos o manifestaciones de tal actividad y los diferentes grados de apreciación, para poder determinar con cierta precisión el valor que atribuimos a la realidad de que se trata".⁽⁴³⁾

4.7.1 ACTIVIDADES.

En cuanto a programación de actividades, se puede decir que se cumplió con eficiencia lo comprometido en cuanto a Detección de Necesidades de Capacitación, a continuación se presenta el cuadro comparativo entre lo programado y lo realizado.

A C T I V I D A D	SEMANA PROGRAMADA	PORCENTAJE REALIZADO	PROG.	REAL
Presentación del proyecto.	5	6	100	100
Análisis de la Institución.	6	8	100	100
Análisis de Indices de Eficacia.	7	9	100	100
Análisis de Operaciones.	8	10	100	100
Análisis del Inventario de Recursos Humanos.	10	12	100	100
Análisis de la "Moral" de Trabajo en la Institución.	12	14	100	100
Entrevistas con Directivos.	4-8	6-12	60	55
Elaboración de Cuestionarios.	8-10	14-16	100	100
Aplicación de Cuestionarios.	10-20	18-28	60	59
Evaluación y Calificación de Cuestionarios y de otra información relevante.	21-25	34	100	100
Presentación del Programa de Capacitación.	28	37	100	100
Ejecución del Programa de Capacitación.	30-47	39-45	80*	**
(Eventos)	(17)	(5)	100	29
(Participantes por evento)	(20)	(12)	80	60
(total participantes)	(340)	(60)	80	17
Evaluación del Programa de Capacitación.	48	49		

* Porcentaje de Asistencia por evento

** Se evaluará en el siguiente apartado.

(43) PROGRAMACION Y EVALUACION II; CESEM; ESPANA; 1982; pág. 167

4.7.2 INTENCIONES Y OBJETIVOS

En cuanto a intenciones y objetivos del Manual de Organización y sus procedimientos, se puede decir:

Se cuenta con un Manual de Organización del Area de Capacitación, como se describe en el Capítulo III, Pág. 29 y permitio en un año de trabajo:

- A. Capacitar al personal de nuevo ingreso al Area; es menester decir que por ser una área de nueva creación no existía personal con experiencia previa en esta labor.
- B. Fijar las funciones de los trabajadores del Area, como se presenta en la Descripción de Puestos del Capítulo III.
- C. Presentar sistemas de trabajo aplicables desde el inicio del programa, lo cual se comprueba con la elaboración del programa de capacitación, objetivo final a lograr en esta fase.
- D. Presentar las formas necesarias para la realización de los procedimientos propuestos. Aparecen en el Anexo IV de este escrito.
- E. Establecer los estándares para la evaluación del personal y del programa, en base a las funciones cumplidas.

Esta es la evaluación del programa, en cuanto a la evaluación del personal no se realizó; para efectos de trabajo se supuso que el cumplimiento del programa lo evalúa y que su desempeño fue satisfactorio. Para complementar este punto de vista, es necesario decir que en el transcurso de la labor diaria se cambió a una persona de puesto por pensar que no estaba desempeñando satisfactoriamente su responsabilidad y que otro renunció al Area.

4.7.3 CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Las actividades para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento

Se realizaron de acuerdo a la necesidad de la institución y cumpliendo los requerimientos establecidos por el Director Administrativo, quién los aprobo sin modificaciones. Desde el punto de vista teórico, se revisaron los antecedentes de otras experiencias previas, lineamientos legales establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y teorías existentes al respecto, tomándose lo que se considero más conveniente. Se mencionan estas fuentes de consulta aquí para indicar lo que se tomo de cada una de ellas.

CRITERIOS PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO; Subsecretaria "B"; Dirección General de Capacitación y Productividad; Dirección de Capacitación y Adiestramiento; Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de Agosto de 1984;.

Se toman todos los criterios que ahí se manifiestan para uniformar los trámites, exceptuando en lo que compete a la revisión previa por parte de los trabajadores, ya que por situaciones propias de la institución no se aprobó su realización. Se reconoce esta carencia.

MANUAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO; Gerencia de Relaciones Industriales; Bimbo del Norte, S.A. de C.V.; Monterrey, N. L., México; 1982.

El sistema de Programación de Eventos por Area, en una Detección de Necesidades dependiente de cada Jefe Directo. Aunque en el Manual aparece el resultado de la Detección, está no se describe y por tanto se dificulta su comparación paso a paso. En términos generales, se tomo esta guía y se cumplió con ella.

Manero C., Reynaldo; ANALISIS DE LA METODOLOGIA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION; III Congreso Nacional de Adiestramiento y Capacitación; AMECAP.; México; 1979.

Se toman las etapas en que se divide la función de capacitación en una Institución para adaptarse a ellas y acelerar en la medida de lo posible su proceso.

PREPARADO ESPECIAL PARA LA PONENCIA PRESENTADA POR LOS DOCTORES; BLAKE Y MOUTON, DURANTE EL III CONGRESO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION. AMECAP. Reg. Scientific Methods, Inc.; 1979; México.

Su guía en cuanto los diferentes aspectos a considerar para realizar la Detección, en base a las posibilidades futuras .

CATALOGO DE CURSOS; CAHECA.

Los nombres de algunos cursos y su sistema de presentación, aunque se mantiene el formato de UCECA.

DETECCION DE NECESIDADES; ICADET. Manual de Trabajo. No incluye más datos.

Se respeta, presenta más información sobre los lineamientos de la S.T.y P.S.

PROGRAMACION Y EVALUACION I Y II; Centro Superior de Estudios Empresariales; Madrid, España; 1981; Passim.

Se toma la guía en todos los aspectos para el funcionamiento de CENTROS DE FORMACION, especialmente en sus planteamientos sobre evaluación del programa, Capítulo IV, pág. 69.

Se respeta y se repite la metodología plasmada por estas instituciones, por lo que se cumplen la normatividad y los planteamientos de experiencias anteriores, que prácticamente son muy similares en su metodología, con lo cual se obtiene validez de construcción.

4.7.4 ANALISIS DE LA INSTITUCION

A. INDICE DE EFICACIA DE LA ORGANIZACION

Se realizo con los elementos con que se conto, por no existir éstos en un porcentaje considerable o por que se nego el acceso a esta información se concluye:

- La información es incompleta.
- Es necesario un estudio previo de Organización sobre este indicador para establecerlo.
- Puede ser una Necesidad de Capacitación, el mostrar como implementar éstos indicadores en la Institución.

B. ANALISIS DE LAS OPERACIONES

Se intento realizar, en base a los elementos que se localizarón; ésto no es suficiente, se espera contar con este elemento para retroalimentar al programa, modificandolo en lo que sea pertinente y necesario.

C. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Se inventariaron los que se encontraron, faltarón varios, se sugiere retroalimentar esta información cuando se tengan más datos.

D. "MORAL" DE TRABAJO EN LA INSTITUCION.

No se encontraron datos significativos, para ser tomados en cuenta.

E. TECNICAS.

Se puede decir que los datos válidos son los resultados obtenidos de la Encuesta y de la entrevista a los directivos; la otra técnica, que es el Análisis de Puestos, no se utilizó.

4.7.5 OBJETIVOS DEL AREA DE CAPACITACION

En cuanto a objetivos del Area, se logran parcialmente los siguientes:

- Proporcionar un método de trabajo al personal actual y facilitarle la revisión de su actuación contra lo solicitado en base a un programa.
- Promover la formación de la Estructura Organizacional a fin de ir mejorando el desarrollo de los puestos.

4.7.6 MANUAL DE ORGANIZACION DEL AREA DE CAPACITACION

Existe, cuando menos para el Area de Capacitación, y establece un método de trabajo que permite la revisión de su actuación contra lo solicitado; y, además, forma Estructura Organizacional, al mejorar el desarrollo de la función, como se esta haciendo en este inciso, cuando se compara el "deber ser" contra el "ser" y así:

Propiciar el cumplimiento de las estrategias propias del Area, a fin de que ayuden al logro de los objetivos institucionales.

4.7.7 PROGRAMA DE CAPACITACION

La estrategia de Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, para la presentación de un Programa, se cumple en esta primera etapa del proceso, la retroinformación será necesaria y se tendrá necesidad de un proyecto posterior para revisar las desviaciones que existan.

El programa de capacitación se cumplió parcialmente, por lo cual es difícil medir su resultado final, se sugiere posponer su evaluación para un ciclo posterior. A pesar de ello y por los objetivos de este trabajo, se pasará a evaluar en este momento detalladamente al mismo.

GUIA PARA LA APLICACION Y EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

(46)

ACTIVIDAD I ACCIONES PREVIAS

		Si	No
1.	Mantenerse al tanto en los reglamentos de ley	X	
2.	Realización de:		
	pruebas de desempeño		X
	pruebas de aptitud	X	
	Cuestionarios	X	
3.	Elaboración de cuestionarios para la D.N.A.	X	

ACTIVIDAD II
DISEÑO Y DESARROLLO DE PROGRAMAS Y
MATERIALES PARA EL ADIESTRAMIENTO.

	Si	No
14. Señalamiento de objetivos de comportamiento o aprendizaje en los programas.	X	
15. Diseño del programa para satisfacer necesidades específicas.	X	
16. Determinación del contenido de los eventos	X	
17. Aplicación de conceptos de desarrollo humano para el diseño de los programas de adiestramiento y desarrollo.	X	
18. Aplicación de la teoría de aprendizaje de adultos y de los principios de instrucción en los eventos de desarrollo.	X	
19. Evaluación de métodos alternos de instrucción, diferentes a cursos.	X	
110. Desarrollo de materiales de entrenamiento.	X	
111. Desarrollo de guiones para manuales y otros eventos.	X	
112. Determinación de las estructuras de los eventos.	X	
113. Determinación de secuencias apropiadas a cada evento.	X	

ACTIVIDAD III
DISEÑO Y DESARROLLO DE PROGRAMAS Y
MATERIALES PARA EL ADIESTRAMIENTO.

	Si	No
114. Desarrollo de criterios para la selección de participantes por evento.	X	
115. Desarrollo de ejercicios y pruebas para medir el aprendizaje.	*	
116. Desarrollo de instrumentos para autoevaluación.		X
117. Se analizó la posibilidad de usar programas existentes.	X	
118. Se programa revisar los programas y materiales que se basan en la retroalimentación de la evaluación.	X	
119. Identificación y evaluación del adiestramiento y los programas de desarrollo externos.	X	
120. Obtención de los permisos de derechos de autor y de reimpresión que sean necesarios.		X
121. Determinación del equipo y las refacciones requeridas para el desarrollo del programa.	X	

(44) GUIA DE APLICACION PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. D. CLBA Y ASOCIADOS, S.C.; Ponencia presentada en el III CONGRESO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION; AMECAP; México, 1979.

ACTIVIDAD IV
 INSTRUMENTACION DE LOS PROGRAMAS Y
 SERVICIOS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

	Si	No
122. Se ejecutan los programas de adiestramiento	*	
123. Se plantea adiestramiento en el trabajo.	X	
124. Se plantea capacitación de jefes y mandos medios para que ellos adiestren.	X*	
125. Creación y mantenimiento de una biblioteca de capacitación.		X
126. Utilización de técnicas de Moldeamiento de conducta.	**	
127. Utilización de técnicas para medir desempeño.		++
128. Utilización de técnicas de adiestramiento.	X	
129. Utilización de técnicas de Desarrollo Organizacional	***	
130. Utilización de películas, videotapes o circuito cerrado.	X	
131. Uso de equipo audiovisual	X	

ACTIVIDAD V
 ASESORAMIENTO Y CONSEJO

	Si	No
132. Uso de técnicas de asesor y consejero.		X
133. Asesoramiento personal sobre el desarrollo de la profesión		X
134. Asesoramiento a los empleados para capacitación.		X
135. Asesoramiento a Directores y Jefes sobre el Adiestramiento y la Capacitación	*	
136. Investigación de si otros programas son necesarios.	X	
137. Asesoría a los jefes sobre adiestramiento en el trabajo.	X	

* Parcialmente.

** Unicamente en un evento.

*** No se definió esto antes, se piensa que están incluidas. No se piensa desarrollar más este punto, por lo cual se deja a criterio del lector la decisión de si están incluidas.

++ No se aplicaron, el estudio quedó incompleto.

ACTIVIDAD VI
ADMINISTRACION DE LAS ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

	Si	No.
138. Obtención o contratación de instructores externos para los eventos.	X	
139. Evaluación de los instructores externos	X	
140. Arreglos de logística para los programas	X	
141. Mantenimiento de un registro de participación al adiestramiento y la capacitación.	X	
142. Adiestramiento especial a los encargados de los Programas.	X	
143. Organización especial del Area de Capacitación	X	
144. Elaboración de presupuestos y planes para los proyectos y los programas de capacitación	X	
145. Obtención de información sobre los costos y beneficios del adiestramiento y desarrollo		X
146. Diseño de procedimientos para obtención de información, manteniendo la privacidad d y confidencialidad de la misma.	X	
147. Evaluación de propuestas de consultores externos		X
148. Obtención de consultores externos.		X
149. Evaluación de instructores internos.	X	
150. Supervisión de la producción de material para adiestramiento y desarrollo.	X	
151. Supervisión de trabajo de otros informantes, por ejemplo: Unidad de Organización y Métodos.	X	
152. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con los Directores y Jefes, considerandolos como clientes.	X	

ACTIVIDAD VII
ADMINISTRACION DE LAS ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

	Si	No.
153. Se busco su aceptación del programa	X	
154. Presentación formal del Programa de Capacitación y Adiestramiento.	X	
155. Propaganda sobre los eventos internos y externos	X	
156. Preparación de informes y manuales sobre adiestramiento y desarrollo	X	
157. Redacción de discursos sobre Adiestramiento y Capacitación.	X	
158. Redacción de artículos para publicaciones internas o externas.		X
159. Redacción de memoranda y avisos sobre eventos	X	
160. Comunicación con el Gobierno y con la comunidad educativa.	X	
161. Estudio de la organización institucional	X	
162. Se relaciono el Programa con otras actividades de Recursos Humanos	X	

ACTIVIDAD VI
INVESTIGACION PARA MEJORAR EL CAMPO DEL ADIESTRAMIENTO.

	Si	No
163. Experimentación con nuevas técnicas de adiestramiento y desarrollo		X
164. Interpretación de información y estadística sobre adiestramiento y desarrollo	X	
165. Presentación de información y estadística	X	

ACTIVIDAD VII
DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO PROFESIONAL.

	Si	No.
166. Estar al día sobre las actividades de adiestramiento en otras organizaciones.	X	
167. Estar al día sobre los conceptos, la teoría, las técnicas y los enfoques sobre el adiestramiento y desarrollo.	X	
168. Participación en conferencias y seminarios sobre capacitación y desarrollo de personal.	X	

Se omite la última actividad, que se refiere a la capacitación personal.

Si se toma como base de evaluación este cuestionario, se puede decir que se cumplió satisfactoriamente lo establecido. Sigue vigente lo dicho anteriormente, es necesario basarse a una aplicación más constante del programa para hacer una evaluación más confiable.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo de esta presentación se presenta otro tipo de evaluación a este programa.⁽⁴⁷⁾

La evaluación de un programa, para los autores, tiene diferentes momentos para efectuarse, durante su ciclo de gestión y estos momentos son:

- En la fijación de los OBJETIVOS.
- En el momento de la obtención de la INFORMACION.
- Antes del lanzamiento del PROGRAMA.
- Una vez elaborado el PROGRAMA.
- Al finalizar su EJECUCION.

Para este caso, el Area de Capacitación es la unidad de docencia, por lo tanto es a ella la que le toca la evaluación.

⁽⁴⁷⁾ PROGRAMACION Y EVALUACION; CESEN; Barcelona, España, 1982; Pág. 168-175.

EVALUACION DE TAREAS.

TAREA NUMEROS	E. N U N C I A D O	SI	NO
11.	Proyecta y elabora los programas de los eventos	X	
12.	Observa y sigue la marcha de los programas en el contexto de los eventos o cursos.	X	
13.	Evalúa periódicamente el grado de eficacia de los programas	X	
14.	Reforma y mejora los programas de los eventos en función de sus evaluaciones periódicos.		*
15.	Selecciona y adopta los métodos y las técnicas preferenciales para la enseñanza del contenido	X	
16.	Selecciona los textos, los materiales didácticos para la enseñanza y aprendizaje del contenido.	X	
17.	Adopta los criterios y las modalidades básicas para la evaluación periódica y final del rendimiento de los participantes.	X	
18.	Promueve y realiza eventos de investigación científica y pedagógica.		X
19.	Promueve y establece relaciones con otras instituciones, en la misma Area, en favor del Programa	X	
110.	Mantiene actualizados los datos referentes a su estructura, proceso y rendimiento.	X	
111.	Autoevalúa su rendimiento y eficacia.	X	
112.	Participa en la redacción, adopción y revisión de la normativa del Area.	X	
113.	Participa en la redacción, adopción y revisión del Programa de la Institución.	X	

* No hubo oportunidad de hacerlo.

EVALUACION DE LA ELABORACION DEL PROGRAMA.

		PUNTUACION			
		1	2	3	4
11.0	Contenidos del Programa				
11.1	Se ajustan a las exigencias de la Andragogía				X
11.2	Se han seleccionado adecuadamente las unidades temáticas				X
11.3	La ordenación de los contenidos es la conveniente.				X

Puntuación ponderada: $10 \times 6 : 3 = 20$

EVALUACION DE LA ELABORACION DEL PROGRAMA.

PUNTUACION

1 2 3 4

12.0	Formulación de objetivos				
12.1	Su formulación es precisa y concreta				X
12.2	Se incluyen objetivos de distintos niveles y categorías.				X
12.3	Se diferencian objetivos de acuerdo con su importancia relativa.				X

Puntuación ponderada: $9 \times 7 : 3 = 21$

13.0	Formulación de actividades				
13.1	Se adecuan a los objetivos previstos				X
13.2	Exigen actividad a los participantes		X		
13.3	Implican procesos de comprensión, análisis, síntesis y evaluación.				X
13.4	Se han programado en número suficiente para alcanzar los objetivos previstos		X		
13.5	Se han programado actividades de recuperación y desarrollo.				X
13.6	Se utilizan todas las formas de expresión, adecuadas al área o materia.				X

Puntuación ponderada: $16 \times 8 : 6 = 21$

14.0	Estimación de tiempos				
14.1	Se ha estimado convenientemente el tiempo necesario para desarrollar cada unidad de trabajo, habida cuenta de su importancia relativa.				X
14.2	El tiempo estimado para cada una de las situaciones de trabajo es el adecuado.				X

Puntuación ponderada: $6 \times 3 : 2 = 9$

15.0	Previsión de medios				
15.1	Se ha previsto convenientemente la utilización de medios audiovisuales.			X	
15.2	Se orienta al participante hacia la utilización de libros de consulta, fichas, enciclopedias, etc.			X	
15.3	Se preve la utilización del material propio de la materia (laboratorios, mapas, terrarios, etc.)				X
15.4	Se preve la elaboración por los participantes materiales sencillos, siempre que ello sea posible y conveniente.				X

Puntuación ponderada: $10 \times 4 : 4 = 10$

EVALUACION DE LA ELABORACION DEL PROGRAMA

PUNTUACION
1 2 3 4

16.0	Previsión de situaciones de trabajo				
16.1	Se preve la utilización de formas diversas de agrupamiento, de acuerdo con las exigencias de cada tipo de actividad.			X	
16.2	Se ha previsto convenientemente la forma y los medios para lograr una eficaz actuación del participante en las distintas situaciones de trabajo.				X

Puntuación ponderada: $5 \times 3 : 2 = 8$

17.0	Integración en la programación de los recursos que ofrece el medio.				
17.1	Se ha previsto, si ello es posible, la realización de actividades que utilicen recursos naturales o culturales de la localidad.			X	
17.2	Se ha integrado contenidos que responden a conocimientos o características naturales o culturales de la localidad, si ello es posible.				X

Puntuación ponderada: $6 \times 3 : 2 = 9$

18.0	Coordinación en la programación del área con los restantes.				
18.1	Se han establecido las interrelaciones procedentes con las restantes materias del programa.			X	
18.2	Se han establecido las interrelaciones convenientes con el programa desarrollado en el curso anterior.				X

Puntuación ponderada: $6 \times 5 : 2 = 15$

19.0	Criterios e instrumentos de evaluación.				
19.1	Se ajustan a las características de cada uno de los tipos de objetivos programados.			X	
19.2	Se prevén estimaciones de calidad a todo lo largo de todo el proceso de trabajo.				X
19.3	Son de factura variada.			X	
19.4	Han sido convenientemente elaborados.				X

Puntuación ponderada: $13 \times 6 : 4 = 20$

Elaboración del programa: Puntuación total ponderada: 133 : 9
= 14

EVALUACION DE LA ELABORACION DEL PROGRAMA.		PUNTUACION			
		1	2	3	4
10.0	Aplicación del programa				
10.1	Los ritmos de trabajo, son en cada caso, los adecuados.				X
10.2	La participación del instructor o ponente, en cada una de las situaciones de trabajo es la conveniente.				X
10.3	Se utiliza la evaluación como instrumento de diagnóstico y reorientación.				X
10.4	Se motiva convenientemente al participante.				X
10.5	Los medios previstos se utilizan convenientemente				X
10.6	Dentro de una conveniente flexibilidad, se intenta cumplir el programa previsto.				X

Puntuación ponderada: $18 \times 5 : 6 = 15$

11.0	Resultados.				
11.1	Los participantes han alcanzado los objetivos.				X
11.2	Se conocen las causas que han producido interferencia en el proceso del trabajo del personal.				X
11.3	Se toman medidas adecuadas para recuperar las deficiencias de aprendizaje de los participantes que las tengan.				X
11.4	El rendimiento, es en todo caso, el adecuado.				X

Puntuación ponderada: $10 \times 8 : 4 = 20$

Puntuación total: 35

BAREMO:

30 y más puntos = APTO
29 y menos puntos = NO APTO

Por todo lo anterior, en base al instrumento aquí mostrado se tiene como satisfactoria la aplicación del programa descrito, será necesario esperar al siguiente ciclo para aplicar las recomendaciones que se sugieren y complementar la información faltante.

CAPITULO V
RESULTADOS

5. RESULTADOS.

Con lo anteriormente expuesto se resuelven satisfactoriamente:

5.1 LOS PROBLEMAS PLANTEADOS

- | | | |
|-------|---|---|
| 1.1.1 | Se puede aplicar en la Institución el Modelo de Capacitación establecido por la S. T. y P. S.? | Si, se puede aplicar en la Institución el Modelo de Capacitación establecido por la S. T. y P. S. |
| 1.1.2 | Al aplicar el Modelo de Capacitación establecido por la S. T. y P. S., se puede aumentar la eficiencia de trabajo del personal, dentro de los límites del Modelo? | No se encontraron datos suficientes, por lo que es necesario esperar a próximos ciclos laborales, donde se aplique en forma completa el Modelo y existan datos para comparar resultados antes y después de la capacitación. |
| 1.1.3 | Con este Modelo, es posible estructurar e instrumentar los programas de capacitación y adiestramiento que requiere la S.C.A.O.P., comprobando su eficacia? | Este Modelo es válido en cuanto a construcción para la S.C.A.O.P., de acuerdo a los parámetros existentes para evaluar este aspecto. Todavía, no se puede comprobar su eficacia. |

5.2 HIPOTESIS

- | | | |
|-------|--|--|
| 1.2.1 | Se puede establecer el Modelo de Capacitación normado por la S. T. y P. S., siguiendo los pasos señalados para su realización y se puede verificar su validez en base a una revisión sobre un Cuestionario que mida la Validez de Construcción de los modelos de capacitación en México. | Si. En la S. C. A. O. P. se puede establecer el Modelo de Capacitación requerido por la S.T.yP.S., verificando su validez de construcción en base a revisiones sobre cuestionarios existentes para medir este aspecto en México y de acuerdo a éstos el Modelo aquí propuesto es válido. |
| 1.2.2 | Si los Puestos están definidos operativamente, se pueden detectar las necesidades de conocimientos al comparar lo que el trabajador sabe contra lo que el trabajador requiere saber para cumplir con el puesto. | Los puestos no están definidos por rendimiento operativo, lo cual no permite tener elementos comparativos. Por lo anterior, es necesario proceder al análisis de rendimiento por puesto, para detectar las necesidades de conocimientos del trabajador. |

1.2.3

Si existen datos específicos sobre la productividad del trabajador en el Puesto, es factible establecer medidas de rendimiento en el trabajo. Tomando este rendimiento como base después de un programa de capacitación se puede demostrar aumento de productividad después de la capacitación al comparar el rendimiento base con el rendimiento posterior, de acuerdo al modelo:

Para los casos que se especifiquen, la productividad estará dentro de ciertos límites en función de la capacitación.

No existen medidas específicas sobre la productividad del trabajador por Puesto. Es necesario establecer las medidas de rendimiento correspondientes, para poder generar un Modelo que compruebe aumento de productividad, a través de la capacitación.

No existen casos específicos por el momento.

PRODUCTIVIDAD = f(CAPACITACION)

Estos límites estarán definidos por la producción real en el momento de detectar el problema y el máximo de producción posible, en base a un estudio de tiempos y movimientos.

Al no existir casos, no se establecen los límites y el modelo no se aplica. No hay comprobación de hipótesis, ni elementos para definir si el modelo funciona. Es conveniente definir el rendimiento actual por puesto en este momento.

5.3

REQUERIMIENTOS

1.3.1

Es necesario que exista un órgano encargado de planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso de capacitación. Este órgano será el Área de Capacitación de la Secretaría.

Se creó el Área de Capacitación de la S.C.A.O.P., con los instrumentos necesarios para administrar el proceso de capacitación.

1.3.2

Al aplicar este Modelo es indispensable detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento que requiere la Secretaría.

Se hizo el estudio para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento. Se plantean los resultados en el Capítulo IV.

1.3.3 Es indispensable generar un modelo de medición que permita comprobar el aumento de conocimientos y de productividad en el trabajo. Este trabajo se concretará a sistematizar la información, para poder producir posteriormente estos datos.

Se presenta el modelo para comprobar el aumento de conocimientos y de productividad en el trabajo. No existen datos suficientes para aplicarlo. Se establecieron elementos para ir logrando estos datos en el futuro.

5.4 PROPOSITOS DEL INSTRUMENTO.

1.4.1 Contar con un instrumento de trabajo que permita la recopilación objetiva de datos válidos sobre rendimientos del personal, para en el futuro establecer hipótesis que permitan comprobar el aumento de la productividad en diferentes áreas de trabajo, gracias a la capacitación.

Este instrumento de trabajo funciona para recopilar información sobre rendimientos de personal, falta complementar elementos para aplicarlo en forma completa. Al aplicarse integralmente, se supone servirá para proporcionar información que permita la formulación y comprobación de hipótesis de aumentos de rendimiento por puesto, gracias a la capacitación.

1.4.2 Sugerir un sistema administrativo, que garantice resultados medibles en la labor diaria del área de capacitación a nivel actividades realizadas, suponiéndose para tal motivo la Tarjeta Maestra y sus instrumentos complementarios.

Se cuenta con el sistema administrativo para medir resultados de la labor diaria de la gestión de capacitar a nivel de actividades realizadas.

1.4.3 Sugerir instrumentos globales e interdisciplinarios de capacitación, que satisfagan una necesidad detectada y que además puedan ser sistemáticamente mejorados.

Se plantean instrumentos globales e interdisciplinarios de capacitación para satisfacer necesidades detectadas. Estos instrumentos son perfectibles.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES.

6. CONCLUSIONES.

"Un modelo es un conjunto de decisiones que se deben tomar para la producción o creación de una cosa"⁽⁴⁸⁾

En este escrito se plantean las decisiones que se deben tomar para la producción de un resultado de capacitación, que aunque sea en forma parcial se cumpla en base a una metodología preestablecida, después de aplicarlo y comparar sus resultados contra los objetivos propuestos en base a una hipótesis, sobre la cuál se construye un modelo con el cual se puede experimentar y que sirve para confirmar la realización de la hipótesis.

En este caso, se cumplió lo expuesto en el párrafo anterior, por lo cual se afirma, que este programa es:

UN MODELO OPERATIVO, QUE PUEDE SERVIR PARA GENERAR CAPACITACION EN LA S.C.A.D.P., Y QUE TIENE LA CAPACIDAD DE SER PERFECCIONADO, EN LA MEDIDA EN QUE INTERACTUA CON SU REALIDAD.

En esta realidad donde se aplica este modelo, se pueden encontrar diferentes áreas donde se puede perfeccionar; a continuación presentamos algunas de ellas.

6.1 ASPECTOS COMPLEMENTARIOS⁽⁴⁹⁾

Estos aspectos se refieren específicamente a elementos que no fueron considerados explícitamente para la elaboración del programa y debieron ser tomados en cuenta, cuando menos en forma más clara.

6.1.1 MERCADO

La demanda de la capacitación viene determinada por un mercado actual y potencial de participantes, que solicitan y solicitarán los cursos que ofrece el Área de Capacitación.

Al referirme al "MERCADO", me refiero a la plantilla del personal de la Institución, que al final de cuentas es el consumidor de los eventos de la capacitación.

De esta manera, el programa y los eventos del programa se constituyen en "NUESTRO PRODUCTO" que debemos vender y saber vender tanto a nuestros superiores, como a los compañeros, colegas y subordinados, quienes pueden desear comprar los eventos que se ofrecen.

⁽⁴⁸⁾ Medina Lozano, Luis; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION; 2a. Ed.; Centro de Estudios Quetzalcoatl, A.C.; Veracruz, Ver., México; 1988; pp. 84-86.

⁽⁴⁹⁾ PROGRAMACION Y EVALUACION; CESEM; Barcelona, España, 1982; Pág. 168-175.

Considero, que la 1era. CONCLUSION de este trabajo, va referida a este aspecto:

"Es necesario que la capacitación se considere como un PRODUCTO que es necesario vender a un MERCADO"

En esta situación, necesita notarse que el programa que aquí se define ha carecido en este sentido de un enfoque más sistemático para tal efecto, pudiendo ser la causa de la baja asistencia de participantes a los cursos y por lo tanto para el próximo ciclo será necesario considerarlo, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.Cuál es la dimensión de nuestro mercado de formación?
- 2.Cuál es la importancia cualitativa y cuantitativa de este MERCADO?
- 3.Cuál es el porcentaje de este mercado que nos interesa captar y por tanto penetrar?
4. Qué investigación comercial de penetración de necesidades de formación tenemos que realizar?
- 5.Cuál es el segmento de mercado que nos interesa, si es posible dividido en porcentajes?
6. Qué productos les podemos ofrecer, ya detectados y en que forma se los ofrecemos?
7. Cómo enlazamos con este mercado y grupo objeto de captación?

Por tal razón, la gama de eventos del programa estará determinada también por la contestación pormenorizada de cada una de las cuestiones anteriores que deben hacerse para lanzar una campaña publicitaria de "ofertas de formación".

6.1.2 ECONOMIA DE LA CAPACITACION.

Las necesidades de equipo pasaron en costo por encima de los N\$ 12,500.00 (DOCE MIL QUINIENTOS NUEVOS PESOS), considerados al precio actual, haciendo únicamente la conversión de miles a pesos, sin tomar en cuenta inflación y cambio de costos.

A nivel salarios al personal el costo fue de N\$ 4,000.00 (CUATRO MIL NUEVOS PESOS) mensuales, que multiplicados por 12, nos dan un total de N\$ 48,000.00 (CUARENTA Y OCHO MIL NUEVOS PESOS).

Si sumamos las cantidades del párrafo anterior y este, el costo de la capacitación mínimo fue de N\$ 60,000.00 (SESENTA MIL NUEVOS PESOS).

Reconozco que este aspecto debió haber sido planteado en la introducción y en el planteamiento del problema y que no se hizo, por lo que al analizar el costo de este trabajo, obtengo la segunda CONCLUSION:

"la CAPACITACION debe tener un enfoque tanto de desarrollo técnico intelectual, como de costo material."

6.1.3 EVALUACION DE CURSOS Y PROGRAMAS.

La evaluación de los cursos y de la conducta de los participantes, normalmente se efectuó al finalizar la sesión de instrucción, encontrándose que falta evaluar como ha cambiado la conducta del participante al regresar a su lugar de trabajo y, por lo tanto, no se ha evaluado la eficacia del programa.

Esto presenta la necesidad de plantear la tercera CONCLUSION:

"Será conveniente y necesario evaluar el resultado de los eventos del programa periódicamente, 3 y 6 meses después de los mismos, para determinar cual es el cambio de conducta del participante, y por lo tanto saber si nuestro programa está siendo eficaz o no"

6.1.4 METODOS Y MEDIOS.

Los métodos y medios de capacitación han sido concebidos como una responsabilidad establecida hacia la Institución, la cuál debe hacer los estudios pertinentes para lograr la capacitación en diferentes áreas de los trabajadores; sin embargo, es necesario hacer notar que ésto puede no estar responsabilizando al participante de su propia aplicación, este diseño se hizo sobre esta base y por lo tanto podría carecer del enfoque aquí señalado. Lo cuál provoca una cuarta CONCLUSION:

"La capacitación, en la medida de lo posible, también buscará que los métodos y medios de aprendizaje estén concebidos en que el destinatario asuma responsabilidad sobre su capacitación"

Para tal efecto, será conveniente ampliar el próximo programa con instrumentos que permitan aplicar esta conclusión.

6.1.5 SATISFACCION DEL PARTICIPANTE.

Aunque al terminar el evento/curso se evaluó la satisfacción del participante, será conveniente posteriormente al mismo saber como se mueve nuestro mercado en este sentido para hacer los cambios pertinentes en objetivos, duración de unidades didácticas, aulas, métodos de enseñanza e instructores.

Por lo anterior me permito plantear una quinta CONCLUSION a considerar:

"Es necesario estarse retroinformando de la forma en que se mueve nuestro mercado de capacitación, en base a la satisfacción que tienen los participantes-clientes unos meses después de los eventos a que han sido convocados."

En el próximo ciclo, se buscará el apoyo de las Trabajadoras sociales para aplicar esta conclusión.

6.1.6 ADMINISTRACION.

No todos los problemas detectados son del tipo de falta de conocimientos, habilidades o actitudes, hay muchas carencias detectadas que necesitan ser resueltas a través de otros instrumentos de trabajo, por lo que será conveniente concluir:

"La capacitación en el trabajo es un complemento al proceso administrativo de la Organización, por lo que la satisfacción de las necesidades de la misma únicamente se resuelven parcialmente con la capacitación y será conveniente y necesario que, simultáneamente a las mismas se busquen otro tipo de estrategias para llevar a la Institución hacia el cumplimiento de sus objetivos."

6.1.7 PROCESO DE DATOS.

En la práctica y por situaciones no planeadas cuando solicitamos datos, que no existían en el Departamento de Recursos Humanos, los obtuvimos después de actualizarlos físicamente, con una rapidez no esperada gracias al apoyo de Informática; lo cual permitió establecer un contacto más directo con esta área y descubrir que el proceso de la Administración de la capacitación se complementa y se apoya cuando se tienen procesos automatizados de información.

La intención en base a esta experiencia es:

"Contar con procesos automatizados de información para una más rápida y mejor administración del sistema de capacitación".

6.2 CONCLUSIONES DEL PROGRAMA

6.2.1 La capacitación es el proceso a través del cual la Administración en base a las necesidades reales de la institución, orienta cambios de conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador, como medio necesario para la superación individual y colectiva frente al trabajo mismo y al ámbito social en el que se desenvuelve, sin constituir un medio de politización o de formación ideológica.

- 6.2.2. La legalización de la capacitación en México tiene como origen la preocupación del Gobierno Federal de proporcionar a los trabajadores una herramienta más para elevar sus condiciones de vida y combatir la desocupación del país.
- 6.2.3 El objetivo de la capacitación radica en proporcionar al trabajador todo aquello que el permita actualizar y perfeccionar sus conocimientos, habilidades y aptitudes en el trabajo, para su puesto y el inmediato superior; prevenir riesgos de trabajo, contribuir a la autorealización del individuo
- 6.2.4 La capacitación resulta ser una inversión, cuando se aplica como proceso: diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, elaboración de programas, implementación de eventos y evaluación.
- 6.2.5 El diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento considerada como la primera fase del proceso, determina la situación actual de la institución en comparación con la situación ideal del funcionamiento de la misma, cuyas técnicas de determinación más recomendables de aplicar son los expuestos en el capítulo IV de este escrito.
- 6.2.6 Los programas de capacitación siendo la fase posterior al diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, y teniendo como base las disposiciones legales, constituyen la representación en forma comprimida y completa del como a través de eventos, serán cubiertas las necesidades de la institución, sin olvidar que dichos programas conformarán a todos los trabajadores, desde el más alto hasta el más bajo nivel.
- 6.2.7 La implementación de los cursos es una función que corresponde desarrollar al área encargada de la capacitación y esta puede ser responsabilidad del psicólogo industrial, cuya responsabilidad será la de proporcionar los elementos necesarios y adecuados para cumplir con éxito los requerimientos del programa establecido.
- 6.2.8 La parte final del proceso, está representada por la evaluación, la cual funciona como balanza para medir la efectividad de la capacitación, provocando cambios en: los programas actuales y futuros, los instructores, la técnicas de enseñanza, los horarios, etc., para que cada se vez obtengan mayores beneficios de esta función.
- 6.2.9. Antes de iniciar cualquier actividad de capacitación, es conveniente establecer si los problemas existentes en la institución, serán eliminados a través de la formación y de que ésta deberá ir dirigida hacia el beneficio trabajador-empresa.

- 6.2.10 En virtud de que la capacitación en México, se encuentra debidamente legalizada, las empresas tienen la obligación de realizar diversos trámites ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para registrar sus actividades de capacitación y de esta manera cumplir con lo que estatuye la ley.
- 6.2.11 El psicólogo que desarrolle su profesión en el ámbito de la capacitación aunará sus conocimientos y experiencias para orientarlos hacia la satisfacción de necesidades presentes y futuras, logrando el objetivo de la misma a través de un proceso de tipo administrativo y con fundamentos en la Ingeniería de Métodos.
- 6.2.12 La capacitación como proceso, en la medida que cubra la superación y reconocimiento de ser humano podrá tener por consecuencia un individuo motivado, reconocido, preparado y satisfecho; y por ende una institución próspera y un país en desarrollo.
- 6.2.13 Lo que se presenta en este trabajo, se considera perfectible, en virtud de que los cambios propiciados por, la dinámica de las cosas y de los actos humanos, así como la evolución de la ciencia y la tecnología así lo requieren.
- 6.2.14 Es probable que en una Institución similar a la S.C.A.O.P. pueda funcionar un programa de capacitación como el que se presenta en este escrito.

6.3 RECOMENDACIONES.

Además es conveniente establecer una serie de recomendaciones, que se consideran importantes para lograr mejores resultados en el siguiente ciclo de trabajo, a saber:

- a. En cuanto sea posible, será conveniente elaborar algunas pruebas de desempeño, que podrían establecerse en la selección del personal de nuevo ingreso, en las evaluaciones diagnósticas antes de los cursos o en evaluaciones periódicas, cuando sea posible.
- b. Responsabilizar a los jefes directos de la capacitación del personal, estableciendo algún sistema de control que permita medir y comparar la eficiencia de su participación en este aspecto de la labor diaria.
- c. Es conveniente y necesario establecer instrumentos de evaluación del aprendizaje en el trabajo, tanto de cursos, como de otros eventos considerados para tal fin; incluido el Manual del Puesto. En la medida de lo posible, estos instrumentos serán del tipo autoevaluativo.

- d. En el próximo ciclo, se requiere dar prioridad a la formación de jefes para que se conviertan en instructores y para que capaciten en el trabajo.
- e. Existe una biblioteca, especializada en aspectos técnicos de control de la calidad del agua, que es necesario dar a conocer y complementar con otros temas. A pesar de la investigación previa de la Institución, este aspecto paso desapercibido, hasta no ser descubierto por accidente, en la aplicación del programa.
- f. Se propone a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, la conveniencia de establecer un sistema de evaluación del desempeño, para cumplir diferentes aspectos motivacionales y de incremento de la productividad.
- g. Se requiere implementar y perfeccionar un sistema de control para las actividades de adiestramiento.
- h. Se recomienda para el siguiente ciclo promover la publicación de eventos sobre experiencias de trabajo técnico en todas las áreas, y si resulta que se descubre algún proceso de investigación promoverlo y divulgarlo, sino convencer a las diferentes direcciones de establecer sistemas para el desarrollo de la misma en sus áreas de responsabilidad.
- i. Se establece como prioritario programar la elaboración de los Manuales de Puesto como un elemento de capacitación.

6.4 SUGERENCIAS GENERALES.

6.4.1 PROBLEMÁTICA DEL PROGRAMA.

Al elaborar este programa encuentre como problema fundamental para su realización el aspecto del método, debido principalmente a que la realización de un programa de capacitación como necesidad institucional, por aspectos de tipo legal, requiere ser enmarcado como un proceso de administración. El no cumplir con este aspecto no permitirá a ningún profesionista establecerse en ninguna institución donde se requieran sus servicios como encargado de capacitación. Por otro lado, por la cultura educativa adquirida durante mis estudios profesionales, estoy convencido de la necesidad del método científico, para comprobar que la capacitación cumple una función fundamental, que es la de elevar la productividad y generar desarrollo del personal.

En esta situación se marca una disyuntiva, que al momento no se ha podido integrar y exige un doble trabajo: por un lado, el cumplimiento del proceso administrativo de la capacitación, para enmarcar su gestión en el ámbito legal, y, por otro, el establecer dentro de este marco trabajos de investigación, que cumplan con la metodología científica, y que permitan desarrollar los conocimientos que el trabajador requiere y la producción que la empresa reclama.

Pienso que hasta el momento esta disyuntiva genera la necesidad de un trabajo paralelo, que no se integra. Por esta razón, considero necesario, que para simplificar el trabajo de capacitación se requiera un cambio en el marco de referencia, a través del cual cada organismo, sector o institución lleve a cabo su propia capacitación, en la cual el requisito indispensable no sea comprobar cantidad de horas hombre de capacitación, sino los beneficios logrados a nivel integral, en los diferentes aspectos como son:

- cambio y formación permanente del trabajador.
- investigación de tecnologías propias de capacitación.
- transmisión de la riqueza cultural de la sociedad.
- adaptación del trabajador a la sociedad en que está inmerso.
- calificar al personal para satisfacer las demandas del desarrollo tecnológico e industrial.
- incremento de la eficiencia laboral.
- fomento de una cultura y dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y trabajo.
- desarrollo de vínculos de solidaridad, que coadyuven al desarrollo social y el desarrollo de participación en la productividad a los grupos menos favorecidos.
- Incremento del nivel de vida del trabajador.

6.4.2 APRENDIZAJE.

Por otro lado, estoy convencido de la necesidad que tiene el ser humano de "APRENDER A APRENDER", o del también llamado "APRENDIZAJE INNOVADOR", o "CREATIVIDAD", en la cual la apertura al conocimiento es franca y libre. En esta posición, la solución de los problemas, la adaptación a su medio depende de la habilidad del individuo, que así adquiere nuevos aprendizajes, que se integran a su persona como parte de su cultura, lo cual diferencia este tipo de aprendizaje por las siguientes características:

- Una anticipación de hechos, que conduzca al individuo a saber que va a ser necesario, como y cuando.
- Una participación del individuo hacia la mayor y mejor toma de decisiones, en el medio ambiente laboral y social en que se desenvuelve.

- Una autonomía individual que le permita desarrollar su sentido crítico, para generar alternativas de acción para solucionar problemas y situaciones difíciles y, que además, con esta solución le permita adquirir autoestima y control de su actuación.

Me doy cuenta, de que para implantar este aprendizaje es necesario:

- Una filosofía de vida del ser humano que lo considere siempre como un proyecto capaz de desarrollarse hacia estados superiores y no como un producto terminado, incapaz de hacer modificaciones en su programa de conducta.
- El sistema de capacitación necesita ser estable y cambiante. Estable como sistema de organización, ejecución y control y cambiante hacia el conocimiento global, abierto hacia diversas disciplinas y actividades.

6.4.3 EL EDUCADOR

El realizar un aprendizaje del tipo que se describe en el inciso anterior, requiere un capacitador capaz de trabajar y lograr los objetivos de la capacitación, con una metodología (principalmente, aunque no únicamente científica) orientada hacia aspectos técnicos, administrativos, culturales, sociales y empresariales. Estos aspectos estarán regidos y fundamentados en una política de desarrollo de cada empresa, donde las prioridades estén claramente definidas.

Esto enmarca la función del capacitador en una doble acción prioritaria, la empresa y el trabajador, para lo cual al sistematizar su actividad le obliga a ser un profundo conocedor de su medio. Para lograrlo, aparte de saber manejar el modelo expuesto, se requiere de él:

- una formación integral y especializada en el área.
- modernización periódica de sus conocimientos en la actividad docente.
- experiencia en eventos de formación en la industria.

6.4.4 EL EMPRESARIO O DIRECTIVO INSTITUCIONAL

El empresario o directivo institucional requiere una conciencia amplia sobre las posibilidades de la capacitación en su organización, para que convencido de esta oportunidad procure los aspectos sobre los cuales puede actuar:

- asegurar la rentabilidad de su proceso capacitador, al invertir en él como una forma para ser más productivo.

- buscar un desarrollo humano acorde con el desarrollo tecnológico de su institución.
- contratar personal profesional en el área de capacitación, que planeen y sistematicen los programas que respondan a las necesidades de la empresa.
- asegurar que se capacite o se adiestre en torno a necesidades reales de la empresa y, hasta donde sea posible, se le de seguimiento y evalúe esta acción, en función de la productividad lograda.

6.4.5 EL TRABAJADOR.

En días pasados oí el siguiente comentario de unos amigos: *"Oye y Juan. Lo mandaron a la sierra en su trabajo y no viene a la ciudad más que una vez al mes. A sí, como lo seleccionaron para ir al curso de la semana pasada. Es lo malo de ir a los cursos, después te obligan a pagarlo y no te reconocen el esfuerzo."*

6.4.5.1 DESARROLLO PERSONAL.

La necesidad de capacitación es, en primer lugar una necesidad de personas, y por tanto requiere:

- Desarrollo de algunos componentes de la personalidad, que permitan al individuo vivir en su contexto socio-laboral y que sean útiles al terminar el evento de capacitación.
- Incremento de su madurez de ajuste a su responsabilidad laboral.
- Ser dirigida a aumentar la cohesión social, que le permita la convivencia y desarrollo de sus equipos de trabajo.
- Un enfoque de aprendizaje integral para que la gente domine su tarea, conozca su ambiente, sea creativo y se sienta más responsable con su comunidad.

6.4.5.2 MOTIVACION

Quiero entender como motivo *"el estado interno que resulta de una necesidad y que activa una conducta que se orienta usualmente a satisfacer la necesidad activante"*.⁽²⁰⁾ Esta motivación es para que el trabajador se lance a actuar, a aplicar lo aprendido y se da en un marco socioeconómico, cultural y de concientización profesional. Quiero hacer énfasis en la importancia de la existencia y cumplimiento de este marco, para que la capacitación sea funcional.

⁽²⁰⁾ Davidoff, Linda L., INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA; 2ª. Ed.; Trad. Pedro Rivera Martínez; México; Ed. Mc Graw Hill; 1986; P. 379.

Además de la motivación anterior, es indispensable que el capacitador instrumente otra estimulación, a través de una atracción por:

- Despertar el interés, al responder con resultados positivos y socialmente válidos.
- Demostrar al trabajador, que la capacitación da libertad de acción en provecho de conjuntar los objetivos personales con los objetivos de la empresa.
- Mostrar mayores alternativas de éxito para el individuo, su grupo y su empresa.
- Instrumentar logros económicos y sociales, que se generen por el logro de conocimientos teórico prácticos.

6.4.6 OBJETIVOS

Los objetivos de la capacitación requieren tener una orientación integral, que responda a necesidades y posibilidades de la empresa y a necesidades reales del trabajador en el puesto, para lo cual su planteamiento implica responder a:

- Necesidades de actualización y modernización de la empresa.
- Posibilidades de inversión de la empresa y parametros de rentabilidad
- Requerimientos en conocimientos, habilidades y aptitudes de la institución en todos los niveles organizacionales.
- El ajuste requerido, técnica y pedagógicamente, entre lo que el trabajador ofrece y lo que la tarea reclama.

Hay otros aspectos, que directa o indirectamente han sido considerados en el cuerpo de este escrito, como experiencia o como resultado de trabajo, razón por la que no los repito en este lugar, aunque si remarco mi acuerdo con ellos.

Puedo concluir este escrito diciendo:

La capacitación requiere, en el marco del Tratado de Libre Comercio y del Programa Nacional de Modernización, personal altamente calificado para lo cual es necesario reconvertir, cambiar las actitudes y rendimientos del trabajador mediante una constante preparación y adaptación a las necesidades que se suceden. Lo anterior, solamente se puede lograr si todos, gobierno, directivos, trabajadores y capacitadores nos damos cuenta sobre la importancia de estar preparados, de ser creativos y productivos para tener un manejo adecuado de las nuevas situaciones que se presentan diariamente y que en el futuro serán más frecuentes.

Si todos podemos estar inmersos en esta problemática, el capacitador y las Instituciones encargadas de cumplir esta función, requerirán un alto nivel profesional para desarrollar sus programas, lo cual repercutirá en un círculo de desarrollo permanente para las instituciones productivas y para los trabajadores y de esta forma en el País.

Para que el círculo de desarrollo permanente sea posible, es necesario encontrar un marco de referencia más amplio para que las diferentes ciencias, los diferentes métodos de conocimiento, y las diferentes disciplinas interactuen en una forma integrada que permita desarrollar en un marco total la nueva cultura de modernización y productividad.

BIBLIOGRAFIA.

B I B L I O G R A F I A

- '1' LEY ORGANICA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE TABASCO; Publicaciones del Gobierno del Estado de Tabasco; Villahermosa, Tab., México; 1988; Capítulo III, Art. 27.
- '2' Gobierno Constitucional del Estado de Tabasco; PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 1983-1988; Publicaciones del Gobierno del Estado de Tabasco; Villahermosa, Tab., México; 1983; Pág. 75.
- '3' *Mendoza Nuñez, Alejandro*; MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO; 3a. Ed.; México; Editorial Trillas, S. A.; 1990 (Reim. 1991); P. 5.
- '4' *Ramírez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México; Editorial PAC, S.A. de C.V.; 1993; P. 49
- '5' *Arias Galicia, Fernando*; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO; Biblioteca Técnica de Psicología; 4a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1990; P. 23.
- '6' *Ramírez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México; Editorial PAC, S.A. de C.V.; 1993; P. 49.
- '7' Ibidem. PP. 53-55
- '8' *Simeray, J.P.*; LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA; Impreso en España; Ibérico Europea de Ediciones, S. A.; 1970; pág. 9
- '9' *Mendoza Nuñez, Alejandro*; MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION; 3a. Ed.; México; Trillas; 1990 (Reim. 1991); P. 36.
- '10' *Ramírez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México; Editorial PAC, S.A. de C.V.; 1993; P. 55.
- '11' *Ramírez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México; Editorial PAC, S.A. de C.V.; 1993; P. 57.
- '12' *Arias Galicia, Fernando*; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO; Biblioteca Técnica de Psicología; 4a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1990; P. 7.
- '13' *Departamento de Psicología del Trabajo*; GUIA PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS DE TESIS O TESINA; Facultad de Psicología; U.N.A.M.; México; 1983 (Rev. 1987); P. 12.

- 14) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, ORGANO CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. TOMO CDLIII, No. 15. MEXICO, D.F.; JUEVES 20 DE JUNIO DE 1991; PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. pág. 17.
- 15) *Ramírez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; México, D.F.; Editorial Pac, S. A. de C. V.; 1993; P. 41.
- 16) *Diario Oficial de la Federación, Órgano Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos*; PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD; México, D.F.; Jueves 20 de Junio de 1991. TOMO CDLIII, No. 15; P. 59
- 17) *Ramírez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; Editorial Pac, S. A.; México; 1993; P. 49.
- 18) *Krick, Edward V*; INGENIERIA DE METODOS; México, D.F.; Editorial LIMUSA; 1982; Passim.
- 19) *Koontz, Harold et alios*; ELEMENTOS DE ADMINISTRACION; Trad. por Alfredo Diaz Mata; 3a. Ed.; México; Editorial Mc Graw Hill; 1984; Passim.
- 20) *Arias Galicia, Fernando*; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS; 2a. Ed.; Ed. Trillas; México; 1979; pp. 320-322.
- 21) *Ibidem.*
- 22) *García-Pelayo y Gross, Ramón*; NUEVO LARROUSSE MANUAL ILUSTRADO; Editorial Larrousse; Francia; 1970; P. 255.
- 23) *Nahoum, Charles*; LA ENTREVISTA PSICOLOGICA; 1a. Ed.; Editorial Kapelusz, S. A.; Argentina; 1961; Pág. 7.
- 24) *Davidoff, Linda L*; INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA; Trad. por Pedro Rivera Martínez; 2a. Ed.; México; Ed. Mc Graw Hill; 1984; Passim.
- 25) *Dunnette, Marvin D y Kirchner, Wayne K.*; PSICOLOGIA INDUSTRIAL; Biblioteca Técnica de Psicología; Trad. por Javier Aguilar Villalobos; México; Editorial Trillas; 1972; p.74
- 26) *Dunnette, Marvin D./Kirchner, Wayne K.*; PSICOLOGIA INDUSTRIAL; Biblioteca Técnica de Psicología; Trad. por Javier Aguilar Villalobos; 1a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1972; Passim.
- 27) *Raven, Bertran H./Rubin, Jeffrey Z.*; PSICOLOGIA SOCIAL, Las Personas en Grupos; Trad. Por Francisco Caracheo García; México; Editorial Continental, S. A.; 1981; Passim.
- 28) *Rojas Soriano, Raúl*; EL PROCESO DE INVESTIGACION CIENTIFICA; 3a. Ed.; México, D.F.; Editorial Trillas; 1989; Pág. 55

- (29) *Medina Lozano, Luis*; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA CIENCIA Y DE LA INVESTIGACION; 2A. Ed.; Veracruz, Ver., México; Centro de Estudios Quetzalcoatl, A. C.; 1988; Pág. 131.
- (30) *Medina Lozano, Luis*; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA CIENCIA Y DE LA INVESTIGACION; 2A. Ed.; Veracruz, Ver., México; Centro de Estudios Quetzalcoatl, A. C.; 1988; Pág. 131.
- (31) *Ibidem.*
- (32) *Ramirez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; Editorial Pac, S. A.; México; 1993; P. 53.
- (33) *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*; DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO; Subsecretaría "B"; Dirección de Capacitación y Productividad; Dirección de Capacitación y Adiestramiento; México; 1984; Artículo 153-F.
- (34) *Arias Galicia, Fernando*; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO; Biblioteca Técnica de Psicología; 4a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1990; P. 66.
- (35) *Ramirez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; Editorial Pac, S. A.; México; 1993; P. 55.
- (36) *Ramirez Cavassa, César*; VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACION; Editorial Pac, S. A.; México; 1993; P. 55.
- (37) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, ORGANO CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. TOMO CDLIII, No. 15. MEXICO, D.F.; JUEVES 20 DE JUNIO DE 1991; PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. pág. 17.
- (38) *Calderón Córdova, Hugo*; MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL; 1a. Ed.; México, 1982; P. 27
- (39) MANUAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO; Gerencia de Relaciones Industriales; Bimbo del Norte, S. A. de C. V.; Monterrey, N.L., México, 1982.
- (40) *Terry, George R.*; PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION; Trad. por Alfonso Vasseur Walls, C. P.; 6a. Ed.; México; Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V.; 1972; Pág. 303.
- (41) *Ibidem.* Pág. 307
- (42) *Terry, George R.*; PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION; Trad. por Alfonso Vasseur Walls; C. P.; 6a. Ed.; México, D.F.; Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.; 1982; pp. 230-241

- (43) Young, Robert K. y Veldman, Donald J.; INTRODUCCION A LA ESTADISTICA APLICADA A LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA.; Biblioteca Técnica de Psicología; Trad. por Graciela Rodríguez de Arizmendi; 2a. Ed.; Editorial Trillas; México; 1983; p. 66-118.
- (44) Kasuga de Yamazaki, Hermelinda; CIRCULOS DE CALIDAD; La Nueva Dimensión Organizacional; México; Editorial GRAD, S.A., Colegio de Graduados en Alta Dirección; 1992. Pág. 9; Prólogo de Miguel Angel Cornejo y Rosado.
- (45) MANUAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO; Gerencia de Relaciones Industriales; Rimbo del Norte, S.A. de C.V.; Monterrey, N. L., México; 1982.
- (46) PROGRAMACION Y EVALUACION II; CESEM; ESPANA; 1982; pág. 167
- (47) GUIA DE APLICACION PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION - Y ADIESTRAMIENTO. O. CLBA Y ASOCIADOS, S.C.; Ponencia presentada en el III CONGRESO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION; AMECAP; México, 1979.
- (48) PROGRAMACION Y EVALUACION; CESEM; Barcelona, España, 1982; Pág. 168-175.
- (49) Medina Lozano, Luis; INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION; 2a. Ed.; Centro de Estudios Quetzalcoatl, A.C.; Veracruz, Ver., México; 1988; pp. 84-86.
- (50) PROGRAMACION Y EVALUACION; CESEM; Barcelona, España, 1982; Pág. 168-175.
- (51) Davidoff, Linda L.; INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA; 2a. Ed.; Trad. Pedro Rivera Martínez; México; Ed. Mc Graw Hill; 1986; P. 379.
- (52) Bigge, Morris L.; TEORIAS DE APRENDIZAJE PARA MAESTROS; Trad. por Agustín Contin; 11a. Ed.; México; Editorial Trillas; 1975; P. 24
- (53) UCECA; GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS; Ed. Popular de los Trabajadores; Serie Técnica No. 2; México; 1979.
- (54) Martínez H., Sergio; PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO; 1a. Ed.; Compañía General de Ediciones, S. A.; México; 1979.
- (55) Rodríguez Estrada, Mauro/Austria Torres, Honorata; FORMACION DE INSTRUCTORES; Serie Capacitación Efectiva; Mc. Graw Hill Interamericana, S. A.; México, 1991; pp. 17-21.

BIBLIOGRAFIA
COMPLEMENTARIA

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

ADMINISTRACION

- A. *Reyes Ponce, Agustín*; ADMINISTRACION DE PERSONAL, PRIMERA PARTE, RELACIONES HUMANAS; 1a. Ed., 21a. Reimpresión; Editorial LIMUSA, Grupo Noriega Editores; México, 1991.
- B. *Bartlett, Alton C./Kayser, Thomas A.*; CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL, Biblioteca de Ciencias de la Administración; Trad. por Federico Patán López; 1a. Ed.; Editorial Trillas; México; 1980.
- C. *Taborga, Huáscar*; COMO HACER UNA TESIS; Tratados y Manuales Grijalbo; 9a. Ed.; Editorial Grijalbo; México; 1982.
- D. *Hernández Escudero, Ma. Eugenia*; MICROENSEÑANZA, MANUAL DE ESTUDIO; 1a. ED.; ISSSTE; Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos; México; 1991.
- E. *Comisión de Nuevos Métodos de Enseñanza*; EVALUACION DEL APRENDIZAJE; Sistematización de la Enseñanza, Paquete Didáctico II; U.N.A.M.; México, 1973.
- F. *Puy Hernández, F.*; ANALISIS DE TAREAS; 1a. Ed.; Editorial LIMUSA-WILEY, S.A.; México, 1971.
- G. PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION EDUCATIVA 1989-1990; Taller para la Orientación del Ajuste a los Programas Vigentes Junio 1990; S.E.P., Dirección General de Educación "Secundaria General"; Subdirección de Superación y Actualización Personal; México.
- H. *Michael, Stephen R. et alios*; TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL; Trad. por Sarui Jaled de Allub; 1a. Ed.; Libros MCGRAW-HILL de México, S.A. de C.V.; México; 1983.
- I. *Siegel, Laurence / Lane, Irving M.*; PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES; 1a. Ed.; Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.; México; 1984.

- J. *Haller Gilmer, B. Von Haller*; PSICOLOGIA INDUSTRIAL; 2a. Ed.; Trad. por Mc Graw Book Co. Inc.; Ediciones Martínez Roca; Barcelona, España; 1971.
- K. SISTEMA DE CAPACITACION; CAHECA. (Sin más datos).
- L. CRITERIOS PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO; Subsecretaría "B"; Dirección General de Capacitación y Productividad; Dirección de Capacitación y Adiestramiento; Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de Agosto de 1984.
- M. *Manero C., Reynaldo*; ANALISIS DE LA METODOLOGIA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION; III Congreso Nacional de Adiestramiento y Capacitación; AMECAP; México; 1979
- N. *Blake, Robert R. / Mouton, Jane Srygley*; PREPARADO ESPECIAL PARA LA PONENCIA PRESENTADA POR LOS DOCTORES: BLAKE Y MOUTON, DURANTE EL III CONGRESO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION; AMECAP; Reg. Scientific Methods, Inc.; 1979; México.
- O. FORMACION INTEGRAL DE INSTRUCTORES; *ICADET*; Villahermosa, Tab. México. (Sin más datos)
- P. MARKETING FORMATIVO I y II; *CESEM*; España.
- Q. EL PROFESORADO I y II; *CESEM*; España.
- R. *PROMERE*; ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES; ISSSTE; México; 1992.
- S. *Ofiesh, Gabriel D.*; INSTRUCCION PROGRAMADA; Biblioteca de Ciencias de la Administración; Trad. por Francisco Gonzáles Aramburo; Editorial Trillas; México; 1973.
- T. *Bruner, Jerome S.*; HACIA UNA TEORIA DE LA INSTRUCCION; Manuales UTEHA No. 373; Sección 17-Educación; Trad. por Nuria Parés; 1a. Ed.; U.T.E.H.A.; México; 1966.

- U. *Freire, Paulo*; LA EDUCACION COMO PRACTICA DE LA LIBERTAD; 13a. Ed.; Siglo Veintiuno Editores, S.A.; México; 1973.
- V. *Skinner, B. J.*; TECNOLOGIA DE LA ENSEÑANZA; Nueva Colección Labor; Trad. por J. M. García de la Mora; Editorial Labor, S.A.; España; 1970.

G L O S A R I O
D E
T E R M I N O S

GLOSARIO DE TERMINOS. (53) (54)

ACTIVIDAD Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

ADIESTRAMIENTO Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

**ANALISTA-
INSTRUCTOR** Las funciones que debe realizar la persona que ocupa este puesto, son las siguientes: programar, controlar, aplicar y evaluar sistemas de capacitación, así como desarrollar actividades de instrucción.

APRENDIZAJE Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

CAPACITACION Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa.

CONOCIMIENTO Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.

COORDINADOR Las funciones que debe realizar la persona que ocupa este puesto, son las siguientes: auxiliar en la detección de necesidades, disponer del material necesario para el desarrollo del programa de capacitación y apoyar con las actividades propias para la aplicación del curso.

(53) *UCECA*; GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS; Ed. Popular de los Trabajadores; Serie Técnica No. 2; México; 1979.

(54) *Martínez H., Sergio*; PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO; 1ª. Ed.; Compañía General de Ediciones, S.A.; México; 1979.

CURSO	Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.
DESARROLLO	Progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.
DESTREZA	Característica de soltura en los movimientos que un individuo posee, para realizar una actividad manual con rapidez y precisión.
ENSEÑANZA	Es el sistema y métodos de instrucción destinados a desarrollar hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos de los individuos.
EVENTO	Más simple que el curso, pero también respecto a la actividad de enseñanza-aprendizaje, con duración mínima y de ejecución casi siempre aislada, con sesiones no necesariamente ligadas a otras.
FUNCION	Es un grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar un objetivo.
HABILIDAD	Capacidad, disposición y destreza para ejecutar una actividad, una operación y un procedimiento.
OBJETIVO	Es el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una empresa o institución
PLAN	Conjunto de consideraciones, disposiciones, criterios; Determinación de políticas y bases de operación que, incluyen una ordenación de actividades que contempla una visión general de programas, cursos seminarios y eventos de capacitación y adiestramiento, con el objetivo prefijado de lograr desarrollo del personal que agrupa la Empresa para aumentar su rendimiento y productividad.

POLITICA	Norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de una institución acerca de una función, actividad u operación determinada para alcanzar los objetivos establecidos.
PROCEDIMIENTO	Es la secuencia de operaciones encadenadas y su método de ejecución, que realizados por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarios para realizar una función o un aspecto de ella.
PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes, y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teórico prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades.
PROGRAMA	Parte de un plan de capacitación y adiestramiento que constituye la segunda fase en el proceso administrativo de la capacitación. Contiene la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen un orden y un objetivo determinado. Establece las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.
PROYECTO	Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación. Se inicia con la identificación de la necesidad a resolver hasta la decisión de convertir dicha exigencia en un compromiso formal institucional.
PUESTO	Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

A N E X O S

ANEXO I
DISPOSICIONES EN
MATERIA DE
CAPACITACION

A N E X O I

I DISPOSICIONES EN MATERIA DE CAPACITACION

I.1 INTERNACIONALES.

Organización Internacional del Trabajo.
VII CONFERENCIA INTERAMERICANA.
Montevideo, Uruguay, 1933.

Organización Internacional del Trabajo.
CONFERENCIA(S) INTERNACIONAL(ES) DEL TRABAJO
8, 57, 60, 88, 101, 117.
Ginebra, Suiza, varias.

Organización Internacional del Trabajo
"LA ORIENTACION Y FORMACION PROFESIONAL
EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS"
Convenio No. 142.
Conferencia General de la O. I. T.
23 de Junio de 1975.

I.2 FEDERALES

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
Apartado "A", Art. 123, Fracc. XIII y XXXI
91a. Ed., Colección Porrúa, México, 1991.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.
Diario Oficial de la Federación, Organó Constitucional de
los Estados Unidos Mexicanos;
México, D.F.; 29 de Diciembre de 1976.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Apartado "A"
México, Editorial Porrúa; México, 1988.

ACUERDO PARA PROMOVER LA MEJOR CAPACITACION ADMINISTRATIVA Y PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO; Diario Oficial, Organo Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos; México, D.F.; 26 de Junio de 1971.

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD. Diario Oficial de la Federación, Organo Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. México, D.F.; Jueves 20 de Junio de 1991.

DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO. Secretaria del Trabajo y Previsión Social Sub-Secretaria "B" Dirección General de Capacitación y Productividad. Dirección de Capacitación y Adiestramiento México.

I.3 ESTATALES.

CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DEL ESTADO DE TABASCO. *Gobierno del Estado de Tabasco.* Villahermosa, Tab., México; 1981.

LEY DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LOS PODERES, MUNICIPIOS E INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS DEL ESTADO DE TABASCO. *Gobierno del Estado de Tabasco.* P. O. Supl. 35211, Decreto 2450 Villahermosa, Tab.; 16 de Mayo de 1976

LEY ORGANICA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE TABASCO. *Gobierno del Estado de Tabasco.* P. O. 4206, Decreto 2235 Villahermosa, Tab.; 10. de Enero de 1983.

A N E X O I I

TEORIAS REPRESENTATIVAS DEL

APRENDIZAJE Y SUS IMPLICACIONES

PARA LA CAPACITACION.

ANEXO B (52)

TEORÍAS REPRESENTATIVAS DEL APRENDIZAJE Y SUS IMPLICACIONES PARA LA CAPACITACIÓN.

	TEORÍAS DEL APRENDIZAJE	REFERENCIO PUNTO DE VISTA PSICOLÓGICO	CONCEPTO DE LA MOTIVACIÓN ENERGÍA Y LA MOTIVACIÓN ACTIVANTE	CONTEXTO PARA LA TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE	IMPORTANCIA DE LA ENERGÍA EN EL APRENDIZAJE	REFERENCIAS O INVESTIGADORES
	I	II	III	IV	V	VI
TEORÍAS DE DISCIPLINA MENTAL DE LA FAMILIA NENTALISTA	1. Disciplina mental total	Psicología de las facultades	Teoría "neuro-activa", la sustancia continúa activa hasta que se calma	Facultades ejercidas	Ejercicios de las facultades - las "máquinas" de la mente	San Agustín John Calvin J. Edwards
	2. Disciplina mental humanista	Clasificación	"Neuro-activa", la sustancia mental debe discurrir libremente al ejercicio	Intelecto o mente cultivada	Adiestramiento del poder mental intrínseco	Platón Aristóteles
	3. Desarrollo natural	Naturalismo romántico	"Esencia-activa", personalidad natural que se perfecciona que se desarrolla	Percepción de la historia real, no se necesita transferencia.	Educación negativa o perniciosa	J. J. Rousseau F. Fröbel Los progresistas
	4. Apreciación o herbarianismo	Estructuralismo	"Neuro-pasiva", mentalidad compuesta de saberes mentales activos o ideas.	Nace por captiva creciente	Adición de nuevos ideas o saberes mentales a un almacenamiento de ideas antiguas en la mente subconsciente	J. F. Herbart E. E. Titchener
TEORÍAS DE CONDICIONAMIENTO E - R (estímulo y respuesta)	5. Asociación E - R	Conductismo	Organismo "Neuro-pasivo" o "reactivo" con muchas conexiones potenciales E - R	Elementos idénticos	Promoción de la adquisición de las conexiones de asociación E - R.	E. L. Thorndike
	6. Condicionamiento sin reforzamiento	Conductismo	Organismo "Neuro-pasivo" o "reactivo" con pulsiones reflejas innatas y emociones.	Respuestas condicionadas	Fomento de la educación a las respuestas deseadas para los estímulos apropiados.	J. E. Watson
	7. Condicionamiento por medio del Reforzamiento.	Reforzamiento	Organismo "Neuro-pasivo" con reflejos innatos y necesidades junto con sus estímulos púlsión	Respuestas reforzadas o condicionadas	cambios sucesivos y sistemáticos en ambiente del organismo, para incrementar las probabilidades de que surjan las respuestas deseadas.	B. L. Hull
TEORÍAS COGNOSCITIVAS DE LA FAMILIA DEL CAMPO DE LA GESTALT	8. Introspección	Psicología de la Gestalt	Ser "Neuro-activo" cuyos actividades siguen las leyes psicológicas de organización.	Transferencia de insights	Fomento del aprendizaje por insights.	N. Wertheimer K. Kohler
	9. Insights de meta	Configuración-ismo	"Neuro-introactivo", individuo propulsivo en las relaciones secundarias con el ambiente	Insights probados	Ayuda a los alumnos a que desarrollen insights de alta calidad.	E. H. Haed R. H. Wheeler
	10. Campo cognoscitivo	Psicología del campo o relativismo positivo	"Neuro-introactivo" persona que percibe propulsión en las interacciones mutuas simultáneas con el ambiente psicológico, incluyendo a otras personas.	Comunidad de las experiencias vitales, experiencias o insights.	Ayuda a los estudiantes para que reestructuren sus percepciones vitales para que obtengan nuevos insights de sus situaciones contemporáneas.	Kurt Lewin E. C. Tolman

(52) Biggs, **TEORÍAS DE APRENDIZAJE PARA NIÑOSTROS** Traducido por Agustín Contín; 11ª. Ed.; México; EDITORIAL TRILLAS; 1975; P. 24.

ANEXO III
PRINCIPIOS Y
METODOS DE APRENDIZAJE.

A N E X O I I I

PRINCIPIOS Y METODOS DE APRENDIZAJE⁽⁵⁵⁾.

A. PRINCIPIOS

Sobresalen por su importancia los siguientes:

* *Motivación*

El aprendizaje necesita responder a necesidades del individuo.

* *Participación*

Busca la practica de lo aprendido.

* *Ley del efecto*

El individuo tiende a repetir las respuestas satisfactorias y agradables y a evitar las desagradables.

* *Ley de la pluralidad*

Cuanto más sentidos se involucran en la percepción de un objeto, tanto más consistente es la percepción.

* *Ley de la intensidad*

Una experiencia fuerte y dramática se graba más que una débil.

* *Ley de la Novedad*

Lo insólito se graba más que lo rutinario y aburrido.

⁽⁵⁵⁾ Rodríguez Estrada, Mauro / Austria Torres, Honorata; FORMACION DE INSTRUCTORES; Serie Capacitación Efectiva; Mc Graw Hill / Interamericana, S.A.; México, 1991; pp. 17-21

* *Ley de la prioridad*

Las primeras impresiones tienden a ocupar el campo de la conciencia y suelen ser más duraderas.

* *Ley de la resistencia al cambio.*

Los aprendizajes que implican cambios en la organización de la propia personalidad son percibidos como amenazantes y son difíciles de consolidar.

* *Ley del ejercicio.*

Cuanto más se practica y repite lo aprendido, tanto más se arraiga el aprendizaje.

* *Ley del desuso.*

Un conocimiento aprendido pero no evocado en mucho tiempo, una habilidad aprendida, pero no utilizada se pierden y pueden llegar a la extinción, hasta el punto de necesitar ser reaprendidos de nuevo.

* *Ley de la transferencia.*

Un aprendizaje determinado se aplica al aprendizaje de cosas análogas o parecidas.

* *Autoestima.*

Para los aprendizajes más significativos es determinante el "buen" concepto que se tiene de sí mismo.

B. MODOS.

Los más comunes son:

* *Memorización.*

Consiste en repetir datos en forma mecánica.

* *Condicionamiento Clásico.*

Consiste en la producción de reflejos condicionados.

* *Condicionamiento operante o instrumental.*

Es el uso deliberado de refuerzos positivos o negativos después de determinados actos con el fin de obtener un objetivo de modificación de conducta.

* *El ensayo y error.*

Cuando se procede por tanteo para encontrar un camino.

* *Comprensión.*

Cuando se capta un significado total.

ANEXO IV
FORMATOS

FIGURA 1 - A

**ENCUESTA PARA SABER
CUALES SON LAS PREFERENCIAS
DE CAPACITACION DEL PERSONAL**

AGRADECERE SE SIRMA CONTESTAR LA ENCUESTA
A LA MAYOR BREVEDAD POSIBLE, Y REGRESARLA AL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, AL AREA DE
CAPACITACION

1. DIGANOS SI CONSIDERA IMPORTANTE, QUE TODO EL PERSONAL QUE
LABORA EN LA INSTITUCION SE CAPACITE?

SI ()

NO ()

ALGUNO ()

¿CUAL SI?

¿CUAL NO?

2. SUGIERA LOS CURSOS QUE A SU CRITERIO DEBERAN IMPARTIRSE

3. SEÑALE UNA MATERIA QUE LE AYUDE A SU SUPERACION PERSONAL
DENTRO DE LAS ACTIVIDADES QUE ESTA DESEMPEÑANDO.

4. ¿COMO CONSIDERA QUE SE PUEDA CONTROLAR Y MEDIR EL
APROVECHAMIENTO DE LOS CURSOS?

FIGURA 1 - B

5. AL TERMINO DE UN PERIODO DE CURSOS O EN UN TIEMPO DETERMINADO, ESTARIA DISPUESTO A SOMETERSE A UNA EVALUACION DE SU RENDIMIENTO.

SI () NO ()

¿PORQUE?

6. ¿CUAL SERIA EL TIEMPO DE DURACION IDEAL PARA QUE USTED PUEDA ASIMILAR EL CONTENIDO DEL (DE LOS) TEMA(S) QUE SE IMPARTA(N)?

7. ¿QUE HORARIO SERIA IDEAL PARA PARTICIPAR EN LOS CURSOS?

8. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS TEMAS QUE MENCIONO SE PUEDEN APLICAR EN SU AREA DE TRABAJO?

SI () NO ()

¿PORQUE?

9. EN RELACION A LOS MATERIALES DE APOYO DIDACTICO, DENOS UNA SUGERENCIA, ENTRE MATERIAL IMPRESO O MATERIAL AUDIO-VISUAL, PARA SU MEJOR APROVECHAMIENTO.

10. ¿TENE ALGUNA IMPORTANCIA PARA USTED, LA AMPLITUD DEL AULA DONDE SE IMPARTEN LOS CURSOS?

SI () NO ()

¿PORQUE?

FIGURA 1 - C

11. ¿USTED CONSIDERA QUE SERIA IMPORTANTE ORGANIZAR ACTIVIDADES CULTURALES A MODO DE ESCUELA ABIERTA?

SI () NO ()

¿PORQUE?

12. ¿ESTA DE ACUERDO EN PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS?

SI () NO ()

¿PORQUE?

13. ¿LE GUSTARIA TOMAR ALGUN CURSO?

SI () NO ()

POR FAVOR, INDIQUE EL (LOS) NOMBRE(S) DE ALGUNO(S) DE LOS TEMAS QUE LE GUSTARIA SE ABARCARAN.

CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

CORSO DE _____					NIVEL DE _____			
CONTENIDO _____					MODULO _____			
GENERAL GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TEMARIO	TEORIAS DE INSTRUCCION	MATERIA DIDACTICA	EVALUACION	NUMERO DE HORAS	NUMERO DE PARTI- CIPANTES	REQUISITOS
OBSERVACIONES								

FIGURA IV

CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES

AREA	FUENTES	NUMERO DE PERSONAS	NUMERO DE PERSONAS POR FUENTE QUE ASISTEN A LA CAPACI- TACION	PORCENTAJE DEL PERCENTAJE DE LA DEMON- STRACION CAPACI- TADA QUE ASIS- TIRIA A CURSO.
TOTALES				

FIGURA V

CONTROL DE ASISTENCIA

MODULO _____		DURACION EN HORAS _____	
CURSO _____		DURACION EN DIAS _____	
AULA _____		FECHA DE INICIO _____	
UBICACION _____		FECHA DE TERMINACION _____	
COORDINADOR _____		INSTRUCTOR _____	

No. PROG.	NOMBRE DE LOS ASISTENTES	DEPARTAMENTO	PUESTO	DIAS															
				L	M	J	V	S	S	L	M	J	V	S	S	L	M	J	V
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
16																			
17																			
18																			
19																			
20																			
21																			
22																			
23																			
24																			
25																			
26																			
27																			
28																			
29																			
30																			
31																			
32																			
33																			
34																			
35																			

OBSERVACIONES

FIGURA VII
123

EVALUACION DEL EXPOSITOR

M R B E
A E U X
L G U E
O U L N O
L A O L E
R R T E

FEED-BACK DEL ADIESTRAMIENTO

A. CUALIDADES PROFESIONALES DEL EXPOSITOR

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 1. Originalidad, entusiasmo, buen humor, sonrisa. | | | | | |
| 2. Control de la voz: claridad, articulación. | | | | | |
| 3. Mirada frente al Auditorio. | | | | | |

B. DIRECCION DE LA DISCUSION.

a) Se mostro imparcial?

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 4. Permite al grupo que opine y concluya libremente. | | | | | |
| 5. "Atención flotante", se da cuenta y presta atención a los deseos de intervención del grupo. | | | | | |
| 6. No tiene actitudes hostiles ni provocativas. Deja al grupo que se encargue del "argumentador en turno. | | | | | |

b) Se mostro despierto y congruente?

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 7. Obtiene con tacto la participación del grupo. | | | | | |
| 8. No deja que todos hablen juntos. | | | | | |
| 9. Controla las conversaciones aparte. | | | | | |
| 10. Corta las discusiones interminables y las discusiones demasiado abstractas. | | | | | |
| 11. Obtiene respuestas a sus preguntas. | | | | | |

C. TIPOS DE PREGUNTAS.

a) Sabe lo que quiere?

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 12. Evita hacer varias preguntas distintas a la vez. | | | | | |
| 13. Hace preguntas a menudo, del tipo: "Que opina Ud.?" | | | | | |

b) Hace preguntas adecuadas provocando así al grupo que discuta?

- 14. Evita preguntas cuya respuesta es si/no. | | | | |
- 15. Evita hacer preguntas que ponen en evidencia sus propios puntos de vista. | | | | |
- 16. Utiliza con frecuencia preguntas: cómo? por que?! | | | | |

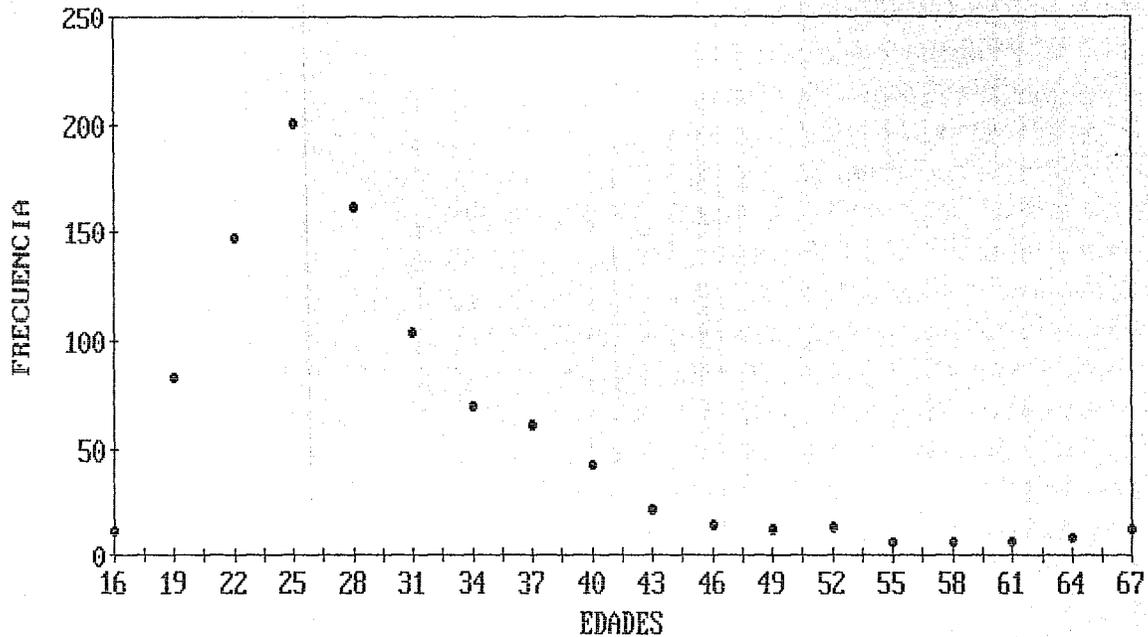
D. PLANIFICACION DE LA PRESENTACION.

- 17. Expone clara y brevemente, hasta el punto de llamar el interés del grupo. | | | | |
- 18. Buena repartición del tiempo entre temas distintos. | | | | |
- 19. Respeta el horario. | | | | |
- 20. Resume los puntos tratados y las conclusiones obtenidas por el grupo. | | | | |
- 21. Elabora una conclusión final para introducir la sesión siguiente. | | | | |

E. UTILIZACION DE LA SALA Y DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES.

- 22. El aula está bien dispuesta. | | | | |
- 23. Tiene calidad su material didáctico. | | | | |
- 24. Utiliza eficazmente los gráficos y otras ayudas visuales durante la sesión. | | | | |

S. C. A. O. P.
ESTADISTICA GLOBAL DE EDADES.



A N E X O V
I N V E N T A R I O D E
R E C U R S O S H U M A N O S .

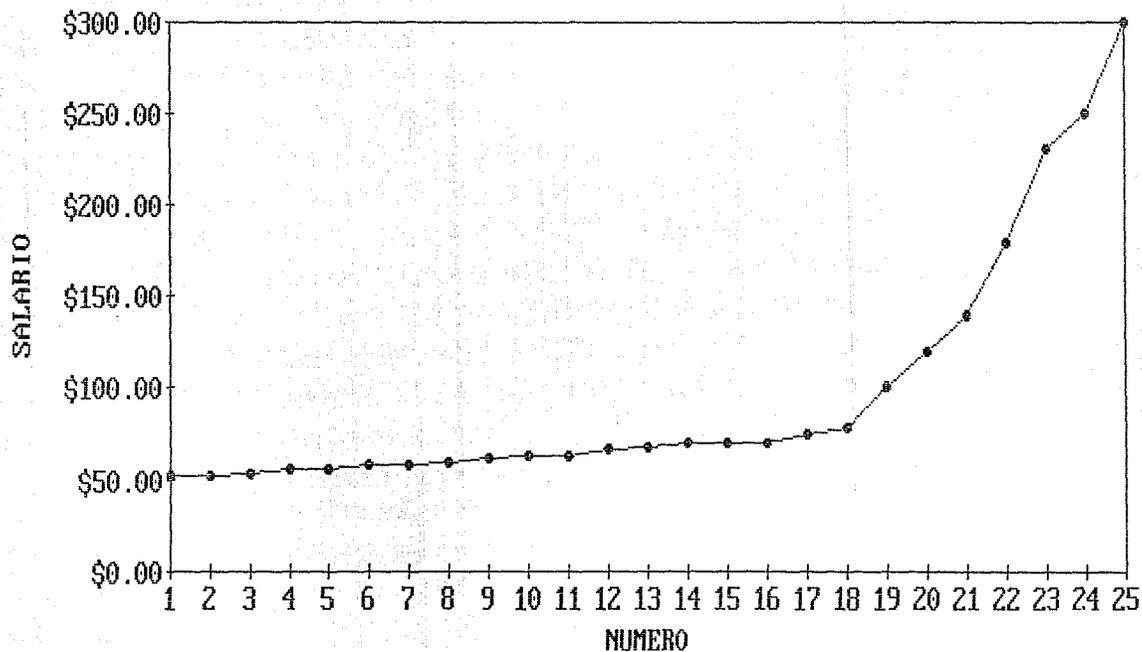
A N E X O V

GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO
SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

SALARIOS POR CATEGORIAS.

CATEGORIA	DESCRIPCION	SUELDO
1 O-06-013	PEON	\$52.25
2 S-02-001	CONSERJE	\$52.25
3 A-15-006	AUX. UNIV. OFICINA	\$53.59
4 A-16-003	SECRETARIA EJECUTIVA "A"	\$56.19
5 P-07-002	DIBUJANTE	\$56.19
6 S-09-002	PROFESIONISTA "B"	\$58.13
7 A-15-004	CADENERO	\$58.50
8 S-06-001	SECRETARIA EJECUTIVA "A"	\$59.10
9 S-04-004	VELADOR	\$61.35
10 S-04-003	CHOFER "B"	\$62.60
11 A-03-009	CHOFER "A"	\$63.00
12 P-07-001	JEFE DE SECCION	\$66.29
13 A-03-007	PROFESIONISTA "A"	\$67.50
14 A-04-008	JEFE DE OFICINA	\$70.00
15 A-09-001	ANALISTA	\$70.00
16 O-06-009	SUPERVISOR	\$70.00
17 A-15-003	SOBRESTANTE DE OBRA	\$74.99
18 P-05-001	SECRETARIA DE DEPARTAMENTO	\$78.92
19 O-06-001	CHOFER NIVEL DIRECTOR	\$100.42
20 A-03-006	OPERADOR	\$120.00
21 A-03-005	JEFE DE PROYECTO	\$139.99
22 A-03-003	JEFE DE AREA	\$180.02
23 A-03-001	JEFE DE DEPARTAMENTO	\$230.02
24 A-04-003	JEFE DE DEPARTAMENTO "A"	\$250.00
25 A-02-003	DIRECTOR	\$300.00
	RANGO	\$450.00
	PROMEDIO	\$52.25
	MODA	\$100.31
	MEDIANA	\$66.29
	DESVIACION ESTANDAR	\$66.29
	COEFICIENTE DE VARIACION	\$58.78
		\$58.59

S. C. A. O. P.
SALARIO POR CATEGORIAS



GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO
SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS POR CATEGORIAS.

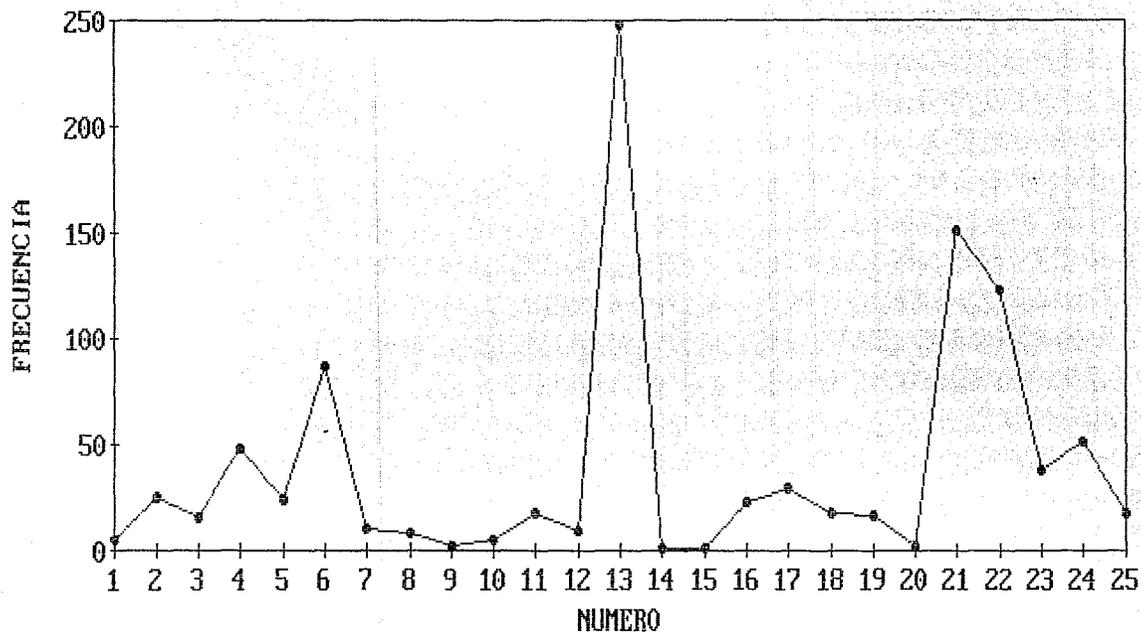
CATEGORIA	DESCRIPCION	FRECUENCIA
1 0-06-013	PEON	6
2 S-02-001	CONSERJE	25
3 A-15-006	AUX. UNIV. OFICINA	16
4 A-16-003	SECRETARIA EJECUTIVA "A"	48
5 P-07-002	DIBUJANTE	24
6 S-09-002	PROFESIONISTA "B"	87
7 A-15-004	CADENERO	11
8 S-06-001	SECRETARIA EJECUTIVA "A"	9
9 S-04-004	VELADOR	3
10 S-04-003	CHOFER "B"	6
11 A-03-009	CHOFER "A"	18
12 P-07-001	JEFE DE SECCION	10
13 A-03-007	PROFESIONISTA "A"	248
14 A-04-008	JEFE DE OFICINA	2
15 A-09-001	ANALISTA	2
16 0-06-009	SUPERVISOR	23
17 A-15-003	SOBRESTANTE DE OBRA	30
18 P-05-001	SECRETARIA DE DEPARTAMENTO	18
19 0-06-001	CHOFER NIVEL DIRECTOR	17
20 A-03-006	OPERADOR	3
21 A-03-005	JEFE DE PROYECTO	151
22 A-03-003	JEFE DE AREA	123
23 A-03-001	JEFE DE DEPARTAMENTO	38
24 A-04-003	JEFE DE DEPARTAMENTO "A"	51
25 A-02-003	DIRECTOR	18

TOTAL

987

S. C. A. O. P.

FRECUENCIAS POR CATEGORÍA



GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO
SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

ESTADISTICA GLOBAL DE EDADES.

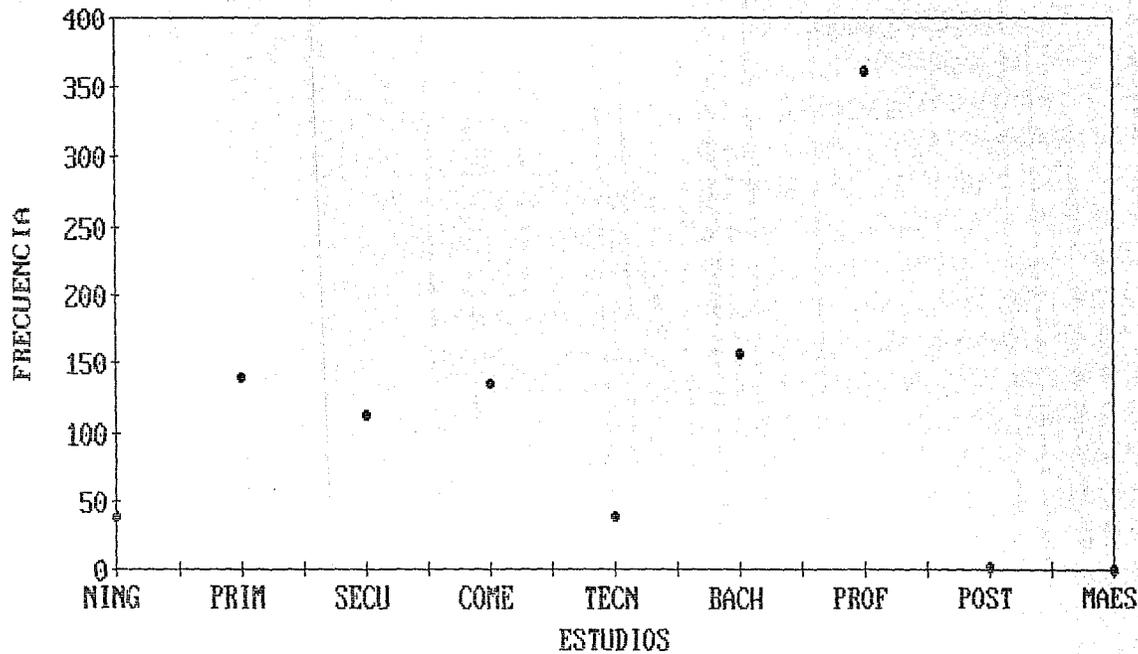
RANGO	MEDIA	FRECUENCIA
15 - 17	16	12
18 - 20	19	82
21 - 23	22	147
24 - 26	25	201
27 - 29	28	162
30 - 32	31	104
33 - 35	34	69
36 - 38	37	61
39 - 41	40	42
42 - 44	43	22
45 - 47	46	15
48 - 50	49	13
51 - 53	52	14
54 - 56	55	7
57 - 59	58	7
60 - 62	61	7
63 - 65	64	9
66 ó +	67	13
	TOTAL	987

GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO
SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

ESTADISTICA DE ESCOLARIDAD.

DESCRIPCION	FRECUENC
NINGUNA	39
PRIMARIA	139
SECUNDARIA	112
COMERCIO	135
TECNICO	39
BACHILLERATO	157
PROFESIONAL	362
POST-GRADO	3
MAESTRIA	1
TOTAL	987

S. C. A. O. P.
ESTADISTICA DE ESCOLARIDAD

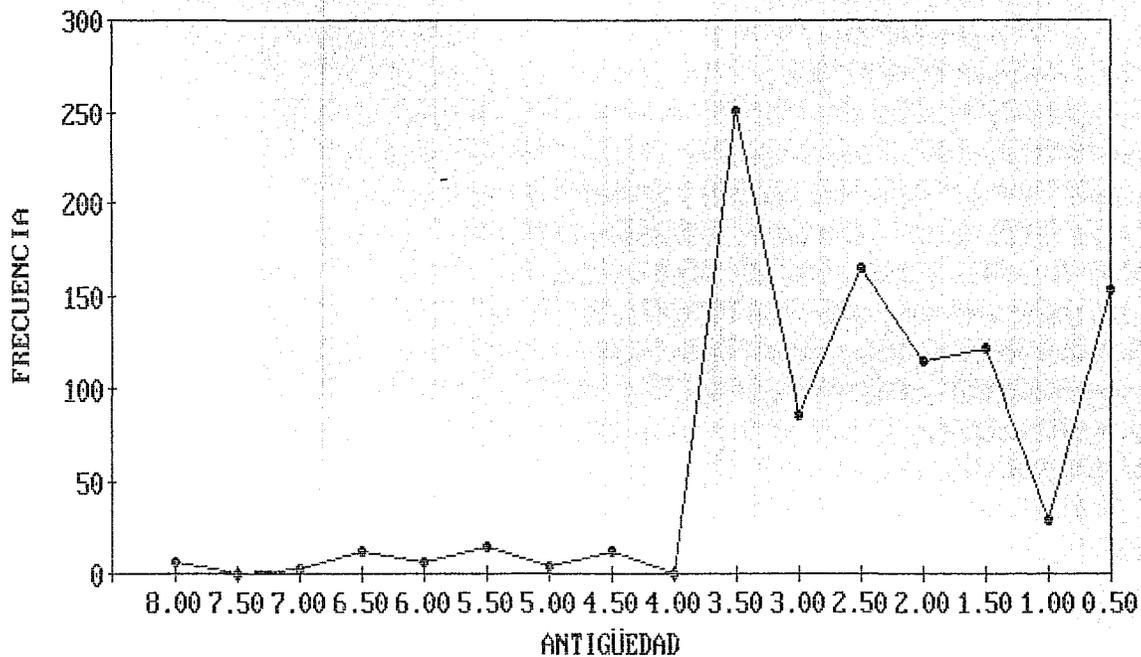


GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO
SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

ESTADISTICA DE ANTIGUEDAD

ANTIGUEDAD	FRECUENCIA
8.0	7
7.5	0
7.0	3
6.5	12
6.0	7
5.5	15
5.0	4
4.5	13
4.0	1
3.5	251
3.0	87
2.5	166
2.0	115
1.5	123
1.0	29
0.5	154
TOTAL	987

S. C. A. O. P.
ANTIGÜEDAD



GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO
SECRETARIA DE COMUNICACIONES,
ASENTAMIENTOS Y OBRAS PUBLICAS.

ESTADISTICA GLOBAL POR SEXO

SEXO	FRECUENC
MASCULINO	267
FEMENINO	720

S. C. A. O. P.

SEXO

