



2
2cj
318302

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA

DESARROLLO DE UN PROCESO DE CAPACITACION DE
PERSONAL COMO GUIA PARA LOS ESTUDIANTES DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION QUE LES FACILITE EL
ESTUDIO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

MONICA CELADA UGALDE

SILVIA GUADARRAMA LUJANO

MEXICO, D. F.

1992

PAGINACION
DESCONTINUA.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INTRODUCCION

La presente investigación surge de nuestra necesidad de mostrar como el desarrollo de un proceso de capacitación de personal se puede constituir como guía para los estudiantes de la Licenciatura en Administración, para que les facilite el estudio de la capacitación de personal, por lo tanto consideramos que la importancia social y teórica radica respectivamente en dar al estudiante un apoyo para el desarrollo de capacitación de personal así como facilitar la integración del mismo al campo laboral de la capacitación, proporcionando una situación caso y de la misma forma establecer los lineamientos del proceso de capacitación de personal en un organismo social que le permita al administrador entender la serie de limitantes y facilidades que se presentan en la organización Socio-Gubernamental.

Así la importancia social y teórica nos permitió establecer como Hipótesis alternas las siguientes :

1) Si se desarrolla un proceso para aprender la capacitación de personal como guía para los estudiantes de la Licenciatura en Administración, por lo tanto se les facilitará el estudio de la capacitación de personal y su integración en el campo laboral, luego entonces al aplicar el proceso para aprender la capacitación de personal, el estudiante incrementará su comprensión en el proceso de la capacitación de personal y sus posibilidades de integración al campo laboral.

2) Si se desarrolla un proceso para aprender la capacitación de personal para los estudiantes, por lo tanto se dará a conocer los lineamientos y limitantes de la capacitación de personal, luego entonces al aplicar el proceso para aprender la capacitación de personal los estudiantes incrementarán sus conocimientos de los lineamientos y limitantes de dicho proceso.

3) Si se desarrolla un proceso de capacitación de personal como guía para los estudiantes de la licenciatura en Administración, por lo tanto se les facilitará el estudio de la capacitación de personal luego entonces los estudiantes obtendrán un apoyo para el desarrollo y el estudio de dicho proceso y así se les facilitará su integración al campo laboral.

De las cuales seleccionamos como Hipótesis Central la siguiente ":

Si se desarrolla un proceso para aprender la capacitación de personal como guía para los estudiantes de la Licenciatura en Administración, por lo tanto se les facilitará el estudio de la capacitación de personal y su integración al campo laboral, luego entonces al aplicar el proceso para aprender la capacitación de personal el estudiante incrementará su comprensión en el proceso de la capacitación de personal y sus posibilidades de integración al campo laboral.

Estableciendo como Hipótesis Nula la siguiente :

Si se desarrolla un proceso de capacitación de personal como guía para los estudiantes de la Licenciatura en Administración y no se logra la comprensión, por lo tanto no se les facilitará el estudio de la capacitación de personal y así mismo se les dificultará su integración al campo laboral, luego entonces al aplicar el proceso para aprender la capacitación de personal, el estudiante no incrementará la comprensión en el proceso de capacitación de personal ni sus posibilidades de integración al campo laboral.

Las hipótesis anteriores nos permitieron establecer como objetivo general, particular y específico :

Recopilar la información necesaria para brindar a los estudiantes un proceso de capacitación de personal que les permita integrarse con facilidad en el ámbito laboral de la capacitación de personal, así como vincular el proceso de capacitación de personal con el ámbito laboral del administrador, y al mismo tiempo brindar una alternativa por medio de la cual el estudiante obtenga una fuente de información que le permita agilizar la comprensión de la capacitación de personal.

Para llevar a cabo ésta investigación se utilizaron métodos de estudio como son : Inductivo, Analítico, Sintético y Analógico, de la siguiente forma :

Inductivo : Este método parte de la observación de fenómenos particulares, para llegar a la formulación de generalidades o conclusiones universales, en base a lo anterior nosotras utilizamos éste método para encuestar a los estudiantes de la Licenciatura en Administración y así ir observando cada uno de los fenómenos particulares como son : Tendencia a la capacitación, necesidad de bibliografía, falta de conocimiento de los pasos a seguir para la capacitación, así como otros fenómenos que tomamos en cuenta para nuestro cuestionario, por medio de los cuales llegamos a nuestras conclusiones a cerca de la necesidad del desarrollo del proceso de capacitación de personal como guía para los estudiantes.

Analítico : Es mediante el cual se separan los elementos que componen un fenómeno por medio de un análisis para conocer cada una de las partes y poder establecer su relación, por medio de éste método nosotras analizamos cada una de las materias que se nos impartieron en nuestra formación profesional para separar y conocer aquellas que tienen algo en común, en éste caso, aquellas que sirven como base para el estudio del proceso de capacitación de personal.

Sintético : Es aquel por medio del cual se realiza una síntesis consiguiendo reunir elementos que se encuentran dispersos en un fenómeno, con la finalidad de poder estudiarlos como unidad, en el caso de nuestra investigación éste método nos ayudó a agrupar cada uno de los elementos del proceso de capacitación de personal como son : Planeación, Organización, Dirección y Control de la capacitación, de modo que agrupamos todos éstos elementos en uno solo que se presenta como el proceso administrativo de capacitación de personal.

Analógico : Es aquel a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de las semejanzas existentes entre dos fenómenos particulares, éste método nos sirvió para observar aquellas semejanzas que existían entre los estudiantes que optaban por la capacitación y aquellos que no aptaban por ésta rama de la capacitación para llegar a conclusiones que nos

encaminaron a situar a los estudiantes en sus aulas y a éstos mismos en su entorno laboral y así comparar la aplicación que el proceso de capacitación de personal tiene en la formación profesional y cual es la aplicación que se le da al llevar a cabo dicho proceso al campo laboral de la capacitación.

El objeto de estudio de nuestra investigación radica en facilitar el estudio de la comprensión de la capacitación de personal, utilizando conceptos simples ya que describimos y/o asignamos funciones relacionadas con el proceso de capacitación de personal.

Nuestra investigación se realizó en el Distrito Federal a partir de Septiembre de 1991 hasta Enero de 1992.

Con el fin de desarrollar nuestra investigación de manera clara y sencilla utilizamos diferentes técnicas y métodos que nos conllevaron a realizar la investigación de una manera sencilla para que el lector pueda captar la visión del proceso de capacitación de personal, la técnica más importante para nosotras fué la utilización de cuestionarios ya que a través de ellos conocimos las opiniones de los estudiantes a cerca de la necesidad del conocimiento del proceso de capacitación de personal.

A través de la elaboración de ésta investigación nos enfrentamos a diferentes limitantes para obtener la información a cerca del proceso de capacitación de personal dentro de un organismo Socio-Gubernamental, así como la escasez de recursos al elaborar comparaciones dentro de éstos organismos, la carencia de referencias bibliográficas fué un gran problema ya que nuestra investigación no tuvo muchas alternativas de donde escoger para tomar opiniones y conocimientos sobre la capacitación, es por ésto que solo utilizamos muy pocos libros, ya que como mencionamos a lo largo de la investigación no existen manuales del proceso de capacitación de personal, la mayor limitante fué el poco tiempo con el que contabamos para realizar la investigación.

Nosotras consideramos que lo más importante de nuestra investigación fué ofrecer a los estudiantes una guía para que conozca los pasos a seguir dentro de las diferentes etapas del proceso de capacitación de personal ya que se conforma de elementos teóricos que se sujetan a dicha técnica. Ahora bien a lo largo de nuestra investigación planteamos cinco capítulos los cuales nos marcan lo siguiente :

Capítulo I : Dentro de este capítulo hacemos referencia a las generalidades de la capacitación, sus antecedentes, definición y además otros términos semejantes a la capacitación para compararlos y aclarar en caso de que exista una confusión semántica, también se trata la importancia y definición del proceso de capacitación para introducir al lector en el tema y por último se mencionan las fases del proceso administrativo de capacitación de personal.

Capítulo II : Desarrollamos el proceso administrativo de la capacitación, explicando cada una de las etapas, la Planeación, la Organización, la Dirección y por último el Control, este capítulo, es uno de los más importantes ya que proporcionamos información que el estudiante no conoce en forma integral.

Capítulo III : Comprende el análisis del conocimiento en el proceso administrativo de capacitación de personal en los estudiantes de la Licenciatura en Administración. Nosotras consideramos importante analizar las características en el proceso de aprendizaje de la capacitación, su conocimiento actual, las ventajas y desventajas en la comprensión de dicho proceso y como último punto como se apoyan los estudiantes en el uso de manuales de capacitación de personal.

Capítulo IV : En este capítulo incluimos el Marco Legal de la Capacitación, los objetivos del Marco Legal y la Legislación vigente.

Capítulo V : En este capítulo se encuentra el caso práctico DIF para ejemplificar nuestra teoría en un organismo Socio-Gubernamental a modo de que los estudiantes tengan un panorama amplio de la manera de como se lleva a cabo el proceso administrativo de la capacitación de personal y además incluimos para mayor información algunos anexos de formatos que se utilizan en el proceso así como figuras para representar los objetivos del DIF.

De lo anterior se desprende el índice de contenido que a continuación presentamos.

INDICE

INDICE.

CAPITULO I. GENERALIDADES.

| | |
|--|----|
| 1.- Generalidades. | |
| 1.1.- Antecedentes de la Capacitación en México. | 2 |
| 1.2.- Definición de Capacitación. | 10 |
| 1.3.- Definición e Importancia del Proceso de Capacitación. | 12 |
| 1.4.- Fases del Proceso Administrativo de la Capacitación de Personal. | 12 |

CAPITULO II. DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION.

| | |
|--|----|
| 2.1.- Definición de Planeación de la Capacitación. | 17 |
| 2.2.- Definición de Organización de la Capacitación. | 25 |
| 2.3.- Definición de Dirección de la Capacitación. | 30 |
| 2.4.- Definición de Control de la Capacitación. | 34 |

CAPITULO III. LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y SU CONOCIMIENTO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL.

| | |
|--|----|
| 3.1.- Características de los estudiantes de la Licenciatura en Administración en su Proceso de Aprendizaje de la Capacitación de Personal. | 40 |
| 3.2.- El Conocimiento Actual del Proceso de Capacitación de Personal en los Estudiantes de la Licenciatura en Administración. | 42 |
| 3.3.- Ventajas y Desventajas que Observan los Estudiantes en su Comprensión y Práctica del Proceso de Capacitación de Personal. | 43 |
| 3.4.- Como se Apoyan los Estudiantes de la Li- | 44 |

conciatura en Administración en el Uso de
Manuales de Capacitación de Personal.

CAPITULO IV. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

- | | |
|---|----|
| 4.1.- Objetivos del Marco Legal de la Capacitación. | 58 |
| 4.2.- Legislación Vigente. | 58 |

CAPITULO V. ESTUDIO CASO DIF.

- | | |
|---|-----|
| 5.1.- Antecedentes Históricos del DIF. | 71 |
| 5.2.- Objetivos del DIF. | 73 |
| 5.3.- Nivel de Ingresos del DIF. | 75 |
| 5.4.- Planes y Programas del DIF. | 78 |
| 5.5.- Dirección de Recursos Humanos. | 79 |
| 5.6.- Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos. | 82 |
| 5.7.- Departamento de Capacitación y Desarrollo. | 84 |
| 5.8.- Coordinación Técnica de Capacitación y Desarrollo. | 88 |
| 5.9.- Elaboración del Plan General de Capacitación y Desarrollo. | 87 |
| 5.10.- Elaboración de los Programas del DIF. | 88 |
| 5.11.- Propósitos y Tareas de la Detección de Necesidades en el DIF. | 89 |
| 5.12.- Capacitación en los Puestos en la Unidad Administrativa de Recursos Humanos en el DIF. | 94 |
| 5.13.- Coordinación de Eventos del DIF. | 98 |
| 5.14.- Elaboración de Contenidos del DIF. | 101 |
| 5.15.- Procedimiento de Evaluación del Programa de Capacitación en el DIF. | 104 |
| 5.16.- Seguimiento de la Capacitación. | 107 |
| 5.17.- Seguimiento de la Capacitación Específica. | 111 |
| 5.18.- Seguimiento de Cursos de Capacitación y Desarrollo de los Mandos Medios y Superiores, Interdirecciones y Desarrollo de | 114 |

Habilidades Directivas.

| | |
|-------------------------|-----|
| CONCLUSIONES. | 117 |
| INDICE DE PIE DE PAGINA | 122 |
| ANEXOS | 126 |
| BIBLIOGRAFIA. | 154 |

CAPITULO I

GENERALIDADES

El capacitar a los trabajadores en México, no consideramos que sea nuevo, ya que existen referencias históricas desde hace mucho tiempo atrás, en donde se registran actividades en esta materia.

Es por esto que atendemos en primera instancia al desarrollo de los antecedentes de la capacitación en México, para dar a conocer un panorama de la evolución de la capacitación de personal, mencionando de igual forma definiciones de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo para una adecuada comprensión de sus significados.

Como es bien sabido la capacitación requiere de técnicas especiales para su aplicación de modo que exista una secuencia de pasos a seguir que sirvan como guía tanto para los alumnos de la carrera de Licenciados en Administración como para los instructores de capacitación, es por esto que consideramos relevante definir y desarrollar el proceso de capacitación de personal y las fases de dicho proceso, de manera que facilite su estudio.

Para objeto de nuestra investigación integraremos un manual con el propósito de ofrecer a los estudiantes una guía para dar a conocer los pasos a seguir dentro de las diferentes etapas del proceso de capacitación de personal ya que está conformado de elementos teóricos que se sujetan a dicha técnica.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

El fenómeno de la capacitación es tan antiguo como el hombre mismo. En los primeros intentos de capacitar, el método de instrucción consistía originalmente, en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, tenía un aprendiz al cual instruía, con el fin de transmitirle conocimientos y desarrollarle habilidades.

No obstante, que este sistema de aprendizaje era muy elemental, se le puede considerar como un proceso de instrucción para adaptar a los individuos en sus actividades productivas.

Desde entonces a la fecha, la capacitación y adiestramiento como procesos de enseñanza-aprendizaje han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas.

Con el precario crecimiento de la industria a fines del siglo pasado y principios de éste, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se fuera formalizando, pues comenzaba a surgir una gran demanda de obreros calificados, para satisfacer así las necesidades de crecimiento de las empresas.

Con el tiempo fueron desapareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar dicha necesidad.

En México fué así como en 1870, el Código Civil incluyó un capítulo destinado al aprendizaje. En 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al contrato de aprendizaje. Sin embargo con la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970 se suprimió dicho contrato y se estableció a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores. No obstante en estas disposiciones, no existía la parte legal que exigiera su observancia.

En la década de los 70's. Se comenzaron a detectar deficiencias en el aparato productivo debido al avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada; así como el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos, y las aspiraciones de orden personal y social.

Por esto se manifestaron como necesidades prioritarias de lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchó por mejorar los niveles de vida de los trabajadores, por lo que era indispensable establecer un sistema nacional de capacitación y adiestramiento adecuado para satisfacer dichos requerimientos. Ante este reto, el Gobierno elevó a rango Constitucional el derecho obrero a la capacitación y adiestramiento. Esta reforma decretada el 27 de Diciembre de 1977 modificó la Ley Reglamentaria correspondiente siendo publicada en el Diario Oficial el 28 de Abril de 1978, entrando en vigor el 1 de Mayo del mismo año.

Con la suspensión del contrato de aprendizaje en 1970, ya que se había convertido en un instrumento de explotación de los trabajadores, se inicia una etapa de investigación y análisis en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como primer paso en la elaboración de un proyecto nacional en materia de capacitación de los trabajadores.

Se hicieron estudios e investigaciones en el ámbito nacional, así como análisis comparativos de experiencias realizadas en este aspecto, en otros países.

Los resultados de estas actividades condujeron a la implantación de una estructura que estableciera una estrecha vinculación entre todos los aspectos que inciden en el proceso de capacitación de los factores productivos.

Conforme a esto se elaboró un planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento : posteriormente se promovieron las Reformas Constitucionales y Legales que constituiría el fundamento jurídico necesario para el establecimiento del mismo.

El complemento de la obligación de capacitar a los trabajadores, implica realizar una serie de acciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo. En ella se especifican diferentes requisitos administrativos y condiciones de organización y ejecución de cualquier actividad sobre capacitación y adiestramiento.

A continuación describiremos en forma general, los elementos básicos :

Las empresas del país tienen obligación de capacitar al total de los trabajadores(1) para lo cual, se debe ajustar a los siguientes lineamientos :

- a) En cada empresa deben constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento(2), las cuales vigilan, autentifican, supervisan y examinan las acciones que sobre la materia realizan dentro del centro de trabajo.

(1),(2), ART. 153-A L. F. T.

- b) Las primeras empresas deben formar planes y programas de capacitación y adiestramiento y presentarlos ante la Dirección General de Capacitación y Productividad para su aprobación.
- c) Todo trabajador sujeto a capacitación y adiestramiento, una vez concluida ésta, debe recibir una constancia de habilidades laborales con lo que acreditará haber llevado y aprobado un proceso de capacitación. Dicha constancia se expedirá por el capacitador y la empresa está obligada a enviar listas de ellas a la Dirección General de Capacitación y Productividad para su control.

Para una mayor comprensión de los antecedentes históricos de la capacitación en México desde los tiempos más remotos hasta la fecha nos parece relevante presentar a continuación un compendio por años de la evolución de la capacitación iniciando desde la época prehispánica hasta el mes de octubre de 1991.

En 1492 en la época prehispánica hasta 1521, la capacitación se caracterizaba por las artesanías, alfarería doméstica, ceremonial, funeraria y de construcciones, tejeduría, cestería, instrumentos musicales, lapidaria, pintura, trabajo en talla, papel y metalistería.

En el año de 1521 a 1810 que era la época de la colonia, existía la Escuela de Texcoco Fray Pedro de Gante: aprendizaje de oficios: carpintería, sastrería, pintura, zapatería, escultura y semejantes.

En el colegio Vasco de Quiroga en Pátzcuaro: se impartían artesanías y rudimientos industriales.

Dentro de la misma época pero en el año de 1630 en la escuela de primeras letras y labores manuales se les enseñaba a leer, escribir, coser, labrar, tejer y hacer telas multicolores.

En el año de 1783 se funda el Colegio de Minería.

En los años de 1821-1878 en la época PostIndependiente por decreto se crean las Escuelas de Agricultura y de Artes y Oficios.

En 1843 se establece la academia de San Carlos en donde se enseñaba la agricultura, pintura, escultura y grabado (Ilustración de libros).

En 1845 se creó la Escuela de Comercio y Administración por el Tribunal de Comercio.

En 1858 la Escuela de artes y oficios para varones del exconvento se transformó y lo mismo sucedió con la escuela industrial de Tecpa de Santiago.

En el año de 1869 se emitió la Ley de Instrucción Pública la cual sostiene e incrementa las Escuelas de artes y oficios.

El Código Civil de 1870, dentro de los antecedentes jurídicos de la capacitación en México se estableció el contrato de aprendiz.

En el año de 1871 se creó la Escuela Nacional de Artes y Oficios para señoritas en donde se enseñaban conocimientos domésticos y artesanales.

En la época del Porfiriato dentro de los años de 1876-1910 se amplía el cuadro de enseñanza en el ramo de artes gráficas y fotografía.

En el año de 1890 fueron fundadas las Escuelas de Práctica de Maquinistas y la Industria Militar, en Tuxtla Gutierrez, Chiapas.

En el año de 1903 se crea la Escuela Primaria y Comercial para varones DR. MORA, y la Escuela MIGUEL LEON DE TEJADA para mujeres. También se inauguró la Escuela Primaria Industrial para mujeres CORREGIDORA DE QUERETARO, la cual abarcaba las ramas de comercio, administrativa, de corte y confección.

En el periodo de 1910-1917 que abarca la época de la Revolución, surge la Escuela de Arte Industrial VASCO DE QUIROGA.

En 1915 se crea la escuela para enseñanzas para el hogar.

En el año de 1916 la Escuela de Artes y Oficios para varones se transforma en la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, para los jóvenes obreros. Y para la formación de obreros se ofrecía en herrería, tornería, fundición y carpintería con duración de cuatro años. Los requisitos de ingreso era tener 14 años de edad y certificado de primaria.

En el año de 1921 se crea la Secretaría de Educación Pública.

En 1922 se constituye la Escuela Tecnológica de Maestros Instructores.

En 1923 el Instituto Técnico Industrial brindaba cursos diurnos y nocturnos para la formación de técnicos especialistas. Así mismo se crea el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial, también las escuelas GABRIELA MISTRAL, SOR JUANA INES DE LA CRUZ, DR BALMIS, para señoritas y el Centro Industrial nocturno para obreras.

En el año de 1928 se establece la primera Escuela Técnica Industrial y Comercial (ETIC).

En el año de 1928 se funda el Centro Industrial Obrero.

En la época de la Post-Revolución en el año de 1930 se crea la Escuela Industrial y Comercial para señoritas en Morelia, Mich.

En el año de 1930 se funda el Instituto Politécnico Nacional y se crean las escuelas rurales para indígenas y escuelas para obreros y mujeres, cuyo objetivo era la capacitación y el adiestramiento.

En 1931 en la Ley Federal del Trabajo se retoma el contrato de aprendiz que obliga al patrón a la enseñanza de un arte u oficio y una retribución a cambio de servicios personales.

En 1932 se conceptualiza la Escuela Politécnica, con lo que se reorganiza la educación técnica en dos ciclos : preparatoria técnica y altos estudios técnicos.

En la época contemporánea surgen los centros de acción social en la Secretaría de Educación Pública cuyo objetivo era la vinculación escuela-comunidad.

En el año de 1958 después de la etapa Contemporánea (1953) en los Centros de Acción Social, se crean talleres adecuados para la capacitación en : encuadernación, costura, carpintería y tejido industrial.

En el año de 1962 se funda el Centro de Adiestramiento de Operadores, de ésta manera surge también el plan para la creación de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial y Agrícola.

En el año de 1963 nace el Programa Nacional de Capacitación para el Trabajo y se inauguran los primeros diez centros de capacitación para el Trabajo Industrial con apoyo de industriales, organizaciones obreras y del Gobierno Federal (CECATI). También se crean Centros de Capacitación para el Trabajo Agropecuario (CECATA).

En Diciembre de 1965 se crea el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO). Se forman Centros de Enseñanza Ocupacional, como complemento a la labor desarrollada por los Centros de Acción Social Educativa, dependiendo de la Dirección de Acción Social.

En el año de 1965 se crea la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, para promover la superación de los niveles de cultura y desarrollo de la fuerza de trabajo, mediante la capacitación y adiestramiento.

En 1966 los Centros de Capacitación promovidos en 1962, pasan a depender de la Dirección General de Educación Técnica bajo el nombre de Centros de Capacitación para el Trabajo y se crea la Escuela Nacional para Maestros de Capacitación para el Trabajo

Industrial.

En el año de 1970 en el artículo 132 Fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de capacitar a los trabajadores contractuales, por parte de las empresas.

En el año de 1978 se promulga la nueva Ley Federal del Trabajo, con que se da origen a la Capacitación en el Trabajo. Se separan jurídicamente los campos de la Capacitación para el Trabajo, y de la capacitación en el trabajo. La Secretaría de Educación Pública como una acción complementaria incrementa un programa para ofrecer capacitación en el trabajo a solicitud de las empresas.

En 1981 comienza a operar la Unidad de Centros de Capacitación como instancia rectora de los Centros de Capacitación para el Trabajo, que a partir de entonces se denominan Centros de Capacitación. En éste mismo año se incorporan a los Centros de Capacitación los Centros de Enseñanza ocupacional y los de Acción Social y Educativa.

En el año de 1982, en el mes de Mayo se publica en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo 68 de la Secretaría de Educación Pública, en el que se oficializa la Unidad de los Centros de Capacitación y se especifican sus funciones.

En el año de 1985 la Unidad de Centros de Capacitación, se eleva a Dirección de Centros de Capacitación, dependiente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT) de la Secretaría de Educación Pública.

En el año de 1989, los Centros de Enseñanza Ocupacional se transforman en Centros de Capacitación para el trabajo.

Actualmente se cuenta con 200 planteles en todo el país en los que se atiende a 200,000 alumnos.

En este año (1991) se complementa la creación de otros planteles con lo que aumenta la cobertura potencial de la atención a la demanda de este servicio educativo.

El aspecto más importante al mes de Octubre de 1991 es que se anuncia la posibilidad de la apertura Educativa a nivel Internacional, de conformidad con la firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio.

Conforme ha ido evolucionando la capacitación se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades de capacitación. Así mismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial y que contribuyen al desenvolvimiento del personal de dichas empresas, de ésta manera las grandes industrias pueden llegar a lograr sus objetivos con mayores rendimientos y beneficios tanto para la organización como para el personal que en ella labora.

Para un mejor entendimiento de lo que es y proporciona la capacitación damos a continuación la definición de capacitación y de otros términos semejantes a la capacitación de modo que no existan problemas semánticos.

1.2 DEFINICION DE CAPACITACION

Del adjetivo capaz, y éste a su vez del verbo latino *cápare*= dar cavidad. Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar aptitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

El objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos, sobre aspectos técnicos del trabajo. En virtud de esto la capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

Es la adquisición de conocimientos, principalmente de características tecnológicas, científicas y administrativas.

(4) RODRIGUEZ, RAMIREZ

(5) SILICEO

(6) ARIAS

ADiestRAMIENTO :

Del adjetivo diestro y éste a su vez, de la palabra latina dexter= derecho. Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

Habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde éste punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

DESARROLLO :

Este término indica el proceso de desplegar algo que está enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud.

Significa el progreso integral del hombre y, por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos.

Comprende íntegramente al hombre, la formación de su personalidad, carácter, hábitos, educación de la voluntad y cultivo de la inteligencia.

Como se puede observar éstos conceptos abarcan al hombre en toda su formación : personalidad, carácter, hábitos, sensibilidad, voluntad, etc.

La capacitación podemos decir que es la unión de todos éstos conceptos. pues determinamos que los tres tienen el mismo objetivo de llegar a preparar a los trabajadores para que rindan y obtengan el máximo beneficio de sus actividades.

(7) RODRIGUEZ, RAMIREZ.

(8),(9) SILICKO

(10) GUZMAN.

Para lograr ésto es necesario hablar del proceso de capacitación de personal que se lleva a cabo para proporcionar conocimientos a los empleados que laboran en la empresa.

De tal suerte nos parece oportuno mencionar la definición de proceso de capacitación de personal y proporcionar enseguida las fases del propio proceso administrativo de capacitación de personal.

1.3 DEFINICION E INPORTANCIA DEL PROCESO DE CAPACITACION :

Algunos de los mayores problemas que enfrentan actualmente las empresas e instituciones se debe a la falta de una acción de capacitación y adiestramiento de su personal, pero en una forma organizada.

Por lo anterior es necesario establecer una estrategia para la capacitación, de modo que garantice soluciones verdaderas para los problemas del proceso de capacitación de personal, el cual se define como un método por medio del cual se estructuran etapas organizadas como pasos que se deben seguir, uno a uno sin descuidar aspecto alguno, para que éste proceso llegue a los objetivos ya planteados deben de tomarse en cuenta cada una de las etapas que conforman el proceso, ya que si en algún momento faltara alguna, no se llegaría a los objetivos de la capacitación.

Para garantizar el empleo adecuado de éste proceso es necesario no perder de vista las etapas que engloban el proceso de capacitación de personal, ya que serán la base para describir el procedimiento por el cual se llevará a cabo la capacitación de personal.

1.4 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL.

Con el fin de transformar los insumos en productos, la unidad administrativa que es la estructura del departamento de capacitación y es la que está dedicada a las actividades de

capacitación, lleva una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación. Cabe señalar que las fases que mencionaremos responden a una división estructurada para un manual.

Dentro del proceso administrativo de la capacitación podemos identificar las siguientes fases : (11)

1) Presentación del proyecto : Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En ésta fase se establece el compromiso formal entre el área usuaria y la Unidad de Capacitación y Desarrollo (UCD) para la consecución de un programa.

2) Presentación del programa : Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como la descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.

3) Operación de los programas : Esta fase conforma las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos de los mismos.

4) Control de los programas : Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible los problemas de la operación de los programas.

5) Evaluación : Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos prefijados.

6) Seguimiento : Es la última del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras, culmina con el informe de resultados del programa.

(11) CALDERON.

A continuación para facilitar el estudio del proceso administrativo de la capacitación de personal a los estudiantes de la Licenciatura en Administración sintetizaremos las seis fases del proceso administrativo de capacitación de personal, de manera que ayude a situar el proceso dentro de sólo cuatro etapas más sencillas.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL

- A) PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) DIRECCION
- D) CONTROL.

Es importante mencionar que a lo largo del siguiente capítulo desarrollaremos y definiremos las etapas anteriores pues nuestro objetivo es que el estudiante conozca el desarrollo del proceso de capacitación de personal y tenga así una guía para el estudio del mismo.

Para realizar nuestra investigación y mostrarla como guía, podemos decir que será un MANUAL PARA LOS ESTUDIANTES y de tal modo puedan apoyarse para el estudio del proceso antes mencionado.

DEFINICION DE MANUAL :

La orientación conceptual del MANUAL parte de un análisis de sistemas es decir, enmarca a la capacitación y adiestramiento como a un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general de una organización (12).

Siendo el manual la guía o procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica, pues constituye su guía en el trabajo a desarrollar; de ahí la importancia que existe al señalar el contenido que regirá el curso a seguir en el mencionado manual.

(12) CALDERON.

CONTENIDO DEL MANUAL DE CAPACITACION :

- a) Introducción : Parte en donde se localiza la razón por la cual la organización realizó dicho manual.
- b) Recomendaciones al instructor : Como debe entender el instructor las partes que integran el manual (nombre, etapas, etc.), además de mencionarles cuales son los propósitos y características del curso, como manejar el manual, al grupo y forma de efectuar el entrenamiento.
- c) Objetivos : Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismas que deben expresar un objetivo a alcanzar. Igualmente debe señalarse el objetivo general del curso. Las metas deben expresarse en forma de la conducta que adquirirá el estudiante después de realizar el aprendizaje.
- d) Programa : Deberá contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas a realizar.
- e) Hojas-guías para el instructor : Son ayudas para todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema; objetivo del tema, materiales para el adiestramiento, etc.
- f) Estandares : Son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo. (18).

Estos seis pasos deben tomarse en cuenta pues el desarrollo de dichos manuales es un punto realmente importante.

(18) ARIAS.

CAPITULO II

DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

DE LA CAPACITACION

La capacitación para que sea un instrumento eficaz tiene que ser un sistema ordenado que solucione los problemas organizacionales y que alcance los objetivos de la empresa. Debe consistir en algo más que la instrucción casual de los que aprenden a utilizar más técnicas superiores a la mera improvisación. La capacitación además tiene que apoyarse en una cuidadosa y continua investigación.

Para llevar a cabo el proceso administrativo de la capacitación de personal, con la organización que se desea, es necesario no olvidarnos de las etapas del proceso administrativo de capacitación de personal.

La base de todo el proceso administrativo de la capacitación de personal es la etapa de PLANEACION.

2.1. - DEFINICION DE PLANEACION DE LA CAPACITACION :

Consiste en fijar el curso de acción a seguir, estableciendo los principios que habrían de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización(14).

El fundamento o punto de partida para la planeación de todo proceso de capacitación de personal lo constituye la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC). Luego entonces es esencial definir lo que es y lo que representa la Detección de Necesidades de Capacitación, haciendo referencia también a los tipos y clasificaciones de necesidades que existen en esta etapa del proceso, así como los propósitos y tareas de la DNC.

Para detectar las necesidades se deben de conocer los diferentes tipos y clases de necesidades.

TIPOS DE NECESIDADES :

- a) NECESIDADES MANIFIESTAS : Su localización resulta evidentemente sencilla y son de fácil identificación.

(14) RRYES.

- b) **NECESIDADES ENCUBIERTAS** : Son aquellas que no son detectables a simple vista y cuya identificación requiere de una sistemática y exhaustiva investigación.

CLASIFICACION DE NECESIDADES :

- a) En cuanto a su aptitud :
- Necesidades de la empresa (Organizacional)
 - Necesidades de un área (Ocupacional)
 - Necesidades de un trabajador (Individual)
- b) En cuanto a una perspectiva temporal :
- Urgentes
 - Corto plazo
 - Largo plazo
- c) En cuanto a la raíz y origen del problema :
- De conocimientos, habilidades, actitudes.
 - Por carencia en las estructuras y políticas de la empresa
 - Por carencia en el equipo y material (Instalaciones, máquinas, etc.).
 - Necesidades en el reglón de salarios
- d) En cuanto a la naturaleza de las carencias :
- Necesidades de capacitación humanística y técnica

PROPOSITOS Y TAREAS DE LA DETECCION DE NECESIDADES

- Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y sus diversos sectores.
- Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento : personal, dinero, equipo, etc.
- Justificar o bien cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

Los aspectos que mencionamos anteriormente se originan en las siguientes fuentes :

- El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- La evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nueva contratación, transferencia y retención del personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística y derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas diseñadas especialmente para determinar las necesidades.
- Índices de desperdicios y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y agrupadamente.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspección y auditoría.

Al conocer éstos elementos en donde se detectan las necesidades de capacitación se puede encausar la investigación hacia el desarrollo de la DNC. Por medio de varios procedimientos existentes como son :

- 1) El análisis de puestos tratando de identificar problemas en el desarrollo de actividades propias de la ocupación.
- 2) La clasificación de eficiencia del trabajo por parte de los supervisores.
- 3) La combinación de algunas técnicas en la investigación como la entrevista, el cuestionario o el método de tarjetas para determinar deficiencias en los trabajadores.

Para objeto de ésta investigación desarrollaremos únicamente el análisis de puestos y los otros procedimientos sólo se mencionaran como complemento.

Los tipos de análisis a los que nos referimos son :

a) Análisis de la organización :

Su finalidad es detectar en que parte de la organización se requiere más la capacitación; para lo cual, es necesario hacer un estudio general de la empresa orientado hacia los objetivos, los recursos con los que cuenta y determinar si éstos últimos se están aprovechando para la consecución de los fines propuestos. El análisis de la organización responde a la pregunta : Dónde se necesita la capacitación?

b) Análisis de operaciones :

Se refiere a un aspecto en general y tiene por objeto el analizar las actividades que integran una tarea, determinando la manera de como debe realizarse y el comportamiento que debe presentar el responsable de dicho puesto. El análisis de operaciones responde a la pregunta : En que debe consistir el entrenamiento?

c) Análisis humano :

Se refiere a un empleado específicamente, teniendo éste análisis gran importancia por los programas de capacitación. El análisis humano responde a la pregunta : Quién debe recibir el entrenamiento?

Una vez que se ha determinado el tipo de análisis que se utilizará para la D/C se procede a llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación.

PROCEDIMIENTO DE LA DETECCION DE NECESIDADES :

- 1) Identificar los problemas presentes y futuros del sistema a investigar de la empresa, departamento o sección, etc. en la que se pretende determinar las necesidades de capacitación.
- 2) Estimar la repercusión de los problemas en los objetivos del sistema a investigar.
- 3) Identificar las causas del problema.
- 4) Determinar las causas de los problemas que se pueden eliminar total o parcialmente con la capacitación.

- S) Determinar quienes tienen necesidades de capacitación, en que y con que prioridad.
- C) Presentar el informe.

Al analizar éste procedimiento se llega a conclusiones, las cuales se redactan a modo de informe final o de resultados para comunicar a los sujetos a quienes va dirigido el estudio, las conclusiones para la toma de decisiones, concluir es inferir una verdad de otra, acompañado de recomendaciones.

Todo ciclo de acción debe contener inicio, desarrollo y final. En ese orden de ideas el informe final constituye el término del proceso administrativo de la capacitación. El informe de resultados no sólo constituye un final de la acción sino la memoria de la Unidad de Capacitación y Desarrollo. Contar con todos los datos relativos a los programas facilita la labor de planeación y desarrollo de futuros programas. Frecuentemente, ciertos eventos deberán repetirse en otras unidades administrativas, con lo que los informes presentados, permitan contar con una base sobre la cual se armarán esos programas.

El informe final deberá contener :

INTRODUCCION :

Planteamiento del programa.

Objetivos

Contenido

DESARROLLO DEL PROGRAMA :

Inauguración y clausura del programa

Especificar los objetivos de los módulos y como se desarrollaron, y los problemas, si existieron en su aplicación.

RESULTADOS Y RECOMENDACIONES :

Es conveniente que todo programa de capacitación cuente con evaluaciones de conocimientos, habilidades o destrezas. Es conveniente especificar las necesidades de capacitación que se hayan detectado mediante la evaluación. Así se pueden programar

futuras acciones que vengan a resolver aquellas lagunas que no cubrió el programa.

Como último punto, se indica, de forma general, el resultado de la aplicación de los cuestionarios de opinión sobre el instructor, la capacitación y el curso. Esta información puede proporcionar datos sobre la aceptación del programa.

El siguiente paso una vez que se tienen determinadas y detectadas las necesidades de capacitación de personal se pueden establecer los objetivos generales y específicos.

El objetivo general del programa o propósito indicará las habilidades, conocimientos y/o actitudes esporadas en forma general como resultado del programa.

De acuerdo al objetivo general planteado, los específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera como aplicación de los cursos.

Luego entonces el programa debe establecer una relación adecuada entre los objetivos generales y específicos.

De la misma suerte que los objetivos, las Políticas y Normas deben plantearse claramente para su ejecución, ya que son normas generalmente a seguir en el desarrollo de la función de la capacitación. Su determinación correcta evitará problemas potenciales tanto en el área usuaria como con los participantes, establecerá el compromiso de respetar ciertas reglas del juego.

Además de precisos y claros, conviene que los objetivos tengan las siguientes características :

- 1) Redactados en forma tangible para todos y cada uno de los interesados.
- 2) En términos, no de las acciones del instructor, sino de las de los participantes.
- 3) Preferiblemente en términos de conductas observables.
- 4) Expresados en infinitivo o en la forma futura de los verbos correspondientes. Por ejemplo : identificará, resolverá, etc.

Al establecerse los objetivos adecuadamente se deben estructurar los planes y programas, los cuales se definen de la siguiente manera :

DEFINICION DE PLAN :

Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir respecto de cada centro de trabajo y que supone una orientación general de actividades para representar una visión integral de los programas que lo componen. (17).

DEFINICION DE PROGRAMA :

Es la parte de un plan expresado en términos de tiempo y recursos de una manera pormenorizada. (18)

Los planes y programas de capacitación son producto del diagnóstico de necesidades, estableciendo las acciones para realizar dichas necesidades. Así pues el programa debe cumplir una relación adecuada entre los objetivos generales y los específicos, los contenidos de los cursos, etc.

De éste modo deben establecer universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Este último con el fin de medir a que grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento, los cuales se mencionaran en el transcurso de éste capítulo.

Con base a lo anterior y una vez que se han autorizado los programas por los directivos del área de capacitación, se procede a la evaluación de los costos de cada uno de los cursos logrando ésto a través del análisis de los diferentes presupuestos que se tengan.

Para que los objetivos de capacitación, planes y programas se lleven a cabo y cumplan con las metas que se pretenden alcanzar, es necesario contar con presupuestos.

(17), (18) KOONTZ.

DEFINICION DE PRESUPUESTO :

El presupuesto es en si un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego la obtención de resultados correctos dependerán de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecta de algún modo a lo que se planea : para que, con base a las experiencias anteriores puedan apoyarse los posibles resultados a futuro.

El cálculo de presupuestos es un instrumento de la administración, es de hecho, un método de control necesario para llegar a un objetivo.

En ésta etapa de la planeación del proceso administrativo aplicado a la capacitación es donde la empresa sabe si puede afrontar los gastos y honorarios de los instructores famosos y caros. Desde éste punto de vista a menudo la solución óptima es una combinación de los costos internos y de los externos, en diferentes momentos y áreas.

Una vez que se ha cubierto la primera etapa del proceso (Planeación) que se encarga como ya señalamos de establecer todas aquellas metas, cursos de acción y presupuesto necesario para la capacitación se podrá comprobar si se cumplió todo aquello que se planea hacer en la capacitación.

La siguiente etapa se deriva de la planeación y se conoce como ORGANIZACION DE LA CAPACITACION DE PERSONAL, la cual contribuye en el proceso administrativo de capacitación para dar un mayor seguimiento a las etapas de dicho proceso.

De tal modo haremos referencia a la definición de lo que es la Organización de la Capacitación de Personal con el objeto de establecer lo que se realiza en ésta etapa.

2.2. -DEFINICION DE ORGANIZACION DE LA CAPACITACION :

Es la estructuración técnica de la relación que debe existir entre las funciones, actividades y niveles de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En la misma definición se ven claramente las etapas :

- 1) Jerarquía : Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- 2) Funciones : La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3) Obligaciones : La que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

La organización es el puente entre la planeación y la programación por un lado y la relación por otro.

Podemos decir que la organización se encarga de distribuir los elementos que componen el proceso de capacitación de personal como son : los recursos humanos y materiales, las técnicas, métodos, etc. y la forma como se deben de realizar sus actividades.

Uno de los puntos importantes para que la capacitación se realice y se proporcione de manera eficaz es el seleccionar a los instructores adecuados para que cubran las necesidades de capacitación de personal y además los aspectos que influyen en el desarrollo de la capacitación como son :

- 1) Elección de los participantes.
- 2) Ambiente físico.
- 3) Duración (Cronogramas, Horarios, Calendarios).
- 4) Instructores.
- 5) Adecuada ventilación.
- 6) Luminosidad de aula.

(10) KOONTZ.

- 7) Limpieza del local.
- 8) Mobiliario.
- 9) Ubicación de los locales.
- 10) Tamaño.

En este caso tomaremos sólo el de instructores ya que nuestra intención es determinar la Contratación de Servicios.

La Contratación de Servicios deberá ser una búsqueda del aprovechamiento óptimo de los recursos internos, pero abriéndose con amplitud a la experiencia superior de los especialistas más conocidos dentro del medio.

El recurso de los instructores externos se decide poniendo en la balanza :

- a) Las competencias especializadas y de alto nivel.
- b) El prestigio de los instructores.
- c) La necesidad de evitar la contaminación de gentes implicadas en los problemas que se viven en la empresa y la convivencia por tanto debe basarse en la acción de personas imparciales y neutrales.

Los instructores son una herramienta en la cual se apoyan los directivos del Departamento de Capacitación para aplicar los cursos de manera satisfactoria, ya que es una gran responsabilidad el seleccionar al instructor más calificado para las necesidades de cada curso, así como para el tipo de participantes ya sean mandos medios o superiores.

El proceso de la contratación de servicios consiste en pedir el Curriculum Vitae del instructor a manera de que el encargado de seleccionar al instructor más capaz lo haga por medio de su experiencia y conocimientos.

Hasta este punto todos son elementos que desencadenan una serie de alternativas para mejorar el desarrollo de los programas, esto es que a medida que se progresa adecuadamente en éstos puntos se podrán encaminar y acrecentar al progreso de los programas de capacitación.

Con base a lo anterior podemos dar a conocer el desarrollo de los programas de capacitación.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION :

La manera como se debe de llevar a cabo un programa se determinará con el procedimiento de elaboración de programas, en donde se marcan los pasos a seguir durante el curso que se implanta. Por lo anterior daremos a conocer dichos pasos :

1) Entrada del instructor :

El instructor deberá llegar mínimo treinta minutos antes de iniciar el curso.

Debe familiarizarse con el local.

Preparar el material necesario para esa sesión.

2) La presentación del instructor :

Se realiza la inauguración oficial.

El instructor debe establecer un acercamiento con los participantes.

Debe preguntar las costumbres de la institución.

La forma de vestirse depende del nivel jerárquico al que está dirigido el programa.

3) Actividades que corresponden al contacto con el participante :

Actividades de presentación de los objetivos, programa de actividades, presentación de los participantes y explicación de la metodología a utilizar, con el propósito de que las personas tengan una visión más amplia de lo que se espera de ello, lo que van a realizar durante el programa y como lo van a llevar a cabo.

4) Creación de un clima adecuado para el aprendizaje :

Actitud del instructor.- Actividad del instructor, en términos de entusiasmo, gusto, estado emocional se transmiten a los participantes y modelan su comportamiento sobre todo en lo que respecta al ritmo de de actividad o pasividad del grupo. Se puede crear un clima adecuado utilizando ejercicios o juegos de sensibilidad, actitudes y habilidades.

5) Continuidad entre una sesión y otra :

Se debe sintetizar el contenido del tema visto en esa sesión para reafirmar el aprendizaje.

Se debe comentar con el grupo la sesión anterior para aclarar en caso de que existan dudas, comentarios o inquietudes.

El instructor debe darles tiempo y ayudarlos a que compartan sus reflexiones con el resto del grupo y hacer los comentarios que crean pertinentes.

Estas actividades son fundamentales en el proceso de enseñanza y aprendizaje ya que brindan salud al grupo al no dejar asuntos pendientes o lagunas en el aprendizaje.

6) Retroalimentación sobre el desempeño del instructor :

Es importante que se solicite al grupo su opinión acerca del instructor ya que se considera al instructor como una figura colocada encima del grupo, como comportamiento y ejercicio de autoridad estereotipados, que lo alejan de los participantes.

7) Cierre del programa :

La profundidad y el significado de la terminación de las relaciones que se establecen entre los participantes y entre éstos y el instructor varían de acuerdo a la naturaleza temática y la duración del programa.

En algunas ocasiones los participantes seguirán colaborando juntos, en otras, volverán cada uno a sus respectivas unidades de trabajo. El final del programa provoca distintas reacciones entre los participantes por lo que conviene que el instructor prevéa algún tipo de actividades donde las personas canalicen adecuadamente las emociones que les causa la separación.

Como terminar la relación con el grupo? dependiendo del estilo, experiencia y habilidades del instructor. A continuación se presentan algunas modalidades de como terminar la relación con el grupo :

1) La despedida formal del instructor.

2) Hacer referencia al futuro (Mensaje que impulse a los participantes a buscar su actualización permanente).

- 3) La entrega de algún reconocimiento por escrito que acredite la participación en el programa.
- 4) Invitar a las personas a desplazarse libremente en el salón y se despidan unos de otros y del propio instructor.

El desarrollo del programa puede tener diferentes aspectos que lo diferencien de la estructura que mencionamos anteriormente ya que la forma de como se realice dependerá del Departamento de Capacitación y Adiestramiento de la empresa que se trate, puesto que la estructura antes mencionada no es una plantilla rigurosa.

En conclusión el instructor debe poner gran hincapié en el desarrollo del programa para que de tal manera los participantes de los cursos se sientan motivados para participar en el tema de que se trate, y de la misma forma traten de actualizarse, y aportar al curso tal vez cosas diferentes que beneficien al desarrollo del programa.

COORDINACION DE EVENTOS :

Durante el desarrollo del programa debe existir una coordinación de cursos por medio del Departamento de Capacitación el cual se encargará de cubrir aquellas necesidades que surjan antes, durante y después de la impartición de los cursos, de modo que se tome en cuenta los requerimientos de material, de servicio de cafetería, inauguración, clausura, elaboración de diplomas, asistencias, etc.

Una buena capacitación de personal se debe medir y proporcionar a los coordinadores del Departamento de Capacitación y Desarrollo el informe de que sus objetivos se cumplieron con gran éxito.

La siguiente etapa del proceso se deriva de la organización y a ésta etapa se le conoce como dirección de la capacitación, la cual se dice que consiste en influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo. Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus

deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos y como miembros de un grupo y de la necesidad de que los administradores efectivos sean también líderes eficientes. Como el liderazgo supone seguimiento y los individuos tienden a seguir a aquellos que pueden satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (20)

Luego entonces daremos una definición más concreta de dirección :

2.3.- DEFINICION DE DIRECCION DE CAPACITACION :

Se define como el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida con base en decisiones ya sean tomadas directamente, y con frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. En cuanto a las subfases o etapas de éste proceso administrativo, señala las siguientes :

- a) Delegación de autoridad.
- b) Que ejerza autoridad para lo cual debe precisar sus tipos, elementos y clases.
- c) Que establezca canales de comunicación (ejerciendo la autoridad por medio de éstos canales).
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

La forma o procedimiento en que se debe llevar a cabo la estructuración del contenido de un programa, depende en gran medida de la identificación de las necesidades de capacitación que se han llevado a cabo ya que es muy deseable que se vincule con los retos y problemas que los participantes enfrenten en su trabajo. Esto determina que el contenido de un programa de capacitación pueda aplicarse realmente en beneficio de los productos y servicios de la institución. Así pues los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos. A continuación (20) KOONTZ.

se dan a conocer los pasos que ayudan a la estructuración de los programas.

ESTRUCTURA DE CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS.

El objetivo general es capacitar, mantener actualizado y desarrollar al personal, tanto operativo como directivo, para que coadyuven con su mejor desempeño a alcanzar los fines de la organización, su función es genérica, planea, evalúa y controla la capacitación y desarrollo del personal del organismo, en cuanto a su función específica, integra grupos de planeación, programación y control, para la elaboración de programas de capacitación, se investigan y diagnostican necesidades de capacitación y desarrollo. Opera los programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades específicas de las áreas usuarias, evalúa los cursos de capacitación con el fin de garantizar los resultados de su aplicación, da seguimiento a los programas, para mantener un sistema permanente de capacitación, mantiene actualizado al personal sobre las innovaciones en materia de capacitación y desarrollo, se describen puestos para que de éste modo conozcan cuales son sus obligaciones y responsabilidades.

Al haber establecido todo aquello que constituirá los contenidos de los programas se puede proceder a determinar los procedimientos a seguir para los programas entendiendo como procedimiento las guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben de cumplir en esencia una secuencia cronológica de acciones requeridas (20). Los procedimientos, existen a todo lo largo de la organización, aunque, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos sobre todo por la necesidad de un control más estricto, por las ventajas económicas de detallar la acción, por la menor necesidad de conocimientos discrecionales, y por el hecho de que los trabajadores rutinarios llegan a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un sólo modo. Las técnicas para llevar éstos ordenamientos dentro de la capacitación se mencionaran a continuación :

(20) KOONTZ.

- a) Exposición.
- b) Mesa redonda.
- c) Cuchicheo.
- d) Estudio de casos.
- e) Representación de papeles (Escenificación).
- f) Simposium.
- g) Foro.
- h) Demostración física de objetos reales.
- i) Phillips 6/8.
- j) Confrontación.
- k) Entrevistas.
- l) Lectura comentada.
- m) Torbellino de ideas.
- n) Visitas guiadas.
- ñ) Panel.
- o) Ejercicios de imaginación-visualización.
- p) Ejercicios de sensibilización.
- q) Juego de negocios.

El tener los medios por los cuales se proporciona la enseñanza es de gran ayuda pues de ésta suerte podemos llegar a la interacción de las personas, es decir, de los recursos humanos.

Y entendiéndose por integración a aquella ocupación de puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación y capacitación del personal necesario, para éste aspecto se toman en cuenta los siguientes elementos :

1.- Con respecto a los participantes :

Criterios de selección.

Número.

Edades.

Escolaridad.

Horarios de trabajo.

Puestos que desempeñan.

Situaciones especiales: inquietudes, frustraciones, bloques antagónicos.

2.- Con respecto al ambiente físico :

Ubicación.

Tamaño.

Iluminación.

Ventilación.

Acústica.

Mobiliario.

3.- Con respecto a la duración:

La duración total del curso o seminario.

La duración parcial de las diversas secciones o módulos del evento que se pueden elaborar (Cronogramas, horarios y calendarios).

4.- Con respecto a los instructores :

Búsqueda del aprovechamiento óptimo de recursos internos pero abriéndose con amplitud a la experiencia superior de los especialistas más conocidos dentro del medio.

5.- Con respecto a los costos :

Hasta donde la empresa pueda afrontar los honorarios de los instructores famosos y caros.

6.- Con respecto a la comunicación :

Hay que buscar el mejor modo de informar el evento que esté por realizarse : a los jefes y a los participantes mismos.

Puede requerirse todo un proceso de negociación y una fina labor de persuasión.

7.- Con respecto a la atención durante el evento :

Preparación de carpetas con el material para cada participante, en la práctica es una buena guía, en donde se condensan y se sintetizan los datos de modo que servirá como guía para el instructor.

Una minuciosa dirección que ejerza fuerza sobre éstos aspectos traerá como consecuencia que se puedan llegar a la realización del desarrollo de los programas de capacitación siempre y cuando se lleve un sistema de control de la capacitación para que al ejecutar éste desarrollo, los objetivos y planes se cumplan.

La última etapa del proceso de capacitación, es la Evaluación, que nos va a medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Aunque se considera la etapa final del proceso de capacitación y adiestramiento, sabemos que las bases para llevarla a cabo son parte de la planeación. De hecho consideramos que no es el final sino que sólo se llega a una retroalimentación, por que la evaluación nos dirá los resultados, así como también las fallas y aspectos a corregir.

Esta etapa nos determinará la efectividad de los programas que se implantaron.

La evaluación se encuentra dentro de la etapa de control, debido a ésto es necesario resaltar lo que contiene la etapa de control para realizar la evaluación y el seguimiento de la capacitación de personal y de igual modo dar a conocer la definición de control.

2.4. - DEFINICION DE CONTROL DE LA CAPACITACION :

Se entiende como la medición y corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo, por tanto mide el desempeño en relación con las metas y los planes, mostrando donde existen desviaciones y al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. (22)

La evaluación es un elemento indispensable en ésta etapa por lo cual se dará a continuación su definición :

DEFINICION DE EVALUACION DE LA CAPACITACION :

Es la medición de la efectividad de los planes y programas de la capacitación de personal, nos da a conocer si se lograron los objetivos planeados, si los participantes estimaron que los cursos fueron de ayuda o no para su persona y/o para su entorno de trabajo, de tal forma nos da un informe de resultados.

(22) KUONTZ

La etapa de control de la capacitación cuenta con dos tipos de evaluación : La microevaluación y la macroevaluación, en donde se miden los resultados de la capacitación y también se pueden establecer los objetivos al principio del curso. A continuación expondremos éstos tipos de evaluación.

MACROEVALUACION :

Consiste en aprender como la evaluación permite elaborar programas de capacitación y adiestramiento cada vez más adecuados para satisfacer las necesidades de cada empresa. Así como saber cuales son los aspectos importantes de evaluar y la metodología que puede utilizarse para cada uno de ellos.

Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no sabemos que esperamos lograr.

En general, la evaluación nos va a proporcionar información a cerca de :

- a) La calidad del diseño de la organización y el desarrollo de los cursos.
- b) El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión a cerca de los eventos.
- c) El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o generación de cambios de conductas y actitudes.
- d) Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

Los datos obtenidos de las consideraciones anteriores constituyen el sistema de retroinformación necesario para realizar los ajustes de mejoramiento de los programas.

Se da entre ellos una interacción : La calidad del diseño de y del instructor que lo imparte tiene impacto en los costos y en los resultados del mismo, estos resultados influyen también en el nivel de satisfacción de los participantes.

MICROEVALUACION :

El éxito de un programa de microevaluación consiste en obtener :

- 1.- La calidad del curso.
- 2.- La satisfacción de los participantes.
- 3.- El aprendizaje.
- 4.- Los cambios favorables en el trabajo.

La evaluación es una tarea difícil, que pese a ello debe ser continua y constante.

En el procedimiento de la evaluación se han establecido cuatro aspectos a considerar :

- 1.- El diseño y organización del evento.
- 2.- La reacción de los participantes.
- 3.- El grado de aprendizaje en sus tres esferas :

-Cognocitivas.

-Psicomotriz.

-Conductual.

- 4.- Los resultados en el desempeño laboral.

El procedimiento para la evaluación del programa de capacitación consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, que es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que conforman el diseño y la organización del curso. Se le da un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo y se le da una calificación.

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION :

El objetivo del seguimiento es aplicar la evaluación de la capacitación en el trabajo a los participantes de los cursos coordinados por el departamento de capacitación y desarrollo a fin de conocer los cambios adquiridos a través de un evento de

capacitación, que proporcione un óptimo desempeño en sus actividades, elevando la calidad y productividad de su trabajo y en su caso, realizar las acciones correctivas necesarias.

Los instrumentos de evaluación son una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas.

Una prueba está bien hecha si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados dentro del curso.

La mayoría de los instrumentos en cuestión incluyen :

Instrucciones : Explicación de lo que tiene que hacer el sujeto y del modo en que debe anotar sus respuestas.

Los reactivos propiamente dichos : Las actividades mismas, contestar preguntas, resolver problemas, operar máquinas, etc.

La clave : Es la lista de respuestas esperadas o la descripción de los estándares del desempeño requerido, para no caer en estrecheces conviene definirse y ubicarse dentro de la triple perspectiva :

- Evaluación inicial o diagnóstica.
- Evaluación formativa o de retroinformación.
- Evaluación final o de dominio.

Estos instrumentos de evaluación serán diferentes de acuerdo a la diversa naturaleza de los eventos.

Es conveniente que el instructor utilice un formulario o cuestionario que facilite la autoevaluación de las personas, para poder apreciar el grado de avance es necesario que el participante identifique su ubicación con respecto de los objetivos conductuales antes y después del programa.

Sin embargo, una evaluación previa al desarrollo del programa enfrenta la dificultad de que los participantes aun no conocen realmente el alcance y profundidad de los temas incluidos en los

objetivos, lo cual puede originar una valoración equivocada.

Para superar esta dificultad se propone realizar la autoevaluación al final del programa, cuando las personas disponen de mayor información y están en capacidad de identificar donde estaban al inicio y donde se encuentran al final del mismo.

CAPITULO III

LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Y SU CONOCIMIENTO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

DE LA CAPACITACION DE PERSONAL.

En este capítulo se darán a conocer los aspectos de los estudiantes a cerca del conocimiento que manejan sobre el proceso administrativo para aplicarlo a la capacitación de personal, así como también las características del estudiante en relación a su aprendizaje de la capacitación, también haremos referencia a las ventajas y desventajas de la comprensión y practica de dicho proceso, con el objeto de saber si el aprendizaje obtenido en las aulas es el adecuado, si se puede aplicar en el ámbito de trabajo, o en su caso si ésta información, se pierde.

Lo anterior nos lleva a pensar que es necesario iniciar éste capítulo con las características que presentan los estudiantes en su proceso de aprendizaje de la capacitación de personal.

3.1 CARACTERISTICAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN SU PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA CAPACITACION DE PERSONAL.

Se dice que la administración es el conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos. Teniendo en consideración lo anterior podemos entender el porque el logro de la eficiencia es una de las principales tareas que se piden realicen los administradores, por lo tanto en la etapa de la educación y la preparación de los administradores se les deberá proporcionar bases sólidas en las que el estudiante de la Licenciatura en Administración pueda apoyarse.

Así pues al adquirir conocimientos y habilidades prácticas relacionadas con la capacitación de personal se pueden tener fundamentos sólidos que ayuden a una mejor comprensión del proceso de capacitación de personal.

De tal modo, consideramos que desde el inicio de la carrera se nos proporcionan elementos y herramientas relacionadas con la capacitación de personal, puesto que las características del estudiante de la licenciatura en administración en su proceso de aprendizaje de la capacitación de personal requiere del conocimiento de las siguientes áreas :

- 1.- Introducción a la Administración.
- 2.- Dinámica Social.
- 3.- Proceso Administrativo.
- 4.- Análisis y Diseño de Estructuras Administrativas.
- 5.- Comportamiento Humano en las Organizaciones.
- 6.- Derecho Laboral.
- 7.- Administración de Personal I,II,III.
- 8.- Dirección I,II.
- 9.- Administración de la Capacitación I,II.

La relación que tienen las áreas mencionadas anteriormente se refieren a aspectos como :

Conceptos de la administración y etapas del proceso administrativo y la manera en que se deben situar los diferentes niveles socio-económicos, ya que ésta depende del tipo de capacitación que se debe impartir a los diferentes niveles jerárquicos de la organización, también se tocan aspectos legales relacionados con los derechos y obligaciones tanto del patrón como del trabajador, así como el estudio de las diferentes áreas contenidas en la administración de personal como son :

- Análisis de Puestos.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Inducción.
- Educación y Entrenamiento, etc.

Igualmente se imparten nociones de administración por objetivos, la forma en que se debe motivar al personal para la superación tanto individual como de grupos que se encuentran dentro de la organización, los métodos por los cuales se pueden optimizar los costos referentes a gastos de los recursos humanos y materiales de los cursos.

Una vez que se tiene conocimiento de todas éstas áreas se puede llegar a la etapa del aprendizaje de la capacitación de personal, pues cada una de estas áreas sirven para adentrarnos al tema del estudio del proceso de la capacitación de personal pues es en los dos últimos semestros de la carrera cuando se imparte la materia de capacitación de personal.

3.2 EL CONOCIMIENTO ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL EN LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

Como ya mencionamos en la formación profesional del administrador se les proporcionan bases para que conozcan y desarrollen el proceso administrativo de capacitación, pero esto no quiere decir que todos los administradores enfoquen sus conocimientos en el estímulo de la preparación de los recursos humanos, llamase Capacitación o Adiestramiento, esto es debido a que no existe más que teoría en esta formación y si es bien sabido que para que exista una verdadera estimulación en los estudiantes y se despierte un interés se les debe complementar dicha teoría con la práctica cotidiana, ya que nosotras pensamos que la capacitación es uno de los elementos principales del administrador, pues si recordamos que el recurso más importante de la administración es el recurso humano, el cual debe, día con día actualizar sus conocimientos a través de cualquier medio de aprendizaje, en este caso la capacitación de personal, ya que uno de los objetivos del administrador es el incrementar la productividad de la empresa, mediante la relación tiempo-hombre, la cual se obtendrá por medio del nivel de capacitación con que cuente cada uno de los empleados que en conjunto colaboran para la mejor realización de los objetivos planeados por la empresa.

Luego entonces es necesario observar el conocimiento actual de los estudiantes sobre el proceso de capacitación de personal para conocer el nivel académico de éstos, y de tal forma precisar si el entendimiento obtenido es aplicable o sólo lo utilizan como una contribución a los conocimientos dentro de su formación profesional. Con base a éstos elementos determinaremos si la información que se les proporcionó es actualizada o si se les brindan datos que ya han sido expuestos por mucho tiempo sin compararlos con avances logrados a través del tiempo.

En lo que se refiere al conocimiento actual del proceso de capacitación de los estudiantes de la Licenciatura en Administración podemos decir que nunca se tendrá conformado en su totalidad el aprendizaje sobre un etapa en particular ya que es

en la práctica cuando los estudiantes observan que las nociones sobre este conocimiento sólo son bases y no siempre se aplican de la misma forma.

Nosotros creemos que el grado de actualización de los conocimientos que se obtienen en la formación profesional sobre la capacitación de personal son según nuestra vivencia durante los cursos de capacitación satisfactorios, ya que no ha habido un cambio radical dentro del proceso administrativo de capacitación de personal y por lo tanto consideramos que los conocimientos son adecuados si se llevan al ámbito laboral.

Si bien es cierto, el beneficio que proporciona el adquirir conocimientos a cerca del proceso es diferente a medida en que los estudiantes se dediquen a esta área en particular o simple y sencillamente adquieran conocimientos como complemento a su formación como administradores, esto provoca la existencia de ventajas y desventajas para la comprensión y práctica del proceso de capacitación de personal.

3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE OBSERVAN LOS ESTUDIANTES EN SU COMPRENSION Y PRACTICA DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL.

Para los estudiantes que utilizan los conocimientos como complemento a su formación profesional, el estudio de dicho proceso se convierte en ventaja ya que ampliará sus conocimientos en forma general sin implicar esto que sea necesario profundizar en características específicas de cada una de las etapas de modo que no los aplicarán de lleno en el ámbito profesional.

Al mismo tiempo que éstos estudiantes obtienen ventajas al adquirir éstos conocimientos, los estudiantes que usarán dichos conocimientos para desarrollarse en el área de capacitación y desarrollo obtendrán desventajas debido a que en su formación no se profundiza detalladamente en cada una de las etapas, y al enfrentarse en la práctica con problemas de cualquier índole, el estudiante se dará cuenta que lo que se le proporcionó sólo son bases y necesita investigar un poco más sobre el tema y tratar de

comprenderlo para que de este modo pueda aplicarlo en la realización de su trabajo.

Este es el motivo por el cual nosotras dedicamos nuestra investigación al desarrollo del proceso administrativo de capacitación de personal para tratar de facilitarles la comprensión e integración en el ámbito laboral de las etapas del proceso administrativo de capacitación de personal, y también darles a conocer la forma en que se estructura cada etapa, para que en el momento que el alumno estudie la capacitación de personal comprenda mejor el proceso y pueda llevarlo a la práctica en su ámbito laboral sin necesidad de regresar a investigar.

Es así como podemos decir que existirá una buena retroalimentación a medida en que se les brinden bases que les permitan adentrarse más en el tema.

3.4 COMO SE APOYAN LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN EL USO DE MANUALES DE CAPACITACION DE PERSONAL.

El éxito de la comprensión de cualquier tema se fundamenta en cuanto a la adecuada proporción de fuentes para el estudio del tema de que se trate, esto es que se deben apoyar los estudiantes en fuentes que les ayuden a su comprensión del tema y además que les facilite la realización en caso de tareas y actividades a que se dediquen.

De acuerdo con los dos tipos de estudiantes que mencionamos en el punto anterior (3.3), consideramos que nuestro MANUAL se puede utilizar como herramienta de trabajo o como texto dependiendo ambos de la situación en que se encuentre cada estudiante, ya que si sólo le interesa al estudiante complementar su formación profesional, lo ocupará como texto y en el caso de que se dedicara de lleno al área de capacitación y adiestramiento durante el aprendizaje, lo ocupará como texto y además al estar desarrollando su trabajo en una área de capacitación, lo utilizará como herramienta de trabajo para tratar de solucionar

los problemas con los que se enfrenta.

Es por ésto que consideramos que nuestro MANUAL, servirá como texto y al mismo tiempo como herramienta de trabajo.

En conclusión al haber cursado nosotras la licenciatura en administración podemos decir que deben de existir más manuales para seguir complementando la teoría que se nos proporciona en nuestra formación profesional para llegar al éxito de nuestras metas. Metas que compartimos con los estudiantes en la Licenciatura en Administración a los cuales se les aplico un cuestionario con la finalidad de observar : cual es el conocimiento sobre la capacitación?. Así se presentan como elementos del cuestionario :

Variable Independiente

Variable Dependiente

Hipotesis Nula

Y como sujetos del mismo a estudiantes del décimo semestre de la Licenciatura en Administración en la Universidad Latinoamericana. A continuación presentamos la siguiente matriz de Variables :

| NO. | PREG. | V. INDEP. | V. DEPEN. | H. CENT. | FILTRO | DIAGNOSTICO |
|--------|-------|-----------|-----------|----------|--------|-------------|
| 1 | | " | | | | |
| 2 | | " | | | | |
| 3 | | | " | | | |
| 4 | | | | | " | |
| 5 | | | " | | | |
| 6 | | | " | | | |
| 7 | | | " | | | |
| 8 | | | | | | " |
| 9 | | | " | | | |
| 10 | | " | | | | |
| 10 bis | | | " | | | |
| 11 | | | | " | | |
| 12 | | | " | | | |
| 13 | | | " | | | |
| 14 | | " | | | | |
| 15 | | | " | | | |

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DESARROLLO DE UN PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL COMO GUIA
PARA LOS ESTUDIANTES EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION QUE
LES FACILITE EL ESTUDIO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL.

EDAD, -----SEXO, -----
TRABAJAS ACTUALMENTE, SI ----- NO-----

BUENAS TARDES SOLICITAMOS TU COOPERACION PARA RESOLVER ESTE CUESTIONARIO QUE TIENE POR FINALIDAD OBTENER UNA OPINION DEL ESTUDIO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION DE PERSONAL.

LEE CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACION SE TE PRESENTAN, MARCA CON UNA X LA RESPUESTA QUE SELECCIONES TRATA DE CONTESTAR SINCERAMENTE, DE ANTEMANO AGRADECEMOS TU COOPERACION BRINDADA.

1.- CONSIDERAS IMPORTANTE EL ESTUDIO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL DENTRO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION. ?

SI -----

NO-----

2.- CONSIDERAS QUE LAS MATERIAS CURSADAS DURANTE LA CARRERA TE SIRVEN COMO BASE PARA EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION DE PERSONAL. ?

SI -----

NO-----

3.- CONSIDERAS QUE ES NECESARIO INTEGRAR LA TEORIA CON LA PRACTICA DE CAPACITACION DE PERSONAL. ?

SI -----

NO-----

4.- ESTAS INTERESADO (A) EN DESARROLLARTE EN EL AREA DE CAPACITACION DE PERSONAL. ?

SI -----

NO-----

5.- CONSIDERAS QUE HAN EXISTIDO VARIANTES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CAPACITACION DE PERSONAL, EN LA ACTUALIDAD. ?

SI -----

NO-----

6. - CUAL CREE QUE SERIA UNA VENTAJA DE CONOCER EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION DE PERSONAL. ?

7. - CUAL SERA UNA DESVENTAJA. ?

8. - CONSIDERAS NECESARIA LA EXISTENCIA DE UN MANUAL QUE DETALLE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION DE PERSONAL. ?

SI-----

NO-----

9. - QUE MANUAL PARA CAPACITACION DE PERSONAL LE RECOMENDARIAS A UN AMIGO TUYO INTERESADO EN EL TEMA. ?

10. - UN MANUAL DE CAPACITACION DE PERSONAL QUE FACILITE EL ESTUDIO DE DICHO PROCESO ES. ?

EN CASO DE NO CONOCER NINGUNO, CUAL CONSIDERAS QUE SERIA LA RAZON DE TU DESCONOCIMIENTO. ?

11. - EL MANUAL DE CAPACITACION DE PERSONAL PUEDE USARSE COMO:

- A) UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO.
- B) UN TEXTO DE APOYO.
- C) UNA OBRA DE CONOCIMIENTO GENERAL.
- D) UN MEDIO PARA ACREDITAR LA CAPACITACION DE PERSONAL
- E) OTRAS

12. - CONSIDERAS QUE EN EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION DE PERSONAL LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS SON SUFICIENTES PARA DESARROLLARLE CON EXITO EN EL AREA DE

CAPACITACION. ?

SI-----

NO-----

13. - CONSIDERAS QUE PARA EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION DE PERSONAL CUENTAS CON LA BIBLIOGRAFIA SUFICIENTE Y ADECUADA. ?

SI-----

NO-----

14. - CREES QUE LA PRINCIPAL RAZON DE LA CAPACITACION DE PERSONAL EN SU ESTUDIO ESTA DEFINIDA POR:

- A) SU APLICACION PRACTICA
- B) SU APLICACION BIBLIOGRAFICA
- C) SU CAPACIDAD DE ACTUALIZACION
- D) SU ABUNDANCIA EN EL MANEJO DE CAPACITACION
- E) SU CONSIDERACION COMO MATERIA QUE INTEGRA OTRAS QUE ESTUDIASTE EN TU CARREPA

15. - CUAL ES TU OPINION DE ESTE CUESTIONARIO PARA CREAR UN MANUAL DE CAPACITACION DE PERSONAL.

RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS

PREGUNTA 1

100 % SI

PREGUNTA 2

100 % SI

PREGUNTA 3

100 % SI

PREGUNTA 4

40 % SI

50 % NO

10 % NO CONTESTO

PREGUNTA 5

60 % NO

40 % SI

PREGUNTA 6

R. 1 = AHORRA TIEMPO AL APLICARLO

R. 2 = EL PERSONAL PUEDE DESARROLLARSE MAS A FONDO Y RINDE MAS.

R. 3 = MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL

R. 4 = ADMINISTRAR ADECUADAMENTE AL PERSONAL

R. 5 = ESTAR MAS CAPACITADO

R. 6 = HERRAMIENTA DE APOYO

R. 7 = CONOCER LA FUNCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

R. 8 = CAPACITAR MEJOR AL PERSONAL

R. 9 = CAPACITAR MEJOR AL PERSONAL

R. 10 = CAPACITAR MEJOR AL PERSONAL

PREGUNTA 7

R. 1 = NINGUNA

R. 2 = NINGUNA

R. 3 = UNA COSA ES LA TEORIA Y OTRA LA PRACTICA

R. 4 = ESTA DESLIGADA LA TEORIA DE LA PRACTICA

R. 5 = NO ATIENDE OTROS PROBLEMAS

R. 6 = NINGUNA

R. 7 = NO SABER COMO FUNCIONA LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS

R. 8 = NINGUNA

R. 9 = NINGUNA

R. 10 = NINGUNA

PREGUNTA 8

100 % SI

PREGUNTA 9

- R. 1 = NO CONOCE
- R. 2 = QUE INCLUYA POLITICAS, OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR
- R. 3 = MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- R. 4 = NO CONTESTO
- R. 5 = NO CONTESTO
- R. 6 = DE COMO SE LLEVA A CABO LA CAPACITACION DE PERSONAL
- R. 7 = MANUAL DE CAPACITACION
- R. 8 = NO CONOCE
- R. 9 = NO CONOCE
- R. 10 = NO CONOCE

PREGUNTA 10

- R. 1 = QUE CONTENGA PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE DICHO PROCESO
- R. 2 = QUE CONTENGA POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS A SEGUIR
- R. 3 = NECESARIO EN LA ORGANIZACION
- R. 4 = NO CONTESTO
- R. 5 = NO CONTESTO
- R. 6 = PARA LOS TRABAJADORES DE TODOS LOS NIVELES
- R. 7 = MANUAL PARA LA CAPACITACION EN GENERAL COMO FUNCION EDUCATIVA
- R. 8 = QUE CONTENGA OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
- R. 9 = HERRAMIENTA PARA CAPACITACION
- R. 10 = QUE CONTENGA POLITICAS, OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS

PREGUNTA 10 BIS

- R. 1 = PORQUE NO EXISTEN
- R. 2 = NO CUENTA CON INFORMACION SUFICIENTE
- R. 3 = LOS MAESTROS NO VIENEN A CLASES
- R. 4 = NO EXISTE INFORMACION
- R. 5 = FALTA DE GUSTO POR LA CAPACITACION
- R. 6 = NO CONTESTO
- R. 7 = NO CONTESTO
- R. 8 = NO EXISTE INFORMACION
- R. 9 = NO EXISTE BIBLIOGRAFIA
- R. 10 = NO HAY

PREGUNTA 11

- R. 1 = A, B
- R. 2 = A, D
- R. 3 = A
- R. 4 = A
- R. 5 = B
- R. 6 = A
- R. 7 = A
- R. 8 = A
- R. 9 = A, B
- R. 10 = A

PREGUNTA 12

- 80 % NO
- 20 % SI

PREGUNTA 13

- 80 % NO
- 20 % SI

PREGUNTA 14

- R. 1 = A
- R. 2 = A
- R. 3 = A
- R. 4 = A
- R. 5 = C
- R. 6 = C
- R. 7 = C
- R. 8 = C
- R. 9 = A
- R. 10 = C

PREGUNTA 15

- R. 1 = NO CONTESTO
- R. 2 = RECABAR INFORMACION ANTERIOR, FIJAR SU ALCANCE, OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
- R. 3 = CREAR MANUALES DE PUESTOS Y DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION
- R. 4 = MAS BIBLIOGRAFIA, LA PRACTICA ES LO MAS IMPORTANTE
- R. 5 = BUENO PARA LAS PERSONAS INTERESADAS EN LA CAPACITACION DE PERSONAL
- R. 6 = ES CORTO NO TEDIOSO

- R. 7 = ES UNA HERRAMIENTA QUE AYUDA A SU INVESTIGACION
- R. 8 = MAS BIBLIOGRAFIA
- R. 9 = BUENA LA CREACION DE UN MANUAL
- R. 10 = MAS BIBLIOGRAFIA

RESERVA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO.

PREGUNTA 1

EL 100 % DE LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON IMPORTANTE EL ESTUDIO DE LA CAPACITACION DENTRO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION, CON LO CUAL CONFIRMAMOS NUESTRA VARIABLE INDEPENDIENTE.

PREGUNTA 2

EL 100 % DE LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON QUE LAS MATERIAS CURSADAS DENTRO DE LA CARRERA LES SIRVEN COMO BASE PARA EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION POR LO TANTO NUESTRA VARIABLE INDEPENDIENTE SE CONFIRMO.

PREGUNTA 3

EL 100 % DE LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON QUE SI ES NECESARIO INTEGRAR LA TEORIA CON LA PRACTICA DE LA CAPACITACION, ESTO NOS LLEVA A CONFIRMAR LA VARIABLE DEPENDIENTE.

PREGUNTA 4

EL 40 % DE LOS ESTUDIANTES ESTAN INTERESADOS EN DESARROLLARSE EN EL AREA DE CAPACITACION DE PERSONAL, EL 50 % NO ESTA INTERESADO Y EL 10 % NO CONTESTARON, CON ESTA PREGUNTA FILTRO TRATAMOS DE CONOCER SU INTERES POR DESARROLLARSE EN EL AREA DE CAPACITACION DE PERSONAL.

PREGUNTA 5

EL 60 % DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS CONSIDERARON QUE NO HAN EXISTIDO VARIANTES EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL EN LA ACTUALIDAD. EL OTRO 40 % DE LOS ESTUDIANTES CREEN QUE SI, ESTA PREGUNTA SE RELACIONA CON LA VARIABLE DEPENDIENTE Y NOS HACE PENSAR QUE SI EXISTE FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA EVOLUCION DE LA CAPACITACION.

PREGUNTA 6

LOS ESTUDIANTES EN GENERAL ESTIMAN QUE EL CONOCIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE PERSONAL LES SERVIRA COMO HERRAMIENTE DE APOYO Y AL MISMO TIEMPO PERMITIRA CAPACITAR MEJOR AL PERSONAL DE MODO QUE RINDAN, SE DESARROLLEN Y DESEMPEÑEN AL MAXIMO EN EL

CAMPO LABORAL, ESTO CONFIRMA NUESTRA VARIABLE DEPENDIENTE YA QUE SUS RESPUESTAS FUERON FAVORABLES.

PREGUNTA 7

LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON QUE SERIA UNA DESVENTAJA EL NO CONOCER EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL YA QUE DE ESTE MODO NO SE CONOCERIAN LOS PASOS DE DICHO PROCESO, Y POR LO TANTO NO SABRIAN SU FUNCIONAMIENTO Y NO SE INTEGRARIAN AL CAMPO LABORAL DE LA CAPACITACION, ESTA PREGUNTA ESTA RELACIONADA CON LA VARIABLE DEPENDIENTE.

PREGUNTA 8

EL 100 % DE LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON NECESARIA LA EXISTENCIA DE UN MANUAL QUE DETALLE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION DE PERSONAL, LUEGO ENTONCES CORROBORAMOS LA FALTA DE CONOCIMIENTO A CERCA DE DICHO PROCESO DEBIDO A LA ESCASEZ DE FUENTES DE INFORMACION.

PREGUNTA 9

LOS ESTUDIANTES RECOMIENDAN A LAS PERSONAS INTERESADAS EN ESTE TEMA UN MANUAL PARA CAPACITACION DE PERSONAL QUE CONTENGA OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS. DE ESTA MANERA NUESTRA VARIABLE INDEPENDIENTE SE RATIFICO.

PREGUNTA 10

LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON QUE UN MANUAL DE CAPACITACION DE PERSONAL QUE FACILITE EL ESTUDIO DE DICHO PROCESO ES AQUEL QUE CONTENGA OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, QUE PROCURE EL ENTENDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE CADA TRABAJADOR Y DEL MISMO MODO QUE SIRVA EN GENERAL COMO FUNCION EDUCATIVA, DERIVADO DE LO ANTERIOR PODEMOS DECIR QUE EN NUESTRA HIPOTESIS CENTRAL SE PLANTEA EL OBJETIVO DE DAR UNA GUIA A LOS ESTUDIANTES PARA EL ESTUDIO E INTEGRACION AL CAMPO LABORAL DE LA CAPACITACION, INCREMENTANDO EL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL, POR LO TANTO SE NOS CONFIRMA NUESTRA HIPOTESIS CENTRAL.

PREGUNTA 10 BIS

LOS ESTUDIANTES AGUMENTARON QUE EL DESCONOCIMIENTO DE UN

MANUAL DE CAPACITACION ES DEBIDO A QUE NO EXISTEN REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS EN LAS CUALES PUEDAN BASARSE PARA EL ESTUDIO DE DICHO PROCESO DEBIDO A LA AUSENCIA DE INFORMACION, DE MODO QUE NUESTRA VARIABLE INDEPENDIENTE SE CORROBORA YA QUE FACILITARA EL ESTUDIO DE LA CAPACITACION PROPORCIONANDO UNA ALTERNATIVA MAS POR MEDIO DE LA CUAL OBTENDRAN MAYOR INFORMACION.

PREGUNTA 11

UN 90 % DE LOS ESTUDIANTES DIJERON QUE EL MANUAL DE CAPACITACION DE PERSONAL PUEDE USARSE COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO, UN 30 % DE LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON QUE PODRIA USARSE AL MISMO TIEMPO COMO TEXTO DE APOYO Y POR ULTIMO UN 10 % DE LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON AL MANUAL COMO UN MEDIO PARA ACREDITAR LA MATERIA DE CAPACITACION DE PERSONAL, CON ESTO PODEMOS DECIR QUE NUESTRO OBJETIVO ESTA ORIENTADO HACIA LAS NECESIDADES DE LOS ESTUDIANTES.

PREGUNTA 12

EL 80 % DE LOS ESTUDIANTES CREEN QUE EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION DE PERSONAL Y A LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS NO SON SUFICIENTES PARA DESARROLLARSE CON EXITO EN EL AREA DE CAPACITACION, Y EL 20 % RESTANTE CONSIDERARON QUE SI SON SUFICIENTES, ESTO NOS LLEVA A PENSAR QUE NUESTRA VARIABLE DEPENDIENTE FACILITARA EL ESTUDIO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL, PERO PARA QUE LOS ESTUDIANTES PUEDAN DESARROLLARSE CON EXITO EN EL AREA DE CAPACITACION ES REALMENTE IMPORTANTE QUE VINCULEN LA PRACTICA CON LA TEORIA.

PREGUNTA 13

UN 80 % DE LOS ESTUDIANTES CONSIDERARON QUE NO CUENTAN CON LA BIBLIOGRAFIA SUFICIENTE Y ADECUADA PARA EL ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION DE PERSONAL, Y UN 20 % CREEN QUE SI EXISTE BIBLIOGRAFIA SUFICIENTE Y ADECUADA, POR LO QUE PODEMOS DETERMINAR QUE NUESTRA INVESTIGACION INCREMENTARA LA ALTERNATIVA DE SELECCION DE FUENTES BIBLIOGRAFICAS Y DE ESTA MANERA FACILITARA EL ESTUDIO DE LA CAPACITACION DE PERSONAL (VARIABLE INDEPENDIENTE).

PREGUNTA 14

EL 50 % DE LOS ESTUDIANTES CREEN QUE LA PRINCIPAL RAZON DE LA CAPACITACION DE PERSONAL EN SU ESTUDIO ESTA DEFINIDA POR LA APLICACION PRACTICA, Y EL OTRO 50 % DE LOS ESTUDIANTES CONTESTARON QUE LA CAPACITACION DE PERSONAL ESTA DEFINIDA POR SU CAPACIDAD DE ACTUALIZACION, LUEGO ENTONCES NUESTRA VARIABLE INDEPENDIENTE SE CONFIRMA YA QUE DESARROLLAMOS EL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL A TRAVES DE UN MANUAL QUE LES SIRVA COMO GUIA TANTO EN SU ENTORNO LABORAL COMO EN SU DESARROLLO PROFESIONAL.

PREGUNTA 15

EN GENERAL LOS ESTUDIANTES FAVORECEN LA ACTITUD DE CONSTRUIR UN MANUAL QUE LES FACILITE LA PRACTICA E INCREMENTE LA INFORMACION RELACIONADA CON LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE UN MANUAL DE CAPACITACION.

CAPITULO IV

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

El dar a conocer el marco legal de la capacitación nos parece importante ya que de esta forma mostraremos al lector los objetivos de dicho marco así como la legislación vigente, con el objeto de que se conozcan las normas que rigen la capacitación.

4.1.- OBJETIVOS DEL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION :

- Aprender que la educación para el trabajo ha sido preocupación constante de los gobernantes y que en nuestro país se ha reglamentado con la fuerza de la Ley.

- Saber lo que al respecto dice la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

4.2.- LEGISLACION VIGENTE :

El Marco Legal sobre el cual se encuadra la situación de nuestro país está contenido en :

- a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- b) La Ley Federal del Trabajo.
- c) La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

A continuación se resumen los artículos pertinentes :

■ El artículo 123 Fracción XIII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece queza) :

"Las empresas, cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación"(24).

(23) RABASA EMILIO.

CABALLERO GLORIA.

(24) SILICKO.

* Fracción XXXI :

"Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre ellas, lo relativo a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y para ello contarán con el Auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción".

La Ley Reglamentaria, es decir, la Ley Federal del Trabajo, define lo siguiente(25) :

* "...es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores" (Art. 3)

* "El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate"(Art. 7).

* "En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas con base en lo dispuesto por la Ley, se realicen en la empresa" (Art 25, Frac. VIII)

* "El patrón tiene entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo" (Art. 132, Fracc. XI, XV, XXVIII).

* "Así mismo, el trabajador tiene derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que éste en posibilidad de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que elaborados en común acuerdo con el patrón y el sindicato o sus trabajadores sean aprobados por la Secretaría del

(25) L. F. T.

Trabajo y Previsión Social" (Art. 153-A).

* "Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas" (Art. 153-B).

* "Estas instituciones deberán ser autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social" (Art. 153-C).

* "Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento, podrán elaborarse para cada establecimiento (empresa), o en conjunto para varios de ellos que constituyen una rama industrial o una rama determinada" (Art. 153-D).

* "La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada de trabajo, excepto si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajadores la conveniencia de otra manera o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña" (Art. 153-E).

* "El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle información sobre la nueva tecnología que se requiera. Así mismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo" (Art. 153-F).

* "Para el caso de que un trabajador de nuevo ingreso requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, prestará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en el contrato colectivo" (Art. 153-G).

* "Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como atender las indicaciones de los

instructores y presentar los exámenes de evaluación de los conocimientos y aptitudes requeridos" (Art. 153-H).

* "A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función sera vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implantan para mejorar la capacitación. Así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlas de conformidad con las necesidades de los trabajadores y las empresas" (Art. 153-J).

* "La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren en Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, como Organos Auxiliares de la propia Secretaría, cuya función sera :

- a) Participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento.
- b) Colaborar en la elaboración de un Catálogo Nacional de Ocupaciones.
- c) Intervenir en estudios sobre las características de maquinaria y equipos existentes.
- d) Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- e) Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas.
- f) Evaluar sus repercusiones en la productividad.
- g) Gestionar el registro de las constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado.

* "Compete a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijar las bases para determinar la forma en que deben designarse a los miembros de éstos Comites Nacionales y sobre su organización y funcionamiento" (Art. 153-L).

* "Debe considerarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, y podrán contener el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo la capacitación de personal que pretenda ingresar a laborar en la empresa" (Art. 153-M).

* "Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de la empresa" (Art. 153-N).

* "Aquellas empresas que no tengan contrato colectivo deberán solicitar dentro de los primeros 70 días de los años impares, la aprobación de sus planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo. Igualmente, deberán informar de la integración y bases del funcionamiento de sus Comisiones Mixtas" (Art. 153-O).

* "Para poder registrarse como instructor o institución capacitadora ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria, acreditar los conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama o actividad industrial en donde pretendan impartir capacitación y no estar ligados con personas o instituciones que propagen algún credo religioso"

* "Este registro puede ser revocado si se contravienen las disposiciones de la Ley. En su caso, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga" (Art. 153-P).

* "Los planes y programas deberán comprender un período máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevarán a cabo, el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargarán de impartir la capacitación y su número de registro en la

Secretaría de Trabajo y Previsión Social" (Art. 153-Q).

"La Secretaría de Trabajo y Previsión Social aprobará y dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los 70 días hábiles siguientes a su presentación. Aquellos que no sean objetados por la autoridad laboral en el término citado, se considerarán aprobados" (Art. 153-R).

"Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o que no los lleven a cabo, serán sancionados" (Art. 153-S).

"Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias válidas entre la Comisión Mixta respectiva que se envíen a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a través del Comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades de trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el patrón de los trabajadores capacitados" (Art. 153-T).

"Si un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto y por eso se niega a capacitarse, deberá acreditar documentos de dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señala la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, ante lo cual el capacitador expedirá la constancia de habilidades laborales correspondiente" (Art. 153-U).

"Esta constancia es el documento mediante el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas enviarán a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su registro y control las listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa. Si existen varios niveles en relación al puesto, la Comisión Mixta practicará un examen para determinar el nivel de aptitud del trabajador".

(Art. 153-V).

* "También los certificados, diplomas, títulos o grabados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial de estudios, serán inscritos en los registros de trabajadores capacitados cuando el puesto y categoría correspondiente figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él" (Art. 153-W).

* "Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje como derecho tanto patronal como de los trabajadores" (Art. 153-X).

* "Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio o profesión, si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto, que tenga mayor antigüedad, y se preferirá al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que se acredite mayor aptitud, previo examen.

Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad en igualdad al que tenga a su cargo una familia" (Art. 159).

* "La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de 18 años" (Art. 180).

* "Los Contratos Colectivos de Trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas" (Art. 301).

* "Así mismo en el Contrato-Ley deberán establecerse las reglas para la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate" (Art. 412).

* "La aplicación de las normas de trabajo relativas compete al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento" (Art.

823).

"Por lo que se refiere a la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa, compete a la Secretaría de Educación Pública, así como intervenir coordinadamente con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores" (Art. 828).

"También corresponde a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo, en lo que se relacione con la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento" (Art. 827-A).

"Podrán auxiliarse las autoridades locales cuando las empresas o establecimientos estén sujetos a la jurisdicción de ellas" (Art. 827-A).

"De conformidad con lo anterior, las autoridades de las Entidades Federativas deberán :

- a) Poner a disposición de las dependencias del Ejecutivo Federal correspondiente, la información que se requiera.
- b) Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento de que se trate.
- c) Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de que se trata.
- d) Intervenir en las medidas que se adopten para sancionar las violaciones y corregir irregularidades.
- e) Coadyuvar con los Comites Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- f) Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.
- g) Participar en aquellas que les soliciten las autoridades federales (Art. 829).

M "Los objetivos del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento son :

- Organizar, promover y supervisar la capacitación de los trabajadores.
- Registrar las constancias de habilidades laborales" (Art. 537).

M "Este servicio estará a cargo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas correspondientes (Art. 538). En consecuencia, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento (Art. 539) :

- Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias para formar los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de los mismos.
- Estudiar o sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
- Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y adiestramiento a los cuales puedan adherirse los empresarios.
- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en ésta materia.
- Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes y programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la Ley, en los ordenamientos

educativos y demás disposiciones de rigor.

- Registrar las constancias de habilidades laborales.
- En general, realizar todas las demás actividades que a las leyes y reglamentos les confieren en ésta materia " (Art. 539).

* "Para el caso de las empresas o establecimientos que pertenezcan a la Jurisdicción Federal, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social estará asesorada por un Consejo Consultivo integrado por cinco miembros representantes del sector público, igual número representativo de las organizaciones nacionales de trabajadores y patronos, con sus respectivos suplentes".

* "La designación de los representantes de las organizaciones obreras y patronales se hará de conformidad con las bases que expida la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Dicho Consejo sera presidido por el Secretario de Trabajo y Previsión Social y designará al funcionario que considere conveniente como Secretario del mismo. Su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida dicho Consejo" (Art. 539-A).

* "Las empresas sujetas a jurisdicción local se asesorarán del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento, que estará presidido por :

- a) El Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda.
- b) Un representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que fungirá como Secretario.
- c) Un representante de la Secretaría de Educación Pública.
- d) Un representante del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- e) Tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores.
- f) Tres representantes de las organizaciones patronales.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la entidad expedirán conjuntamente las bases para la designación de los representantes de los trabajadores y los patronos y formulará las invitaciones requeridas.

Dichos Consejos funcionarán de conformidad con el reglamento que ellos mismos expidan" (Art. 839-B).

* "La Secretaría de Trabajo y Previsión Social se auxiliará de las autoridades laborales estatales para el desempeño de sus funciones" (Art. 839-C)

* "Las controversias que surjan en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción. Para ello la Junta Local, al admitir la demanda, enviará una copia a la Junta Federal para su resolución, exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento" (Art. 899).

* "Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patronos o los trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de la Ley, independientemente de la responsabilidad por el incumplimiento de sus obligaciones. Las sanciones pecunarias tomarán como base de cálculo la cuota diaria del salario mínimo vigente en el momento y lugar en que se dé la violación" (Art. 902).

* "El monto de las sanciones pecunarias por el incumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento sera de 15 a 315 veces el salario mínimo general y se duplicará en el caso de que la irregularidad no se corrija en el plazo concedido para ello" (Art. 904).

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal decretada el 29 de Diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, precisar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública" (Art. 40).

Todas éstas legislaciones ayudan a los estudiantes que se vayan a desarrollar dentro del área de capacitación para que conozcan cuales son los derechos y obligaciones con las que cuentan los patronos y trabajadores y se eviten problemas legales por no brindar a los empleados cursos de capacitación que en algunos casos son necesarios para poder desempeñar su trabajo.

CAPITULO V

ESTUDIO DE CASO (DIF).

5.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DIF :

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia fué creado con la promulgación del decreto, en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de Enero de 1977, como producto de la fusión del Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia (IMPI) y el Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez (IMAN).

Su desarrollo, como un organismo descentralizado ha provocado cambios estructurales y funcionales, siempre con la tendencia de cubrir optimamente las necesidades surgidas del propio crecimiento.

Inicialmente, las funciones relacionadas con los recursos humanos del sistema fueron realizados por una oficina de personal que dependía de la Dirección General, la cual posteriormente se ubica en la Oficialía Mayor con el rango de Departamento de Personal.

Debido a la importancia que recibe la administración de los recursos humanos, se convierte en Subdirección de Personal y mantiene la siguiente estructura hasta 1983 :

- a) Departamento Técnico de Capacitación y Desarrollo, con dos subjefaturas y seis oficinas.
- b) Departamento de Relaciones Laborales, con dos subjefaturas, tres Centros de Desarrollo Infantil.
- c) Departamento de Contratación y Remuneración con dos jefaturas y cuatro oficinas; aunado a ésta estructura y dependiendo de la Subdirección de Personal estaban adscritas a las Oficinas de Gestión Administrativa y de Delegaciones.

Como consecuencia de adecuar la estructura a las necesidades del sistema, se establecieron programas y objetivos definidos y en Septiembre de 1983 se eleva el rango de la Subdirección de Personal al de Dirección de Area con el nombre de Recursos Humanos. La estructura que se autoriza es : Una Dirección de Area una Secretaría Particular, una Asesoría, la Subdirección de

Desarrollo de Recursos Humanos con tres Departamentos que conjuntamente supervisan a siete oficinas; la Subdirección de Administración de Recursos Humanos con tres Departamentos que supervisan a un total de siete oficinas. Como apoyo a la Dirección existía la Unidad Administrativa en dos oficinas.

Para dar cumplimiento al programa de racionalización del gasto público federal se evalúan las estructuras de las áreas del Sistema durante 1985, quedando un total de dos Subdirecciones, cinco Departamentos, y diecisiete Coordinaciones técnicas, una Secretaría Ejecutiva de la Comisión Mixta de Escalafón y una Unidad Administrativa.

Cabe mencionar que el nueve de Enero de 1988 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social con lo cual el DIF encabeza el Subsector de Asistencia Social.

En 1987 nuevamente existe el compromiso de cumplir con las medidas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal, con lo cual se lleva a cabo una reestructuración orgánica.

Durante 1988 se realiza una compactación estructural, lo cual implica funciones y redistribuir cargas de trabajo sin descuidar los objetivos. Como resultado, la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Mixta de Escalafón se convierte en Coordinación Técnica de Selección Interna, y desaparecen dos Coordinaciones Técnicas. Así mismo, por disposiciones superiores la Coordinación Técnica de Comedores que dependía del Departamento de Servicios de la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales a partir de Mayo de 1988 pasa a depender del Departamento de Prestaciones.

Con esta estructura la Dirección de Recursos Humanos experimenta el cambio de administración en el inicio de 1989. Como resultado del Programa de Modernización Administrativa se modifica su estructura interna, con base en funciones y compromisos que tiene encomendados.

Esta estructura funcional prevalece hasta 1990 y se continúan desarrollando las atribuciones que establece la base legal, buscando como objetivo seleccionar y desarrollar al recurso humano que las áreas requieren para lograr los objetivos específicos y coadyuvar en la consecución de los Objetivos de la Institución. (ver organigrama no. 1).

5.2.- OBJETIVOS DEL DIF.

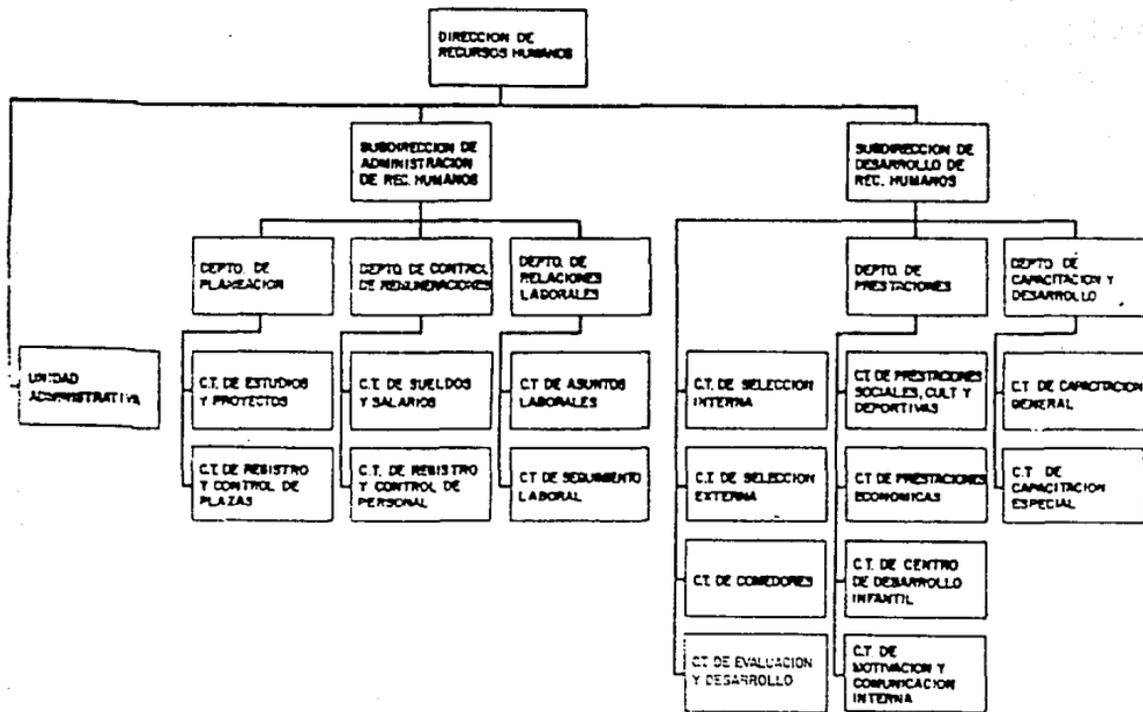
OBJETIVO GENERAL :

Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia de acuerdo con las funciones que desempeñan.

OBJETIVOS ESPECIFICOS :

- a) Aprender una clasificación de las necesidades institucionales de los diferentes puntos de vista.
- b) Tomar conciencia de las necesidades institucionales desde diferentes puntos de vista.
- c) Tomar conciencia de que muchas necesidades de capacitación permanecen latentes aún para el ojo experimentado y de que hay que empezar con tareas de diagnóstico no muy disímiles de las que se esperan del médico en su ejercicio profesional.
- d) Identificar los diversos servicios que puede y debe prestar una detección de necesidades de capacitación a nivel nacional.
- e) Saber aplicar las metodologías y técnicas más adecuadas para dicho efecto.
- f) Conocer con exactitud tanto las deficiencias actuales de personal como sus necesidades futuras.
- g) Identificar los métodos y fuentes de información para determinar las necesidades que son inherentes a la capacitación.
- h) Determinar las prioridades de las acciones de capacitación.
- i) Elaborar los objetivos de instrucción en función de las

ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



JUNIO 1991.

necesidades.

- J) Apoyar la formulación del plan y los programas en relación con los resultados alcanzados en la investigación.

Si éstos objetivos se logran se estará en posibilidades de presentar soluciones acordes a las necesidades reales de instrucción.

OBJETIVO SOCIAL DEL DIF.

Asistencia social al conjunto de acciones tendientes a modificar las circunstancias de carácter social que impidan al individuo su desarrollo integral, así como la protección fisicomental y social de personas en estado de necesidad, desprotección o desventaja física y mental, hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva.

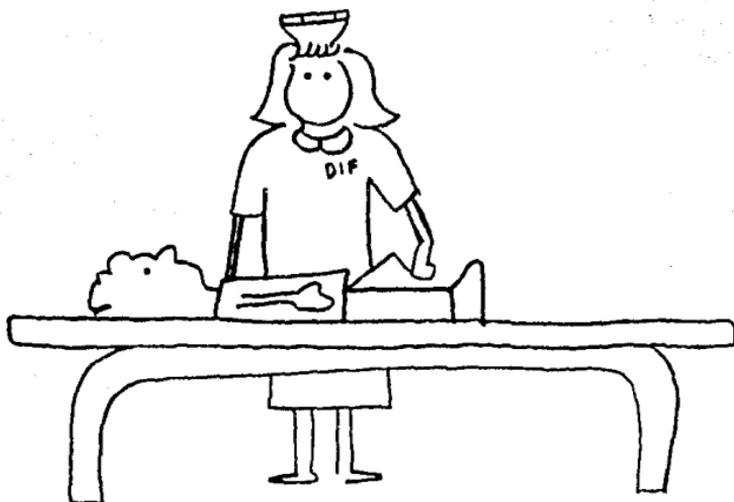
EL Sistema Nacional para Desarrollo Integral de la Familia DIF, es el organismo del Gobierno Federal encargado de ejecutar sus programas de asistencia social. Esta tarea se realiza dentro del Sistema Nacional de Salud, que, en el presente, garantiza un uso productivo de recursos que la sociedad distinta a ésta área de actividad dentro del Marco del Sector de Salud, que coordina

la Secretaría de Salud. (ver figura no. 2)

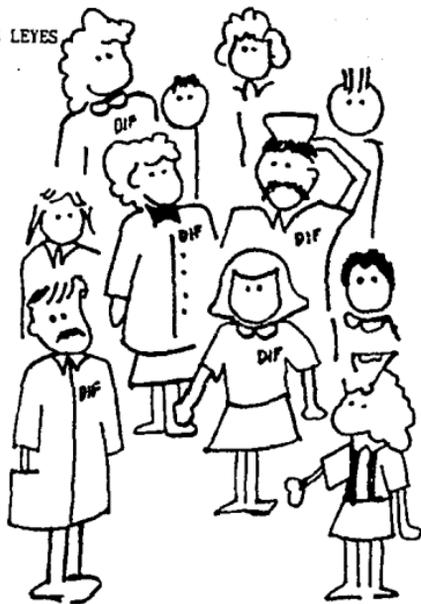
EL DIF COMO EL BRAZO QUE EMPLEA EL GOBIERNO FEDERAL PARA CUMPLIR SU COMPROMISO Y BRINDAR ASISTENCIA SOCIAL.

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia es, por acuerdo del Ejecutivo Federal, el instrumento del Gobierno de la República encargado de aplicar sus programas de asistencia social dirigidos a fortalecer la organización familiar, a participar en el desarrollo de la comunidad, a fomentar la educación para la integración social, a impulsar el sano crecimiento físico y mental de la niñez y a proteger los derechos de menores, ancianos y minusválidos sin recursos. (ver figura no. 1.1.)

REALIZAR ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE LOS PROBLEMAS DE LA FAMILIA, MENORES, ANCIANOS Y MINUSVALIDOS.



LOS DEMAS QUE LES ENCOMIENDEN SUS LEYES



(4.1)

NOSOTROS HACEMOS
LA EXCELENCIA

De este modo el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF encausa sus esfuerzos en beneficio de la población marginada y de las personas incapacitadas o en desventaja social y cultural, para contribuir a su desarrollo individual y colectivo. (ver figura no. 2)

El Sistema Nacional para el Desarrollo de la Familia, orienta así sus estrategias a prevenir y atender la problemática que afecta a los sujetos de la asistencia social, tanto en su condición de individuos como en su calidad de miembros de la comunidad.

Es así como a través de los programas de asistencia social, el Sistema Nacional para el Desarrollo de la Familia participa en la consecución del gran propósito planeado por el Sr. Presidente de la República, de alcanzar una sociedad igualitaria mediante la solidaridad.

5.3.- NIVEL DE INGRESOS DEL DIF.

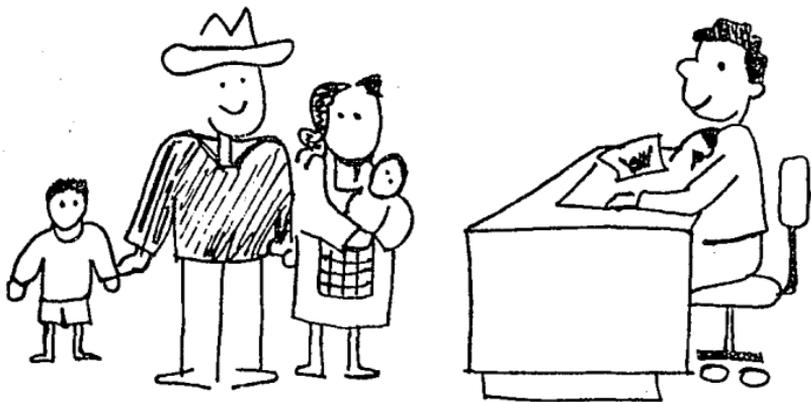
Como ya mencionamos, ésta Institución, cumple con el objetivo de asistencia social, por lo tanto sus fuentes de ingreso son :

- a) Presupuesto del Gobierno Federal asignado.
- b) Donativos de particulares.
- c) Cuotas de recuperación de raciones alimenticias.

Estas últimas se podría decir que son simbólicas, ya que se producen 350,000 raciones diarias que tienen un valor de \$200,00 pesos cada una y que son repartidas dentro del sector más necesitado, que abarca centros de educación básica.

Así pues, es como el DIF, cumple completamente con el objetivo de dar más a quien más lo necesita.

INTERVENIR EN EL EJERCICIO DE LA TUTELA DE LOS MENORES
QUE CORRESPONDAN AL ESTADO, EN LOS TERMINOS DE LA LEY -
RESPECTIVA.



5.4.- PLANES Y PROGRAMAS DEL DIF.

PROGRAMAS INSTITUCIONALES I

Con el fin de modernizar la estructuración programática, el DIF ha instrumentado, basándose en lineamientos emitidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto la actualización y modificación de los 10 programas institucionales (9 sustantivos y uno de apoyo administrativo) a unicamente 5 (4 sustantivos y 1 de apoyo administrativo).

De ésta manera, el reporte del programa anual se realizará de manera simplificada considerando solamente las acciones sustantivas.

La actual estructura programática guarda compatibilidad con la estructura que maneja el Sistema Nacional de Salud, enmarcandose totalmente el ámbito de asistencia social y no interviniendo en áreas que son de competencia con la Secretaría de Salud. Así mismo, permite identificar a los responsables de las acciones que se llevan a cabo en el DIF y en los Estados de la República.

Todos los programas incluyen un subprograma de conducción y coordinación de las estrategias del mismo.

A continuación se mencionan éstos, relacionándolos con subprogramas y metas respectivas.

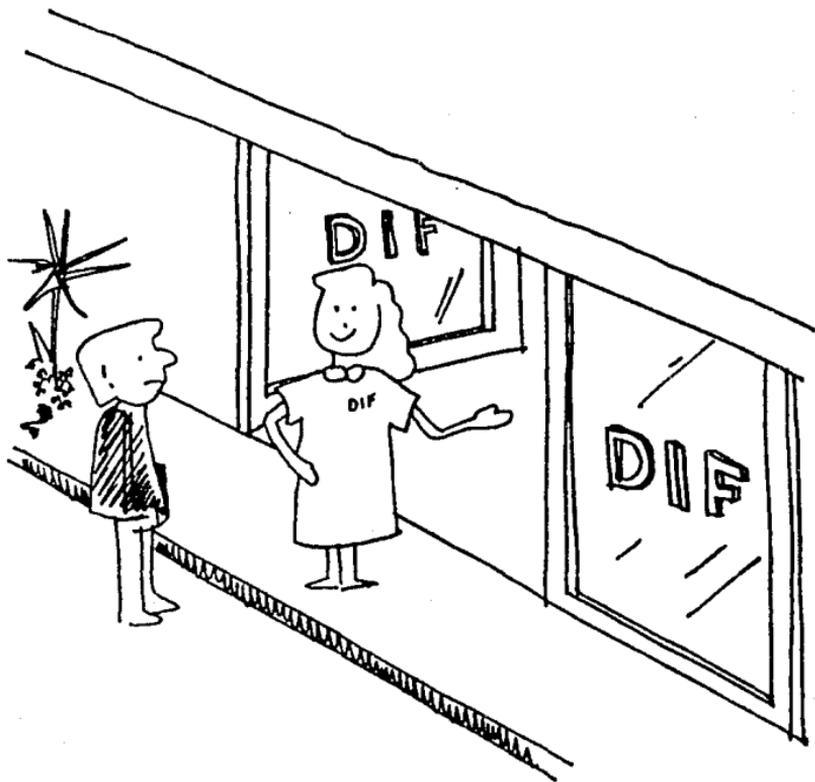
PROGRAMA DE ATENCION Y MEJORAMIENTO NUTRICIONAL.

El objetivo es :

Establecer normas en materia de asistencia alimentaria para fortalecer el nivel de alimentación y apoyar al gasto familiar de la población con mayor índice de marginación, con énfasis en los grupos de alto riesgo, a través de la ayuda alimentaria directa, la orientación alimentaria y el fomento de la producción de alimentos para autoconsumo. (ver figura no. 3)

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

APOYAR EL DESARROLLO DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD.



Cuenta con dos subprogramas :

- Uno de apoyo alimentario en el DIF y otro de asistencia alimentaria en los Estados. (ver figura no. 4)
- Las metas consisten principalmente en distribuir raciones alimentarias, proporcionar orientación a la población en materia nutricional, promover y crear huertos para autoconsumo.

PROGRAMA : PROMOCION DEL DESARROLLO FAMILIAR Y COMUNITARIO

El objetivo es :

Elevar la calidad de vida de familias y comunidades marginadas a través de su participación activa en programas de asistencia social, que les permitan alcanzar su desarrollo integral.

Cuenta con dos subprogramas :

- Uno de atención a las familias y comunidades en el D.F., y otro a familias y comunidades en los Estados.
- Las metas consisten en reintegrar a las familias por medio de visitas domiciliarias y campañas de orientación familiar, crear Comités de Desarrollo Comunitario a través de :

- a) 23 Centros de Desarrollo de la Comunidad.
- b) 21 Centros Familiares.
- c) 13 Centros de Bienestar Urbano. (ver figura no. 5)

PROGRAMA : PROTECCION Y ASISTENCIA A LA POBLACION EN DESAMPARO

El objetivo es :

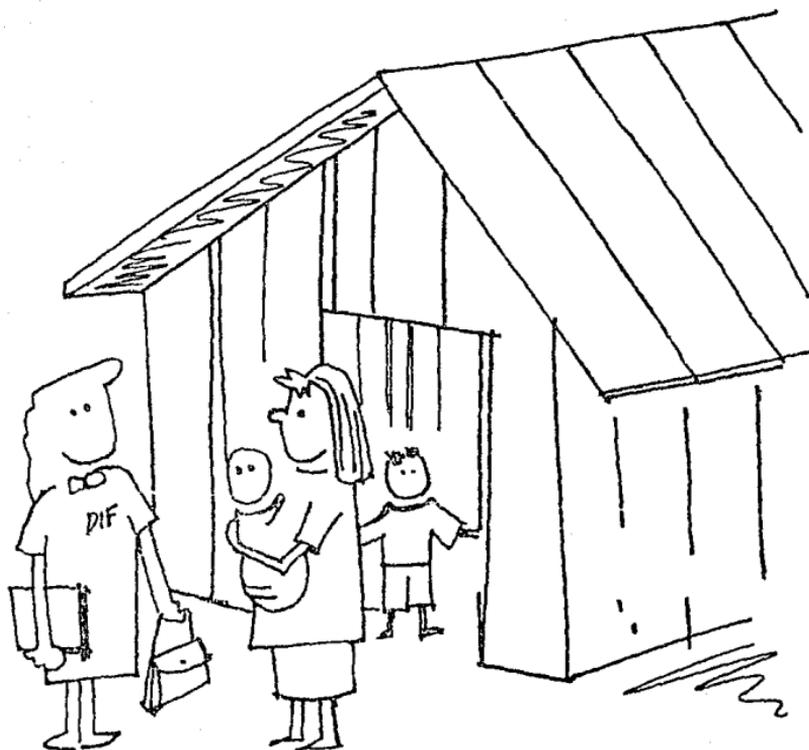
Promover y operar centros especializados para la atención de niños, indigentes, ancianos, y en general aquellos establecimientos de la institución en que se contribuya a superar la problemática social y prestar permanentemente servicios de asistencia jurídica, además de normar su aplicación de

IMPULSAR EL SANO CRECIMIENTO FISICO Y MENTAL DE LA NIÑEZ.

(7)



LLEVAR A CABO ACCIONES EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE INVALIDEZ Y REHABILITACIÓN DE INVALIDOS Y EN CENTROS NO HOSPITALARIOS CON SUJECIÓN A LA LEY.



instituciones de asistencia privada. (ver figura no. 6).

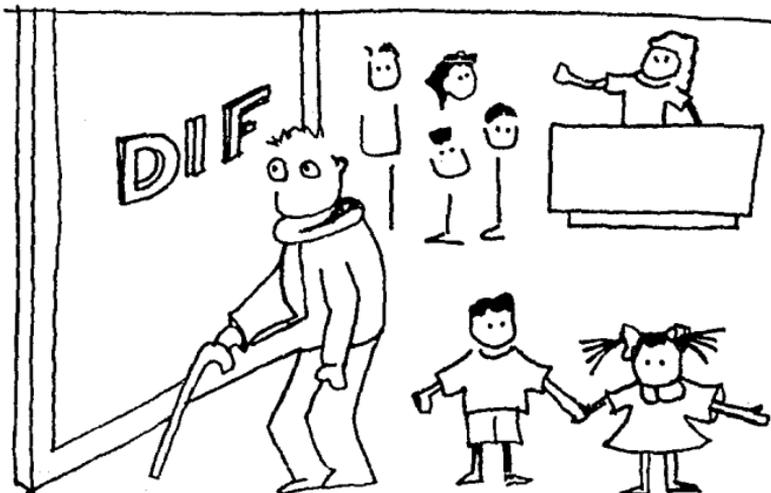
Protección y atención a desamparados, atención jurídica y asistencia a la población en centros del DIF. (ver figura no. 7).

Las metas consisten en promover y operar centros de asistencia social como :

- a) Guarderías.
- b) Orfanatorios.
- c) Hogares sustitutos.
- d) Asilos.
- e) Atención preescolar para hijos de madres trabajadoras. (ver figura no. 8).
- f) Alfabetización de educación básica y media a mayores de 15 años.
- g) Prestar servicio de asistencia jurídica a población objeto y sobre todo a menores y a la familia por medio de la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia. (ver figura no. 9).
- h) Los demás que les encomienden sus Leyes. (ver figura no. 10).

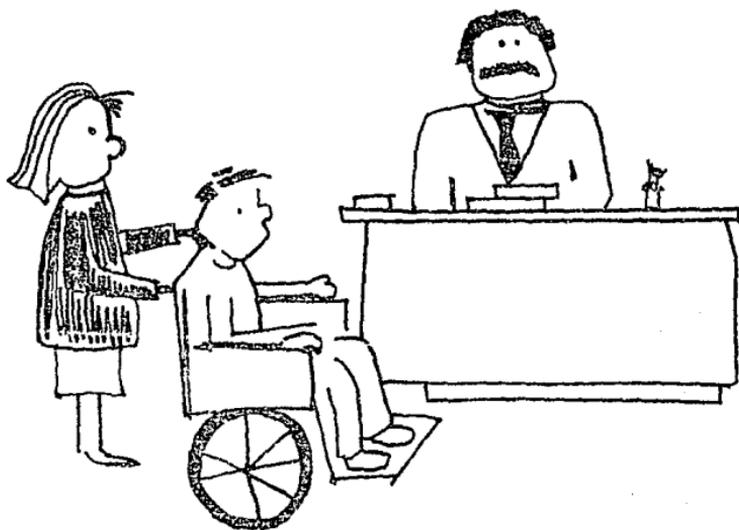
OPERAR ESTABLECIMIENTOS DE ASISTENCIA SOCIAL EN BENEFICIO DE MENORES EN ESTADO DE ABANDONO, ANCIANOS Y MINUSVALIDOS SIN RECURSOS.

ASISTENCIA SOCIAL

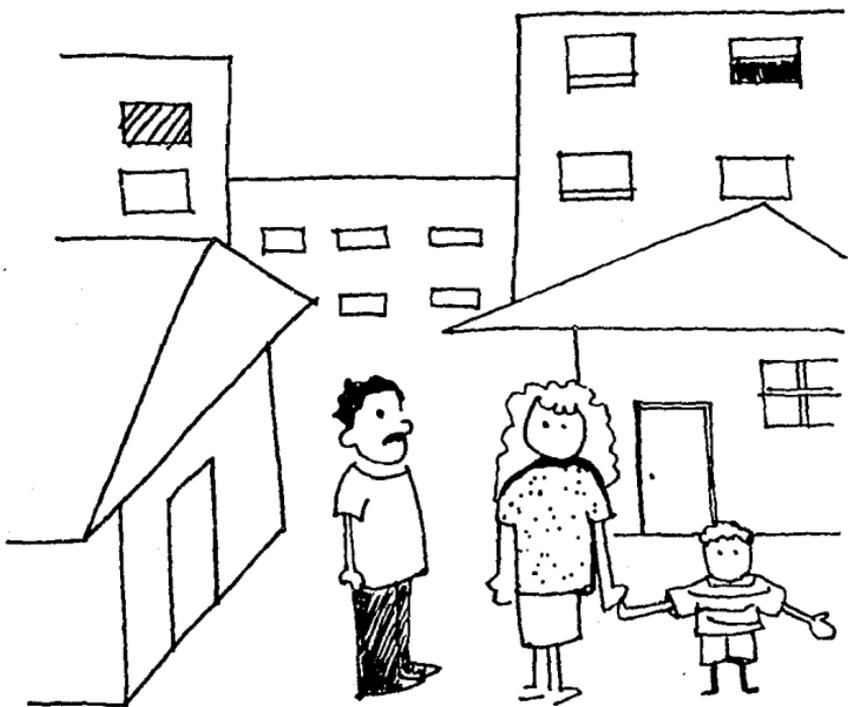


PROPORCIONAR SERVICIOS DE ASISTENCIA JURIDICA Y ORIENTACION SOCIAL. A MENORES, ANCIANOS Y MINUSVALIDOS SIN RECURSOS.

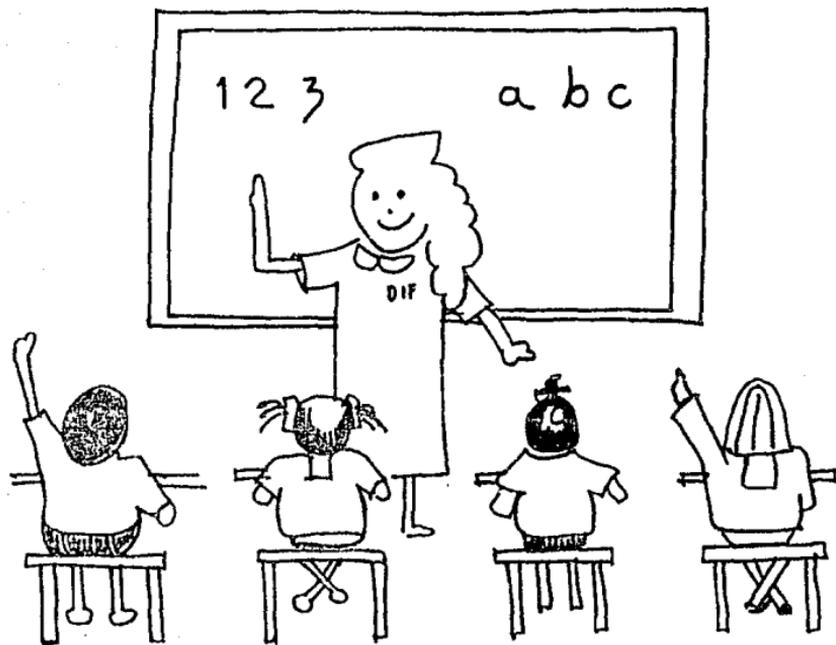
ASISTENCIA JURIDICA



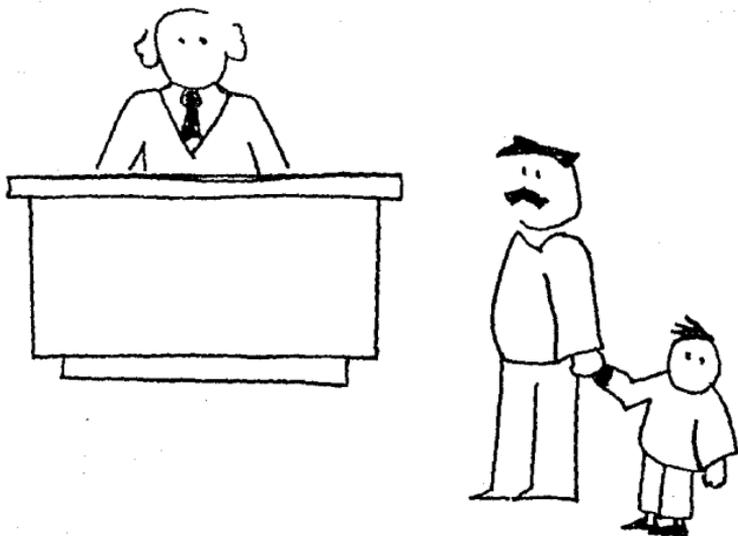
REALIZAR ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE LOS PROBLEMAS
DE LA FAMILIA, MENORES, ANCIANOS Y MINUSVALIDOS.



FOMENTAR LA EDUCACION PARA LA INTEGRACION SOCIAL.



INTERVENIR EN EL EJERCICIO DE LA TUTELA DE LOS MENORES QUE
CORRESPONDAN AL ESTADO, EN LOS TERMINOS DE LA LEY RESPECTI
VA.



LOS DEMAS QUE LES ENCOMIENDEN SUS LEYES.

(11)



5.5. - DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de nuestro caso práctico es necesario resaltar las diferentes Direcciones, Subdirecciones, Departamentos y Coordinaciones que en conjunto colaboran para que la tarea de capacitación del personal se realice con éxito, rigiéndose todos éstos departamentos por diferentes objetivos y funciones individuales que a continuación mencionaremos.

OBJETIVO :

Establecer un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que garantice los derechos de los trabajadores y su desarrollo, propiciando en forma paralela el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, a fin de contribuir a la consecución de las metas del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

FUNCIONES :

a) Aplicar en las diferentes áreas del Sistema las políticas, normas, sistemas y procedimientos generales que en la materia de administración y desarrollo de personal dicte la Oficialía Mayor.

b) Definir la estrategia laboral y conducir las relaciones laborales con el Sindicato Nacional de Trabajadores del DIF y con los trabajadores.

c) Validar la distribución de recursos presupuestales asignado al capítulo de servicios personales, para su integración al anteproyecto de presupuesto anual de sistema, así como controlar y evaluar el ejercicio del presupuesto.

d) Definir y evaluar el funcionamiento del Sistema de Administración de Sueldos y Salarios, verificando que se cuente con una estructura ocupacional congruente con los tabuladores establecidos.

e) Establecer las políticas, normas y procedimientos sobre el reclutamiento y selección de personal del Sistema.

f) Definir los lineamientos que permitan validar y operar en forma ágil y eficiente los nombramientos, contrataciones,

incrementos, licencias, promociones, bajas, reubicaciones y el pago de remuneración, así como la aplicación de descuentos de personal del Sistema.

g) Realizar el pago a terceros, dependencias y entidades del Sector Público y al Sindicato Nacional de Trabajadores del DIF por concepto de retenciones efectuadas al personal del Sistema.

h) Definir los lineamientos generales del Plan General de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos y obtener de la representación sindical y del oficial mayor la autorización del mismo en la ceremonia anual del día del trabajador del DIF.

i) Establecer lineamientos para el otorgamiento de las prestaciones y servicios al personal del Sistema.

j) Promover actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas entre el personal del Sistema y sus familiares derecho habientes.

k) Vigilar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y disposiciones relacionadas con la administración y desarrollo del personal.

l) Instrumentar y operar el programa de estímulos y recompensas que determinen la ley y las condiciones generales de trabajo vigentes.

m) Definir los lineamientos generales del Sistema de Evaluación de Personal, evaluando su funcionamiento y su vinculación tanto con el Sistema de Administración de Sueldos, como con el Plan General de Capacitación y Desarrollo de Personal.

n) Autorizar la aplicación, modificación y revocación de las sanciones administrativas a que se haga acreedor el personal del DIF.

ñ) Establecer el programa de vacaciones escalonadas en función de las necesidades del servicio del Sistema.

o) Diseñar y someter a autorización superior del órgano de comunicación interna (Notidif)

ESTRUCTURA ORGANICA

Dirección de Recursos Humanos

221 000 00

C.T. de Apoyo Operativo

221 001 00

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

221 100 00

DEPARTAMENTO DE PLANEACION

221 100 00

C.T. de Estudios y Proyectos

221 101 01

C.T. de Registro y Control de Plazas

221 101 02

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE REMUNERACIONES.

221 102 00

C.T. de Sueldos y Salarios

221 102 02

C.T. de Registro de Control de Personal

221 102 03

DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES

221 103 00

C.T. de Asuntos Laborales

221 103 01

C.T. de Seguimiento Laboral

221 103 02

5.6. - SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO :

Establecer un sistema de desarrollo de personal que garantice los derechos, las prestaciones y el desarrollo personal de los trabajadores, propiciando el ejercicio de sus funciones a fin de contribuir a los objetivos de la Institución.

FUNCIONES :

a) Elaborar los lineamientos, objetivos y diagnóstico en materia de capacitación y definir de acuerdo a los mismos el Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal.

b) Vigilar la observancia de los lineamientos establecidos para administrar las prestaciones económicas, sociales, culturales y deportivas del personal; definir los lineamientos de acción en la presentación de los servicios complementarios que se otorgan a los hijos menores de los trabajadores de la educación primaria, así como proporcionar la atención educativa a los infantes del Centro de Desarrollo Infantil.

c) Supervisar que proporcione adecuadamente el servicio de alimentación de los trabajadores, conforme a las Condiciones Generales de Trabajo Vigente.

d) Coordinar y supervisar la aplicación de los procedimientos y administrar el reclutamiento y selección externa de personal, así como lo relativo a los programas de servicio social.

e) Vigilar el cumplimiento del Reglamento de Escalafón y su aplicación oportuna en beneficio de los trabajadores del Sistema.

f) Ejecutar las demás funciones y trabajos especiales que le señale su superior jerárquico y otras disposiciones legales aplicables en la esfera de su competencia.

g) Aplicar exámenes de conocimientos a los concursantes seleccionados por la Comisión Mixta de Escalafón.

h) Establecer y mantener relaciones con instituciones educativas, a fin de contar con información actualizada sobre capacitación.

i) Supervisar la elaboración de los reportes estadísticos de

las metas programadas.

SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS ver organigrama

no. 4)

221 200 00

C. T. de Selección Interna

221 200 01

C. T. de Reclutamiento y Selección Externa

221 200 02

C. T. de Comedores

221 202 02

C. T. de Evaluación de Desarrollo

221 200 03

DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES

221 202 00

C. T. de Prestaciones Sociales, Culturales y Deportivas

221 202 01

C. T. de Prestaciones Económicas

221 202 02

C. T. de Centro de Desarrollo Infantil

221 202 03

C. T. de Motivación y Comunicación Interna

221 000 01

5.7. - DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

OBJETIVO :

Instrumentar la función de capacitación en todas sus fases, para contribuir a que el personal que presta sus servicios en el Sistema Nacional para el Desarrollo de la Familia cuente con los conocimientos profesionales, técnicos, administrativos y de superación requeridos en el desempeño de sus funciones, que le permita incrementar tanto la eficiencia en su actuación individual y dentro de un grupo, como su desarrollo personal.

FUNCIONES :

a) Definir los objetivos de capacitación dentro de la institución, de acuerdo con los lineamientos dados a la Dirección de Recursos Humanos por la Dirección General, la Oficialía Mayor y la Dirección de Servicio Civil de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

b) Formular políticas y procedimientos para la impartición de la capacitación y vigilar su cumplimiento.

c) Determinar los mecanismos para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación para todos los niveles del Sistema, supervisar su implantación y elaboración del Plan General de Capacitación y Desarrollo para cada año.

d) Supervisar la ejecución del Plan General de Capacitación para cada año.

e) Supervisar el otorgamiento y la administración de las becas para los trabajadores, funcionarios y familiares autorizados.

f) Representar a la Institución ante la Comisión Nacional Mixta de Escalafón.

g) Vigilar el ejercicio correcto del presupuesto de Capacitación.

h) Vigilar el cumplimiento de metas programáticas de Capacitación.

i) Asesorar a los funcionarios de las diversas Direcciones de Area sobre Capacitación y Desarrollo de Personal.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO (Ver organigrama no. 1)

221 203 00

C.T. de Capacitación General

221 203 01

C.T. de Capacitación Especial

221 203 02

5.8.- COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

POLITICAS Y PROCEDIMIENTO

La Coordinación Técnica de Capacitación General es responsable (ver organigrama no. 2) :

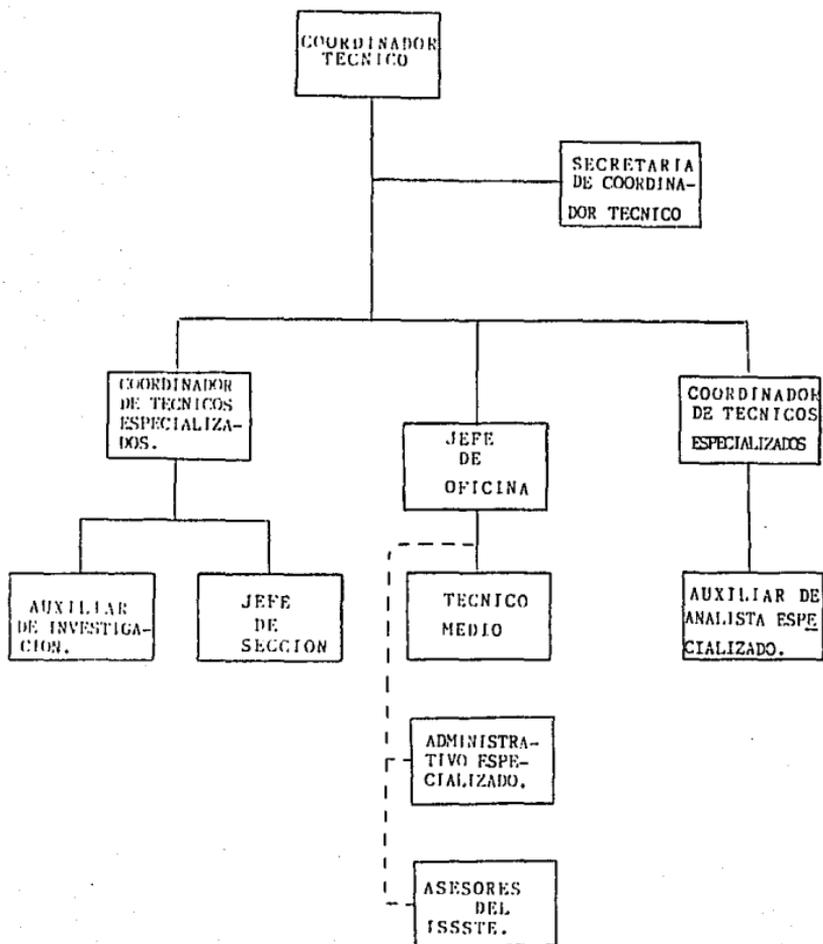
- a) De fijar las fechas para la realización del programa de actividades para la Detección de Necesidades de Capacitación.
- b) De identificar las necesidades que sobre Capacitación y Desarrollo manifiesten los trabajadores del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, de acuerdo con el artículo 61 de las Condiciones Generales de Trabajo.
- c) De proporcionar los formatos e instructivos necesarios para la realización de la Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo.
- d) De apoyar y asesorar a las áreas del Sistema en el llenado de los formatos relativos a la Detección.
- e) De analizar la información de los formatos llenados por las áreas de Sistemas, elaborando un concentrado por área de los cursos solicitados.
- f) De realizar reuniones con cada área del Sistema para determinar prioridades y negociar el calendario de cursos, así como para la validación de los programas.

Las áreas del Sistema son responsables :

- a) De otorgar el apoyo necesario para la aplicación de cuestionarios de acuerdo al instructivo para el llenado del Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación.
- b) De atender a los representantes del Departamento de Capacitación y Desarrollo en las fechas señaladas en el Programa de Actividades para la Detección de Necesidades de Capacitación.
- c) De colaborar con la Coordinación Técnica de Capacitación General en la identificación de necesidades de capacitación.
- d) De elaborar los términos, cuando éstos sean sobre temas específicos.

La Detección de Necesidades constituye la base o punto de partida para la planeación de todo el proceso de capacitación.

ORGANIGRAMA
COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION ESPECIAL



JUNIO, 1991

5.9.-ELABORACION DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO

En el DIF la elaboración del Plan General de Capacitación es un punto muy importante ya que se marcan dentro de éste sus alcances y limitaciones en cuanto a la capacitación de personal.

La elaboración de dicho plan está regido por objetivos, políticas y normas que a continuación se presentan.

OBJETIVOS :

Dar a conocer la Metodología de elaboración del Plan General de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, a fin de estar en posibilidad de realizar las acciones que corresponden en forma oportuna.

POLITICAS :

- a) El Plan General de Capacitación y Desarrollo deberá elaborarse anualmente.
- b) La elaboración del Plan es responsabilidad de la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos, a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- c) Para elaborar el Plan General de Capacitación y Desarrollo, se deberá tomar como base el diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación debidamente validado por las Instancias Superiores de cada Dirección de Área, así como considerar las experiencias de la ejecución del Plan General de Capacitación y Desarrollo del año inmediato anterior.
- d) El documento denominado Plan General de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, será validado por el Director General y Oficial Mayor del Sistema, así como por un Representante de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y el Secretario General del Sindicato del DIF.

NORMAS :

- a) Es responsabilidad de la Coordinación Técnica de Capacitación General, aplicar anualmente el programa de Detección de Necesidades a todo el personal Técnico Operativo del Sistema.
- b) Es responsabilidad de la Coordinación Técnica de Capacitación Especial, aplicar anualmente el Programa de Detección de Necesidades a todo el personal de Mandos Medios y Superiores del Sistema.
- c) El departamento de Capacitación y Desarrollo, someterá a consideración del Departamento de Servicios, la posibilidad de realizar la impresión del Plan General en los Talleres del Sistema; en caso contrario se obtendrán cotizaciones para llevar a cabo la impresión en casas impresoras externas.

5.10.- ELABORACION DE PROGRAMAS DIF :

En el caso del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la familia (DIF) el programa consta de :

- a) Introducción.
- b) Objetivo General.
- c) Políticas y Normas generales.
- d) Estructura.

Los programas con sus objetivos generales y específicos, así como su calendarización, los Subprogramas, los bloques que tienen a su cargo el Departamento de Capacitación, un Catálogo de cursos a impartir, un listado alfabético, la descripción de cursos y por último un resumen estadístico de los programas.

El primer paso importante para la elaboración de los programas, es una vez que se han descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, es el discutir y señalar los objetivos que deben lograr y satisfacer dichas necesidades.

En el caso de nuestra investigación, el DIF plantea como objetivo general :

Contribuir a que el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia cuente con el personal calificado, a través de mecanismos de participación mediante la realización de programas generales y permanentes de adiestramiento, capacitación y desarrollo, fomentando así la superación personal y profesional de los trabajadores y coadyuvando a lograr los objetivos institucionales.

En el caso del DIF, éste objetivo es de otorgar la capacitación, adiestramiento y desarrollo al personal de cada dirección, a través de un programa específico que se han diseñado de acuerdo con las necesidades manifiestas en cada área, logrando con ésto un mejor desempeño de las funciones.

5.11.-PROPOSITOS Y TAREAS DE LA DETECCION DE NECESIDADES EN EL DIF.

ACTIVIDAD No. 1

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION GENERAL.

Identificará el número de personal inactivo por el departamento para la asignación de formatos de Cuestionarios de Detección de Necesidades y Cuestionario de Necesidades de Capacitación a Nivel Grupal e Instructivo para el llenado de Cuestionarios. (Ver anexo no. 1)

ACTIVIDAD No 2

Asigna un especialista técnico por departamento para asesoría y apoyo.

ACTIVIDAD No 3

Elabora oficio (indicando fechas de entrega) para envío de formatos y turna para rúbrica al departamento de Capacitación y Desarrollo.

ACTIVIDAD No. 4
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Recibe oficio, rúbrica y envía.

ACTIVIDAD No. 5
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Recibe oficio, rúbrica y envía.

ACTIVIDAD No. 6
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Recibe oficio, firma y turna.

ACTIVIDAD No. 7
COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION GENERAL

Recibe oficio, anexa formatos de cuestionario para la
Detección de Necesidades de Capacitación a nivel individual, a
nivel grupal e instructivo. (ver anexo 2, 2.1, 3, 4.)

Apoya y asesora a las áreas y conecta con ACTIVIDAD No. 9

ACTIVIDAD No. 8
DERECCION DE AREA

Recibe oficio y anexos y forma.

ACTIVIDAD No. 9
TRABAJADOR DE SISTEMA

Aplica cuestionarios a los trabajadores de su area.

ACTIVIDAD No. 10
TRABAJADOR DE AREA

Proporcionar información y firma

ACTIVIDAD No. 11
AREAS DEL SISTEMA

Revisan los cuestionarios de Detección de Necesidades de Capacitación Individual y Grupal, firman y envían.

ACTIVIDAD No. 12
DIRECCION DE AREA

Recibe los cuestionarios de Detección de Necesidades, revisan, elaboran oficio, firman y envían.

ACTIVIDAD No. 13
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Recibe y toma los cuestionarios de Detección de Necesidades y turna con Oficios.

ACTIVIDAD No. 14
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

Recibe cuestionarios, toma conocimiento y turna con oficio.

ACTIVIDAD No. 15
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Recibe cuestionarios, toma conocimientos y turna con oficio.

ACTIVIDAD No. 16
COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION GENERAL

Recibe y analiza los cuestionarios, archiva oficio definitivamente.

ACTIVIDAD No. 17

Elabora concentrado de Detección de Necesidades de Capacitación por Area. (Ver anexo no. 3)

ACTIVIDAD No. 18

Sugiere cursos para los trabajadores.

ACTIVIDAD No. 19

AREAS DEL SISTEMA

Recibe al especialista técnico y escucha sugerencias de cursos.

ACTIVIDAD No. 20

Acepta sugerencias de curso

ACTIVIDAD No. 21

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION GENERAL

Si es sí ! incluye cursos sugeridos en el programa anual de capacitación de área.

ACTIVIDAD No. 22

Si es no ! conecta con actividad no. 4

ACTIVIDAD No. 23

AREAS DE SISTEMA

Fija prioridad de curso de acuerdo a sus necesidades.

ACTIVIDAD No. 24

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION GENERAL

Propone fechas y elabora calendario de cursos. ver anexo no. 6

ACTIVIDAD No. 25

- Identifica cursos con menos de 15 participantes.

- Elabora listado de cursos con menos de 15 participantes
- Archiva temporalmente el listado CONECTA CON ACTIVIDAD No 8 del procedimientos Elaboracion del Plan General de Capacitación y Desarrollo.

ACTIVIDAD No. 26

AREAS DEL SISTEMA

Negocia con la coordinación técnica de capacitación general las fechas de los cursos y en su caso realiza modificaciones de cursos y firma.

ACTIVIDAD No. 27

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION GENERAL

Recaba firmas de autorizacion en calendarios de cursos.

ACTIVIDAD No. 28

Valida junto con las Subdirecciones de Area, los cursos a implementar en el Programa Anual de Capacitación del Area.

ACTIVIDAD No. 29

Valida junto con las Direcciones de Area, los cursos a implantar en el programa anual de Capacitación del Area.

ACTIVIDAD No. 30

- a) Concentrar calendarios de cursos.
- b) Elaborar relaciones de participantes de los cursos de capacitación programados.
- c) Conecta con procedimiento de elaboración del Plan General de Capacitación y Desarrollo.

5.12.- CAPACITACION EN LOS PUESTOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS DEL DIF.

Con el objeto de mencionar el número de puestos existentes en una determinada dirección administrativa del DIF. Se elige la unidad administrativa de Recursos Humanos como modelo para la descripción de algunos puestos, la antigüedad en el puesto y la antigüedad que tiene la persona en la compañía.

En dicha unidad administrativa se encuentran laborando 30 personas que a continuación mencionaremos :

- 1 Coordinador técnico de apoyo operativo.
- 1 Coordinador técnico especializado.
- 1 Jefe de Oficina de Programación Presupuestal y Recursos Humanos.
- 2 Auxiliares administrativos.
- 2 Encargados de inventarios.
- 2 Encargados de Recursos Humanos.
- 2 Encargados de Recursos Financieros.
- 17 Auxiliares de Intendencia.

A continuación describiremos dos puestos como ejemplo para determinar la capacitación que requiere el puesto y la persona.

Puesto : Jefe de Oficina.

Descripción Genérica.

Desarrollar el programa de actividades y supervisar el funcionamiento del área a su cargo, así como apoyar la administración de los recursos humanos y financieros asignados a la Dirección.

Funciones Principales.

- a) Presentar las necesidades de contratación, desarrollo, capacitación, promoción y adscripción de personal a cargo.
- b) Detectar las anomalías e incidencias que ameriten sanción, remoción y cese de personal a su cargo.
- c) Recopilar la información requerida del Área a su cargo.

para la formulación del anteproyecto del programa de presupuesto.

d) Aplicar los procedimientos para la administración de los recursos humanos y financieros, asignados a la dirección entre otros.

En base a las funciones antes mencionadas, se capacitaría a éste puesto por medio de los siguientes cursos :

Análisis presupuestal, Administración de Recursos Humanos, Administración, Desarrollo Organizacional, etc.

En base a las personas que darán cursos como :

Toma de Decisiones, Comunicación, Redacción, etc.

Puesto : Auxiliar administrativo.

Descripción Genérica.

Recibir y archivar correspondencia, solicitudes y documentos; verificar la documentación a efecto de proseguir su trámite y así como operar máquinas de escribir y calculadoras.

Funciones Principales

- a) Revisión de documentos, elaboración de oficios, formatos y relaciones.
- b) Clasificación de documentos.
- c) Operar el equipo de oficina.
- d) Mantener en óptimas condiciones de uso los materiales y equipo de oficina.
- e) Realizar el trámite de prestamos a corto plazo y mediano plazo de los servidores públicos.

Con base a la descripción anterior y algunos diagnósticos de la Detección de Necesidades de Capacitación que nos fueron proporcionadas, se detecta que existe necesidad de capacitar a éste puesto por medio de programas administrativos que incluyen cursos como :

Archivo | Elaboración y Presentación de Informes,
Administración por Objetivos, etc.

Con respecto a la persona que ocupa dicho puesto, es necesario capacitar por medio de cursos como |

Administración por Objetivos, Informática, así como algunos cursos que cubren las deficiencias que tiene la persona como Ortografía y Redacción, Condiciones Generales del Trabajo, etc.

5.13.- COORDINACION DE EVENTOS DEL DIF.

PROMOCION DE LA CAPACITACION :

OBJETIVO :

Dar a conocer las técnicas de promoción y difusión de los programas de capacitación, a fin de procurar la mayor cobertura en las diferentes áreas del Sistema.

POLITICAS :

- a) El Departamento de Capacitación y Desarrollo es responsable de difundir los cursos de Capacitación para los trabajadores del Sistema.
- b) El Departamento de Capacitación, difundirá los eventos de Capacitación utilizando modalidades como las siguientes :
 - 1) Distribución del Plan General de Capacitación y Desarrollo de los Directores y Subdirectores de Area, así como a los Jefes de Departamento del Sistema.
 - 2) Distribución de oficios de invitaciones a todas las Unidades Administrativas.
 - 3) Distribución de oficios de recordatorio a los Departamentos que solicitaron cursos específicos de acuerdo a la Detección de Necesidades de Capacitación.
 - 4) Diseño y elaboración de carteles y su colocación en áreas concurridas del Sistema.

ED Diseño de trípticos, dípticos y folletos.

NORMAS 1

El Departamento de Capacitación y Desarrollo establecerá enlace oportunamente con la Coordinación Técnica de Motivación y Comunicación Interna, para la difusión de los cursos de Capacitación y Desarrollo, por medio del órgano interno de comunicación (Notidif).

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS 1

ACTIVIDAD No. 1

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Quantifica los ejemplares del Plan General de Capacitación y Desarrollo para su distribución a los Mandos Medios y Superiores del DIF.

ACTIVIDAD No. 2

Distribuye el Plan General de Capacitación y Desarrollo a los Mandos Medios y Superiores, locales y foraneos del Sistema con acuse de recibo.

ACTIVIDAD No. 3

Elabora previo a cada evento específico, oficio de invitación abierta, dirigido a los Jefes de Unidad Administrativa y Coordinadores Técnicos de Apoyo Operativo en el cual se solicita hagan extensiva la invitación al personal adscrito a su área y distribuye.

ACTIVIDAD No. 4

Elabora, cuando se trata de cursos específicos de cada área, oficios de recordatorio dirigidos a los Jefes de Área, anexando relación de participantes comprometidos de acuerdo a la Detección

de Necesidades de Capacitación, a fin de obtener firma de conocimiento y autorización del Jefe inmediato.

ACTIVIDAD No. 5

Diseña y elabora carteles promocionales y los coloca en áreas concurridas del Sistema.

ACTIVIDAD No. 6

Diseña mensualmente bocetos de trípticos, dípticos y folletos y solicita a la Coordinación Técnica de Motivación y Comunicación Interna, la elaboración de los proyectos.

ACTIVIDAD No. 7

COORDINACION TECNICA DE MOTIVACION Y COMUNICACION INTERNA.

Recibe bocetos de trípticos, dípticos y folletos, adecúa los diseños, elabora los originales mecánicos y los turna a la Coordinación Técnica de Comunicación Especial. (ver anexo no. 7,8)

ACTIVIDAD No. 8

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION ESPECIAL.

Recibe originales mecánicos, los reproduce y los distribuye en las áreas concurridas del Sistema a los trabajadores.

ACTIVIDAD No. 9

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Establece contacto con la Coordinación Técnica de Motivación y Comunicación Interna, para solicitar se difunda por medio del Notidif, un calendario trimestral de cursos.

ACTIVIDAD No. 10

COORDINACION TECNICA DE MOTIVACION Y COMUNICACION INTERNA

Toma nota de los eventos de capacitación calendarizados y lo

Incluye en el siguiente número de NotIDIF.

ACTIVIDAD No. 11

Tramita impresión del NotIDIF y distribuye exhaustivamente a los Servidores públicos del Sistema.

Continúan procedimientos de ejecución, coordinación y evaluación de cursos e implantación y coordinación de cursos de capacitación.

ACTIVIDAD No. 12

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION ESPECIAL Y COORDINACION DE CAPACITACION GENERAL.

- a) Recibe de las áreas, la relación de participantes.
- b) Transcribe en lista de asistencia la Relación de Participantes.
- c) Continúan procedimientos de ejecución, coordinación y evaluación de cursos e implantación y coordinación de cursos de capacitación.

UN CLIMA FAVORABLE :

En un país de tantas carencias sociales y económicas como el nuestro; en un país en donde el nivel promedio de escolaridad no llega ni siquiera al 4o. año de primaria, parece obvio que la promoción de la gente para el trabajo que está desempeñando es un valor de primordial interés nacional y es a primera vista redundante y superfluo el recurrir a demostraciones.

Es un servicio social el promover consciente y sistemáticamente éste valor ante el reto de crear en el público, a todos los niveles una atmósfera de interés por la capacitación.

Hay que hacer ver y palpar el abanico de beneficios que el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia prometo :

- a) A cada individuo.
- b) A cada familia.
- c) A cada empresa.
- d) Al país entero.

Hay que despertar estimulación por los altos niveles de vida, como los que disfrutaban muchos países de Europa y otros como Japón, Canadá, Australia... y en un terreno más concreto, manejable, que el punto clave consiste en lograr que los Directivos de la Organización estén convencidos de que capacitar es ir hacia el progreso y que no capacitar es caer en la estrategia del avestruz.

LA CAPACITACION DEBERA SER :

Institucional : Es decir, diseñada en función de los objetivos y programas del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

Objetiva : Que responda a las necesidades reales del Sistema.

Concreta : Que vaya enfocada a objetivos específicos definidos.

De responsabilidad compartida : Cada empleado que preste sus servicios en el DIF tendrá la responsabilidad por sí mismo, de su proceso de formación personal.

La capacitación implica una corresponsabilidad jerárquica, es decir, cada jefe se obliga a detectar las carencias y aspiraciones de sus subordinados ; Facilitando y promoviendo el proceso de capacitación, convirtiéndose así en el principal instructor y formador de sus colaboradores.

Las áreas de capacitación lo auxiliarán cuando se requiera de una preparación estructurada en forma de curso o de un Plan de Desarrollo.

Los Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo que se implantan en el DIF deberán ser congruentes con lineamientos de la Dirección General del Servicio Civil de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El seguimiento y evaluación de las acciones de capacitación será efectuado a través del Departamento de Capacitación.

Estas son algunas de las políticas que entre otras determina el DIF en su Plan de Capacitación.

5.14.- ELABORACION DE CONTENIDOS DEL DIF.

Un buen sistema para la elaboración de contenidos es conseguir la información para conocer cursos sobre el mismo tema dados en otras empresas, o bien ofrecidos por diferentes despachos. No se trata de copiar fácilmente, pero sí de aprovechar las expectativas ajenas.

En el caso del DIF al atender ya el diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación se analizan todos aquellos cursos requeridos por área, por puesto y por temas, para poder hacer un compendio de cursos y temarios, recurren a los diferentes temas que se han dado a lo largo del Plan anterior para determinar la cuantificación en base a las experiencias pasadas.

De ésta manera escogen los temas internos y externos más adecuados para cubrir dichas necesidades, una vez que se determinaron los temas se prosigue a la elaboración de Objetivos y Temarios de todos los cursos a impartirse en el siguiente año.

Complementando el temario, o tal vez, durante su elaboración, conviene integrar la programación que consta.

El DIF estipula en su Plan de Programación, basando los títulos de los cursos a dar y a la calendarización por mes, así como determinando para que tipo de nivel de trabajador van a dirigirse dichos cursos.

Ejemplo : Programa para Mandos Medios y Superiores.
(ver anexo no. 8)

Para realizar la programación o la estructuración de dichos cursos se deben establecer todos aquellos aspectos como son : actividades didácticas, el material de apoyo, y los instrumentos

de evaluación.

Lo primero será determinar las actividades para introducir a los participantes, en base a esto el DIF comienza en la mayoría de sus cursos con la apertura del programa, explicando a los participantes los beneficios, antecedentes y propósitos del mismo, con apoyo de un coordinador o mejor aún con el jefe del Departamento de Capacitación para que los participantes sientan la importancia que tiene dicho curso, más adelante el instructor pide los objetivos del participante en base al curso a tomar para darse cuenta si son los mismos objetivos que el cubrirá dando a la vez sus actividades o temarios para que los conozcan con claridad. Es conveniente que dichos trabajadores se presenten mencionando el nombre y el área a la que pertenecen, para que se inicie con esto una mejor integración al grupo.

Explica también la metodología a utilizar para dar a conocer el proceso de enseñanza. Esto ayuda a introducir a los participantes y sensibilizarlos para lograr un mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos del programa.

Dentro de las Técnicas Didácticas el DIF en un gran número de sus cursos utiliza la mayoría de las técnicas más usuales que existen como son : Las conferencias, los paneles, usandolos sobre todo en cursos como desarrollo de habilidades, al mismo tiempo que utiliza las mesas redondas que ayuda a que en una discusión se den diferentes puntos de vista, la lectura comentada, seminarios de investigación, estudio de casos, tormenta de ideas, a veces las discusiones en pequeños grupos, juego de papeles y en otros cursos se utilizan experiencias estructuradas.

Todas estas técnicas son utilizadas en la Institución ya que procuran hechar mano de todas las dinámicas que estén a su alcance para que de este modo puedan hacer más dinámicos e interesantes los cursos y así crear en el participante un interés de volver a vivir estas experiencias que dejan muchas veces recuerdos agradables y además muchos conocimientos.

Las técnicas antes mencionadas son mecanismos didácticos a

los cuales acude el instructor para apoyar un aspecto del contenido del programa de capacitación.

Otro aspecto importante sera la utilización de recursos didácticos que ayuden al instructor después de haber seleccionado las técnicas de enseñanza, a considerar aquellos recursos documentales y audiovisuales que mejoren su comunicación con los participantes, a la vez que hacen más objetiva la información y relacionan los conocimientos con la realidad.

Con base a lo anterior, la utilización de recursos didácticos en el DIF se manejan en relación a su presupuesto; son aquellos rotafolios que juegan un gran papel en la exposición de los temas, así como, retroproyectores de acetatos, películas, videocassettes, diapositivas, filminas y cuerpos opacos.

La selección de éste tipo de ayudas con audiovisuales debe de ser hecha en forma cuidadosa por el instructor para que ayude a responder específicamente al elemento que él desea enfatizar.

Los materiales de apoyo se refieren al suministro y coordinación de los recursos humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo los programas, a continuación mencionaremos algunos de ellos que se utilizan en el DIF :

Dependiendo del curso se reforzarán las técnicas didácticas por medio del equipo y aparatos que ya hemos mencionado, servicio de cafetería (Sobre todo en cursos de una duración mayor de una o de dos horas, dando un receso para que disfruten de los alimentos que se les proporciona), papelería, útiles como : gises, lapices, tarjetas, hojas blancas, folders, hojas de rotafolio, marcadores y cinta adhesiva entre otros.

Los aspectos logísticos a considerar en el DIF, son la formación de grupos y la elaboración de participantes, esto atiende a la necesidad de tener una relación de los participantes que deberán asistir al curso, éstos grupos son formados con base a las necesidades de trabajo.

A partir de la formación de grupos, el instructor solicita al Departamento de Capacitación Especial un listado con los nombres de los participantes, lo cual facilitará el registro de asistencia.

El instructor toma en cuenta la mejor distribución del mobiliario de acuerdo a la naturaleza del programa.

También es necesario tanto en el DIF como en toda la Capacitación, alentar al participante mediante la certificación de la asistencia al curso, ésta es una Constancia de Acreditación al curso, la cual va acompañada con una preconstancia que firma el participante y devuelve al coordinador del curso para que éste la turne al Departamento de Relaciones Laborales para que sea anexada a cada uno de los expedientes de los trabajadores a nivel curricular. (Ver anexo no. 10)

5.15. - PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN EL DIF.

Se han establecido 4 aspectos a evaluar :

- a) El diseño y organización del evento.
- b) La relación de los participantes.
- c) El grado de aprendizaje en sus tres esferas :
 - 1) Cognositiva.
 - 2) Psicomotriz.
 - 3) Conductual.
- d) Los resultados en el desempeño.

El procedimiento para la evaluación del programa de capacitación consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, que es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que conforman el diseño y la organización del curso. Se le da peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador comparará lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo, y a ésto se da una calificación.

ACTIVIDAD No. 1

INSTRUCTOR

Aplica evaluación inicial e imparte el curso iniciando con obtención de expectativas, impartiendo los temas considerados y realizando las dinámicas que corresponden.

ACTIVIDAD No. 2

Aplica evaluación final a los participantes y la archiva en forma temporal.

ACTIVIDAD No. 3

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION ESPECIAL.

Aplica evaluación de reacción. (ver anexo no. 11)

ACTIVIDAD No. 4

INSTRUCTOR

Califica las evaluaciones iniciales y determina el grado de aprendizaje.

ACTIVIDAD No 5

Analiza resultados y consolida datos de las evaluaciones de reacción, registradas en el formato Concentrado de Evaluaciones. Integra expediente del curso con los siguientes documentos :

(Ver anexo no. 12)

- a) Carátula (Expediente de Cursos de Capacitación), (ver anexo no. 13)
- b) Contrato de Honorarios.
- c) Oficio de solicitud de pago con su recibo.
- d) Carta descriptiva. (ver anexo no. 14)
- e) Material Didáctico
- f) Lista de asistencia, y lo archiva temporalmente. (anexo 15)

ACTIVIDAD No. 8

Registra mensualmente con base en la lista de asistencia a los participantes acreditados en el Módulo de Capacitación del Inventario de Recursos Humanos.

5.16.- SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

OBJETIVO :

Aplicar la "Evaluación de la Capacitación en el trabajo" a los participantes de los cursos coordinados por el Departamento de Capacitación y Desarrollo a fin de conocer los cambios adquiridos a través de un evento de Capacitación, que propicien un óptimo desempeño en sus actividades, elevando la calidad y productividad de su trabajo y en su caso, realizar las acciones correctivas necesarias.

POLITICAS :

Es responsabilidad de la Coordinación Técnica de Capacitación :

- a) De realizar "La evaluación de la capacitación en el trabajo" tres meses después de la impartición de los cursos con la finalidad de obtener una retroalimentación de la calidad de los cursos.
- b) Proporcionar la información necesaria para el correcto llenado del formato.
- c) Fijar fecha adecuada para la devolución del formato de "Evaluación de la Capacitación en el Trabajo".
- d) Detectar mediante el seguimiento, que ventajas en el rendimiento laboral se han obtenido, y que cambios se pueden generar para mejorar.

Es responsabilidad de las Areas del Sistema :

- a) Realizar la "Evaluación de la Capacitación en el Trabajo".
- b) Entrega en la fecha fijada por la Coordinación Técnica de Capacitación el formato de "Evaluación de la Capacitación en el Trabajo".
- c) Hacer recomendaciones de cursos necesarios para mejorar el rendimiento de los trabajadores en sus respectivas Areas.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD No 1

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION GENERAL

Conecta con procedimiento de implantación y coordinación de cursos.

ACTIVIDAD No 2

Revisa expediente de curso y toma los siguientes datos :

- a) Nombre del curso.
- b) Fecha de impartición.
- c) Dirección de Area, Subdirección de Area, Departamento y Coordinación Técnica a la que fue dirigido el curso.

ACTIVIDAD No. 3

Vacia los datos en el formato de "Evaluación de la Capacitación en el Trabajo".

ACTIVIDAD No. 4

Elabora oficio para envío de formato de "Evaluación de la Capacitación en el Trabajo".

ACTIVIDAD No. 5

Si es sí, Elabora oficio enviando formato e informa fecha para devolución, una vez registrado el mismo CONECTA CON ACTIVIDAD No. 7.

ACTIVIDAD No. 6

Si es no, se presenta un representante en la Coordinación Técnica de Capacitación al Area, entrega formato, explica forma de llenado e informa fecha para devolución.

ACTIVIDAD No. 7
AREA DEL SISTEMA

Toma conocimiento, registra y envía.

ACTIVIDAD No. 8
COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION.

Recibe formato debidamente registrado.

ACTIVIDAD No. 9

Elabora concentrado de resultados.

ACTIVIDAD No. 10

Toma conocimiento de sugerencias para curso.

ACTIVIDAD No. 11

Esta el curso programado dentro del Plan General de Capacitación y Desarrollo ?

ACTIVIDAD No. 12

Si si, informa al Área fecha y lugar de impartición.

ACTIVIDAD No. 13

Si no, hace cálculo del costo del curso.

ACTIVIDAD No. 14

Se adecúa al presupuesto ?

ACTIVIDAD No. 15

Si es si, conecta con actividad no. 22

ACTIVIDAD No. 16

Si es no, elabora tarjeta para solicitar impartición de curso fuera de presupuesto anotando motivos.

ACTIVIDAD No. 17

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Recibe tarjeta informativa, toma conocimiento y turna.

ACTIVIDAD No. 18

SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Recibe tarjeta informativa, toma conocimiento, informa resultado y regresa.

ACTIVIDAD No. 19

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Toma conocimiento y turna

ACTIVIDAD No. 20

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION.

Toma conocimiento.

ACTIVIDAD No. 21

Procede.

ACTIVIDAD No. 22

Si sí, informa al área fecha y lugar de impartición.

ACTIVIDAD No. 23

Si no, informa resultados al área.

ACTIVIDAD No. 24
AREA DEL SISTEMA

Recibe información y toma conocimiento.

ACTIVIDAD No. 25
COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION GENERAL

Conecta con procedimiento su implantación y coordinación de cursos.

5.17.-SEGUIMIENTO A LA CAPACITACION ESPECIFICA

OBJETIVO :

Conocer el grado de los conocimientos adquiridos por los Servidores Públicos del Sistema, durante los eventos de capacitación impartidos o promovidos por el Departamento de Capacitación y Desarrollo con el propósito de evaluar la efectividad de dichos eventos.

POLITICAS :

a) La Coordinación Técnica de Capacitación Especial, tiene la responsabilidad de evaluar la eficiencia y efectividad de los Programas de Capacitación Específica.

b) La Coordinación Técnica de Capacitación Especial, será la encargada de aplicar los cuestionarios de Seguimiento a los Servidores Públicos del Sistema.

c) Las Direcciones de Areas del Sistema, deberán proporcionar al Departamento de Capacitación y Desarrollo la información que requieran para efectos de seguimiento de los programas.

NORMAS :

a) La fecha en que se deberá iniciar la aplicación de los cuestionarios de seguimiento de los Eventos de Capacitación será en seis meses, contados a partir del término de estos.

b) Los cuestionarios de seguimiento, serán diseñados de acuerdo a la naturaleza de cada evento por la Coordinación Técnica de Capacitación Especial.

c) La Coordinación Técnica de Capacitación Especial, realizará el análisis de la información recabada en los cuestionarios de seguimiento y reportará los resultados al Departamento de Capacitación y Desarrollo.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD No. 1

COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION ESPECIAL

Extrae a los seis meses de concluido el evento de capacitación y consulta la lista de asistencia.

ACTIVIDAD No. 2

Confirma telefonicamente que el participante labore aún en el sistema o bién, por medio del último listado alfabético.

ACTIVIDAD No. 3

Registra en la lista de asistencia éste hecho y continua con las personas que aún laboran.

ACTIVIDAD No. 4

Extrae cuestionarios de seguimiento y anota datos de identificación del participante. Archiva expediente.

ACTIVIDAD No. 5

Elabora y turna oficio de envío de los cuestionarios de seguimiento dirigidos tanto al jefe inmediato, como a los trabajadores que participaron en el curso.

ACTIVIDAD No. 6
JEFE INMEDIATO Y TRABAJADOR.

Recibe cuestionario de seguimiento, contesta y devuelve.

ACTIVIDAD No. 7
COORDINACION TECNICA DE CAPACITACION ESPECIAL.

Verifica que el cuestionario haya sido contestado completamente.

NO FUE CONTESTADO COMPLETAMENTE

ACTIVIDAD No. 8

Completa la información telefónicamente

CONTINUA ACTIVIDAD No. 9

SI FUE CONTESTADO COMPLETAMENTE

ACTIVIDAD No. 9

Analiza la información de los cuestionarios, tanto del jefe inmediato como del trabajador.

ACTIVIDAD No. 10

Elabora reporte de seguimiento en original y copia y turna al Jefe de Capacitación y Desarrollo. Archiva copia y cuestionario.

ACTIVIDAD No. 11
JEFE DE DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

Recibe reporte de seguimiento y se entera de la síntesis de la información manifestada por los trabajadores participantes y sus jefes inmediatos.

ACTIVIDAD No. 12

Determina conjuntamente con el Coordinador Técnico de Capacitación Especial el criterio a seguir en el futuro en relación a ese tipo de eventos.

CONTINUA PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACION.

5.18.- SEGUIMIENTO DE CURSOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES, INTERDIRECCIONES Y DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

Para Mandos Medios y Superiores se recomienda la aplicación de cuestionarios elaborados por el Departamento de Capacitación y Desarrollo.

En cuanto a los cuestionarios, se enviarán criterios en un oficio para ser distribuidos a los jefes inmediatos y a una muestra de entre el 20 % y el 30 % del personal que participó en el curso, dándoles dos semanas para que devuelvan los cuestionarios debidamente requisitados, una vez que se reciba la información de las áreas, se procederá al análisis por parte de la Coordinación Técnica de Capacitación Especial, ésta elaborará conclusiones considerando la información obtenida sobre expectativas, así como el concentrado de las evaluaciones de reacción, del curso objeto de estudio y verificará si las necesidades manifestadas por las áreas fueron cubiertas con los eventos de capacitación.

En caso contrario, se aplicarán otras medidas para optimizar resultados.

El seguimiento se aplicará cada mes, partiendo de Abril del presente año en curso, de acuerdo como se indica :

| MES | MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES | INTERDIREC- CIONES | DESARROLLO DE HABILI- DADES DERE- TIVAS. |
|------------|-------------------------------|-----------------------|---|
| | No. cursos | No. cursos | No. cursos. |
| ABRIL | 2 | 1 | |
| MAYO | 1 | 2 | 2 |
| JUNIO | | | 2 |
| JULIO | 2 | 2 | |
| AGOSTO | 1 | 2 | |
| SEPTIEMBRE | 2 | | |
| OCTUBRE | 1 | 2 | |
| NOVIEMBRE | | | |
| DICIEMBRE | 1 | 1 | |

En cuanto al programa de desarrollo de habilidades directivas, se considera suficiente una entrevista estructurada que se realice a una muestra aleatoria de entre el 20 % y el 30 % de los participantes.

CONCLUSIONES

Lo derivado a lo largo de nuestra investigación permite establecer como elemento más importante de una organización al recurso humano, el cual se debe capacitar constantemente para lograr que desarrolle sus habilidades con la máxima eficiencia.

Así en los capítulos I, II, III, IV, y V, observamos que los temas que se trataron fueron en general como ha ido evolucionando la capacitación a través de los años y así poder llegar al punto más importante que ocurrió en el mes de Octubre de 1991, en donde se anunció la posibilidad de la apertura educativa a nivel internacional, de conformidad con la firma del Tratado de Libre Comercio.

Conforme ha ido evolucionando la capacitación se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades de capacitación, también mencionamos las fases del proceso administrativo de la capacitación de personal que responden a una división estructurada para un manual las cuales son : La presentación del proyecto, presentación del programa, operación de los programas, control de los programas, evaluación y seguimiento, éstas seis fases se sintetizaron para facilitar el estudio del proceso administrativo de la capacitación de personal a los estudiantes de la Licenciatura en Administración dentro de solo cuatro etapas más sencillas : Planeación, Organización, Dirección y Control. Dichas etapas se desarrollaron y definieron debido a que uno de nuestros objetivos fue que el estudiante conozca el desarrollo del proceso de capacitación de personal y cuente con una guía para el estudio del mismo. En donde encontramos que la base de todo proceso administrativo de capacitación de personal es la etapa de Planeación la cual consiste en fijar el curso de acción a seguir, estableciendo los principios que habrían de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para lograrlo.

La siguiente etapa que se deriva de la Planeación es la Organización que es la estructuración técnica de la relación que debe existir entre las funciones, actividades y niveles de los

elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La siguiente etapa del proceso que se deriva de la Organización se le conoce como Dirección la cual se dice que consiste en influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y del grupo.

El Control es la última etapa del proceso administrativo y éste nos va a medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Aunque se considera la etapa final del proceso de capacitación y adiestramiento sabemos que la base para llevarla a cabo es la Planeación. De hecho nosotras consideramos que no es el final sino que solo se llega a una retroalimentación porque el control nos dirá los resultados, así como también las fallas y aspectos a corregir.

Consideramos que la parte más importante de nuestra investigación fue la que dedicamos a los estudiantes ya que en ésta sección se corroboraron todas las ideas que teníamos al inicio de la investigación de acuerdo a las experiencias que vivimos en el transcurso de nuestra educación profesional ya que tratamos de satisfacer las necesidades que existen en los alumnos de la Licenciatura en Administración debido a diferentes factores que impiden la comprensión y entendimiento del proceso de capacitación como serían : La falta de fuentes bibliográficas, el no contar con un libro donde se mencione claramente todos los pasos del proceso así como la manera de realizarla en la práctica. También mencionamos las características del estudiante en relación a su aprendizaje sobre la capacitación, de igual modo hacemos referencia a las ventajas y desventajas de la comprensión y práctica de dicho proceso. Para afirmar que todas las ideas se corroboraron nos basamos en las respuestas obtenidas de la aplicación de unos cuestionarios, los cuales fueron contestados por alumnos de la Universidad Latinoamericana del décimo semestre de la Licenciatura en Administración, nosotras consideramos

importante aplicar los cuestionarios a éstos estudiantes porque eran estudiantes que estaban terminando su educación profesional y ya habían obtenido todos los conocimientos de las materias que se necesitan para poder tener un aspecto más amplio de lo que es la capacitación y podían contestar sin tener desconocimiento alguno de todas las materias, entonces podíamos obtener unos resultados exactos del nivel de conocimientos con los cuales egresan los estudiantes, así como también los puntos de vista, sus opiniones a cerca de los problemas con los que se encontraron al tratar de comprender el estudio del proceso administrativo de capacitación.

Algunos de los problemas con los que nos encontramos fueron : que la cantidad de alumnos que iban a egresar era muy baja (10 alumnos) y que existía un alto grado de inasistencia a clases ya que se encontraban en la última semana de clases y estaban preparando sus exámenes finales, pero al obtener los resultados tan favorables para nosotras comprobamos que verdaderamente se necesita la creación de un manual que les sirva como guía para poder entender el desarrollo de dicho proceso en relación a la capacitación.

También consideramos importante incluir algunos aspectos legales de la capacitación ya que éstos les pueden servir para que en caso de que algunos estudiantes lleguen a desarrollarse dentro del campo de la capacitación conozcan cuales son los derechos y obligaciones con los que cuentan los patronos y los trabajadores y se eviten problemas legales por la falta de la impartición de cursos de capacitación, así como también puede servir para elevar el nivel cultural de los trabajadores y que tengan facilidad para ir ascendiendo de nivel jerárquico en el desempeño de su trabajo, esto beneficia también a la empresa pues mientras más capacitación brinde a sus empleados, éstos estarán capacitados para realizar sus labores y obtendrán mejores rendimientos.

Para poder relacionar la teoría con la práctica contamos con el apoyo brindado por el DIF para obtener información de su área

y departamentos de capacitación para mostrar a los estudiantes un caso práctico de un organismo Socio-Gubernamental y darles un panorama general de como se realiza el proceso administrativo dentro del DIF y con esto puedan aclarar y comprobar que aunque en la práctica la aplicación del proceso administrativo es diferente en cada empresa, casi siempre sigue el patrón de los pasos o etapas que se aprenden en la teoría.

Por esto es que la formación profesional del Licenciado en Administración es de gran importancia integrar las etapas del proceso de capacitación de personal de modo que el estudiante conozca la importancia de la capacitación de personal, ésta instrucción se complementa con la práctica laboral de modo que la formación del Licenciado en Administración pueda vincular la práctica y el ámbito teórico en tal medida que obtenga una satisfacción tanto personal como de conocimientos y así llegue a su máxima realización como persona a lo largo de su vida.

Nuestros objetivos se cumplirán en el momento de poder proporcionar una guía a los estudiantes de la carrera de Licenciado en Administración, la cual confiamos que más adelante puedan utilizar para apoyarse y conocer a fondo cada una de los pasos a seguir, no solo en su formación sino también en su desarrollo profesional de una forma clara y sencilla.

En la medida que nuestra investigación nos llevo a conocer las ideas y pensamientos de los estudiantes de décimo semestre de la Licenciatura en Administración, los cuales al preguntarles a cerca de sus conocimientos sobre capacitación nos argumentaron que la falta de referencias bibliográficas, la falta de claridad en los pocos libros de capacitación y lo más importante es que establecieron el desconocimiento de un manual funcional del proceso de capacitación de personal y mencionaron la importancia de conocer algun manual funcional que les orientara en la árdua tarea de formarse como profesionistas, dicho manual según sus sugerencias debía de contener políticas, objetivos, procedimientos y la organización de los pasos a seguir para la capacitación.

Otro aspecto importante para nosotras dentro de los resultados obtenidos en los cuestionarios es que un 40 % de los estudiantes se inclinaban por la capacitación pero los que no optaban por ésta como su área profesional también consideraron que el desarrollo de un manual sería de gran ayuda para ellos ya que como mencionamos anteriormente tuvieron muchos problemas al tratar de investigar sobre algún tema en particular por la ausencia de referencias bibliográficas las cuales en caso de existir no encerraban todos los pasos y procedimientos a seguir en el desarrollo del proceso administrativo de capacitación de personal.

Nosotras pensamos que la capacitación de personal tuvo para nosotras gran importancia, en base a esto decidimos realizar la presente investigación y creemos que de haber contado con un manual de capacitación de personal en noveno y décimo semestre de nuestra formación profesional se nos hubiera facilitado el estudio de la capacitación de personal y al mismo tiempo nuestra integración al campo laboral de la capacitación.

De tal suerte creemos que los estudiantes de la carrera deben de luchar por aumentar su nivel académico, aclarar aquellas dudas que en las aulas de la Universidad se desprenden, no solo apoyandose en los catedráticos sino también en la investigación externa a las aulas para así complementar los conocimientos que forman la etapa más importante de nuestras vidas.

INDICE DE PIE DE PAGINA.

INDICE DE PIES DE PAGINA.

CAPITULO I

1. - CAVAZOS FLORES BALTASAR, CAVAZOS CHENA BALTASAR, CAVAZOS
CHENA HUMBERTO, CAVAZOS CHENA J. CARLOS, CAVAZOS CHENA
GUILLERMO.
NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO
TEMATIZADA Y SISTEMATIZADA
24ava EDICION ACTUALIZADA
ED. TRILLAS
1989
2. - IDEM (1)
3. - IDEM (1)
4. - RODRIGUEZ ESTRADA MAURO, RAMIREZ BUENDIA PATRICIA
ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION
ED. Mc GRAW HILL
SERIE CAPACITACION ESPECIFICA
1991
5. - SILICEO ALFONSO
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
2da EDICION
ED. LIMUSA NORIEGA
1982
6. - ARIAS GALICIA FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
3ra EDICION
ED. TRILLAS
1988
7. - IDEM (4)
8. - IDEM (5)
9. - IDEM (6)

10. - GUZMAN VALDIVIA ISAAC
PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION
ED. LIMUSA WILEY
1988
11. - CALDERON CORDOVA HUGO
MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE
PERSONAL.
3ra REIMPRESION
ED. LIMUSA
1988
12. - IDEM (11)
13. - IDEM (8)

CAPITULO II

14. - REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TEORIA Y PRACTICA
1ra PARTE
ED. LIMUSA
1984
15. - IDEM (4)
16. - IDEM (4)
17. - KOONTZ HAROLD / CYRIL O'DONNELL
ADMINISTRACION
8va EDICION
ED. Mc GRAW HILL
1986
18. - IDEM (17)
19. - IDEM (17)

20. - IDEM (17)

21. - IDEM (17)

22. - IDEM (17)

CAPITULO IV

23. - RABASA EMILIO O, CABALLERO GLORIA
MEXICANO ESTA ES TU CONSTITUCION
CAMARA DE DIPUTADOS
1982

24. - IDEM (5)

25. - IDEM (1)

26. - LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
ED. PAC
1988.

ANEXOS



DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

INFORMACION PREVIA IMPORTANTE

1. La capacitación es una responsabilidad compartida, ya que:
 - El trabajador es el principal obligado en buscar su formación y autodesarrollo.
 - El jefe es el principal instructor y formador de sus colaboradores.
 - El área de Capacitación y Desarrollo los apoya para que el proceso de formación se logre con mayor eficacia.

2. La capacitación institucional tiene como objetivo fundamental mejorar el nivel de ejecución de cada trabajador y, mediante esto, propiciar su desarrollo como persona.

3. El nivel de ejecución de cualquier trabajador se ve afectado por estos tres factores, que entenderemos de la siguientes forma:
 - a) Conocimientos: Es decir, la posesión de los principios teóricos y prácticos requeridos para el desempeño de un puesto.
 - b) Habilidades: Son aquellas capacidades (aptitudes) físicas y mentales cuyo dominio se logra mediante su ejercitación y el adiestramiento y que permiten llevar a la práctica los conocimientos acerca de una función.
 - c) Actitudes: Disposición interna para reaccionar habitualmente en una forma predeterminada a diversos estímulos.

4. Si el trabajador posee los tres factores en un nivel satisfactorio, su ejecución laboral también será satisfactoria. Si el trabajador tiene carencia en -

uno o más factores, su ejecución será deficiente.

5. El objetivo de esta encuesta es que usted, como jefe directo, y el Departamento de Capacitación y Desarrollo, como apoyo al esfuerzo capacitador que usted hace, detecten en cada uno de sus colaboradores si la carencia en alguno de los tres factores le impide desempeñar sus funciones en un nivel satisfactorio. Y así ocurre, apoyarlo con acciones de capacitación para mejorarlo.
6. Es importante señalar que para identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores, se debe emitir un juicio sobre aquellos factores que afectan la calidad de su desempeño.
7. Las acciones que se deriven de esta encuesta pueden clasificarse así:

CURSOS

- Teóricos: Exposición básicamente oral impartida en aula por un instructor.
- Prácticos: Combinación de exposición teórica con ejercitación, bajo la guía de un instructor, realizadas en aula o taller.
- Interno: Evento organizado por alguna de las áreas del DIF responsables de la capacitación y exclusivo para trabajadores del Sistema independientemente de que el instructor sea interno o externo.
- Externo: Evento organizado por algún despacho o instituto docente, al cual puede acudir personal de cualquier empresa o institución.

ADIESTRAMIENTO

Aprendizaje y práctica de operaciones muy específicas y concretas, cuya ejecución es de tipo repetitivo, en alguna de estas situaciones:

- a) En el desempeño de las funciones de SU plaza, bajo la observación de su jefe inmediato o del ocupante de otra plaza idéntica, que tenga un alto nivel de dominio en la ejecución.
- b) En el desempeño de las funciones de OTRA plaza idéntica o similar, bajo la observación de su ocupante, quien debe poseer un alto nivel de dominio en la ejecución.

En ambas situaciones el adiestramiento puede hacerse durante parte o la totalidad de la jornada laboral, por el período requerido para que adquiera un dominio básico de las operaciones.

- c) Participando en un curso - taller, interno o externo.
8. El análisis de las necesidades de capacitación tiene dos partes:
 - a) Análisis individual de necesidades
 - b) Análisis de las necesidades del grupo



OFICIALIA MAYOR
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION
Y DESARROLLO

ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL INDIVIDUAL

| DATOS DEL TRABAJADOR | | | DIA | MES | AÑO |
|---------------------------------|--|----------------------|-------------------------|------------------|-------------------|
| APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE | | | No. CREDENCIAL | | |
| NOMBRE DEL PUESTO | | | ANTIGUEDAD EN EL PUESTO | | FECHA INGRESO DIF |
| DEPARTAMENTO | | COORDINACION TECNICA | | CENTRO DE COSTOS | |
| SUBDIRECCION | | DIRECCION | | | |
| UBICACION DEL TRABAJO | | | HORARIO | | TELEFONO |
| NOMBRE JEFE INMEDIATO | | PUESTO | | | FIRMA |

I N S T R U C C I O N E S

1. Llene un cuestionario por cada uno de los colaboradores que tenga.
2. Centre su atención en un solo colaborador a la vez.
3. Repase cuidadosamente los conceptos de conocimientos, habilidades y actitudes en el instructivo anexo.
4. Responda los cuatro puntos del cuestionario.
5. Puede ocurrir que la persona solamente requiera mejorar en uno o dos de los factores. Indique en los demás que no se requiere acción capacitadora.
6. Para definir las acciones de capacitación repase los conceptos de curso y adiestramiento. Indique un solo curso o una sola acción de capacitación por punto.
7. Si el nivel de desempeño de un colaborador es tan alto como para no requerir - mejoría, no anote acciones de capacitación en los cuatro puntos del cuestionario.

Sin embargo, si usted considera conveniente recomendar una acción para reforzar su excelente desempeño o para darle desarrollo, anote dicha acción en el renglón de OBSERVACIONES.
8. Después de que el Departamento de Capacitación y Desarrollo haya concentrado la información de su área, uno de nuestros analistas lo visitará para aclarar dudas, validar la información, asesorarlo sobre programas de adiestramiento y negociar la programación de acciones.
9. Cualquier duda sobre el llenado de este formato será resuelto por un analista de capacitación. Consúltelo.

CUESTIONARIO

- 19 La persona PUEDE (tiene habilidades) para desempeñar su trabajo y QUIERE hacerlo pero no SABE bien lo que debe hacer.

En la escala del 1 al 10 marque con una cruz cuál es su nivel de conocimientos sobre su puesto: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Si puede adquirir los conocimientos que necesita mediante acciones de capacitación, indique la acción que resuelva la carencia más importante:

- Curso: _____
Indique si es teórico _____ o práctico _____
- Sabe usted si se cuenta con un instructor interno que lo pueda impartir
SI _____ NO _____

- 20 La persona SABE cómo desempeñar su puesto y QUIERE hacerlo, pero le falta - desarrollar determinadas habilidades para que pueda considerarse que DOMINA el puesto y alcanza un nivel satisfactorio de ejecución.

En la escala del 1 al 10 marque con una cruz cuál es su nivel de dominio del - puesto: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Si puede desarrollar las habilidades que requiere a través de acciones de capacitación, indique la acción que resuelva la carencia más importante:

- Habilidad que debe desarrollar para mejorar su desempeño: _____

- Adiestramiento (especifique en qué debe consistir tomando en cuenta que usted como primer responsable de la capacitación de su colaborador, deberá - controlar el programa): _____

- Si lo que requiere su colaborador es un curso - taller, indique cuál: _____

- 30 La persona SABE cómo desempeñar su puesto y PUEDE (tiene habilidades requeridas para) ejecutarlo en un nivel bueno o excelente, pero NO QUIERE (tiene actitudes que afectan negativamente su desempeño).

En la escala del 1 al 10 marque con una cruz cuál es su nivel de motivación: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

¿Cuál es la actitud que más afecta negativamente la calidad de su desempeño ?

Si la actitud señalada puede ser superada mediante alguna acción de capacitación, indique cual: _____

49 Si la persona tiene carencias en más de un factor indique cuál prioridad debe atribuírseles para atenderlas:

1. _____
2. _____
3. _____

OBSERVACIONES:

NOTA: Excepcionalmente podrá ocurrir que alguna de las acciones de capacitación requeridas no se pueda impartir en forma interna por ser muy especializada. En tal caso, indique aquí el curso y la institución en la que se imparte:

Curso _____

Institución _____



OFICINA MAYOR
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

**CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACION**

I- DATOS GENERALES

NOMBRE _____ CREDENCIAL _____
PUESTO ACTUAL _____ HORARIO _____
FECHA DE INGRESO AL SISTEMA _____ FECHA DE INGRESO AL PUESTO ACTUAL _____
DIRECCION _____ SUBDIRECCION _____
DEPARTAMENTO _____ COORDINACION TECNICA _____

II- CONOCIMIENTOS

NIVEL DE ESTUDIOS _____ IDENTIFICACION DE ESTUDIOS _____ ESPECIALIDAD _____
VER TABLA No. 1 VER TABLA No. 2
OTROS _____

III- EXPERIENCIA LABORAL

PUESTO ANTERIOR _____ AREA _____ ANTIGUEDAD _____
VER TABLA No. 3
< TIENE EXPERIENCIA COMO INSTRUCTOR > _____ < COLABORABA COMO INSTRUCTOR INTERNO > _____

IV- FUNCIONES

A) COMPLEJIDAD DE FUNCIONES _____ VER TABLA No. 4
B) FUNCIONES ESPECIFICAS — EVALUACION DEL DESEMPEÑO _____ VER TABLA No. 5

| DEPARTAMENTO | DEPARTAMENTO | EMPRESA | SUPERVISOR |
|--------------|--------------|----------|------------|
| RECIBIDA | RECIBIDA | RECIBIDA | RECIBIDA |

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

C) RECOMENDACIONES DE CURSOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES _____ PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

V- ACTITUDES

VER TABLA No. 6

A) CONCEPTOS
1- INICIATIVA 4- RELACIONES INTERPERSONALES
2- COOPERACION a) Superiores 5- MOTIVACION HACIA LA TAREA
3- DISCIPLINA b) Compañeros de trabajo 6- RESPONSABILIDAD
c) Público en general

B) RECOMENDACIONES DE CURSOS PARA MEJORAR ACTITUDES _____ PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

1. _____
2. _____
3. _____

FECHA _____

TRABAJADOR

JEFE DEPARTAMENTO

JEFE DEPARTAMENTO



OFICIALIA MAYOR
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION
Y DESARROLLO

ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL GRUPAL

| | | DIA | MES | AÑO |
|---------------------------|--|----------------------------|-----|------|
| DEPARTAMENTO | | CENTRO DE COSTOS | | |
| SUBDIRECCION | | DIRECCION | | |
| UBICACION | | HORARIO DE TRABAJO | | TEL: |
| NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO | | No. DE PERSONAS A SU CARGO | | |
| | | FIRMA | | |

INSTRUCCIONES

1. Llene un solo cuestionario para toda su área
2. El análisis debe centrarse en aquellos aspectos que impulsan:
 - Alcanzar los objetivos del área
 - Cumplir los programas del área
 - Mejorar la efectividad del área
3. El punto No. 3 será respondido únicamente por Jefes de Departamento.
4. Cualquier duda sobre la forma de llenar este cuestionario será resuelta por su asesor de Capacitación. Consúltelo.

CUESTIONARIO

1. ¿ Existe actualmente en su área alguna problemática grupal en el campo de los conocimientos técnicos u operativos, que pueda superarse por medio de la capacitación ? SI _____ NO _____

- Si su respuesta es afirmativa, indique la problemática: _____

- Indique la acción de capacitación que puede resolverla: _____

2. ¿ Existe actualmente en su área alguna problemática grupal en el campo de las relaciones humanas, que pueda superarse por medio de la capacitación ?

SI _____ NO _____

- Si su respuesta es afirmativa, indique la problemática: _____

- Indique la acción de capacitación que puede resolverla: _____

3. ¿ Existe actualmente en su área alguna problemática grupal en el campo de la supervisión, que pueda superarse por medio de la capacitación ?

SI _____ NO _____

- Si su respuesta es afirmativa, indique la problemática: _____

- Indique la acción de capacitación que pueda resolverla: _____

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

CUESTIONARIO DE MANEJO DE MEDIOS Y SUPERIORES

A continuación se le presentan algunos apartados respecto a la capacitación recibida en el año
de 1991

Anote los datos que se solicitan y conteste las siguientes preguntas marcando con una cruz en el
espacio correspondiente

NOMBRE _____ AREA DE ADSCRIPCION _____
CURSO RECIBIDO _____
FECHA DE REALIZACION _____

1-EL CONTENIDO DEL CURSO DIO RESPUESTA A NECESIDADES REALES DE SU AREA DE
TRABAJO EN FORMA

EXCELENTE () BUENA () REGULAR () MALA ()

¿CON RESPECTO A LA PREGUNTA ANTERIOR, APLICA LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS
DURANTE ESTE EVENTO EN SU AREA LABORAL?

SI () NO ()

PORQUE _____

3- HA TRANSMITIDO LA INFORMACION RECIBIDA A SUS HOMOLOGOS Y SUBORDINADOS?

SI () NO ()

PORQUE _____

4- CONSIDERA NECESARIO TOMAR UN 2DO. CURSO COMO CONTINUACION DEL ANTERIOR
PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES CON MAYOR EFICIENCIA EN SU AREA LABORAL?

SI () CUALES? _____

NO () PORQUE? _____

QUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR EL JEFE INMEDIATO DEL TRABAJADOR
ENVIADO A
CURSO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____
PUESTO _____ NO. CREDENCIAL _____
AREA DE ASIGNACION _____
NOMBRE DEL TRABAJADOR _____
CURSO QUE RECIBIO _____ FECHA _____

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO CON UNA CRUZ LO QUE USTED
CONSIDERE CORRECTO

1- CONSIDERA QUE EL APROVECHAMIENTO QUE EL TRABAJADOR OBTUVO EN EL CURSO
FUE?

MUY BUENO () BUENO () REGULAR ()
POCO () NULO ()

2- EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10, QUE TANTO CONSIDERA USTED QUE EL TRABAJADOR
ADQUIRIO CONOCIMIENTOS UTILES? MARQUE CON UNA "X" EL NUMERO QUE CONSIDERE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3- QUE TANTO HA APLICADO EL TRABAJADOR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS, EN SUS
ACTIVIDADES LABORALES?

MUCHO () POCO () REGULAR () NADA ()

4- LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS POR EL TRABAJADOR HAN CONTRIBUIDO A CUBRIR
LAS NECESIDADES DE MI AREA EN UN PORCENTAJE DE?

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

5- CONSIDERA IMPORTANTE QUE EL PERSONAL BAJO SU CARGO TOMA CURSOS DE
CAPACITACION?

SI () NO ()

COMENTARIOS _____

ENCUESTA PARA SER CONTESTADO POR EL TRABAJADOR QUE HAYA PARTICIPADO EN
EL
CURSO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____
NOMBRE DEL TRABAJADOR _____
Nº CREDENCIAL _____ PUESTO _____
AREA DE ADSCRIPCION _____
NOMBRE DEL CURSO RECIBIDO _____
FECHA _____

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO CON UNA CRUZ LO QUE USTED
CONSIDERE CORRECTO

1- CONSIDERO QUE EL APROVECHAMIENTO OBTENIDO DEL CURSO FUE :

MUY BUENO () BUENO () REGULAR () POCO () NULO ()

2- EN UNA ESCALA DEL 1 AL 10, LOS CONOCIMIENTOS QUE ADQUIRI ME HAN SIDO UTILES
EN ? MARQUE CON UNA "X" EL NUMERO QUE CONSIDERE.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3- HE APLICADO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN MIS ACTIVIDADES LABORALES

MUCHO () REGULAR () POCO () NADA ()

4- EL CURSO ALCANZA A CUBRIR MIS EXPECTATIVAS EN UN ?

10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 (%)

5- EN CUANTO A LA ESTRUCTURA TEORICA-PRACTICA DEL CURSO ME PARECE QUE FUE ?

MUY TEORICO () MUY PRACTICO ()

TEORIA Y PRACTICA BALANCEADA ()

6- LE HA SIDO DE UTILIDAD EL MATERIAL DIDACTICO QUE SE LE PROPORCIONO ?

SI () NO ()

7. ¿QUE CURSOS CONSIDERA QUE ESTAN INTIMAMENTE RELACIONADOS CON ESTE TEMA,
QUE LE GUSTARIA TOMAR?

DIF

OFICINA MAJOR
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES A REALIZAR DEL

| FECHA | EVENTO | HORA | LUGAR | COORDINADOR |
|-------------|--------|---------|-------|-------------|
| | | | | |
| RESPONSABLE | | Vc. No. | | |



DIF

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA



OFICIALIA MAYOR

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Y en Junio tenemos los siguientes cursos para tí

Para mayores informes
acude al Departamento de
Capacitación y Desarrollo
ubicado en
Pirineos No.265
Casa 2 Planta Alta
Col.Portales
Tels. 688-30-11
ext. 116, 118, 120
688-50-00 ext.147

| Curso | Fecha | Curso | Fecha |
|--|----------------------|--|----------|
| DIRECCION DE ASISTENCIA JURIDICA | | DIRECCION DE REHABILITACION Y ASISTENCIA SOCIAL | |
| RELACIONES HUMANAS | 3 AL 14 | PSICOLOGIA DEL EJERCICIO | 10 AL 21 |
| TECNICAS DE SUPERVISION II | 17 AL 28 | ORTOGRAFIA Y REDACCION | 17 AL 28 |
| | | EL TRABAJO COMO SUPERACION PERSONAL | 19 AL 31 |
| | | ACTUALIZACION EN TERAPIA FISICA | 3 AL 7 |
| INSTITUTO NACIONAL DE SALUD MENTAL | | ACTUALIZACION EN TERAPIA DE NIÑOS | 3 AL 7 |
| | | TERAPIA FAMILIAR II | 24 AL 28 |
| | | TRATAMIENTO DE PACIENTES INFANTILES | 24 AL 28 |
| METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION SOCIAL | 10 AL 14 | CON PARALISIS CEREBRAL | |
| | | CULTURA, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO | 11 AL 24 |
| | | TERAPIA FAMILIAR I | 10 AL 21 |
| | | ACTUALIZACION EN ENFERMERIA PEDIATRI-CA | 17 AL 28 |
| DIRECCION DE PROMOCION Y DESARROLLO SOCIAL | | ASPECTOS BASICOS SOBRE SEXUALIDAD INFANTIL | 3 AL 14 |
| COMUNICACION, MOTIVACION Y TRABAJO DE GRUPO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO | 17 AL 28 24 AL 28 | TECNICAS DE AISLAMIENTO EN ENFERME-DES CONTAGIOSAS E INFECCIOSAS | 24 AL 5 |
| CONDUCCION Y MANTENIMIENTO DE VEHICU-LOS | 3 AL 7 24 AL 28 | ORTOGRAFIA Y REDACCION | 10 AL 14 |
| RELACIONES HUMANAS | 3 AL 7 | | |
| HIGIENE MENTAL | 17 AL 28 | DIRECCION DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES | |
| MANEJO DE LA SITUACION EN CASO DE SINIESTRO | 3 AL 7 | ADMINISTRACION SECRETARIAL | 17 AL 28 |
| EJERCICIOS PREVIOS A LA LECTO-ESCRITURA | 3 AL 7 | RELACIONES HUMANAS | 10 AL 21 |
| MODELOS DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD | 3 AL 7 | | |
| PSICOLOGIA DEL ADOLESCENTE | 24 AL 28 | DIRECCION DE PROGRAMACION, ORGANIZA-CION Y PRESUPUESTO | |
| TECNICAS DE TRABAJO EN GRUPOS | 17 AL 21 | ORTOGRAFIA Y REDACCION | 14 AL 14 |
| | | | |
| DIRECCION DE APOYO A PROGRAMAS ESTATA-LES | | CONTROLORIA INTERNA | |
| RELACIONES HUMANAS | 3 AL 11 | INTERACCION GRUPAL | 10 AL 21 |
| MANEJO DE LA SITUACION EN CASO DE SINIESTRO | 24 AL 28 | | |
| | | MANEJO MEDIOS Y SUPERIORES | |
| DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS | | ESCALA DE CALIDAD <i>El Proceso</i> | 3 AL 14 |
| → ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA | 10 AL 21 | DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD | 17 AL 28 |
| ATENCIÓN AL PÚBLICO | 3 AL 14 | | |

¡El éxito
está en tus
manos!

Nosotros
te apoyamos



(ANEXO 8)

DIF

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL DE LA FAMILIA

¿Buscas
la forma?

ESTA
es tu
oportunidad



OFICIAJIA MAYOR
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
SUBDIRECCION DE DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE
CAPACITACION Y DESARROLLO

El Departamento
de Capacitación
y Desarrollo
tiene un espacio
para TI.

Y durante el mes
de **MARZO**
te invita a
los cursos de:

Los mayores informes
en el Departamento
de Capacitación y
Desarrollo ubicado en
Calle 265
P.A.
Calle 116, 118 y 120
Tel. 688-301 ext 116
688-3000 ext 117



| Curso | Fecha | Curso | Fecha |
|--|----------|--|----------|
| DIRECCION DE ASISTENCIA JURIDICA | | DIRECCION DE REHABILITACION Y ASISTENCIA SOCIAL | |
| LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES | 11 AL 27 | ATENCION Y SERVICIO AL PUBLICO | 18 AL 22 |
| TECNICAS DE TERAPIA BREVE | 11 AL 27 | EL TRABAJO COMO SUPERACION PERSONAL | 17 AL 19 |
| VITALIDAD Y CRECIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES | 4 AL 8 | EL ENFOQUE DE TRABAJO SOCIAL EN REHABILITACION | 18 AL 22 |
| INFORME | | COCINA, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO | 18 AL 22 |
| ACTUALIZACION EN EL TRATO DEL MENOR PREESCOLAR Y ESCOLAR | 4 AL 8 | SEGURIDAD E HIGIENE EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS | 11 AL 15 |
| | | DIDACTICA GENERAL | 11 AL 15 |
| DIRECCION DE PROMOCION Y DESARROLLO SOCIAL | | TERAPIA FAMILIAR I | 18 AL 22 |
| TECNICAS DE SUPERVISION II | 4 AL 15 | ASPECTOS BASICOS SOBRE SEXUALIDAD INFANTIL | 11 AL 27 |
| SEMOGRAFIA BASICA | 4 AL 15 | HUMANIZACION EN EL TRABAJO | 18 AL 22 |
| SEMIOGRAFIA AVANZADA | 18 AL 27 | ESPIRITU DE SERVICIO | 4 AL 14 |
| COMUNICACION, MOTIVACION Y TRABAJO DE GRUPO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO | 4 AL 15 | PRINCIPIOS BASICOS DE EPIDEMIOLOGIA | 4 AL 15 |
| ACTUALIZACION EN MECANICA DIESEL Y GASOLINA | 4 AL 8 | RELACIONES HUMANAS | 11 AL 15 |
| | 18 AL 27 | | |
| CICLO DE CONFERENCIAS DE ACTUALIZACION EN ENFERMERIA | 4 AL 8 | DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS | |
| CICLO DE CONFERENCIAS DE ACTUALIZACION EN MEDICINA | 18 AL 27 | ADMINISTRACION DE SUELDOS | 4 AL 15 |
| | 4 AL 8 | DERECHO LABORAL II | 4 AL 15 |
| CICLO DE CONFERENCIAS DE ACTUALIZACION EN ODONTOLOGIA | 18 AL 27 | EL TRABAJO COMO SUPERACION PERSONAL | 4 AL 15 |
| | 4 AL 8 | PSICOPATOLOGIA DEL MENOR MALTRATADO | 4 AL 15 |
| CICLO DE CONFERENCIAS DE ACTUALIZACION EN CONTABILIDAD | 18 AL 27 | | |
| ADMINISTRACION SECRETARIAL | 11 AL 15 | DIRECCION DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES | |
| ESTRATEGIAS PARA LA INSTRUMENTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y PROMOCION EMPRESARIAL | 18 AL 27 | COMUNICACION Y MOTIVACION | 11 AL 27 |
| MANEJO DE PRUEBAS PSICOMETRICAS | 18 AL 27 | RELACIONES HUMANAS | 4 AL 14 |
| DE LA PLANEAACION A LA ACCION | 4 AL 8 | | |
| SEGURIDAD Y VIGILANCIA | 11 AL 15 | DIRECCION DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO | |
| TECNICAS DE SUPERVISION I | 18 AL 27 | SEGURIDAD E HIGIENE EN UNA AREA DE COMPUTO | 11 AL 27 |
| DIRECCION DE APOYO A PROGRAMAS ESTABLES | | | |
| ACTUALIZACION SOBRE OPERACION DE SISTEMAS DE SUPERVISION Y CONTROL | 13 AL 15 | CONTROLORIA INTERNA | |
| INTERACCION GRUPAL | 4 AL 8 | AUDITORIA OPERACIONAL | 11 AL 27 |
| | | COMITE INTERNO DE PROTECCION CIVIL | |
| DIRECCION DE ASISTENCIA ALIMENTARIA | | MANEJO DE EMERGENCIAS Y TACTICAS DE CONTRAINCENDIO | 27 |
| ELABORACION Y PRESENTACION DE INFORMES TECNICOS | 11 AL 15 | | |

PROGRAMA PARA MANOS MEDIOS Y SUPERIORES

DESCRIPCION DE CURSOS

| | | |
|---|--|--------------------|
| CURSO | ACTUALIZACION FISCAL | DURACION: 20 HORAS |
| OBJETIVO | AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES APLICARAN LAS MODIFICACIONES QUE EN MATERIA FISCAL SE PRESENTAN PARA 1990. | |
| DIRIGIDO A | HOMBOS MEDIOS Y SUPERIORES | |
| TEMARIO | | |
| 1. IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | |
| 1.1 LEY Y SU REGLAMENTO | | |
| 1.2 INGRESOS ACUMULABLES | | |
| 1.3 REQUISITOS DE LAS DEDUCCIONES | | |
| 1.4 PARTIDAS NO DEDUCIBLES | | |
| 1.5 ESTIMULOS FISCALES EN LA ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS | | |
| 1.6 LA DEDUCCION DEL ARTICULO 51º | | |
| 1.7 OBLIGACIONES GENERALES | | |
| 2. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO | | |
| 2.1 LEY Y SU REGLAMENTO | | |
| 2.2 CUANDO SE CAUSA ? | | |
| 2.3 TASAS A PAGAR | | |
| 2.4 OBLIGACIONES GENERALES | | |
| 3. CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION | | |
| 4. MODIFICACION Y ASPECTOS NUEVOS | | |

DESCRIPCION DE CURSOS

| CÓDIGO | ADMINISTRACION POR OBJETIVOS | DURACION: 20 HORAS |
|--|--|--------------------|
| OBJETIVO | AL TERMINAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES APLICARAN LAS TECNICAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS A LA SOLUCION DE PROBLEMAS DERIVADOS DE SU EXPERIENCIA LABORAL. | |
| DIRIGIDO A | NIVEL MEDIO Y SUPERIORES | |
| <p style="text-align: center;">TEMARIO</p> <ol style="list-style-type: none">1. PROCESO ADMINISTRATIVO<ol style="list-style-type: none">1.1 ANTECEDENTES1.2 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO1.3 TECNICAS ADMINISTRATIVAS2. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS<ol style="list-style-type: none">2.1 ANTECEDENTES2.2 TERMINOLOGIA2.3 DEFINICION DE METAS Y OBJETIVOS2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS3. APLICACIONES<ol style="list-style-type: none">3.1 EL METODO " R.I.M. "3.2 ELABORACION DE PLANES4. CONCLUSIONES | | |

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

PENSANDO EN LA RESPONSABILIDAD QUE TIENEN LOS NIVELOS MEDIOS Y SUPERIORES DEL SISTEMA COMO SUPERVISORES Y DIRECTIVOS EN LA ORGANIZACION Y EJECUCION DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS, SE HA DISEÑADO EL PRESENTE PROGRAMA CON EL FIN DE AYUDAR AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y AL MISMO TIEMPO INTEGRARLOS A LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE SU EQUIPO DE TRABAJO.

EL PRESENTE PROGRAMA ES DE INVITACION E INSCRIPCION ABIERTA PARA LOS FUNCIONARIOS Y SUS COLABORADORES DE NIVELOS MEDIOS.

OBJETIVO

PROPORCIONAR A LOS NIVELOS MEDIOS Y SUPERIORES CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE CONTRIBUYAN A UN MAYOR DESARROLLO PROFESIONAL Y DIRECTIVO, LOS CUALES APLICADOS CON UNA ACTITUD DE SERVICIO LES PERMITAN ALCANZAR EFICIENTEMENTE LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA.

CALENDARIO DE CURSOS

PROGRAMA PARA NIVELOS MEDIOS Y SUPERIORES

| CURSOS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPT. | OCTUBRE | NOV. | DIC. |
|---|-------|----------|----------|-------|-----------|--------|-------|--------|-------|---------|------|------|
| ACTUALIZACION FISCAL | 15-26 | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRACION POR OBJETIVOS | | | 26-----6 | | | | | | | | | |
| CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO (MODIFICACIONES) DE LA PLANEACION A LA ACCION | | 26-----2 | | | 25-----12 | | | | | | | |
| DERECHO PROCESAL CIVIL | | 12-23 | | | | | | | | | | |
| DIAGNOSTICO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL | | | | | | | 16-27 | | | | | |
| ELABORACION Y PRESENTACION DE INFORMES | | | | | 14-25 | | | | | | | |
| EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD | | | | | | 11-22* | | | | | | |
| FORMACION DE INSTRUCTORES | | | | | | | | 9-26 | | | | |
| INFORMATICA | | | | | | 11-22 | | | | | | |
| INFORMATICA APLICADA | | | | | | | 6-17 | | | | | |
| LIDERAZGO SITUACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS | | | | | | 4-15 | | | | | | |
| GRATORIA | | | | 16-27 | | | | | | | | |
| TECNICAS DE SUPERVISION | | | | | | | | | | 5-16 | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| * INSAF | | | | | | | | | | | | |

RESUMEN ESTADISTICO

| PROGRAMAS | No. DE CURSOS | No. DE PARTICIPANTES | HORAS HOMBRE CAPACITACION |
|---|------------------|----------------------|---------------------------|
| DIRECCION GENERAL | 2 | 30 | 600 |
| ASISTENCIA JURIDICA | 11 | 165 | 3,300 |
| INSTITUTO NACIONAL DE SALUD MENTAL | 6 | 90 | 1,800 |
| SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION | 2 | 30 | 600 |
| PROMOCION Y DESARROLLO SOCIAL | 115 | 1,725 | 34,500 |
| APOYO A PROGRAMAS ESTATALES | 23 | 345 | 6,900 |
| ASISTENCIA ALIMENTARIA | 44 | 660 | 13,200 |
| REHABILITACION Y ASISTENCIA SOCIAL | 108 | 1,620 | 32,400 |
| RECURSOS HUMANOS | 25 | 375 | 7,500 |
| RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES | 20 | 300 | 6,000 |
| PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO | 8 | 120 | 2,400 |
| CONTRALORIA INTERNA | 6 | 90 | 1,800 |
| | SUBTOTAL | 370 | 5,550 |
| INDUCCION INSTITUCIONAL | 35 | 525 | 1,050 |
| MANOS MEDIOS Y SUPERIORES | 25 | 375 | 9,000 |
| INTERDIRECCIONES | 9 | 135 | 2,700 |
| INCLCS AUTOADMINISTRABLE | 1 | 15 | 430 |
| | SUBTOTAL | 70 | 1,050 |
| | T O T A L | 440 | 6,600 |
| | | | 134,180 |



OFICIALIA MAYOR
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

OTORGA LA PRESENTE

CONSTANCIA

A LIC. ENRIQUE SANTOS GADINA MUÑOZ
NUMERO DE CREDENCIAL 0004328788

POR SU ASISTENCIA AL CURSO
" ADMINISTRACION POR OBJETIVOS " CON UNA DURACION DE
20 HORAS.

ATENTAMENTE

LIC. GONZALO GABAY TRUJILLO.
JEFE DEL DEPARTAMENTO
DE CAPACITACION Y DESARROLLO

(ANEXO 10)

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

DIF**EVALUACION DE REACCION**

CURSO: _____ FECHA DE REALIZACION DEL _____ AL _____

INSTRUCTOR: _____ COORDINADOR: _____

INSTRUCCIONES: CON EL PROPOSITO DE MEJORAR LOS EVENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO LE SUPLICAMOS QUE LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS Y MARQUE LA CALIFICACION CORRESPONDIENTE DE ACUERDO A SU PUNTO DE VISTA SOBRE EL CURSO

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1. OBJETIVOS DEL CURSO 1.1 SE DIERON A CONOCER: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> 1.2 SE ALCANZARON EN FORMA: INSUFICIENTE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> SUFICIENTE | | 2. TEMARIO 2.1 SE DIO A CONOCER: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> 2.2 SE CUBRIO EL TEMARIO EN FORMA: INCOMPLETA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> COMPLETA | |
| CURSO 3.1 LA INFORMACION QUE PROPORCIONO SIRVIÓ PARA A) ADQUIRIR CONOCIMIENTOS <input type="checkbox"/> B) REFORZAR CONOCIMIENTOS <input type="checkbox"/> C) ACTUALIZAR CONOCIMIENTOS <input type="checkbox"/> D) NO PROPORCIONO CONOCIMIENTOS <input type="checkbox"/> 3.2 LA APLICACION QUE TENDRAN EN MI TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS SERA: A) LIMITADA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> AMPLIA EN MI PUESTO ACTUAL <input type="checkbox"/> EN OTRO PUESTO <input type="checkbox"/> 3.3 AL TERMINO DEL CURSO PODRE DESEMPEÑAR MI TRABAJO CON: A) MAYOR EFICACIA <input type="checkbox"/> B) MAYOR SEGURIDAD <input type="checkbox"/> C) MENOS ERRORES <input type="checkbox"/> D) NO ME SERVIRA <input type="checkbox"/> | | INSTRUCTOR 4.1 DOMINA EL TEMA. PARCIALMENTE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> AMPLIAMENTE 4.2 RESOLVIO LAS DUDAS EN FORMA: CONFUSA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> CLARA 4.3 SU ACTITUD HACIA EL GRUPO FUE DE APATIA <input type="checkbox"/> DE INTERES <input type="checkbox"/> HACIA EL GRUPO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> HACIA EL GRUPO 4.4 LA PARTICIPACION DEL GRUPO OBSTACULIZO <input type="checkbox"/> FACILITO EL <input type="checkbox"/> EL LOGRO DE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> LOGRO DE OBJETIVOS <input type="checkbox"/> | |
| | | 5 APOYOS DIDACTICOS 5.1 SE UTILIZARON APOYOS DIDACTICOS: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> 5.2 NO REFORZARON: REFORZARON EL TEMA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> EL TEMA 5.3 SE UTILIZO MATERIAL ESCRITO: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> FUE INSUFICIENTE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> FUE SUFICIENTE FUE INADECUADO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> FUE ADECUADO | |

OBSERVACIONES:

DEPTO. DE CAPACITACION Y DESARROLLO

1971-AC 11



DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO
CONCENTRADO DE EVALUACIONES

| | | | | | | | |
|------------|-------------|--------------|-----|-----|-------------|-----|-----|
| CURSO | COORDINADOR | Fecha inicio | | | Terminación | | |
| | | día | mes | año | día | mes | año |
| INSTRUCTOR | | | | | | | |

1 OBJETIVO DEL CURSO

1.1) Se dieron a conocer SI % NO %

1.2) Se alcanzaron en forma

| Insuficiente | | | | | | Suficiente | | | |
|--------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

2 TEMARIO

2.1) Se dio a conocer SI % NO %

2.2) Se cubrió el temario en forma

| Incompleta | | | | | | Completa | | | |
|------------|---|---|---|---|---|----------|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

3 CURSO

3.1) La información que se proporcionó sirvió para

a) Adquirir conocimientos %

b) Reforzar conocimientos

c) Actualizar conocimientos

d) No proporcionó conocimientos

3.2) La aplicación que tendrá en mi trabajo los conocimientos adquiridos será.

| Limitado | | | | | | Amplio | | | |
|----------|---|---|---|---|---|--------|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

a) En mi puesto actual %

b) En otro puesto

3.3) Al término del curso podré desempeñar mi trabajo con:

a) Mayor eficiencia %

b) Mayor seguridad

c) Menos errores

d) No me servirá

4) INSTRUCTOR

4.1) Domina el tema

| Parcialmente | | | | | | | | Ampliamente | | | |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------|----|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| | | | | | | | | | | | |

4.2) Resolvió las dudas en forma

| Confusa | | | | | | | | | Clara |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

4.3) Su actitud hacia el grupo fue

| Apatía | | | | | | | | Interés | | | |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|---------|----|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| | | | | | | | | | | | |

4.4) La participación del grupo en el logro de los objetivos

| Obstaculizó | | | | | | | | Facilitó | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|----------|----|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| | | | | | | | | | | | |

5) APOYOS DIDÁCTICOS

5.1) Se utilizaron apoyos didácticos

% %

SI NO

5.2) Los apoyos didácticos utilizados

| No reforzaron | | | | | | | Reforzaron | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|----|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | | | | |

5.3) Se utilizó material escrito

% %

SI NO

5.4) El material escrito fue

| Insuficiente | | | | | | | Suficiente | | | |
|--------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|----|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | | | | |

5.5) El material escrito fue

| Inadecuado | | | | | | | | Adecuado | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|----------|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

OBSERVACIONES DEL ANALISTA

FECHA

FORMULO

REVISÓ

DIF

OFICIA LIA MAYOR
 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
 SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO
EXPEDIENTE DE CURSOS DE CAPACITACION

NO. DE REGISTRO

| | | | |
|------------------------------|--------------|---------------------------------|------|
| CURSO | | PROGRAMA | |
| INSTRUCTOR | HOR POR HORA | TIPO | REG. |
| HORARIO | | DIAS | |
| PERIODO | | LUGAR | |
| DIRIGIDO A | | TOTAL | |
| MATERIAL DIDACTICO | | EQUIPO TECNICO DE SOPORTE | |
| COORDINADOR | | FECHA DE ELABORACION | |
| INSTRUCTOR FIRMA DE ENTERADO | | COMPROMISOS Y FECHAS DE ENTREGA | |
| | | GUIA DE INSTRUCCION | |
| | | APUNTES DEL CURSO | |

OBSERVACIONES

ANEXO 13

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

1. - ARIAS GALICIA FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
3ra EDICION
ED. TRILLAS
1988.

2. - ARIAS GALICIA FERNANDO
INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO.
3ra EDICION
ED. TRILLAS
1987.

3. - BAVARESCO DE PRIETO AURA M..
LAS TECNICAS DE LA INVESTIGACION
MANUAL PARA LA ELABORACION DE TESIS, MONOGRAFIAS, INFORMES
4ta EDICION
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA
1988

4. - BITTEL L. R., RAMSEY J. E.
ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT
ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BIBLIOTECA MASTER CENTRUM
ED. Mc GRAW HILL
1985

5. - CALDERON CORDOVA HUGO
MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE
PERSONAL
3ra REIMPRESION
ED. LIMUSA
1988

- 6.- CAVAZOS FLORES BALTASAR, CAVAZOS CHENA BALTASAR, CAVAZOS CHENA HUMBERTO, CAVAZOS CHENA J. CARLOS, CAVAZOS CHENA GUILLERMO.
NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO
TEMETIZADA Y SISTEMATIZADA
24ava EDICION ACTUALIZADA
ED. TRILLAS
1989
- 7.- DAVIS KEITH
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
6ta EDICION
ED. Mc GRAW HILL
1986
- 8.- DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL
EL PRESUPUESTO
TRADICIONAL
AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES
BASE CERO
EJERCICIOS PRACTICOS
2da EDICION
ED. ECASA
1989
- 9.- GUZMAN VALDIVIA ISAAC.
PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION
ED. LIMUSA WILEY
1988.
- 10.- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO, SZERDLIK MARIO, VALDIVIA RICARDO, BAILEY ALBERTO, MADRIGAL ECAY ADALBERTO, CHRUDEN HERBERT J, SHERMAN ARTHUR W.
ADMINISTRACION DE PERSONAL
DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA
1984

11. - KOONTZ HAROLD / CYRIL O'DONNELL
ADMINISTRACION
8va EDICION CTERCERA EN ESPAROLD
ED. Mc GRAW HILL
1988
12. - KOONTZ HAROLD /
ADMINISTRACION
ED. Mc GRAW HILL
1988
13. - LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
ED. PAC.
1988
14. - LOPEZ ELIZONDO
LA INVESTIGACION CONTABLE
SIGNIFICACION Y METODOLOGIA
ED. ECASA
1988
15. - MUNOZ GARDUÑO JAIME
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION
ENFOQUE HISTORICO
ED. DIANA TECNICO
1988
16. - RABASA EMILIO O. CABALLERO GLORIA
MEXICANO ESTA ES TU CONSTITUCION
CAMARA DE DIPUTADOS
1982
17. - REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TEORIA Y PRACTICA
1ra PARTE
ED. LIMUSA
1984

18. - RIOS SZALAY ADALBERTO, PANIAGUA ACUNA ANDRES
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION
8va REIMPRESION
ED. TRILLAS
1985
19. - RODRIGUEZ ESTRADA MAURO, RAMIREZ BUENDIA PATRICIA
ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION
SERIE CAPACITACION EFECTIVA
ED. Mc GRAW HILL
1991
20. - SILICEO AGUILAR ALFONSO
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
2da EDICION
ED. LIMUSA NORIEGA
1992
21. - SINONIMOS / ANTONIMOS
LAROUSSE
1988
22. - SMITH BARRY J, DELAHAYE BRIAN L
EL ABC DE LA CAPACITACION PRACTICA
1ra EDICION EN ESPAÑOL
ED. Mc GRAW HILL
1990
23. - TERRY GEORGE
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
ED. ECASA
1980