



1  
2ej  
**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

PLANTEL LOMAS VERDES

ELABORACION DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACION BASADO EN LA DETECCION  
DE NECESIDADES DENTRO DE LA GERENCIA  
DE PROMOCION ACADEMICA DEL  
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

TESIS CON  
FALLA IE OR.GEN

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :  
NORMA BEATRIZ GARCIA-LUNA DE ALBA

ASESORES:

Lic. Lilia Colfn Estrada

Mtro. Benjamín Heredia Servín

NAUCALPAN DE JUAREZ, MEXICO

1989



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

Pág.

## I.- INTRODUCCION

### INVESTIGACION DOCUMENTAL

1.- ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION .....	6
1.1.- MARCO HISTORICO .....	6
1.1.1.- ANTECEDENTES .....	7
1.1.2.- SITUACION ACTUAL .....	10
1.2.- MARCO TEORICO .....	11
1.2.1.- CONCEPTUALIZACION .....	11
1.2.2.- DEFINICION DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION .....	14
1.2.3.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION .....	20
1.2.4.- FASES DE LA CAPACITACION .....	21
1.2.4.1.- PLANEACION DE LA CAPACITACION .....	22
1.2.4.2.- DETECCION DE NECESIDADES .....	23
1.2.4.3.- ELABORACION DE PROGRAMAS .....	35
1.2.4.4.- HABILITACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	48
1.2.4.5.- COSTO - BENEFICIO .....	48
1.2.4.6.- EJECUCION DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO .	48
1.2.4.7.- EVALUACION DEL SISTEMA .....	49
2.- GENESIS Y EVOLUCION DEL INSTITUTO .....	56
2.1.- ANTECEDENTES .....	56
2.2.- SITUACION ACTUAL .....	58

### INVESTIGACION DE CAMPO

3.- ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION BASADO EN LA DETEC-- CION DE NECESIDADES DENTRO DE LA GERENCIA DE PROMOCION ACADEMI- CA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO.....	69
3.1.- METODOLOGIA .....	69
3.1.1.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION .....	69
3.1.2.- HIPOTESIS .....	70
3.1.3.- DEFINICION DE TERMINOS .....	70
3.1.4.- DESCRIPCION DEL METODO .....	73
3.1.4.1.- SELECCION Y CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA .....	73

3.1.4.2.- INSTRUMENTOS .....	74
3.1.4.3.- APLICACION DE INSTRUMENTOS .....	76
3.1.4.4.- MANEJO DE DATOS .....	77
3.2.- ANALISIS DE INTERPRETACION DE LOS DATOS .....	91
4.- COMENTARIOS Y CONCLUSIONES .....	102
4.1.- ANALISIS DE HIPOTESIS .....	102
4.2.- ALTERNATIVAS .....	106
ANEXOS .....	113
BIBLIOGRAFIA .....	138

## INTRODUCCION

Este trabajo de investigación tiene como objeto presentar la forma - en como se podría llevar a cabo una detección de necesidades de Capacitación que fundamente un programa de Capacitación para la Gerencia de Promoción Académica. Ya que no se contempla a la detección de necesidades como fundamento para la programación de cursos internos dentro del Instituto Mexicano del Petróleo.

Para ello primeramente se consideró importante llevar a cabo una investigación documental la cual permitió definir a la Capacitación y Adies tramiento determinar sus fases, y su ubicación dentro de la Educación y Pedagogía.

Así mismo se presentan las características, objetivos y funciones -- del Instituto Mexicano del Petróleo y específicamente de la Gerencia de - Promoción Académica que conforma la muestra de la investigación.

Una vez desarrollado el marco teórico conceptual se continuo con la investigación de campo que consistió en estudiar y analizar la situación que prevalece dentro de la Gerencia de Promoción Académica, para lo cual se aplicaron tres instrumentos de recolección de datos.

Dicha información permitió identificar el grado de motivación que - sienta el personal de la Gerencia ( antes mencionada ) al desempeñar su - actividad laboral, el grado de preparación académica y experiencia con -- que cuentan los trabajadores y las actividades que realizan dentro de su puesto de trabajo.

Todo esto sirvió por un lado para detectar las carencias o defectos que impiden el crecimiento paralelo (Institución-Individuo), así mismo - dicha actividad sirve como fundamento para la elaboración de un programa de Capacitación como alternativa para solucionar o reducir deficiencias - encontradas.

Sin embargo la elaboración del programa es tan amplio y tan ambicio-

so que no fue posible realizarlo en este trabajo. Lo que implicaría otra tesis, ya que la información obtenida y las necesidades detectadas son muchas y específicas. Pero si se presenta un cronograma de cursos planteados en función a los requerimientos del puesto y del personal.

También se propone como alternativa de solución al proceso de Capacitación una división dedicada a esta tarea, asesorada por un staff de análisis y Evaluación Educativa.

Esta investigación puede incurrir en algunos defectos, sin embargo - es un intento por mejorar los procesos de Capacitación Nacional partiendo de instrumentos que identifiquen las grandes demandas de Actualización y Superación del personal de las empresas.

**INVESTIGACION DOCUMENTAL.**

## 1.- ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

En este capítulo se pretende ubicar y explicar la Capacitación y -- Adiestramiento dentro de la Educación, teniendo en cuenta que todo indiv duo vive y se desarrolla según un proceso de Enseñanza-Aprendizaje, enten diendose como tal:

" Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitu-- des, aptitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de propor-- cionarles instrumentos teóricos, prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades ".---1

Sin embargo hay que tener en cuenta que todo individuo tiene su propio proceso de aprendizaje, que esta dado por su nivel socioeconómico, -- por lo que es importante investigar y buscar técnicas y métodos adecuados para propiciar un desarrollo integral de la persona; por tal razón, nos - apoyaremos de la Pedagogía para la planeación y programación de cursos de acuerdo a las características que presente la población de la muestra.

También se desarrollarán las fases que integran el proceso de Capaci tación - Adiestramiento, dándole énfasis a la Detección de Necesidades, a la Planeación y a la Programación de eventos, los cuales se consideran de suma importancia dentro de una empresa y su personal, integrando intere-- ses y necesidades de ambas partes para la obtención de resultados desea-- dos.

### 1.1. MARCO HISTORICO

Dentro de este apartado se tratará algunos de los momentos significa tivos de la formación o preparación del hombre en cuanto al aprendizaje - de un oficio y la forma de introducirlo en el área laboral.

No se desarrollará cada momento histórico de la Capacitación del individuo, ya que esto representaría un estudio exhaustivo de cada época y de los factores que intervienen; como lo son los sociales, culturales, po

líticos y económicos.

El interés radica, en exponer en forma general como evolucionó la forma de introducir al hombre en el trabajo y su aprendizaje de la actividad que desempeñaba.

#### 1.1.1. ANTECEDENTES.

Las comunidades primitivas preparaban a su gente desde muy temprana edad a través de una integración en las actividades laborales, los niños acompañaban a los adultos en todos los trabajos y colaboraban en la medida que podían. Más adelante los adultos explicaban a los niños cuando se requería, en esos momentos la educación se llevaba a cabo de manera espontánea, y esta era de tipo permanente, a diario; por otra parte la producción era distribuida a todos los individuos en cantidades iguales, ya que todos se encontraban en un mismo plano social y así sucesivamente.

Posteriormente se fueron diversificando las clases sociales en Europa, se fueron especificando los oficios y con ello surgió la especialización de actividades, fue así, como se desarrolló en la época de la Colonia, la Capacitación y Adiestramiento que consistía en que una persona experimentada en determinado oficio, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades dependiendo de su nivel social.

" La necesidad de preparar a los individuos en los diferentes oficios a partir del desarrollo de las sociedades fue evolucionando; así encontramos que a mediados del siglo XVII con los adelantos de la Revolución Industrial, se tuvo un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, por lo que se vió la necesidad de preparar a los obreros, para aumentar la eficiencia y así poder competir en el mercado ".---2

Durante esta época, se veía al trabajador como parte de la producción y no lo tomaban como ser individual. Por lo que los conocimientos y las prácticas que se les impartía estaban en función de las necesidades y

requerimientos de la Institución, sin tomar en cuenta el desarrollo personal.

Así mismo, las Instituciones requerían de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaría la nueva tecnología y la expansión de estas.

En cuanto a México, antes de que fuera independiente, el poder económico, político, cultural y social estaba en manos de los colonizadores; existiendo grandes diferencias entre los diversos grupos sociales.

Dependiendo de la clase social que tenía cada persona era la preparación que se le daba, heredándose de una generación a otra, provocándose una explotación principalmente de los ( indígenas y mestizos ), clases bajas quienes se dedicaban principalmente a la minería, agricultura, ganadería y la actividad textil.

El aprendizaje de estos oficios era a diario, vivencial, transmitido por la misma familia, induciendo a sus miembros a desempeñar la misma actividad para poder sostenerse.

Siendo la explotación y las pocas posibilidades de crecimiento una de las causas que originó el movimiento de Independencia en 1810 y lográndose en 1821, el país tuvo que reorganizar su política, desarrollo económico y social.

Dentro de la política se buscaba una forma de gobierno que regulará y guiará al pueblo.

En lo económico, debido a las demandas de bienes, México se vió en la necesidad de aumentar la producción en todos los sectores, por lo que el país entro a la época de la Industrialización pidiendo ayuda a los países que contarán con una infraestructura más fuerte, provocando con esto la intervención de los ingleses y norteamericanos en la Industria Petrolera, los canadienses y belgas en la industria eléctrica y ferroviaria, entre otros.

La participación de estos países en la economía del país influyó mucho en cuestiones políticas, así como sociales.

La clase obrera tuvo mucha importancia, siendo ellos los que operaban plantas y maquinarias, sin embargo la explotación del hombre continuaba, viendo al individuo como un objeto que ayudaba a producir, sin tener garantías que los protegiera y los ayudará a una superación, ya que por un lado se diversificaban las actividades y por otro lado se requería de especialistas, preparando a las personas, de acuerdo a las necesidades de la Institución, sin tomar en cuenta sus intereses personales.

Fue así como en el siglo XX se formalizó la Capacitación y Adiestramiento a través de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 123, apartado A, fracción XIII, que dice " Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, Capacitación o Adiestramiento para el Trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación ".--3

Dicha Ley fue apoyada posteriormente por la Ley Federal de Trabajo en donde aclara los deberes, obligaciones y derechos que tienen las personas en su trabajo, En relación a la preparación que debe recibir el individuo, esta Ley enfatiza el contrato de aprendizaje; estableciéndose como una obligación patronal, de Capacitar a sus trabajadores tomando en cuenta las aspiraciones del personal y los avances tecnológicos.

A partir de estos antecedentes de Capacitación y Adiestramiento se instituyeron dándole facilidades al personal interesado de prepararse -- con el fin de que se desarrollaran íntegramente.

### 1.1.2 SITUACION ACTUAL.

" En 1970, la Ley Federal del Trabajo establece en el Artículo 132, fracción X-B.- La obligatoriedad de los empresarios en proporcionar capacitación a sus empleados ". ---4

En esta década se vió la necesidad de lograr mejores índices de producción, aunado a que los obreros luchaban por un mejor nivel de vida, -- por lo que era indispensable plantear un Sistema Nacional de Capacitación que respondiera a las necesidades tanto de los empresarios como de los -- trabajadores.

Posteriormente se promulgó el 17 de diciembre de 1977, el Artículo - 123, fracción XIII: En el que se sostenía que la Capacitación es una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, ya que se mejoran los niveles de calidad del trabajo y aprovechamiento de sus recursos, así mismo los trabajadores buscan la posibilidad de un desa rrollo integral.

La Ley Federal del Trabajo de 1981, en su Artículo 12 Fracción XII, " Consagra la obligatoriedad patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme a los distintos lineamientos que determine la Ley " -5

En forma semejante lo menciona el Art. 153-A de la Ley Federal del Trabajo de 1981, Según esta Ley, la Capacitación tiene que abarcar la ac tualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, como tener en mira la formación integral del hombre.

En el Art. 153-F Fracc. I: Menciona los objetivos de la Capacita--- ción los cuales son:

" Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar información sobre nue va tecnología.

Preparar al trabajador para ocupar la vacante o puesto de nueva creación.

Prevenir riesgos de trabajo.

Incrementar la productividad.

Mejorar las aptitudes del trabajador ".---6

Es importante que los cursos o programas de Capacitación deban planearse dentro de cada centro de trabajo, llevándose a cabo dentro del área laboral y en la jornada de trabajo según lo mencionan los Art. 153-B y 153-E.

Todo curso de Capacitación a su término debe proporcionar constancias a los participantes que acrediten su aprendizaje y práctica, como lo menciona el Art. 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

El Gobierno del Sr. Lic. José López Portillo se preocupó por el trabajador en términos de preparación continua, sin embargo para que los frutos del proceso de Capacitación sean eficientes y se puedan realizar, es importante que se vigilen las actividades, para ello se considera necesario un Comifé interno de la empresa, quien se encargue de este factor.

Por otra parte además de darle la importancia debida al marco legal y administrativo de la Capacitación no hay que restarle valor al factor calidad y profundidad que se le debe dar a ésta, lo cual se puede lograr a través de una estructuración, sistematización y control.

## 1.2 MARCO TEORICO

### 1.2.1 CONCEPTUALIZACION

Todo individuo se desarrolla en función de un contexto socio-cultural, a partir de él adquiere una serie de valores que lo forman, este proceso histórico se ha denominado Educación.

" La Educación.- procede del latín educare que significa "criar", -

nutrir o alimentar y de educere que equivale a "sacar" o conducir desde dentro hacia afuera ".---7

Además de entenderse a la Educación como:

" Proceso continuo cuyo objeto principal es que toda persona llegue a lo más alto en su desarrollo ".---8

Piaget hace referencia a la Educación, la cual dice:

" Esta debe apuntar a un pleno desarrollo de la personalidad humana y a un refuerzo del respeto por los derechos del hombre y por las libertades fundamentales ".---9

En resumen la Educación se concibe como un proceso Enseñanza-Aprendizaje permanente del hombre, que nace y muere con él, que lo forma e informa y cuya finalidad es que él mismo alcance su desarrollo integral.

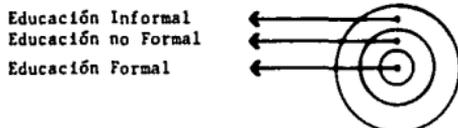
En cuanto a la formación e información que adquiere toda persona puede ser a través de la Educación Formal, No formal e Informal. Dichos conceptos son manejados por diferentes autores de la siguiente manera:

" Según Bombs y Ahmed: La Educación Formal.- es un sistema educativo, institucionalizado, cronológicamente estructurado, que abarca desde nivel pre-escolar, hasta la Universidad y Posgrado.

La Educación No Formal.- es la actividad educativa organizado y sistemática, realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de aprendizaje a diversos grupos de la población ya sean jóvenes o adultos.

Educación Informal.- Es un proceso que dura toda la vida, por la cual cada persona adquiere y acumula conocimientos, capacidades, actitudes y comprensión, a través de las experiencias diarias del contexto con el medio.

Paulston esquematiza los diferentes tipos de Educación y las ubica:



a la Educación Formal en el centro de una esfera, siguiéndole la Educa---  
ción No Formal y por último la Educación Informal.

La Educación No Formal según Paulston es el conjunto de actividades  
educativas de Capacitación, estructuradas y sistemáticas de corta dura---  
ción relativa, que buscan cambios de conducta, en una población diferen---  
ciada ".---10

Dando más énfasis a la Educación No Formal debido al tipo de investi  
gación que se realizará posteriormente; Teóduo Guzmán la define, como:

" La actividad educativa que se realiza fuera de los cánones académi  
cos y administrativos establecidos por la enseñanza que se imparte dentro  
del sistema escolar formal ".---11

Con esto se puede decir que la Educación No Formal es no escolariza  
da, sin embargo es sistematizada, ya que dentro de ella, se incluyen prác  
ticas educativas en donde se promueve la participación de sus asistentes  
que tienen un objeto en común, aunque su población sea muy diversa.

La Educación No Formal tiene tres funciones según lo manifiesta Teó  
duo Guzmán:

" En compensar a los grupos de población que no han tenido acceso a -  
los beneficios del sistema escolar.

- Compensar las diferencias sociales y económicas capacitando y ---  
adiestrando a los grupos menos favorecidos por el sistema formal de ense  
ñanza para que puedan desempeñar un trabajo económicamente productivo.

- Preparar a los grupos marginados para que puedan participar activa  
mente en los procesos de decisiones que afectan su vida personal y comuni  
taria ".---12

Estas funciones atañen directamente a la Capacitación y Adiestramien  
to, ya que se presenta como una alternativa educativa para jóvenes y adul

tos que no tuvieron acceso a la educación formal, que no la concluyeron o que buscan una actualización en sus conocimientos y habilidades, además - de ser un complemento de la educación formal.

Una vez que se ubicó a la Capacitación y Adiestramiento dentro de la Educación, se definirá en forma más concreta estos conceptos.

#### 1.2.2. DEFINICION DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

##### ADIESTRAMIENTO:

Su definición etimológica es: "Se deriva del latín "A" que sirve para la composición de muchos verbos y "Dextrum", diestro .- es decir, --- adiestro.

Por lo que conceptualmente consiste en la asignación inteligente de responsabilidades y la guía paciente de los individuos hacia la ejecución efectiva de los deberes adquiridos, al desarrollar sobre ellos aquellas - responsabilidades ".---13

Según la Dirección General de Capacitación y Productividad perteneciente a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, define el Adiestramiento como:

" La acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades - del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coor dinación motora; respondiendo al área de aprendizaje motriz ".---14

Baltazar Cavazos Flores comenta que el Adiestramiento es el logro de destrezas físicas e intelectuales en un puesto de trabajo, con una herramienta o máquina en frente. Es el proceso E-A, orientada a dotar a una - persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

Fernando Arias Galicia dice:

" El adiestramiento proporciona destrezas de una habilidad adquiri--

da, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter motriz ".---15

Según Margarita Taxiomara C., el Adiestramiento está dirigido a trabajadores no calificados que realizan exclusivamente labores manuales.

A partir de las definiciones antes citadas, tenemos que el Adiestramiento:

Es la acción destinada en dotar a los individuos de destrezas sobre los conocimientos y habilidades adquiridos, los cuales requieren para su desarrollo y buen desempeño en el área laboral.

#### Capacitación.-

" Etimológicamente proviene del Latín "Capacitas., aptitud término derivado del adjetivo "capax", que significa ámbito para contener algo -- más.

Conceptualmente.- es el acto intencionado que procura medios para - que se tenga un aprendizaje ".---16

También se entiende como: La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo, para desempeñar - adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de la atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje cognoscitivo y afectivo.

Según la UCECA, fungiendo actualmente como la Dirección General de - Capacitación y Productividad perteneciente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, define a la Capacitación:

"La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar bien una unidad de trabajo específica e impersonal ".---17

" Fernando Arias Galicia, menciona que la Capacitación es la asignación de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo ".---18

Alma Margarita Taxiomara C., precisa que la Capacitación va dirigida a los trabajadores calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen un conocimiento específico.

Retomando los conceptos antes mencionados, la definición que se utilizará para este trabajo es la siguiente:

Capacitación es el proceso Enseñanza-Aprendizaje, destinado a desarrollar las aptitudes del individuo además de ser una acción destinada a buscar una actitud positiva y superación personal en términos cognoscitivos y afectivos integrándola al desarrollo e intereses de la empresa.

Teniendo en cuenta que la actitud, es el reflejo del comportamiento afectivo, regido por el conocimiento que una persona tiene sobre hechos, situaciones o individuos. La disposición afectiva de un individuo hacia su trabajo, se puede modificar dependiendo de la satisfacción o insatisfacción que su desempeño le brinde.

" La actitud es una predisposición positiva o negativa con respecto a personas grupos o situaciones ".---19

Las actitudes negativas crean una limitante para crecer y aprender, provocan un desarrollo lento; a la inversa pasaría si se tuviera una actitud positiva, esto es, el individuo se desarrollaría plenamente.

Las actitudes son aprendidas de acuerdo a las vivencias o experiencias que las personas tienen: aunque pueden modificarse a través de la familia, la escuela, en una palabra el medio ambiente.

Sin embargo no es fácil detectarlas dentro del área laboral; esto es conocer como se siente el individuo dentro de la actividad que desempeña

en su trabajo y ver el grado de satisfacción o insatisfacción que este le produce.

Federick Herzberg: psicólogo norteamericano se preocupó por investigar el comportamiento del hombre en la empresa, la motivación en su puesto y en el desempeño de sus actividades: dando como resultado la creación de la Teoría de Motivación-Higiene.

De las investigaciones realizadas por Herzberg se obtuvieron dos resultados que fueron básicos para el desarrollo de sus teorías.

El primero fue:

" Los factores que se encuentran involucrados en la satisfacción del trabajo son muy diferentes a aquellos que están involucrados con el desagrado.

El segundo dice:

Lo opuesto a la satisfacción no sería la insatisfacción sino simplemente, la falta de satisfacción ".---20

El resultado de esta investigación fue el cuestionario de Motivación-Higiene, el cual está compuesto por 80 preguntas de opción múltiple distribuidas en 10 ítems que miden la motivación y 6 ítems que evalúan lo -- que es higiene. ( Ver anexo 6 ).

Algunos de los aspectos que maneja Herzberg en su cuestionario para determinar la satisfacción, no satisfacción o insatisfacción son: realización autonomía, riesgo y desafío, aprendizaje en el trabajo entre otros.

Dicho cuestionario será utilizado posteriormente para la Investigación de Campo.

Por otra parte, el cuestionario permite identificar los aspectos en donde el individuo está más descontento o en desacuerdo y con el apoyo de otros instrumentos investigar de que se trata, también a partir de éste se puede desarrollar un programa de Capacitación que ayude a solucionar los problemas que se han identificado.

La Capacitación y Adiestramiento como se han visto, van dirigidas principalmente a personas adultas quienes requieren por sus características de planes y programas adecuados para obtener los resultados deseados.

Algunas de las características que posee el adulto son: que es un individuo que cuenta con experiencias vividas, que tiene una personalidad formada, es más práctico y busca una utilidad de las cosas que aprende, tiene sus intereses definidos y si no, al menos planteados; al mismo tiempo, es más desconfiado, se resiste al cambio, puede perder fácilmente el interés, en ocasiones tiene malos hábitos de estudio, etc.

Además hay que tener en cuenta que toda persona tiene un proceso diferente de aprendizaje, para lo cual se requiere de un estudio profundo de todos los aspectos que intervienen dentro de este; y para ello la Pedagogía coopera en proporcionar técnicas y métodos que faciliten el aprendizaje, dependiendo de la persona o del grupo de personas que participan.

" La Pedagogía proviene del griego PAIDOS ( niño ), y de AGOGIA ( conducción ) lo que equivale a conducción del niño. En sus orígenes, el pedagogo ( Paidogogo ) era esclavo, que cuidaba a los niños y los acompañaba a la escuela ".--21

El tiempo modificó el sentido primitivo y su estructura fue más amplia.

"La Pedagogía debe referirse siempre a la educación en todas sus formas y aspectos, y comprender tanto la reflexión como el conjunto de reglas que permitan respectivamente explicarla y encauzarla como actividad consciente ".---22

Deduciendo, la Pedagogía es, una disciplina de la educación, la cual estudia normas y procesos por los que pasa todo individuo identificando - el nivel cognoscitivo, afectivo y psicomotriz en el que se encuentran las personas, con el objeto de elaborar planes y programas educativos que faciliten su desarrollo integral.

Juan P. Ramos, menciona que la Pedagogía se preocupa fundamentalmente por el contenido, (Qué se debe enseñar?), por el método (¿Cómo se debe enseñar?), problema del fin (¿Para qué se debe enseñar?).

Mientras que Alfredo D. Calcagno menciona en el libro de Pedagogía - General de Nassif que la misma se preocupa por la formación integral del hombre y para ello se requiere que se visualicen los siguientes puntos:

- 1.- Razón de ser de la educación
- 2.- Ideas y fines de la educación.
- 3.- A quien va dirigida.
- 4.- Sujeto.
- 5.- Quienes serán los instructores.
- 6.- Planes y programas.
- 7.- Métodos, procedimientos y recursos didácticos.
- 8.- Tiempo de inicio y terminación
- 9.- Profundidad de la enseñanza.
- 10.- Lugar.
- 11.- Recursos económicos necesarios para llevar a cabo todo el proceso ".---23

Todos estos puntos son considerados por la Pedagogía, por lo que visualiza los aspectos que ayudan al individuo en la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias y que le ayudan en su desarrollo integral.

Con todo lo antes mencionado se puede decir que la Pedagogía simultáneamente es descriptiva, normativa y tecnológica.

" La Pedagogía descriptiva se refiere a los elementos y factores de la educación ( Cómo son los individuos y sus aspectos biológicos, psicológicos y sociológicos ).

La Pedagogía normativa se refiere al conjunto de normas que regulan la actividad educativa ( Las cuales son ideales, fines y estructura de la Educación ).

Pedagogía Tecnológica.- Son las acciones educativas, técnicas, métodos, instituciones u organización educativas ".---24

Con todo lo antes mencionado se deduce que: La Capacitación parte de la Educación, requiere de una disciplina que la asesore conforme a la estructuración, elaboración de fines, además de técnicas y métodos que colaboren en la obtención de los resultados deseados dentro del proceso E-A\*, con todo esto se hace mención de la Pedagogía, ya que se preocupa de ubicar al individuo dentro de las diferentes etapas cognitivas y a raíz de eso propone planes y programas de educación que lo beneficien.

### 1.2.3.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

Con respecto al individuo simplemente por ser este un ente bio-psicosocial primeramente se preocupa por su supervivencia, para ello satisface sus necesidades físicas y psicológicas, para ir en busca de una autorrealización, esto es, desarrollar a su máxima potencialidad sus capacidades tanto físicas, intelectuales y sensitivas. Para lograrlo es importante que el individuo busque los medios y el espacio que le permitan crecer, una alternativa es la Capacitación.

En cuanto a la empresa, requiere para lograr sus objetivos, sistematizar sus actividades, organizar sus medios de producción y administrar

\* EA.- Enseñanza-Aprendizaje.

sus recursos materiales, así como proporcionar medios de superación y desarrollo al personal que labora.

Los recursos materiales, financieros y humanos son por igual importantes e indispensables, pero no siempre se consideran así, por el contrario le dan prioridad a los recursos materiales y financieros.

Para que se obtengan los resultados deseados dentro de una empresa se requiere una integración entre lo que son los recursos materiales y humanos; por tal razón, se debe preparar al personal que labora en forma planeada y organizada, analizándose las desviaciones que presenta en su desempeño laboral.

La Capacitación debe de ir en busca de la satisfacción y del desarrollo de ambas partes. De ahí la importancia de una Capacitación y Adiestramiento programado, basado en una detección de necesidades reales, que busque un beneficio mutuo; ya que por un lado la empresa, mejorará sus métodos y técnicas de trabajo traducido en una mejor calidad en la producción; por lo tanto en una mayor productividad: mientras que el individuo amplía sus conocimientos y experiencias que lo enriquecerán como persona logrando así un desarrollo integral, además de ayudarles a mejorar su percepción salarial.

Para que esto se logre es indispensable, involucrar a los empresarios, directivos y a todo el personal de la Institución, para ello es recomendable que toda empresa cuente con un grupo interdisciplinario, esto se refiere a que se cuenten con especialistas de diferentes áreas como lo son: técnicos, administradores, psicólogos y pedagogos que tengan como función común: asesorar, coordinar, planear, organizar y controlar el proceso de Capacitación y Adiestramiento.

#### 1.2.4.- FASES DE LA CAPACITACION.

Las Fases de la Capacitación y Adiestramiento según lo manejan diferentes autores como: Fernando Arias Galicia en su libro de "Administra--

ción de Recursos Humanos ", Thornton M. William " Capacitación ", Alejandro Mendoza Núñez en su libro " La Capacitación Práctica en las Organizaciones " y en el " Manual de Capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo " de 1985, abarcan las siguientes fases:

- Planeación de la Capacitación y Adiestramiento
- Detección de Necesidades
- Elaboración del Programa
- Habilitación del Programa
- Ejecución de la Función
- Evaluación del Sistema

#### 1.2.4.1. PLANEACION DE LA CAPACITACION

Esta fase de la Capacitación tiene como finalidad contar con una guía, un control sobre los actos que se realizan para que se de organizadamente el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Para ello es imprescindible que se precisen las metas, necesarias -- presentes y futuras, de la empresa y del individuo, con el objeto de satisfacer los requerimientos de ambas partes.

Para que la planeación didáctica resulte eficaz, deben expresarse -- los objetivos en forma escrita, precisa, clara y realista.

La Planeación pretende también identificar las características de -- los participantes; por lo que debe de ser flexible permitiendo hacer ajustes en su desarrollo sin que se pierda el sentido del evento.

Es importante tener en cuenta el hecho de que solo planeando en forma organizada y conciente, podrá llevarse a cabo con eficacia el proceso E-A.

La Fase de planeación es esencial ya que de aquí se partirá para llevar a cabo un plan de trabajo, para desarrollar un programa de capacita--

ción que contenga los cursos que se requieran según las necesidades que se tengan en el lugar de trabajo.

Planeación sistemática es la secuencia de operaciones, procedimientos y programas necesarios para llevar a cabo un sistema.

La planeación sistematizada dentro del proceso de Capacitación - Adiestramiento es la secuencia de pasos que deben desarrollarse para alcanzar eficientemente las metas que se establecen desde el inicio de este proceso. Es necesario que se tomen en cuenta dos enfoques de la planeación sistematizada:

Primero, un sistema de capacitación y adiestramiento requiere para que funcione adecuadamente una planeación que sería tomar en cuenta los elementos que constituyen el sistema.

Por otro lado, para llevar un proceso de planeación adecuado es fundamental que se organice lógicamente todo el proceso, lo que en términos reales se denominaría sistematización, o sea el llevar cada uno de los pasos coherentemente para el logro de un fin, que en este caso es la Capacitación.

#### 1.2.4.2. DETECCION DE NECESIDADES.

Una necesidad indica deficiencia, carencia o falta de algo.

Según lo define Alejandro Mendoza Núñez en su libro, " Manual para determinar necesidades de Capacitación ". La necesidad nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema.

Las necesidades de una empresa son aquellos elementos físicos, que son indispensables para que los trabajadores desempeñen eficientemente su trabajo.

Las carencias dentro de una Institución se pueden deber a la falta - de equipo, herramientas o políticas que obstaculicen la actividad labo--- ral.

Las necesidades del empleado son las deficiencias que presenta un in dividuo al desempeñar su actividad laboral. Estas carencias se pueden de ber a la falta de conocimientos, habilidades o aptitudes que requiere una persona para desarrollarse dentro de su marco personal y laboral.

Para que un individuo se autorealice debe, primeramente satisfacer una serie de necesidades básicas: Bigge menciona a Abraham H. Maslow --- quien representa éstas de las siguiente manera:



Las necesidades fisiológicas.- Tienen que ver con la sobrevivencia del hombre mismo, entre los factores que abarca son.- el hambre, sueño, - sed, etc.

Seguridad.- Este tipo de necesidad tiene que ver con el lugar en - donde se encuentra el individuo, quien se debe sentir agusto, contento y útil.

Amor o pertenencia.- El hombre se debe sentir querido, rodeado de un ambiente familiar y afectuoso.

Estimación.- Para que esta necesidad este cubierta el individuo debe de tenerse confianza y de ser independiente.

Realización Personal.- Este punto es a donde todo persona desea llegar, la cual implica un desarrollo cabal de sus potencialidades.

Para que un hombre se desarrolle integralmente y desempeñe adecuadamente su actividad personal y laboral, requiere haber satisfecho sus necesidades básicas.

" Las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.- Son aquellas - carencias tanto del trabajador, como de la empresa. En materia de formación profesional; impide el adecuado desempeño del primero en su puesto de trabajo y de la segunda en cuanto a su eficaz funcionamiento ".--26

Existen dos tipos de necesidades:

A.- Necesidades Manifiestas.

B.- Necesidades Encubiertas.

A.- Necesidades Manifiestas.- Estas son previsibles, institucionales, como podrían ser las de dar a conocer políticas, implantar nuevos procedimientos, promoción de puestos vacantes, así como el ingreso de -- nuevo personal en la Organización o cuando existen cambios de maquinaria o herramienta. Es importante definir la extensión de personas, puestos y áreas que se encuentran involucradas en esta necesidad.

Alejandro Mendoza Núñez, en su libro " Manual para determinar Necesidades de Capacitación ", agrupa a las necesidades dependiendo de la exten

ción e independientemente del número de individuos afectados las cuales pueden ser por:

a) Conocimiento o informaciones relacionadas indirectamente con el puesto, siendo este el caso más fácil, ya que va ligado al sistema de información de la empresa, entre las que se encuentran políticas, procedimientos, disposiciones administrativas, como lo son las condiciones de trabajo, la hora de entrada y de salida, sueldos, prestaciones, etc.

b) Relacionadas con algunas tareas del puesto.- Se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto o cuando se modifican los equipos, herramientas o procesos. Para ello se requiere: la descripción del puesto, características del mismo, equipo y herramientas, procedimientos anteriores y nuevos, compararlos para definir tareas que necesitan de Capacitación.

c) Implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.- Ya sea porque la persona es de nuevo ingreso o por que el puesto que cubrirá es diferente, por lo que es necesario recabar o elaborar una descripción del puesto, analizar tareas, precisarlas y especificar los trabajos implicados, tomando en cuenta sus características personales.

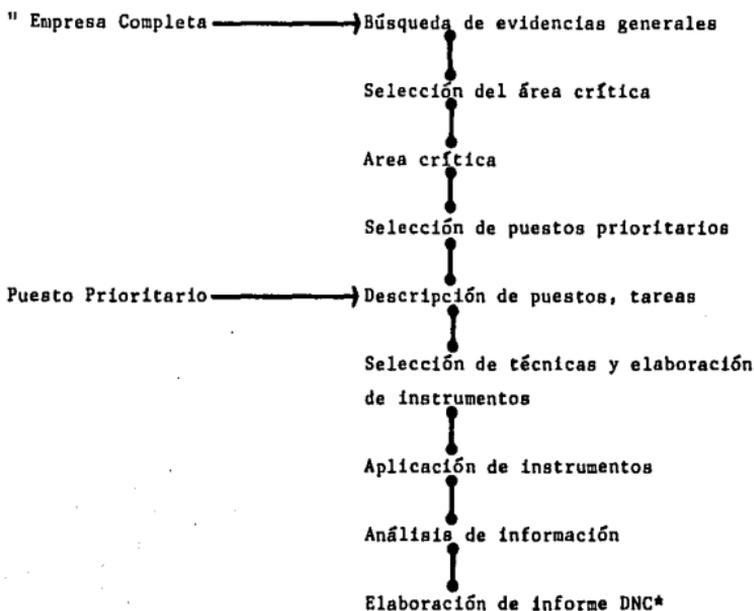
Dentro de las necesidades manifiestas es indispensable elaborar un análisis del puesto, el cual ayudará a definir actividades, objetivos, conocimientos y habilidades que requieren los puestos, aparte de estudiar las políticas y funciones de la empresa, las cuales facilitará la detección de necesidades.

#### B.- Necesidades Encubiertas.

" Son más difíciles en cuanto a su detección, ya que se encuentran inmersas de innumerables variables, muchas de las cuales son complicadas de tipificar entre las que encontramos: actitud del personal, liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios, cultura y directivos. Para detectar este tipo de necesidades es indis-

pensable hacer un análisis de toda la empresa, haciendo un estudio de -- los puestos que integran, desembocando en el área crítica, para determinar las deficiencias o problemas que presentan ".---27

A continuación presentaré un "DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO UNA DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS"



"---28

Para llevar a la práctica este modelo es importante, conocer el organigrama de la empresa, que servirá para ubicar los puestos y las personas que laboran en ella. .

La impartición de la Capacitación y Adiestramiento dependiendo de -- los resultados de la DNC.\* se puede dar en forma individual o grupal, - en función del número de personas que requieran la información o conocimiento específico.

\*DNC.- Detección de Necesidades de Capacitación.

Individualmente se da cuando una persona es de nuevo ingreso, se cam  
bia de área o simplemente se le asciende de puesto, por lo que se requie  
re de una inducción al puesto que ocupará. También cuando hay nuevo e--  
quipo o herramientas, es importante que se enseñe su manejo, para que su  
operación sea la correcta y su aprovechamiento sea el máximo.

La Capacitación y Adiestramiento se llevará en forma grupal cuando -  
la detección de necesidades determine que los conocimientos y aptitudes  
deben ser manejados por todos los individuos de un área o departamento,  
para mejorar su desempeño.

Hay problemas en las empresas en donde la Capacitación no es la solu  
ción como podrían ser:

- La falta de equipo, que se encuentra fuera de servicio por fai  
ta de mantenimiento, por lo que se necesita de presupuesto para manteni  
miento o para la adquisición de nueva maquinaria.

- Otro problema sería el medio físico, instalaciones, en donde -  
se ubica el personal, quizá este no pudiera ser lo suficientemente amplio  
para desempeñar sus actividades; por lo que se requeriría de un lugar --  
más grande.

- También esta la falta de aptitudes del personal, las cuales --  
pueden ser por problemas de tipo psicomotriz; ( esto puede ser por algún  
impedimento físico o mental ).

Por lo que, la Capacitación es una herramienta importante para la so  
lución de muchos problemas, aunque habrá otros conflictos que requieran  
de otros medios para resolverlos.

#### 1.2.4.2.1. TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES.

Algunas de las técnicas e instrumentos apropiados que ayudan a la ob  
tención de información para que se lleve a cabo la detección de necesida

des de Capacitación y Adiestramiento. Son:

- Entrevista
- Observación
- Cuestionario
- Encuesta y Lista de Verificación

A continuación se mencionarán las características y en que consisten algunas de ellas.

#### ENTREVISTA.

" Es un interrogatorio dirigido por una persona, para una persona o grupo de personas, con el propósito de obtener información ya sean datos personales o de un área específica que tenga conocimiento ".---29

Existen diferentes tipos de entrevistas:

- Dirigida: El entrevistador tiene una serie de preguntas por escrito, las cuales requieren de una respuesta breve por parte del entrevistado.

Este tipo de entrevista se hace respecto a un tema específico.

- Semidirigida.- Son preguntas más generales por lo que se requiere de una contestación más amplia, obteniéndose más información.

- Abierta.- Se plantean aspectos en los que el entrevistado puede dar amplia información, mientras que el entrevistador se limita a escuchar y observar.

Esta técnica es recomendable, ya que permite obtener información sobre necesidades, funcionamiento de áreas, puestos, etc.

La utilidad que presta la entrevista es valiosa, ya que favorece el

canal de comunicación, permitiendo profundizar según se desee, además es costoso y en ocasiones solo se obtienen opiniones y no una información - objetiva.

#### OBSERVACION:

" Es un exámen atento de determinado hecho, situación o comportamien to ".---30

El cual sirve para identificar aspectos que podrian afectar - o modificar hechos o comportamientos que estan en estudio, esto es, tomar el entorno en donde se encuentra nuestra muestra.

La observación puede ser:

" Sistemática: La cual se define con precisión el hecho a observar, anotando lugar, hora, día, etc. "---31

Esto es, describe en forma precisa el lugar, el momento y los hechos que esta estudiando, este tipo de observación se lleva a cabo en forma - continua con espacios cortos entre una y otra observación.

" Casual: Se efectua en forma esporádica, teniéndose conciencia de lo que se observa ".---32

Este tipo de observación tiene preciso el objeto de estudio, por lo mismo sus espacios entre una observación y otra son más amplias.

La observación puede ser participativa o No participativa.

La Observación Participativa, es cuando el observador se encuentra - presente o interviene en forma activa, ya sea en un grupo o dentro de - una situación que este estudiando. En primera instancia su participa--- ción puede afectar el comportamiento del objeto, sin embargo durante un tiempo transcurrido el sujeto u objeto actuará como si nada.

Este tipo de observación se lleva a cabo durante un período prolongado con el objeto de que los datos que haga en su reporte sean confiables.

Observación No Participativa - Es cuando el observador se encuentra presente con el objeto de estudio. Su presencia afecta la conducta de este y la prolongación o período de observación no es tan amplio como el anterior.

Algunas de las ventajas que presenta la observación es que permite registrar hechos reales, aunque por lo general la presencia del investigador puede modificar la conducta de los sujetos. Aunque por otra parte, esta técnica exige tiempo y requiere de una persona experta, de lo contrario carecerá de validez debido a que se verá influido por prejuicios o puntos de vista personales.

La observación como instrumento para una DNC debe estar continuada y apoyada por otros instrumentos para que sea más confiable.

#### CUESTIONARIO.-

Una o un grupo de personas responden en forma individual una serie de preguntas planteadas por escrito.

#### Tipos de cuestionario:

- De pregunta abierta.- Están estructuradas a base de interrogaciones que requieren de respuestas amplias, por lo que en ocasiones el análisis de las respuestas se complica.

- De pregunta cerrada.- Están formadas con interrogatorios de respuesta breve y generalmente de dos posibles respuestas, por ejemplo: falso o verdadero, si o no. Su aplicación es fácil y se ahorra tiempo, además se puede recabar mucha información de un número grande de personas. Puede abarcar infinidad de temas como: datos del individuo, centros de -

trabajo, de puestos, opiniones, etc."---33

El cuestionario es un instrumento recomendable en la DNC, ya que su aplicación a un número considerado de personas es fácil, obteniéndose - información sobre lo que se esta investigando.

Una de las desventajas del cuestionario, es que en ocasiones la gente no toma en serio su aplicación y por lo mismo responden sin pensar o se abstienen de ello.

#### ANALISIS DE PUESTO

El análisis del puesto es definido por Anaya Sánchez Enrique, en su libro de " Administración Activa ", " como la manera de determinar me-- diante un estudio y tomando en cuenta los informes pertinentes de las - labores relacionadas con su puesto determinado ".---34

Son las labores asignadas las que constituyen el puesto, así como - las actitudes, aptitudes, habilidades, conocimientos y sentido de res-- ponsabilidad que se requieren del trabajador para desempeñar eficazmen- te el puesto y lo que distingue un puesto de todos los demás.

Reyes Ponce define al puesto como " un conjunto de operaciones, cua- lidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de traba- jo especffica e impersonal ".---35

Por lo que el análisis de puesto ayuda a que una empresa se organi- ce, conozca los puestos y actividades que la conforman, así como las ap- titudes y características que deben tener las personas para que traba-- jen adecuadamente. Además que da a conocer a los empleados sus respon- sabilidades y al mismo tiempo sirve para hacer una detección de necesi- dades de capacitación con bases reales.

Algunas de las utilidades que pueden dársele al análisis del puesto son:

. El que se realiza para mejorar los sistemas de trabajo; por lo que se requiere de una descripción minuciosa del puesto. Esto significa registrar en forma minuciosa las funciones y actividades que conforman el puesto.

. Para hacer una selección de personal.- es necesario que el análisis del puesto se oriente a precisar las características, habilidades, conocimientos que requiere el personal de un puesto determinado. Con el fin de que por medio de éste se constate si una persona posee los requisitos mínimos para desempeñar el puesto en forma satisfactoria.

. Para la Capacitación y Adiestramiento del trabajador; es importante que el análisis de puesto especifique los objetivos, características, funciones, actividades y requisitos que conforman el puesto, con el objeto de hacer una DNC y se estudien los aspectos en donde existan carencias o deficiencias.

. Para la evaluación del puesto.- el análisis de puesto es el más amplio ya que toma en cuenta los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

El análisis de puesto es un instrumento valioso, ya que nos permite obtener mucha información en cuestión del área laboral y de las deficiencias que pudiera presentar el trabajador al desempeñar sus actividades de su puesto entre otros.

Para llevarse a la práctica el Análisis se puede hacer uso de los diferentes instrumentos que antes se mencionaron, siempre y cuando se cubran los elementos que conforman un Análisis de Puesto: los cuales se dividen en 3 partes: como lo menciona Reyes Ponce en su libro " Análisis de Puesto ".

#### 1. Identificación del puesto.

- a. Título del puesto.- que es el término con el que se conoce el puesto.

b. Número, clave para controlar el archivo.

c. Ubicación.- en el que se especificará el Departamento, sección, taller, área en donde se localiza el puesto.

d. Máquinas o herramientas empleadas por el trabajador para precisar el tipo de trabajo que realiza.

e. Jerarquía y contactos.- puestos al que reporta y quienes le reportan.

f. Nombre del puesto superior e inferior para establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.

g. Número de personas que desempeñan el puesto.

h. Nombre y firma del analista y supervisor inmediato.

1. Fecha del análisis para saber su antigüedad.

2. Descripción Genérica.- Es la explicación de actividades globales, lo cual sirve para obtener posteriormente una descripción específica.

3. Descripción Específica.- Es la exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado, pero en forma ordenada y cronológica, además de describir las características que debe poseer la persona, para que el puesto sea eficientemente desempeñado.

Por lo que se requiere que se especifiquen los conocimientos, habilidades y experiencia para el manejo de dicho puesto".--36

Anaya Sánchez coincide con Reyes Ponce en las partes integrantes que conforman un Análisis de Puesto, las cuales se mencionarán en seguida:

- a) Identificación.
- b) Funciones Generales.
- c) Funciones específicas.

Tomando el modelo de una análisis de puesto, es importante mencionar que se pueden utilizar varios instrumentos por medio de los cuales se -- puede recopilar información sobre el puesto, la aplicación de estos me-- dios deberán dirigirse tanto a los trabajadores como a los supervisores o jefes, con el objeto de obtener una información más precisa y confia-- ble.

#### 1.2.4.3.- ELABORACION DE PROGRAMAS.

Una vez hecha la detección de necesidades en el centro de trabajo, - se procederá a la elaboración de un programa de Capacitación, para satis-- facer los requerimientos y/o deficiencias que se encontraron.

Entendiendose por programas de Capacitación la parte de un plan del mismo que contiene, en términos de tiempo, de recursos, y de una manera pormenorizada, las acciones de este proceso que llevarán a cabo los en-- cargados de la preparación y el desarrollo de los trabajadores.

La programación se encarga de la sistematización calendarización de - actividades, previendo los recursos necesarios para realizarlas; tenien-- do en cuenta los objetivos que se deben de cubrir.

Los elementos que forman parte del programa son:

- Definición del tema.
- Establecimientos de metas del programa.
- Objetivos de aprendizaje.
- Especificación de la población a la que va dirigido el evento.
- Tipos de eventos.
- Estrategias.
- Actividades del evento.
- Fecha y duración del evento.

- Habilitación del evento.
- Recursos que se requieren.
- Ejecución del evento.
- Evaluación.

#### PARTES DE UN PROGRAMA.

- Definición del tema.- Es la asignación o nombre que se le da al conocimiento o preparación que se desarrollará e impartirá según la información recabada por la detección de necesidades y cuya finalidad, es dar herramientas para solucionar o mejorar las actividades personales y/o laborales de los individuos.

- Establecimiento de metas.- Las metas deben establecerse en función a los resultados obtenidos de la detección de necesidades, esto es, según los problemas encontrados y lo que se pretende resolver con dicho programa.

Las metas deben describirse en forma cuantitativa con el fin de que se pueda medir el grado en que se van alcanzando estas.

Una vez teniendo bien definido lo que se quiere obtener con el programa, se establecen los objetivos de aprendizaje.

- Objetivos de aprendizaje.- " Un objetivo de aprendizaje es un propósito que expresa con claridad y precisión una conducta que se observará en el alumno cuando haya concluido el proceso Enseñanza-Aprendizaje ".

---37

Los objetivos de un proceso E-A indican lo que se pretende obtener o alcanzar con el mismo, es importante que estos se elaboren a partir de las necesidades detectadas, redactandose de tal forma que indiquen lo que el participante estará en posibilidad de hacer al término del evento, así mismo, los objetivos ayudan a programar y estructurar adecuadamente las experiencias necesarias para la formación, también colabora en

seleccionar los procedimientos y técnicas más adecuadas para obtener los resultados deseados. Además provee criterios concretos para la evaluación de los participantes, permitiendo valorar los progresos y evitando desviaciones de lo que se pretende lograr.

Finalmente el grado en que se alcancen los objetivos estará reflejándose en la evaluación objetiva del evento.

Los objetivos deben estar bien redactados, claros, precisos, observables y por lo tanto medibles, además de ser realistas y alcanzables. Estos deben contener al sujeto y sus características, bajo que condiciones se espera que el participante efectue la conducta terminal. El verbo --operacional indicará el nivel o grado en que la persona se espera que adquiera o profundice sobre los conocimientos transmitidos.

Benjamin Bloom distingue seis niveles de profundización en el aprendizaje cognoscitivo.

- Conocimiento: Es el nivel más sencillo ya que el individuo simplemente reproduce datos.

- Comprensión: Dentro de este nivel la persona es capaz de reproducir los conocimientos con sus propias palabras.

- Aplicación: El individuo puede resolver algunos problemas en función a los conocimientos previos.

- Análisis: Aquí la persona es capaz de distinguir los elementos -- que componen un todo.

- Síntesis: Aquí trata de que el individuo reúna los elementos de -- un todo.

- Evaluación: Es el último nivel, en donde la persona es capaz de -- aportar o emitir juicios de apreciación ante un objeto dado.

Es importante recalcar que cuando los objetivos no son claros y precisos, dificultan la evaluación, así como la precisión de contenidos y - la selección de medios y técnicas de enseñanza-aprendizaje.

- Población a la que va dirigido el evento.- Una vez que se ha identificado los problemas y se ha establecido con precisión "que" es lo que se quiere lograr y "para que". Se deben tomar en cuenta las características de la población, analizando su ubicación geográfica, realidad socioeconómica, perfil cultural y educativo.

Hay que tener presente que dentro de la Capacitación se trabaja con adultos, quienes tienen entre sus características las siguientes:

- . Tienen una personalidad formada.
- . Traen una acumulación de experiencias, las cuales se convierten en un medio más amplio para el aprendizaje.
- . El aprendizaje lo ven como un medio para desarrollar mejor sus actividades o tareas implicadas en su rol social.
- . Etc.

El interés, el nivel socioeconómico y cultural diferirá de una a otra persona. Sin embargo, es importante ubicar al individuo dentro del nivel educativo, profesional y laboral ya que dependiendo de estos factores y del objetivo se partirá para escoger, desarrollar y profundizar en los temas que permitirán satisfacer los problemas.

- Tipos de eventos.- El proceso enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo dentro de la Capacitación variará según la cantidad de personas, objetivos, temas a tratar, etc., los cuales podrán ser:

. Seminario: Es un evento de confrontación que se realiza a lo largo de varias sesiones, en las que se reúne un grupo reducido de personas expertas en determinada disciplina, para estudiar y discutir una investigación frente a un grupo de interesados en el tema, los cuales plantean preguntas a los expertos.

. Simpisio: Evento de confrontación que reúne a expertos con determinada disciplina, para discutir investigaciones realizadas por ellos mismos. Para fines de Capacitación y Adiestramiento, es útil reunir capacitadores que discutan las metodologías aplicadas.

. Congreso: Evento de confrontación en donde se reúnen personas de una misma especialidad, para el intercambio de experiencias y deliberación de estudios de investigaciones realizadas.

. Conferencia: Técnica de instrucción que consiste en que un experto trata un tema mediante la presentación oral del mismo, al final de ésta, el auditorio plantea preguntas para aclarar dudas.

. Coloquio: Evento de confrontación en donde se promueve el intercambio de experiencias a través de conferencias de especialistas, sobre una determinada área del conocimiento, que tratan diversos enfoques de un tema, para su análisis,

. Cursos: " Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, que se establecen para adquirir o actualizar las habilidades y los conocimientos relativos a una persona y/o un puesto de trabajo. Su reunión forma un programa de Capacitación y Adiestramiento.

Ordenación y distribución de técnicas de instrucción, materiales didácticos y tiempo, que se hace con respecto a un contenido temático ".-38

- Selección y desarrollo del contenido.- En función a los problemas o deficiencias detectadas anteriormente de los individuos en su puesto de trabajo y conjuntamente con sus intereses el planteamiento de los objetivos se elaborará un programa de Capacitación; el cual desarrollará el contenido del mismo, entendiéndose como tal " Aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos ".---39

El contenido consiste en un conjunto de conocimientos, actitudes y ha

bilidades que el participante debe conocer, dominar y aplicar. El cual - debe presentarse en forma lógica, secuencial, y puede partir de lo general a lo particular, ya que servirá como punto de referencia para ubicar al individuo dentro de un marco, que ira profundizando y desglozando conforme vaya aprendiendo.

Es importante tener en cuenta que el contenido debe proporcionar solamente la información indispensable; esto es que solo toque los temas de interés y utilidad para los asistentes, al mismo tiempo esta debe ser lo más actualizada posible.

La organización del contenido es fundamental para estructurar el programa, por lo que debe de hacer en forma lógica de acuerdo a la dificultad de los temas a tratar, esto es que tenga una secuencia, lo que permitirá que un elemento se vea como parte de un todo y no se consiva como algo aislado, con el objeto de que al término del evento el participante pueda explicar las partes que integran un proceso y su totalidad, así como es recomendable tener en cuenta el nivel cognoscitivo y psicológico de las personas, para lo cual previamente se define, lo que ayudará para cubrir el objetivo del programa.

- Estrategias del evento.- Para que se desarrolle lo mejor posible un evento no basta establecer los objetivos y temas sino que se deben elegir y seleccionar los métodos y técnicas didácticas más adecuadas para la realización de los diferentes temas. Los cuales vienen siendo las actividades de aprendizaje ya que son todas las experiencias o medios que se utilizan para facilitarlos, ya que promueve la adquisición de conocimientos y habilidades.

Antes de aplicar o llevar a la práctica un método o una técnica el participante debe responsabilizarse de su propio aprendizaje, promoviendo así una participación activa.

Reynaldo Suárez Días en su libro " La educación ", divide en cuatro grupos los métodos de enseñanza, según se tenga como centro: el Instruc-

tor , el participante, los medios o en estos tres elementos.

. Método centrado en el Instructor: algunos métodos que se encuentran aquí, son las conferencias, la clase unidireccional, y la mesa redonda.

Dentro de este método no se toma en cuenta a los participantes, el ritmo de aprendizaje lo establece el instructor, por lo que el nivel de aprendizaje depende de las cualidades del expositor.

. La enseñanza individualizada: " El individuo selecciona los medios, como el tiempo requerido de acuerdo con sus necesidades e intereses. Los programas son elásticos y los medios de aprendizaje muy variados ".---40

En este tipo de enseñanza la persona es autónoma desde el planteamiento del objetivo hasta su evaluación.

. La enseñanza centrada en los materiales: En este apartado se pueden mencionar las lecturas y cartillas programadas.

. La enseñanza bidireccional y pluridimensional: Algunos de los métodos que se encuentran en este tipo de enseñanza son:

. .) Método activo.- Los cuales tienen como fundamento para el aprendizaje la acción y la experiencia. Su filosofía es " aprender haciendo ", es aquí donde se tienen en cuenta el hecho de que la persona aprende a través de su interacción con el medio ambiente, por su actividad que desarrolla y que al mismo tiempo se va modificando a sí mismo.

.) Método dialéctico.- Se basa en la discusión, en la controversia, entre los que se podrían mencionar: los debates, mesas redondas libres y las confrontaciones; las cuales se utilizan particularmente para la dinámica de pequeños grupos.

Este método dialéctico se utiliza por lo general en donde los participantes conocen un tema, en el que pueden hacer preguntas o comentarios

sobre el mismo.

.) Métodos diversificados y pluridimensionales.- Los cuales utilizan todos los métodos dependiendo de las circunstancias.

La elección del método más apropiado para llevar a cabo un evento de Capacitación variará según los objetivos, las características del grupo, el contenido e infraestructura con que se cuenta.

Una vez definido el método que se utilizará dentro del evento, se definirán las técnicas didácticas o medios, de los que se valdrá el instructor para llevar a cabo el proceso; endendiéndose por técnicas didácticas: Una serie de pasos organizados que permitan al participante lograr - los objetivos deseados y faciliten la formación de actitudes de cooperación, responsabilidad e independencia en el trabajo ". ---41

Son los medios quienes facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje, - además de ser el conjunto de recursos materiales que utiliza el expositor para activar el mismo.

Entre los medios que se pueden utilizar dentro de la exposición de - los temas son: la verbalización de experiencias directas, experiencias simuladas, audiovisuales, imágenes fijas, símbolos orales, visuales y/o escritos.

Estos tienen a ser un apoyo para lo que se está mostrando, los cuales refuerzan el proceso. Los medios bien utilizados ayudan a promover - el interés en el grupo, motivándolo, enfocando su atención, fomentando la participación concretizando la enseñanza y por lo tanto evitando divagaciones.

Sin embargo el mal uso del material de apoyo, su exceso o la ausencia de este puede ser perjudicial para el desarrollo del curso y su aprendizaje; por lo que es importante tener presente algunos criterios para la selección de éste; entre lo que se podría mencionar:

El material de apoyo debe seleccionarse dependiendo del tema, los objetivos del curso y el grado de profundidad con que se vaya a tratar, teniendo definido estos puntos se escogerá más fácil el material de apoyo - que servirá para reforzar la participación de las personas.

Un objeto puede ser utilizado en varios momentos o situaciones dependiendo del enfoque con que se este trabajando en el curso.

Sin dejar a un lado las características de las personas, es recomendable conocer el nivel de conocimientos que traen los participantes, su - preparación académica, así como saber la actividad o puesto que desempeñan, además de conocer el número de asistentes que tendrá el evento, con el fin de seleccionar el material adecuado a sus características tanto individuales como grupales.

Otro factor que debe tomarse en cuenta es el espacio físico, donde - se llevará a cabo el evento; esto se refiere tanto al tamaño del lugar como a su iluminación, distribución de mobiliario y al equipo con que se - cuenta. El espacio juega un papel importante, ya que en función del él - se aprovechará mejor el material de apoyo, de lo contrario se podría perder la atención por parte de los asistentes y no se alcanzaría a cubrir - los objetivos del curso.

Una vez que se tienen controlados estos puntos, es importante que el instructor determine el momento del evento, donde el material puede ofrecer mayor apoyo a su actividad y a la del grupo.

El tener presente el objeto o el material de apoyo permitirá que el proceso enseñanza-aprendizaje, sea más concreto, motive a los participantes y al mismo tiempo sirva como referencia para futuros conocimientos y experiencias que adquieran las personas.

Las actividades que desarrolle el grupo estarán en función de las - técnicas de enseñanza que se utilicen en el evento, creandose así una dinámica de grupo.

Entendiéndose por dinámica grupal "La relación interna que existe entre los participantes y el instructor".---42

Así como el grado de unión o separación del grupo, la detección de líderes y conocer la actitud que existe en el mismo esto ayudará al Instructor para determinar el grado de autoridad y flexibilidad que debe de utilizar durante el curso; con esto se quiere decir que depende del expositor, de su agilidad y experiencia para definir la técnica apropiada en el momento preciso para desarrollar el tema y el contenido que se requiera trabajar para alcanzar los objetivos planteados en un principio.

Algunas de las técnicas que el instructor utiliza frecuentemente durante su participación en un curso son:

. Técnica Expositiva.- Que consiste en la exposición oral de un tema el cual puede estar apoyado por diversos materiales didácticos.

. P:Panel.- Un equipo de asistentes expone un tema incluyendo puntos personales, con el fin de que posteriormente se promueva la discusión con todo el grupo.

. Corrillos.- Se reúnen cuatro a seis personas, quienes discutirán y analizarán un tema o problema, destacando puntos importantes que más tarde se expresarán a todos.

. Diálogos.- Es una discusión llevada a cabo ante un grupo, por dos personas que dominan el tema, en donde también se aclaran dudas sobre algún aspecto que se este tratando.

- Duración y Tiempo.- Tendiendo en cuenta que la Capacitación forma parte de la educación no formal y que esta tiene entre sus características que su duración es de periodos cortos, esta variará dependiendo de la extensión e importancia del tema. Hay que considerar que las personas que asisten a este tipo de eventos no se pueden ausentar mucho tiempo, ya sea por su trabajo o por sus actividades personales; por lo que se debe de establecer un promedio de veinte o treinta horas por curso específicamente.

En cuanto a los congresos, simposios, seminarios, etc., serán más breves.

Definir el tiempo de un curso es esencial en la planeación y metodología de un curso o evento, si no se toma en cuenta, lo más seguro es que la instrucción fracase. El tiempo tiene estrecha relación con los temas, su profundidad y las actividades que se desarrollen además, con la evaluación.

Por medio del tiempo se podrá estructurar la instrucción y durante la ejecución de la misma el expositor podrá ir verificando el tiempo de acuerdo a su programa revisando como va en el desarrollo del temario, permitiendo así hacer ajustes en sus actividades para cubrir el evento en el tiempo establecido.

- Habilitación del evento.- Dentro de la habilitación es importante asegurar la participación de las personas que requieran del evento, como de los instructores que proporcionará la información o práctica, así como tener en orden las aulas, mobiliario, equipo y material didáctico disponible para que se lleve a cabo el evento.

- Recursos que requiere el evento.- Los recursos son los materiales físicos y humanos con los que cuenta el instructor para apoyarse y llevar a cabo el evento.

Los recursos materiales físicos pueden ser: películas, rotafolio, transparencias, acetatos, pizarrón, grabadora, franelografo, etc.

Los recursos humanos son los participantes o personas de apoyo que aportan experiencias, comentarios, etc.

El éxito de un tema se deberá en gran parte al apoyo didáctico que utilice el instructor para presentar su ponencia.

Un material didáctico bien empleado y bien presentado motiva y realiza

la participación tanto del expositor como de los asistentes.

- Ejecución del evento.- Una vez que se ha planteado y quede bien establecido los puntos anteriores, se podrá llevar a cabo el evento.

Es aquí donde se desarrollará los métodos, técnicas y actividades cuya finalidad son la de alcanzar los objetivos y metas establecidos desde el inicio del programa.

En una palabra es la práctica del proceso enseñanza-aprendizaje.

Para ello es importante vigilar algunos aspectos como es el desempeño del instructor frente al grupo, ya que la mayor parte del éxito del evento o curso recae sobre este, así mismo, es recomendable verificar si las condiciones del evento son favorables, para que se de el aprendizaje, de no ser así, se deben tomar acciones correctivas.

- Evaluación.- " Es la actividad que permite establecer avances cuantitativos y cualitativos del aprendizaje que va logrando el participante en un curso " ---43

El cual consiste en la cuantificación, en el uso de números o símbolos para expresar cualidades del aprendizaje o aspectos psicológicos como pueden ser las aptitudes, la inteligencia y/o el desempeño.

La evaluación es: " el conjunto de operaciones que tiene por objeto determinar y valorar los logros alcanzados por los participantes en el proceso E-A, con respecto a los objetivos planteados en los programas " ---44

La evaluación permite conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza, retroalimentar los mecanismos de aprendizaje, enfatizar y reforzar aspectos relevantes, informar el grado de avance de los objetivos y verificar el resultado del programa.

En cuanto a la medición es " el proceso que establece una relación de

correspondencia entre un conjunto o serie de números y otra de atributos - de personas ".---45

El cual consiste en cuantificar con números un atributo previamente definido, siendo este un procedimiento que ayuda a la evaluación. Para -- llevarse a cabo esta última se requiere previamente saber que es lo que se va a medir, se debe tener bien establecido el objetivo ya que es el que de fine lo que se espera del individuo al término de este proceso. Así mismo es importante que se tenga definido con que se va a medir; lo cual puede - ser a través de exámenes, de una exposición, o de la participación activa durante el evento.

El instructor indicará la fecha en que evaluará a los participantes, sí no lo hace, lo puede hacer sorpresivamente, sin embargo es importante - tener en cuenta que para que un curso de Capacitación se desarrolle adecua damente es recomendable aplicar el inicio del evento una evaluación ---- diagnóstica.- Cuya función es identificar la realidad de los participan-- tes, así mismo los resultados se compararán con los objetivos planteados - para reestructurarlos, adecuando el temario según las características --- cognoscitivas reales de los individuos.

Del mismo modo es aconsejable que durante el desarrollo del evento -- ( a la mitad ), se lleve a cabo una evaluación formativa la cual emplea un signo o símbolo para calificar las actividades y avances del proceso hasta ese momento. Por último, al término del curso es importante que se haga - una evaluación sumativa que mida y juzgue el aprendizaje con el fin de cer tificarlo, esto es explorar en forma equilibrada el mismo, sobre los conte nidos del curso, localizando así el nivel de logro que se obtuvo con res-- pecto a los objetivos.

Hay que tener en cuenta que estos tipos de evaluación son aplicables específicamente a cursos, aunque puede ser aplicable a otros eventos como: simposios, congresos, etc.

La evaluación es una parte importante dentro del proceso de Capacita-

ción, ya que permite hacer un diagnóstico de necesidades, estructurando - con ello los objetivos y el temario, también ayuda en el desarrollo del - evento, llevando un control, evitando desviaciones; por último verifica - los resultados del proceso, retroalimentando o ayudando a que se mejoren errores que se cometieron en el mismo y a la calidad del capacitador.

#### 1.2.4.4. HABILITACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Para que este sistema se lleve a cabo es importante tener bien establecidas las necesidades que se van a atacar por medio de la Capacitación y Adiestramiento, con ello tener elaborado un programa que defina la fecha, lugar y personal que podrá asistir a este tipo de eventos; así mismo cada curso que componga el programa debe estar desarrollado, lo cual implica tener bien definido el objetivo, temario, actividades, metodología y material de apoyo.

Una vez bien establecido lo anterior se podrá llevar a cabo este sistema.

#### 1.2.4.5. COSTO - BENEFICIO.

Antes de que se lleve a cabo este sistema, es importante hacer un -- análisis sobre el costo-beneficio de los cursos o eventos, esto implica - ver y estudiar lo que se va a invertir con lo que se va a obtener, habrá ocasiones, en donde la Capacitación sea muy costosa y solamente se capacitan una o dos personas y el beneficio sea el mínimo tanto para ellos como para la Institución.

Por tal razón es importante marcar prioridades en base a los intereses y necesidades de ambas partes así como visualizar el beneficio que esta preparación y formación les puede proporcionar.

#### 1.2.4.6.- EJECUCION DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La ejecución de la Capacitación y Adiestramiento consiste en reali--

zar los eventos que se han previsto. El éxito que se obtenga de esta función dependerá de la preparación que se haya tenido en lo anterior. Algunos puntos que se deben vigilar en esta parte son:

Que los eventos se realicen con precisión, apegándose al programa y a los objetivos que se deben estar trabajando.

Verificar la participación de los instructores que instruirán en los diferentes eventos para tener formalidad con los asistentes y con el programa.

#### 1.2.4.7.- EVALUACION DEL SISTEMA.

En este factor se pretende determinar la efectividad de la Capacitación y Adiestramiento sistemático, identificando los beneficios que ha obtenido la empresa y sus trabajadores en el programa aplicado, así como proporcionar información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema.

Dentro de esta evaluación se analizará y evaluará cada aspecto que conforma el proceso desde su planeación, la forma de hacerse la detección de necesidades, como la elaboración del programa y su ejecución. Por lo que debe revisarse cada punto con el fin de no tener ningún error.

Todas las fases que conforman el proceso de Capacitación tienen su importancia, sin embargo la detección de necesidades es el punto central, de donde parte el programa y su ejecución.

## RESUMEN PRIMER CAPITULO.

La Capacitación y Adiestramiento surgen de la necesidad de preparar y actualizar a las personas que lo soliciten o que se le encomiende para desempeñar adecuadamente un trabajo o actividad.

A medida que evolucionó la Industria, los empresarios se preocuparon por producir más, mejorando sus métodos y técnicas laborales para lo cual requerían de obreros calificados, por lo que era necesario capacitarlos y adiestrarlos. Fue así como en el siglo XX, se formalizó la Capacitación estableciéndose como obligación patronal el de proporcionar conocimientos y habilidades a sus trabajadores, para que estos satisficieran las necesidades tanto empresariales como individuales.

Ubicando a la Capacitación y Adiestramiento dentro del ámbito educativo, esta forma parte de la educación no formal, ya que es sistemática, estructurada pero no escolarizada, su duración y finalidad son flexibles y adaptable, por lo general es a corto plazo.

Los participantes de la educación no formal son jóvenes y adultos, - cuyos intereses son variados por lo que se requiere de la Pedagogía, para que analice y planteé la forma en que se de favorablemente el proceso Enseñanza-Aprendizaje, de la Capacitación y Adiestramiento.

Entendiéndose por Capacitación como el proceso enseñanza-aprendizaje destinado a desarrollar las aptitudes, actitudes y habilidades del individuo para ayudarle a contrarrestar sus deficiencias que tiene al desempeñar su trabajo, además de ser una acción destinada a buscar una superación personal en términos cognositivos y afectivos así como corregir algunos problemas que se presentan en la empresa en términos de organización, planeación y programación de proyectos.

Al mismo tiempo, entendiéndose por Adiestramiento, como la acción - destinada en dotar a los individuos de destrezas sobre los conocimientos y habilidades proporcionadas, que requiere para su desarrollo y desempeño

adecuado en su actividad laboral.

Para que estos conceptos se cubran en su totalidad es importante que se organice el proceso, tomando en cuenta las necesidades tanto del individuo como de la empresa desarrollandose así en forma paralela.

El proceso de Capacitación y Adiestramiento cuenta con siete fases - que permiten que el sistema se desarrolle ordenadamente, las cuales son:

- Planeación.
- Detección de necesidades.
- Elaboración del programa.
- Habilitación del programa.
- Costo-Beneficio.
- Ejecución del programa.
- Evaluación del sistema.

Es importante que dentro de todo este sistema se involucre a los empresarios, altos y medios mandos, así como a todo el personal que labora en la empresa, lo cual servirá para definir sus objetivos e interrelacionarlos con los objetivos de la empresa, además de detectar las necesidades de ambas partes y establecer alternativas de solución que respondan a la problemática real, con el fin de obtenerse mejores resultados por ambas partes.

Una vez teniendose las bases y fases de la Capacitación y Adiestramiento, así como ubicar a estas dentro de la educación y el apoyo que la Pedagogía les proporciona, se proseguirá a la investigación de campo, la cual consistirá en una detección de necesidades para que posteriormente se proponga un programa de Capacitación como alternativa a la solución de algunos problemas que se detecten; todo tendrá un fundamento en este primer capítulo.

En seguida se hará una reseña histórica de lo que es el Instituto Mexicano del Petróleo, para ubicarla y proseguir con el estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Secretaría General de Capacitación y Productividad:

- 1.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.  
Gufa Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y --  
Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa.  
Ed. Popular de los Trabajadores, Méx., 1979, serie técnica No. 1 --  
Pp. 55.
- 2.- Escuela de Salud Pública de México.  
análisis de los distintos enfoques administrativos de este siglo.
- 3.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Disposiciones legales re-  
ferentes a la Capacitación y Adiestramiento, Gerencia General de Ca-  
pacitación y Productividad, Méx. 1988, Pp.2.
- 4.- Dirección de Capacitación y Adiestramiento, Manual de Capacitación y  
Adiestramiento, Subdirección Técnica, 2a. Ed. Méx. 1981, Pp. 22.
- 5.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley Federal de Trabajo. -  
Ed. TRillas, Méx., 1981, Pp. 62.
- 6.- Ibid.  
Pp. 63.
- 7.- Nassif Ricardo, Pedagogía General, Ed. Kapelus, Buenos Aires 1980,  
Pp. 5.
- 8.- Guzmán Teófilo, Alternativas para la Educación en México, Ed. Garni-  
ka, Méx., 1978, Pp. 12.
- 9.- Piaget Jean, A dónde va la Educación, Ed. Teide, Colección Hay que -  
saber, Méx. 1982, Pp. 9.

- 10.- Labelle Thomas, Educación no Formal y Cambio Social de América Latina, Ed. Nueva Imagen, Méx., 1982, Pp. 45.
- 11.- Ibid, (8)  
Pp. 84.
- 12.- Idem. (11)
- 13.- Instituto Mexicano del Petróleo, Administración de la Capacitación, México, 1985, Pp. 63.
- 14.- Ibid. (13)  
Pp. 54.
- 15.- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1985, PP. 320.
- 16.- Ibid. (13)  
Pp. 87.
- 17.- Mendoza Núñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de Capacitación, Ed. Trillas, Méx., 1986, PP. 51.
- 18.- Idem. (15)  
Pp. 320.
- 19.- Moreno Espíndola Guillermo, Apuntes de Relaciones Humanas, IMP. Méx. 1987, Pp. 18. Pp. 88.
- 20.- Herzberg Federick, Enriquecimiento del Trabajo, Méx., 1986, PP. 20.
- 21.- Ibid. (7)  
Pp. 37.

- 22.- Ibid. (7)  
Pp. 34.
- 23.- Ibid. (7)  
Pp. 122.
- 24.- Ibid. (7)  
Pp. 70-71
- 25.- Bigge Hunt, Bases Psicológicas de la Educación, Ed. Trillas, Méx., -  
1972, Pp. 297.
- 26.- Ibid. (1)  
Pp. 51.
- 27.- Ibid. (1)  
Pp. 51.
- 28.- Ibid. (13)  
Pp. 54.
- 29.- Ibid. (17)  
Pp. 73.
- 30.- Ibid. (17)  
Pp. 77.
- 31.- Idem. (30)  
Pp. 77.
- 32.- Idem. (30)  
Pp. 77
- 33.- Ibid. (13)  
Pp. 79

- 34.- Anaya Sánchez Enrique, Administración Activa, Ed. Contables y Administradores, Méx., 1982, PP. 245.
- 35.- Reyes Ponce Agustín, Análisis de Puesto, Ed. Limusa, Méx., 1985, --  
Pp. 15.
- 36.- Ibid. (35)  
Pp. 23.
- 37.- Centro de Pedagogía, UVM, Curso de Didáctica General y Tecnología --  
Educativa, Méx., 1985, Pp. 10.
- 38.- Ibid. (37)  
Pp. 51
- 39.- Alarcón Horacián, Formación de Instructores, Sinacobre, Méx., 1988,  
Pp. 81.
- 40.- Suárez Díaz Reynaldo, La Educación, Ed. Trillas, Méx., 1983, Pp.100.
- 41.- Ibid. (40)  
Pp. 83.
- 42.- García González Enrique, Rodríguez Cruz Héctor, Los métodos de Ense-  
ñanza, Ed. Trillas, Méx., 1982, Pp. 39.
- 43.- León Paniagua B. Lic., Elementos de Evaluación y su Relación con el  
Sistema de Capacitación, Amecap, Méx., Oct. 1988, Pp. 5.
- 44.- Idem. (43)
- 45.- Ibid (43)  
Pp. 3.

## CAPITULO 2

### 2.- GENESIS Y EVOLUCION DEL INSTITUTO.

#### 2.1.- ANTECEDENTES.

Una vez que se nacionalizó la Industria Petrolera el 18 de Marzo de 1938, se vió la necesidad de crear tecnología propia, debido a que su obtención era muy costosa; por lo que se empezaron a hacer grandes esfuerzos para que se desarrollará la industria tratando de substituir importaciones de productos petroquímicos y básicos.

Durante la década de los 50's, se hicieron esfuerzos por organizar lo mejor posible la Industria Petrolera, aunque seguía existiendo una gran dependencia en materia tecnológica, ésta situación continuó hasta la década de los sesentas, sumándose la carencia de técnicos y profesionistas en cantidad y calidad suficiente que pudieran enfocarse a la creación de nuevas tecnologías.

" Siendo el Lic. Jesús Reyes Heróles, Director General de Petróleos Mexicanos, pugnó por la creación de una Institución Paraestatal, descentralizada de interés público con carácter técnico, educativo y cultural con personalidad jurídica y patrimonio propio; que culminó con la creación del Instituto Mexicano del Petróleo, el 23 de agosto de 1965 ".--1

Hasta 1965, la Industria Petrolera Mexicana dependía íntegramente de los proyectos de ingeniería realizados por técnicos extranjeros; a medida que se obtenían logros en materia de proyectos de plantas y procesamiento, la dependencia tecnológica fue disminuyendo.

" El 18 de marzo de 1966, el Presidente Gustavo Díaz Ordaz inauguró las instalaciones del Instituto, en donde se iniciarían actividades trascendentales ".--2

Durante 1966 a 1970 se impulsó la investigación básica, los proyec--

tos sobre técnicas de exploración, también se logró conformar las primeras bases que sustentan la Institución.

De 1970 a 1976, se propició el desarrollo científico y tecnológico - en diversas áreas de la Industria, principalmente petroquímica y química.

De 1976 a 1982, se iniciaron proyectos importantes sobre ingeniería en exploración y explotación, para lo cual se adquirieron modernos aparatos, ayudándoles a que sus actividades fueran más dinámicas y eficaces.

" En los años subsecuentes, ( 1982-1988 ) se pretende alcanzar la autosuficiencia en materia científica para la Industria Petrolera Mexicana ".--3

" Durante el inicio de las actividades laborales en 1966, el Instituto contaba con 316 empleados, los cuales se fueron incrementando hasta - 1987, que se contó con 6,440 personas ( Figura 1 ) ".--4

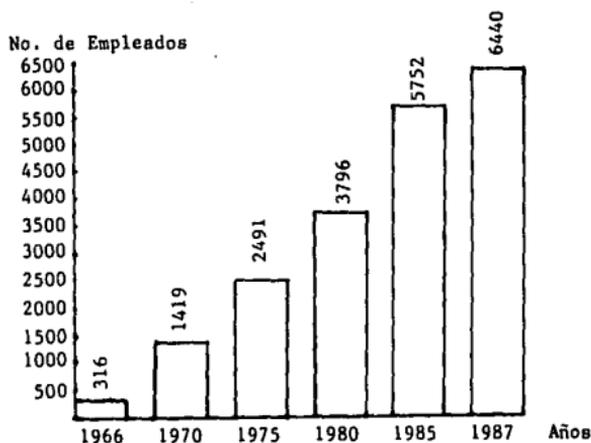


Figura 1

El objetivo fundamental del Instituto Mexicano del Petróleo, desde su creación es: " Disminuir los gastos ocasionados por los pagos a tecnologías extranjeras, además de proporcionar servicio de apoyo técnico y obtener resultados concretos de investigación en beneficio de la máxima industria nacional ".--5

## 2.2.- SITUACION ACTUAL

En la actualidad el Instituto es reconocido tanto a nivel nacional como internacional, gracias a la experiencia y especialidades con que se cuenta.

Según el Artículo 2 del Decreto relativo al Instituto, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 21 de febrero de 1974, son objeto del Instituto, la investigación y el desarrollo tecnológico para la Industria Petrolera, Petroquímica y Química, así como la prestación de servicios técnicos a las mismas, mediante:

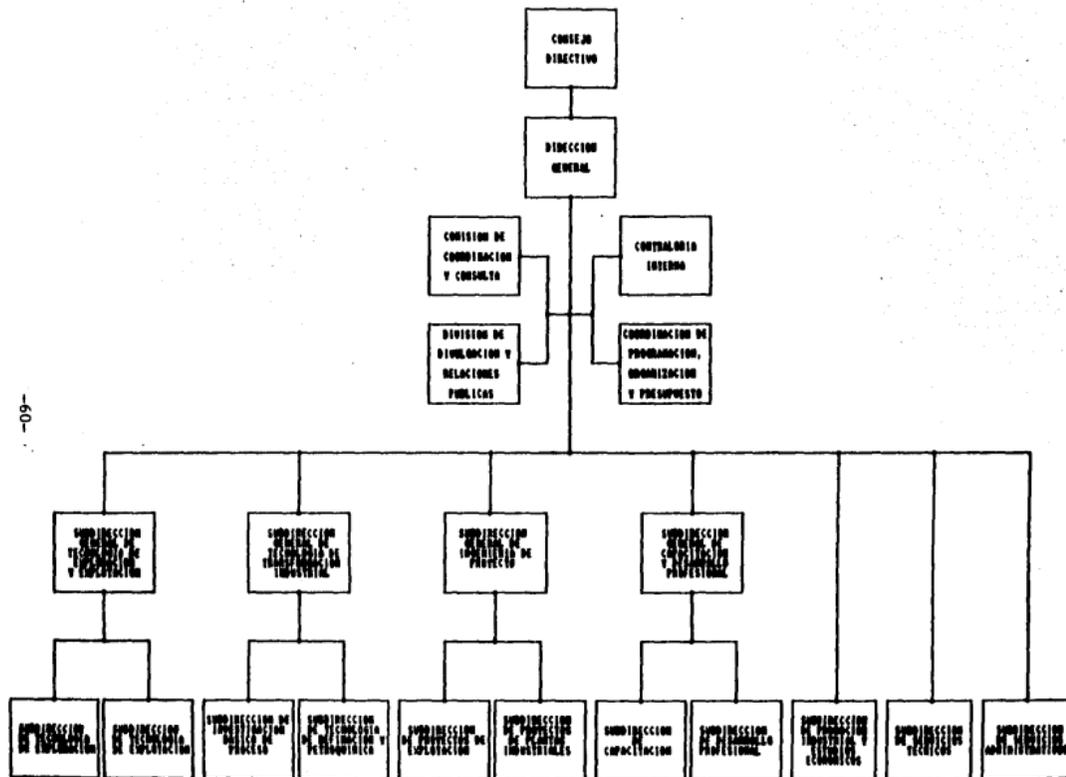
- La investigación científica básica y aplicada
- El desarrollo de las disciplinas de investigación básica y aplicada.
- El desarrollo de nuevas tecnologías y procesos.
- La realización de estudios técnicos y económicos.
- La ejecución de proyectos de nuevas instalaciones industriales.
- La prestación de servicios de carácter tecnológico.
- Las actividades necesarias para llevar los desarrollos tecnológicos propios, hasta un nivel de industrialización, mientras dure la etapa de experimentación y perfeccionamiento de los productos y varios más relacionado con la Capacitación y el Desarrollo de sus recursos.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para conocer las áreas que conforman el Instituto Mexicano del Petróleo, se considero pertinente presentar en forma gráfica el Organigrama. - - (Fig.2). Sin embargo, se presentará más desglosada la Subdirección de Capacitación y Desarrollo Profesional debido a que es un área de apoyo fun-

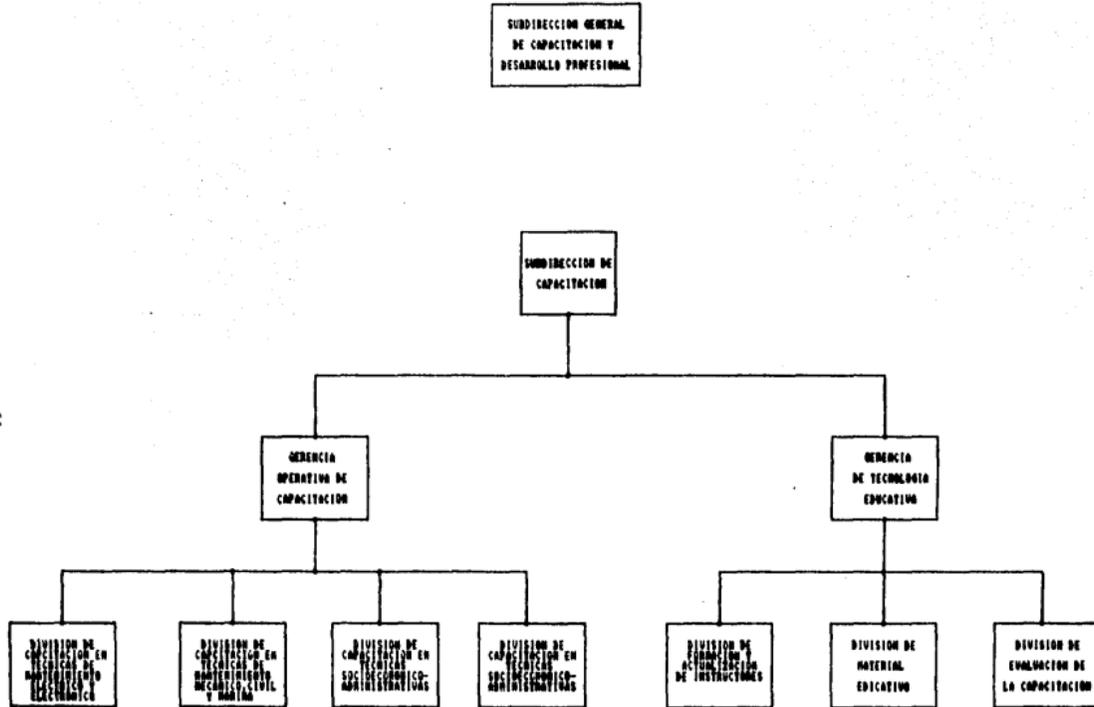
damental para el desempeño de las diferentes dependencias que conforman -  
al Instituto.- (Figuras 3 y 4).

FIGURA 2



-09-

FIGURA 3



SUBDIRECCION GENERAL  
DE CAPACITACION Y  
DESARROLLO PROFESIONAL

FIGURA. 4

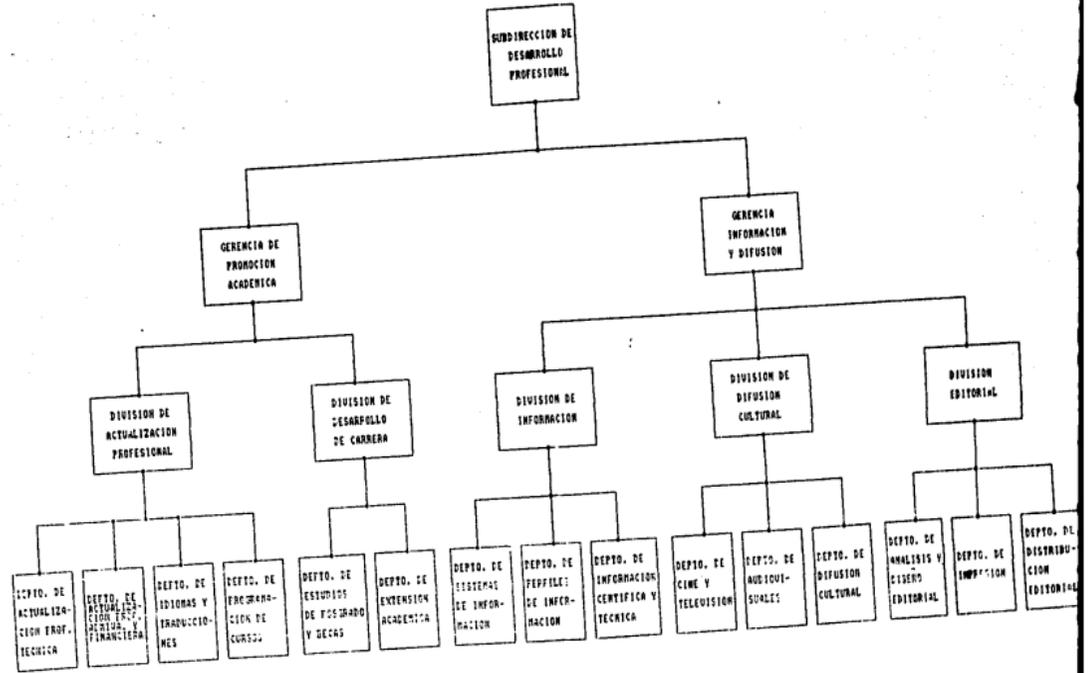
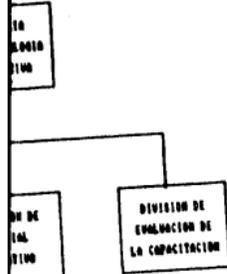
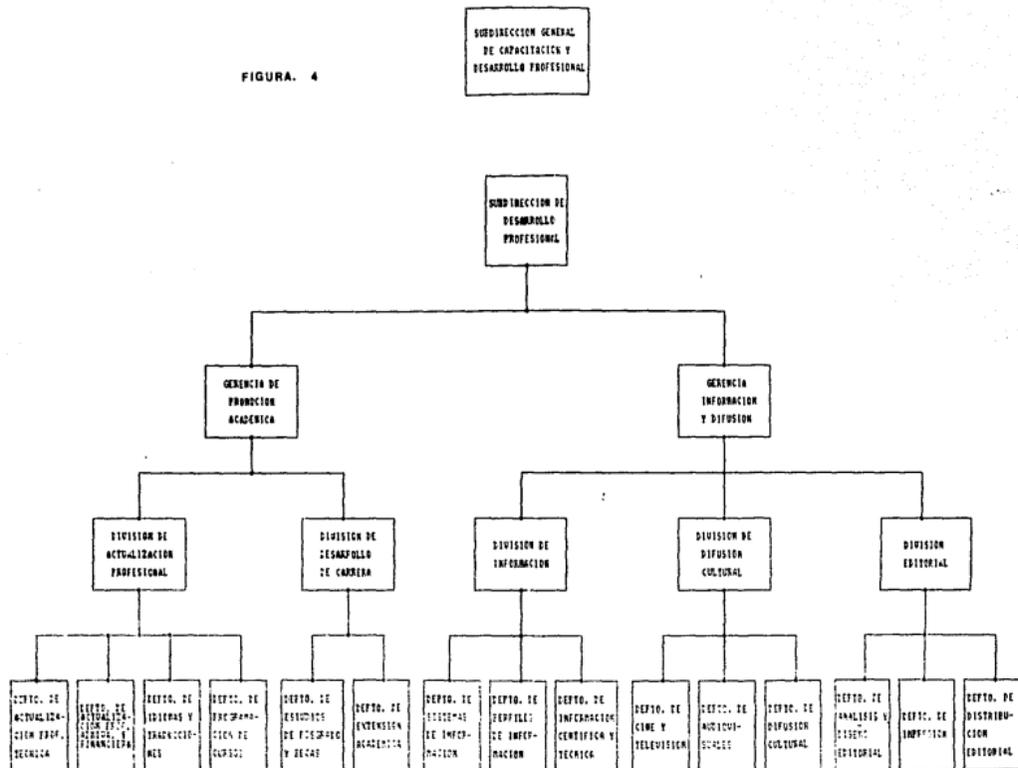


FIGURA. 4



Además es importante tener conocimientos de las características y - objetivos de esta área ya que posteriormente parte de su población se re tomará para llevar a cabo la investigación de campo.

#### SUBDIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL.

Esta Subdirección se encarga de proporcionar conocimientos, mejorar aptitudes y habilidades de los trabajadores, a través de cursos de Capacitación y Adiestramiento, para que desempeñen mejor su actividad laboral y alcancen su desarrollo personal.

Algunas de las funciones que desarrolla esta Subdirección son:

" Investigar las necesidades de Capacitación tanto de Petróleos Mexicanos, como del mismo Instituto.

Diseñar programas generales y específicos de Capacitación atendiendo las actividades identificadas.

Suministrar los materiales didácticos requeridos para la Capacitación.

Difundir la información científica y técnica, así como la relacionada con los logros obtenidos.

Promover la labor editorial, diseñar y producir publicaciones técnicas del Instituto ".--6

Englobando las funciones de la Subdirección puedo decir que es el área que colabora con la Industria Petrolera para ayudarle a alcanzar -- sus objetivos, a través del desarrollo de sus recursos humanos, por medio de incrementar los conocimientos, mejorar las aptitudes y actitudes.

Por lo que es importante que la Subdirección administre y desarrolle programas de Capacitación dirigidos a personal técnico, obrero y de

oficina, promueve la tecnología educativa para la elaboración de programas integrales de Capacitación, forme y actualice a sus instructores, elabora y adapte manuales de acuerdo a las técnicas modernas pedagógicas, etc.

Esta colaboración se extiende tanto a Petróleos Mexicanos, como a empresas o instituciones de investigación tecnológica y de enseñanza superior del país y del extranjero a través de convenios, por medio de los cuales se llevan a cabo los programas establecidos por ambas instituciones.

" Es así como se han ido incrementando las actividades de esta Subdirección. En 1966 se impartieron 5 cursos dirigidos a 386 trabajadores, con un total de 220 horas, mientras que para 1985 se impartieron 4600 cursos dirigidos a una población de 54,500 trabajadores con un total de 420 mil horas de instrucción que cubren 34 especialidades. Cabe aclarar que estos cursos incluyen los impartidos tanto a PEMEX, a Terceros y al I.M.P. " --7

En cuanto al personal que desempeña las actividades de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo Profesional se cuentan con 1,300 personas, de las cuales 600 pertenecen a la Subdirección de Capacitación y 300 a la Subdirección de Desarrollo Profesional y 400 son instructores, distribuidos en las Zonas o Centros Foráneos, según las estadísticas establecidas por la Subdirección de Capacitación y Desarrollo Profesional publicadas en la Gaceta No. 35 de 1987:

La Subdirección cuenta con 5 Zonas, en donde se promocionan e imparten cursos de Capacitación, dichas Zonas son:

Zona Norte.- con sede en Tampico, Tamps.

Zona Centro.- con sede en Poza Rica, Ver.

Zona Sur.- con sede en Coatzacoalcos, Ver.

Zona Sureste.- con sede en Villahermosa, Tab.

Zona Altiplano.- dirigida desde la Ciudad de México.

Todas las Zonas son coordinadas por la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional.

Conforme al Organigrama de esta Subdirección ( Figura 4 ) tenemos -- que se divide en dos Subdirecciones de rama que son: La de Capacitación y la Subdirección de Desarrollo Profesional, esta última cuenta con dos Gerencias que son: La Gerencia de Difusión y la Gerencia de Promoción Académica, la cual considero importante mencionar, ya que posteriormente trabajará con su personal; algunas de las funciones que realizan son las siguientes:

- Planear, implementar y controlar eventos de actualización profesional solicitados por PEMEX, Terceros e IMP.

- Desarrollar la investigación de estudios que mejoren la calidad técnica y operacional de los programas académicos.

- Instrumentar, promover y coordinar el establecimiento de convenios con centros educativos y culturales.

- Promover estudios de especialización, maestría y posgrado.

- Proporcionar servicios académicos requeridos en la realización de los programas de desarrollo profesional.

- Controlar el funcionamiento académico requeridos en la realización de los programas de desarrollo profesional.

- Controlar el funcionamiento y mantenimiento del equipo e instalaciones para la impartición de cursos.

Dichas funciones fueron expuestas por la Gerencia de Promoción Académica las cuales servirán como punto de partida para sondear las actividades que realiza su personal y los conocimientos y experiencia que requieren para desempeñar el trabajo.

Por otra parte la Gerencia de Promoción Académica cuenta con la División de DEsarrollo de Carrera y con la División de Actualización Profesional quienes se dedican a promover una Superación Académica para el personal que labora en PEMEX, EMPRESAS PARTICULARES, e IMP.

Como se ha mencionado anteriormente ésta información tiene como fin ubicarnos en el lugar en donde se llevará a cabo la investigación de campo, esto es identificar las características del lugar de trabajo, las funciones que desempeña su personal, etc.

En el siguiente capítulo presentaré la forma en que considero se debe llevar a cabo una detección de necesidades de Capacitación, dentro de un área de trabajo del IMP y fundamentado por el Capítulo 1, en donde mostraré desde la Selección de la muestra, aplicación de instrumentos, resultados, análisis y por último conclusiones.

## RESUMEN

### SEGUNDO CAPITULO.

El Instituto tiene la característica desde su creación en 1965 de ser paraestatal, descentralizado, de interés público, de carácter técnico, educativo y cultural, cuya finalidad es alcanzar una autosuficiencia tecnológica, disminuir las importaciones de productos básicos y petroquímicos; por lo tanto disminuir los enormes gastos por dichos servicios.

Es por eso que el Instituto se ha propuesto los siguientes objetivos:

- Desarrollar la investigación básica y aplicada.
- Desarrollar nuevas tecnologías y procesos.
- Realizar estudios técnicos y económicos.
- Prestar servicios de carácter tecnológico.
- Evaluar los conocimientos teórico-práctico mediante la Capacitación del personal obrero, administrativo y técnico.
- Entre otros.

Para lograr tales objetivos cuenta con 4 Subdirecciones Generales, 11 Subdirecciones de Rama; las cuales tienen objetivos y características específicas de cada área.

Actualmente el Instituto tiene 6,440 empleados, de los cuales 1,300 personas pertenecen a la Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional, y de este último número de personas, 300 pertenecen a la Subdirección de Desarrollo Profesional.

También es importante tener presente que la Subdirección de Capacitación y Desarrollo Profesional tiene como objetivo proporcionar conocimientos, mejorar aptitudes y habilidades de los trabajadores, por medio de cursos de Capacitación y Adiestramiento. Esto debe ser posterior a una detección de necesidades, para que los cursos puedan satisfacer o contra-

rrestar las deficiencias o problemas.

El siguiente capítulo presentaré la forma en que consideró se debe - llevar a cabo una detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento, dentro de una área de trabajo del IMP., fundamentado por el Capítulo 1., en donde mostraré desde la selección de la muestra, aplicación de instrumentos, resultados, análisis y conclusiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional.  
Instituto Mexicano del Petróleo, 20 Aniversario.  
México, 1985, Pp.11
- 2.- Iden.
- 3.- Ibid. (1) Pp'12
- 4.- Promoción Industrial.  
Instituto Mexicano del Petróleo.  
México, 1980, Pp.52.
- 5.- Iden (1).
- 6.- Ibid (1) Pp.25.
- 7.- Gaceta.  
Instituto Mexicano del Petróleo XXI Aniversario.  
Desarrollo Profesional.  
México, 1986, Pp.10

**INVESTIGACION DE CAMPO.**

### TERCER CAPITULO.

#### 3.- ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION BASADO EN LA DETECCION DE NECESIDADES DENTRO DE LA GERENCIA DE PROMOCION ACADEMICA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO.

Es importante aclarar el hecho de que esta investigación se deriva de un proyecto de Desarrollo de Carrera del IMP\*, en el cual me integré en Septiembre de 1986, formando un equipo de cinco personas, entre los que se encontraban una Lic. en Psicología, un Sociólogo, un Economista, un Ingeniero y yo como Pedagoga, siendo la primera la cabeza de grupo.

Dicho proyecto se inició en junio del mismo año, empezando por definir conceptualmente desarrollo de carrera, lo cual implicó una revisión bibliográfica, se prosiguió con la elaboración de un modelo de D.C.\* que se adaptará a las características del Instituto, y elaborando un plan de trabajo e instrumentos que proporcionaran información suficiente para conocer el comportamiento real de la población. Este estudio se llevó a cabo dentro de cuatro Subdirecciones de rama.

Sin embargo el interés radicó directamente en el área de Capacitación, en la detección de necesidades y en la elaboración de un programa, que satisficiera las necesidades que se presentaban, por lo que se abocó en esta investigación, el mostrar la importancia que tienen estas dos fases:

#### 3.1. METODOLOGIA.

##### 3.1.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

Realizar un estudio sobre la detección de necesidades que permita identificar las áreas deficientes de la Gerencia de Promoción Académica, que requieran de la actualización e impartición de nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar mejor sus actividades laborales, así como lograr un crecimiento personal por parte de los individuos.

\* IMP. Instituto Mexicano del Petróleo.

\* D.C. Desarrollo de Carrera.

### 3.1.2. HIPOTESIS.

- 1.- Una inadecuada Detección de Necesidades de Capacitación se debe a la falta de una Planeación sistematizada en la Capacitación.
- 2.- La falta de una planeación sistematizada ha propiciado que se imparta una Capacitación sin una Detección de Necesidades.

### 3.1.3 DEFINICION DE TERMINOS.

Con respecto a la investigación y al cuestionario de Motivación-Higiene de Herzberg, tenemos los siguientes términos:

Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.- " Es la identificación de carencias del trabajador como de la empresa en materia de formación, que impide el adecuado desempeño del primero en su puesto - de trabajo y del segundo en cuanto a su eficaz funcionamiento ".--1

Motivación.- Según Herzberg, son aquellos factores que producen satisfacción interna dentro del área laboral como son: responsabilidad, autonomía, reconocimiento, etc.

Higiene.- Este término lo define Herzberg, en su teoría " Enriquecimiento en el trabajo ", el cual se refiere a los factores ambientales y preventivos ya que son los que rodean al trabajo y evitan o previenen la insatisfacción laboral entre los que se encuentran: supervisión, seguridad, salario, etc.

Puesto.- " Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal ".--2

Descripción del Puesto.- Según lo maneja Reyes Ponce, en su libro " Análisis de Puesto " son las operaciones materiales que realiza el trabajador en su puesto.

El sentido que le da Herzberg, a los términos que conforman su teoría de Motivación:

"Logro.- Es la satisfacción producida por algún hecho visible y justificable por el individuo mismo que lo ejecuta.

Sentido de Terminación.- Este Item mide la sensación gratificante -- que vive el individuo, al concluir una laboral ya sea total o parcialmente.

Feedback.- Aquí trata de evaluar el sentir del individuo respecto a su trabajo, esto es, donde siente que se ubica dentro de su actividad la laboral, qué papel desempeña en la misma, cuáles han sido sus progresos, etc.; así mismo se evalúan las posibilidades que tiene el individuo de retroalimentarse de manera rápida y eficiente con la información correspondiente a sus actividades.

Autonomía.- Este punto evalúa, qué tanto el individuo siente que -- las autoridades le otorgan libertad para decidir sus acciones y responsabilizarse de las mismas.

Riesgo y Desafío.- En este se evalúa el sentimiento de "reto", que puede presentar el individuo ante sus actividades laborales. Esto es, el grado de dificultad que experimenta el individuo al realizar su trabajo, y las capacidades con las que cree contar para afrontar dichas dificultades.

Propiedad.- Este item mide el grado de identificación del individuo con su trabajo, esto es; que tanto el individuo se ha apropiado de su actividad laboral, el grado de sentirla suya.

Responsabilidad.- En donde se mide el grado de responsabilidad que experimenta el individuo en cada faceta de su actividad laboral y las posibilidades de ejercer cierta autoridad para dirigir sus propias actividades, sin tener que consultar a sus superiores.

**Reconocimiento.-** Es el grado de aceptación que recibe el individuo por sus actividades.

**Trabajo Interesante.-** En este caso evalúa si para el sujeto resulta interesante o atractivo su trabajo.

**Aprendizaje en el trabajo.-** Evalúa si el individuo siente la necesidad de aprender nuevas cosas y de desarrollar nuevas habilidades para desempeñar un trabajo cada vez más eficiente.

**Avance.-** Se evalúa, si el individuo siente que puede "avanzar" en su trabajo, esto es, qué oportunidades considera que tienen para desarrollarse en su trabajo. Que posibilidades tienen de ascender, de recibir mejores ingresos, etc.

**Políticas Administrativas.-** Este aspecto tiene que ver con los procedimientos utilizados por la Institución referentes a la Organización la boral de los colaboradores, esto es, se evalúan las reacciones ya sean po sitivas o negativas del personal, ante las políticas organizacionales. (generalmente cobran un carácter administrativo).

**Supervisión.-** En este caso se advierte la forma cotidiana de proceder del jefe inmediato respecto al personal a su cargo. Aquí se evalúa la posibilidad que da el jefe a sus colaboradores para participar activa mente en el proceso laboral.

**Condiciones de Trabajo.-** Este aspecto evalúa las condiciones fisi- cas en general del área de trabajo; es decir, la disponibilidad de herramientas y materiales de trabajo y el grado de deterioro del local, mobiliario, etc.

**Salario.-** Se refiere a los procedimientos empleados por la Institución para la distribución de las percepciones; incluyendo, los métodos mediante los cuales se incrementan o compensan los honorarios.

Seguridad.- En este aspecto se evalúan las condiciones laborales relacionadas con la estabilidad o inestabilidad del individuo dentro de la organización y la ocurrencia de incidentes que ponen en juego la permanencia del trabajador.

Relaciones Interpersonales.- Por relaciones interpersonales entendemos, las interacciones que se establecen entre los individuos y la organización, éstas interacciones pueden cobrar dos matices diferentes, uno de ellos, marca las interacciones a nivel laboral, como serían la cooperatividad, la responsabilidad del trabajo en equipo, etc., el otro enmarca a aquellas relaciones de carácter social como lo son: el compañerismo, la comunicación abierta y sincera, etc.

### 3.1.4.- DESCRIPCION DEL METODO.-

Una vez identificado al Instituto Mexicano del Petróleo y sus características, nos ubicaremos dentro de la Subdirección de Desarrollo Profesional y específicamente en la Gerencia de Promoción Académica, en donde se llevó a cabo la investigación de campo.

La investigación se hizo en forma transversal, ya que solamente se analizará el proceso durante un cierto período de tiempo, estudiándose la situación actual y real del personal que conforma la Gerencia.

El estudio se inició a través de la aplicación de tres instrumentos, aplicados durante tres reuniones que se llevaron a cabo con una duración de una hora, treinta minutos cada una. La información recopilada se vació en unos formatos específicos que ayudaron en la identificación de las necesidades.

#### 3.1.4.1.- SELECCION Y CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA.-

El criterio que se utilizó para escoger la muestra fue al azar, sin embargo el área donde se llevó a cabo la investigación se escogió en función a la poca atención que se le ha prestado en cuanto a la capacitación

de su personal, según apreciaciones de la Gerencia de Promoción Académica.

Por otra parte, la Gerencia cuenta con trabajadores de diferentes categorías y niveles, abarcando desde jefes de división, departamento, jefes de área, coordinadores y personal de apoyo, dicho personal cuenta con experiencia en la administración y coordinación de cursos de Capacitación y eventos especiales que se realizan dentro como fuera de la Institución, -- además de tener distinta formación académica.

Dicha Gerencia esta compuesta por 97 personas, sus edades fluctuan entre los 23 y los 45 años.

La Gerencia esta compuesta por dos divisiones:

- División de Actualización Profesional.
- División de Desarrollo de Carrera.

Las cuales fueron invitadas a participar voluntariamente en la investigación de Desarrollo de Carrera, en donde se aplicaron 3 cuestionarios. La asistencia que se tuvo durante tres días que duro este estudio fue de - 47 personas, la cual viene siendo el 48% de la población total de la Gerencia, contando con los representantes de las diferentes categorías y niveles, por lo que se puede decir que la muestra es representativa del personal de este sector.

A partir de la aplicación del cuestionario de Inventario de Recursos Humanos, cuyo objeto es obtener información de las personas que conforman la muestra, sobre datos personales, edad, sexo, estado civil, preparación académica, experiencia laboral, habilidades, etc. ( ver anexo 1 ).

### 3.1.4.2.- INSTRUMENTOS.

Para recabar información de un grupo numeroso de personas y tomando en cuenta el capítulo anterior, se considera al cuestionario como un instrumento práctico y fácil de aplicar; además que se pueden obtener datos - considerables en poco tiempo, lo cuales ayudarán para hacerse un análisis

y diagnóstico de la situación que existe en el Instituto.

Dicho lo anterior, se estudiaron y se elaboraron 2 cuestionarios que posteriormente fueron aplicados en forma grupal.

Cada cuestionario tiene sus propios objetivos que a continuación se mencionan:

#### CUESTIONARIO MOTIVACION-HIGIENE.

Cuyo objeto es medir el grado de satisfacción, no satisfacción o insatisfacción que el individuo siente hacia su trabajo.

El cuestionario de Motivación-Higiene de Frederick Herzberg, sirvió como base para su teoría " Enriquecimiento del trabajo.

Por otra parte este cuestionario de Motivación-Higiene ha sido utilizado por Arias Galicia en diversas investigaciones que ha realizado dentro de nuestro país, específicamente en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Descripción del puesto. Cuyo objeto es hacer un análisis del puesto, lo cual servirá para hacer una detección de necesidades de capacitación, - esto es, identificar las áreas críticas o problemáticas en donde se requiere de una actualización de la impartición de nuevos conocimientos que resuelvan o satisfagan las necesidades del puesto y del individuo.

El trabajador expresa en forma escrita, el título del puesto que ocupa, sus funciones, actividades, experiencia en el puesto, los conocimientos que requiere para desempeñar bien su trabajo, las oportunidades que le proporciona el puesto para su superación personal, etc.

Dicho instrumento cuenta con 14 incisos en donde se cubrirá lo que abarca un análisis de puesto, según lo mencionado anteriormente en el capítulo 2. ( Ver anexo 7 ).

La información recabada a través de los instrumentos mencionados servirá para analizar la situación del individuo en la empresa, así como detectar el problema de la Gerencia de Promoción Académica.

#### 3.1.4.3.- APLICACION DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos fueron aplicados en forma grupal, abarcando a toda la muestra, en un período de 3 días con una duración de 1:30 horas. En dichas sesiones se explicó la utilidad que se le daría a la información proporcionada por ellos, que tiene por objeto la Detección de Necesidades de Capacitación. Las sesiones se llevaron a cabo de las 8:00 A.M. a las 9:30 A.M. con el fin de no interrumpir las actividades laborales.

PRIMERA SESION.- Durante la primera sesión se explicó el objetivo de las reuniones, el cual fue recopilar información sobre la situación actual del personal y de los puestos que conforman la Gerencia de Promoción Académica, a través de diferentes instrumentos que se les proporcionó para que contestaran.

Ese mismo día los participantes contestaron el Cuestionario de Inven-

tario de Recursos Humanos, indicándoseles como debía ser contestado para - que la información proporcionada por ellos fuera la más veráz posible.

Durante la Segunda Sesión se aplicó el cuestionario de Motivación-Higiene, el cual está formado por 80 preguntas de opción múltiple correspondiendo a 16 Items.

En la última sesión se aplicó el cuestionario Descripción de Puesto, indicándoseles que fueran lo más explícitos en cuanto a la exposición de - sus conocimientos y habilidades que requieran en su puesto, así como poner en detalle las actividades y responsabilidades que comprendía el mismo.

También se hizo un cierre recordándoles el objetivo de esta investigación y sus propósitos, sin dejar a un lado el compromiso de informarles -- los resultados obtenidos en dicha investigación.

Fue así como se llevó a cabo la Aplicación de Instrumentos; una vez - recopilada la información se prosiguió con el vaciado de datos.

#### 3.1.4.4.- MANEJO DE DATOS.

Conforme al Inventario de Recursos Humanos se sintetizó la informa--- ción a través de la computadora, la cual fue de gran utilidad para identificar las características de la Muestra. ( Ver anexo 8 y 9 ).

En cuanto al cuestionario de Motivación e Higiene, el vaciado se llevó a cabo de la siguiente manera:

Se hizo una clasificación de las personas que colaboraron ubicándolas según su puesto.

- B. Jefe de División o Jefe de Departamento
- C. Supervisor o Responsable de Grupo
- D. Profesionistas, Asistentes o Técnicos Especializados
- E. Secretarías o Personal de Apoyo

#### G. Coordinadores de Cursos.

Se dividió la Hoja en 16 partes las cuales se refieren al número de ítems que conforma el Instrumento, el puntaje de cada pregunta contestada se registró dentro del ítem al que correspondía, ( dicha correspondencia se muestra en la tabla 1 ) multiplicandose el valor de la respuesta por el puntaje establecido el cual consiste:

El punto 1 vale - 2

El punto 2 vale - 1

El punto 3 vale - 0

El punto 4 vale + 1

El punto 5 vale + 2

El punto 1 y 2 reflejan una insatisfacción.

El punto 3 es neutro rechazo, refleja indiferencia o la no satisfacción.

El punto 4, 5 muestra una aceptación y satisfacción sobre algún hecho y situación.

Es así como se pudo obtener el valor de cada factor que interviene - en este cuestionario. ( Ver anexo 10 ).

Posteriormente se vio la necesidad de obtener valores generales en - relación a este cuestionario correspondiente a la muestra de la Gerencia de Promoción Académica, lo cual se obtuvo a través del cálculo estadístico ( la media ), teniendose como resultado las cifras presentadas en la - tabla 2 y 3 las cuales sirvieron para hacer un análisis de la situación que viven los participantes dentro de su actividad laboral.

CUADRO 1

I T E M S	PREGUNTAS
I Sentido de Terminación	1, 11, 21, 31.
II Feed-Back	2, 12, 22, 32, 41, 48.
III Autonomía	3, 13, 23, 33, 42.
IV Riesgo y Desafío	4, 14, 24, 34, 43.
V Pertenencia	5, 15, 24, 35, 44.
VI Responsabilidad	6, 16, 26, 36, 45, 49.
VII Reconocimiento	7, 18, 27, 37, 46.
VIII Trabajo Interesante	8, 18, 28, 38.
IX Aprendizaje en el Trabajo	9, 19, 29, 39.
X Desarrollo - Avance	10, 20, 30, 40, 47.
XI Políticas Administrativas	51, 57, 63, 69, 75.
XII Supervisión Técnica	52, 58, 64, 70, 76.
XIII Relaciones Interpersonales	53, 59, 65, 71, 77.
XIV Condiciones de Trabajo	54, 60, 66, 72, 78.
XV Seguridad en el Trabajo	55, 61, 67, 73, 79.
XVI Salario	50, 56, 62, 68, 74, 80.

TABLA 2

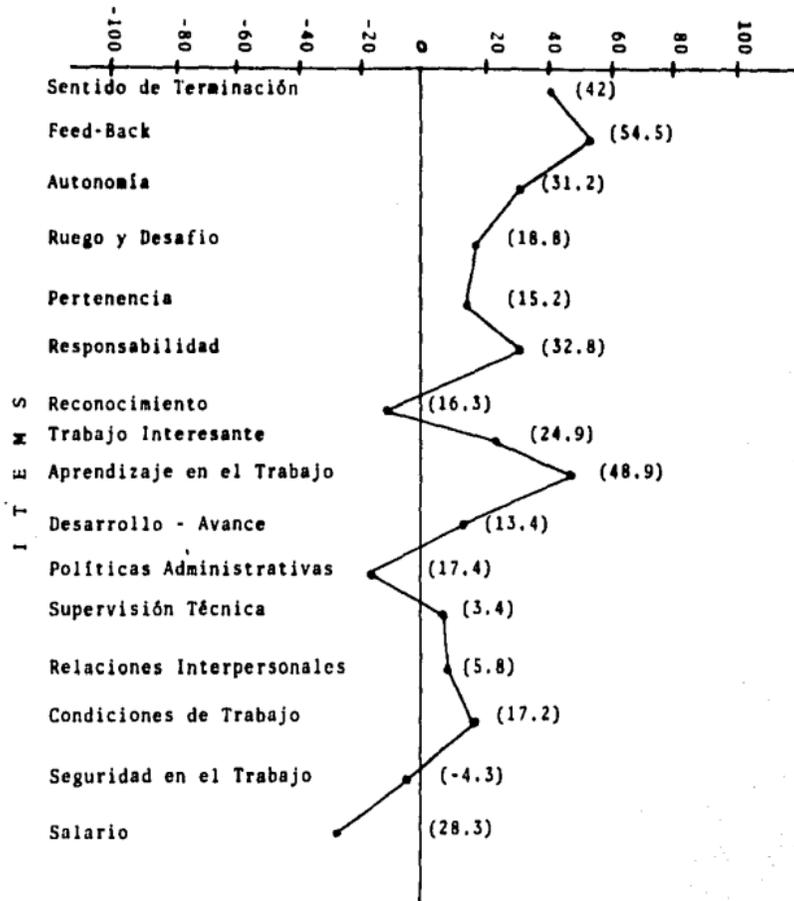
RESULTADOS

MOTIVACION - HIGIENE

SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL

	MEDIA
MOTIVACION	X
LOGRO	32.4
SENTIDO DE TERMINACION	42
FEED BACK	54.5
AUTONOMIA	31.2
RIESGO Y DESAFIO	18.8
PERTENENCIA	15.2
RESPONSABILIDAD	32.8
RECONOCIMIENTO	-16.3
TRABAJO INTERESANTE	24.9
APRENDIZAJE EN EL TRABAJO	48.9
DESARROLLO AVANCE	13.4
HIGIENE	
POLI ADMINISTRACION	-17.4
SUPERVISION TECNICA	3.4
RELACIONES INTERPERSONALES	5.8
CONDICIONES DE TRABAJO	17.2
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	-4.3
SALARIO	-28.3

PUNTAJE



-81-

S  
T  
E  
M  
I

TABLA 3

En cuanto al cuestionario de Descripción de Puesto, se agruparon los puestos dependiendo del área y especialidad del puesto; definiendo sus actividades, conocimientos y habilidades que se requieren para cumplir con las funciones del mismo.

Los puestos que conforman la Gerencia de Promoción Académica son:

Jefes de División

Jefes de Departamento

Secretarías

Taquimecanógrafas  
Secretarías de Área  
Secretarías de Departamento  
Secretarías de División  
Secretarías de Gerencia

Coordinador de  
Cursos de Capa  
citación.

Coordinadores de cursos técnicos a Pemex  
Coordinadores de cursos técnicos a Zona Sur  
Coordinadores de cursos técnicos a Zona Sureste  
Coordinadores de cursos técnicos a Zona Centro  
Coordinadores de cursos técnicos a Zona Altiplano  
Coordinadores de cursos técnicos a Zona Norte

Coordinadores de cursos Administrativos a Pemex  
Coordinadores de cursos Administrativos a Z. Sur  
Coordinadores de cursos Administrativos a Z. Ste.  
Coordinadores de cursos Administrativos a Z. Cto.  
Coordinadores de cursos Administrativos a Z. Alt.  
Coordinadores de cursos Administrativos a Z. Nte.

Coordinadores  
de cursos de  
Inglés.

Coordinadores de inglés para Petróleos Mexicanos.  
Coordinadores de cursos Internos.

Coordinadores de  
Convenios.

{ Coordinadores de Convenios a nivel Maestría  
Coordinadores de Convenios a nivel Especialidad  
Coordinadores de Convenios a nivel Diplomado

Coordinador de  
Becas y Educa-  
ción abierta.

{ Coordinador de educación abierta  
Coordinador de Becas Nacionales  
Coordinador de Becas Internacionales  
Coordinador de prácticas estudiantiles  
Coordinador de Elaboración de Tesis  
Coordinador de Becas de Petróleos Mexicanos.

Coordinador de  
Eventos

{ Coordinador de Congresos, simposios, mesas redon-  
das, etc.  
Coordinador de Servicios a Terceros  
Coordinador de Cursos Regionales  
Coordinador de Cursos Internacionales  
Coordinador de Cursos a Empresas Privadas  
Coordinador de cursos Institucionales.

PUESTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	REQUISITOS	CURSOS
Jefes de Departamento y División.	Vigilar y Coordinar que se desarrollen bien las actividades del área de - Vigilar que se cumpla con los objetivos de la Subdirección que es: formar profesionales a través de proporcionarle a actualizarle conocimientos para desempeñar adecuadamente su trabajo y provocar un crecimiento personal.	Realizar, <u>con</u> ven-ción y elaborar <u>a</u> cuerdos. Vigilar que se - lleven a cabo. Asesorar en el <u>de</u> sarrollo de las - áreas. Estar al pendiente del personal y su desempeño. Dar informes a sus superiores. Asistir a Juntas.	Manejar todas las áreas que tiene a su - cargo. Estar enterado y actualizado de cualquier <u>movi---</u> miento que se haga. Tener carisma Ser paciente. Manejar y <u>con</u> ocer los trámites <u>administra</u> tivo de lo que se hace en su área.	Administración y Liderazgo.  Relaciones Humanas o Integración Grupal. Administración de Proyectos.

SECRETARIA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.	CURSOS QUE SE CONSIDERAN RECOMENDABLES PARA MEJORAR LOS ACTOS DEL PUESTO Y EL DESARROLLO INDIVIDUAL.
<p>Taquimecanografa Mecanografa. Secretaria Área. Secretaria de Departamento. Secretaria de División. Secretaria de Gerencia.</p>	<p>Realizar las funciones del área de trabajo. Apoyar y ayudar a desarrollar el trabajo del jefe inmediato y del área. Facilitar oportunamente para que salga el trabajo que se requiera.</p>	<p>Tomar dictados en mecanografa. Hacer transcripciones en máquina. Recibir correspondencia. Archivar. Pasarse a máquina - convenios, acuerdos y trámites administrativos. Atender visitas del jefe. Contestar llamadas y en ocasiones proporcionar información.</p>	<p>Tener buena ortografía. Redacción. Agilidad con la mecanografía y taquigrafía. Archivonomía. Ser amable con todo el personal.</p>	<p>Administración del Tiempo. Archivonomía. Relaciones Humanas e Integración Grupal.</p>

PUESTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	REQUISITO	CURSOS
<p>Coordinadores de cursos de Capacitación ( Administrativos y Técnicos ) a Pemex. De las diferentes Zonas:</p> <p>Norte</p> <p>Sureste</p> <p>Centro</p> <p>Altiplano</p> <p>Sur</p>	<p>Proporcionar servicios de Capacitación a Petróleos Mexicanos de acuerdo a sus necesidades.</p>	<p>Contactar con las diferentes Subdirecciones, Superintendencias y Zonas para que definan los cursos que requieran.</p> <p>Definir lugar, fechas y horas.</p> <p>Identificar y contactar a expositores.</p> <p>Reproducir material.</p> <p>Elaborar viáticos, pago de Compensaciones y Liquidaciones.</p> <p>Elaborar formatos de asistentes y constancias de participación.</p> <p>Elaborar cotizaciones.</p> <p>Archivar documentos.</p>	<p>Conocer el seguimiento del proceso de la administración de capacitación.</p> <p>Conocer organigramas y Zonas de Pemex e IMP.</p> <p>Saber el seguimiento administrativo ante Pemex e IMP</p> <p>Tener orden en el archivo.</p>	<p>Administración de proyectos.</p> <p>Administración de la capacitación</p> <p>Relaciones Humanas. o Integración Grupal.</p>

PUESTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS	CURSOS
Coordinador de convenios.	Coordinar, administrar y controlar - estudios de posgrado que imparte el IMP conjuntamente con otras.	Reunir personal de diversos centros educativos para proponer los proyectos que trabaja el IMP y puede ofrecer.	Manejar temas de las diferentes especialidades, especialmente de Ingeniería.	Administración de proyectos.
Coordinador de Maestrías y especialidades.		Elaborar convenios para que se lleven a cabo los proyectos definiendo políticas y procedimientos que se desarrollaran durante el convenio.	Manejar el proceso administrativo.	Elaboración de programas educativos a nivel superior.
Coordinador de Diplomados.	Instituciones educativas y productivas que pueden ofrecer a personal de anchos centros de trabajo.	Elaborar temarios conjuntamente con especialistas, con el objeto de que se adecue a lo convenido.	Ser ordenado y responsable.	Relaciones Humanas o Integración Grupal.
Maestría.		Realizar trámites ante algún centro educativo superior para validar el proyecto de maestría, diplomado o especialista.	Llevar un buen control de cada convenio y evento.	
Especialidades.		Realizar inscripciones.	Dominar los trámites necesarios y llevar a cabo los convenios.	
Diplomado.		Elaborar listas de asistencia.		
		Determinar tiempos y horario.		
		Elaborar cotizaciones.		

PUESTOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS	CURSOS DE CAPACITACION QUE PUEDAN AYUDAR A MEJORAR SU ACTO.
Coordinador de: Educación abierta y Becas. Becas Nacionales. Becas Extranjeras Practicas estu- diantiles. Becas para elabo- racion de Tesis. Becas para Pemex. Educación Abier- ta.	Proporcionar informa- ción y llevar el proce- so de administra- ción con respecto a - los servicios de be- cas que presta o - proporciona el Insti- tuto.	Llevar un registro - del número de becas nacionales e interna- cionales que tiene - el IMP solo y conjun- tamente con otras -- Instituciones educa- tivas del país.  Hacer convenios con centros educativos - nacionales e interna- cionales para que se lleven a cabo las be- cas.  Proporcionar informa- ción. Llevar un seguimiento administrativo. Archivar documentos. Tener contacto con - las dependencias in- ternas del Inoituto así como las de Pemex para ver los becarios que requiere.	Tener trato con las personas.  Manejar el pro- ceso Administra- tivo.  Ser responsable  Elaborar y mane- jar Kardex.  Conocimiento -- del puesto y el desarrollo de - sus actividades	Administración del tiempo.  Manejo de paquete de compu- tación para meter informa- ción sobre los becarios.  Relaciones Humanas o Inte- gración Grupal.

		<p>ACTIVIDADES</p> <p>Mantener un buen contacto con la SEP y el INEA para conocer los requisitos que nos permita proporcionar el servicio de educación abierta al Instituto.</p> <p>Contratar maestros.</p> <p>Hacer inscripciones y reinscripciones.</p> <p>Hacer horarios.</p> <p>Hacer trámites de aulas en donde se imparten clases y asesorías.</p>		
--	--	--	--	--

PUESTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	REQUERIMIENTOS	CURSOS
<p>Coordinador de -- eventos. ( congre- sos ) ( Simposios )</p>	<p>Desarrollar y ad- ministrar los e- ventos que pro- porciona el IMP</p>	<p>Llevar registro de cada evento.</p>	<p>Conocer el segui- miento de un even- to de capacitación</p>	<p>Administración de Proyectos.</p>
<p>Coordinador de ser- vicios a Terceros.</p>	<p>en términos de Capacitación a terceros.</p>	<p>Elaboración de planes y programas de los eventos. Elaboración de documentos relacionado con los even- tos.</p>	<p>Tener buen trato -- con todo el perso- nal.</p>	<p>Administración del Tiempo.</p>
<p>Cursos regionales Internacionales</p>		<p>Elaborar acuerdos inter- nos y externos en donde se exponga los términos del desarrollo de los -- eventos.</p>	<p>Manejar la forma de elaborar un ma- nual.</p>	<p>Administración de la Capacitación.</p>
<p>Empresas privadas.</p>		<p>Identificar y contactar expositores.</p>	<p>Desarrollar los - trámites adminis- trativos e Insti- tucionales de un evento dentro del I.M.P.</p>	<p>Relaciones Humanas o Integración Grupal.</p>
<p>Cursos Institucio- nales.</p>		<p>Difundir los eventos. Elaborar inscripciones. Coordinar el material -- desde su elaboración su reproducción, hasta su - distribución. Asesorar a los exposito- res. Hacer trámites de aula. Elaborar viáticos, com- pensaciones, liquidacio- nes. Hacer cotizaciones.</p>		

### 3.2.- ANALISIS DE INTERPRETACION DE LOS DATOS

En términos generales el grupo se vió en mediana disponibilidad de participación manifestada en la contestación de los instrumentos que se les aplicaron; debido a la desconfianza que sienten, ya que se les han aplicado varios cuestionarios sin explicar el propósito y sin obtener alguna respuesta o resultado concreto.

A continuación presentaré el análisis de los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos.

Dentro del cuestionario de inventarios de Recursos Humanos se obtuvo que:

La muestra de la Gerencia de Promoción Académica, esta integrada -- por 26 mujeres que corresponden al 55% de la población de la muestra por 21 hombres que representan el 45%; sus edades fluctúan entre los 23 y 45 años.

En cuanto a su escolaridad 9 (19%) personas tienen carrera técnica, 19 (40%) cursaron carrera comercial, 5 (11%) son pasantes de alguna licenciatura, 30 (64%) concluyeron con sus estudios superiores y 6 personas (13%) tienen estudios de maestría. ( Cabe mencionar que la suma de personas no es igual al tamaño de la muestra ) ( Ver anexo 2 ).

Con respecto a la antigüedad de permanencia en el Instituto se tiene un promedio de 8.3 años, teniendo en cuenta que el Instituto tiene 23 años de vida. ( Ver anexo 3 ).

El Instituto cuenta con tres diferentes categorías en donde ubica a su personal, dichas categorías son: "A", "B" y "C".

La categoría "A" esta compuesta por 6 niveles en donde se ubican -- los altos mandos: que son: Gerentes, Subdirectores de Rama y los Subdirectores Generales.

el 72% de la población evalúa satisfactoriamente la pregunta 22 que dice: Cuando cometo errores o hago algo bien me percato inmediatamente.

Paralelamente dentro del ítem de aprendizaje en el Trabajo, se percibió a la muestra con deseos de aprender, reflejado por el resultado del ítem (48.9) y que el 76% de la población evalúa al enunciado 29 -- ( tengo que estudiar y aprender más cosas adicionales para mantenerme en buen nivel en mi trabajo ), por encima de la media, sin embargo esta inquietud se mostró a nivel personal.

Es muy significativo ver que a partir de este cuestionario el personal manifestó su deseo de aprender y tener riesgos y desafíos dentro de su trabajo, pero no ha encontrado elementos que lo incentiven dentro de su espacio laboral; ya que en los ítems de Riesgo y Desafío, Pertinencia y Trabajo Interesante entre otros, reflejan la no satisfacción de estos aspectos y que están en relación al trabajo directamente.

Las pocas posibilidades de toma de decisiones repercuten en cuanto a que las personas no se comprometen con su actividad laboral pues no consideran que son tomadas en cuenta en aspectos importantes de su trabajo. También se refleja el poco o ningún reconocimiento que el 90% de los individuos sienten por parte de la Institución hacia su desempeño, sin embargo, las personas tienen el deseo de prepararse y aprender, aun que su puesto no le presente desafíos y sientan que no hay mucho que aprender.

Considerando estos aspectos en resumen, el grupo se siente con pocas posibilidades de progreso tanto en forma personal como grupal dentro del área laboral.

#### Higiene.

Políticas Administrativas.- Los aspectos incluidos en esta categoría se refiere a las políticas y procedimientos generales de la Institución. El 85% de la muestra se manifiesta en desacuerdo reflejándose en el punto negativo obtenido en la media. -17.4.



tos que requieren los puestos que conforman la Gerencia, ya que como se planteo en el 2° Capítulo la Gerencia de Promoción Académica tiene entre sus actividades principales la de Coordinar eventos de Capacitación.

#### CUESTIONARIO DE MOTIVACION-HIGIENE

**Sentido de Terminación.-** El cual indica el trabajo cotidiano que va dando las pequeñas satisfacciones para llegar al logro. En cuanto al grupo no experimenta una sensación de cierre o terminación que les haga sentirse satisfechos. Esta se percibe en un 57% de la población de la muestra entre los que encontramos a profesionistas, jefes de departamentos, coordinadores y secretarias y cuya puntuación global fue de 42 puntos.

**Feed-Back.-** Resulta de sumo interés que en este ítem se obtuvo la puntuación más alta (54.5) ya que un 80% de la muestra manifestó aceptablemente este ítem con respecto a su actividad laboral tomando en cuenta que las preguntas se refieren a la retroalimentación que recibe la persona de su propio trabajo, este le permite saber en que parte del mismo esta obteniendo buenos resultados, midiendo su propio progreso en forma precisa, rápida y fácil.

**Autonomía.-** Un 63% se siente limitado en el trabajo y como consecuencia en sus responsabilidades representado finalmente por una media de 31.2.

**Riesgo y Desafío.-** El 63% de la población evaluaron en muy baja escala el riesgo y desafío que representa su trabajo (81.8), por lo que el desempeño de sus actividades lo viven en forma rutinario y no algo que implique una superación personal.

**Pertenencia.-** El resultado en este punto fue de 15.2., el cual representa que el (74%) del personal de la muestra no se siente en una actividad propia, y ello no les permite involucrarse en la misma.

Responsabilidad.- Mide si el individuo tiene responsabilidad sobre diversos aspectos de su trabajo, tomando como elementos básicos la toma de decisiones y el grado de autoridad que puede ejercer en forma autónoma. Su puntaje fue de 32.8 lo cual hace que se perciba al 55% del grupo con poca autoridad, aunque los coordinadores sienten más la necesidad de tomar decisiones en lo que se refiera a su trabajo.

Reconocimiento.- El puntaje negativo (-16.3), representado por el 90% de la muestra, dicho valor es significativo manifestando poco o ningún reconocimiento a los logros obtenidos en el trabajo.

Trabajo Interesante.- El 77% de los participantes se muestran poco interesados en su trabajo y por lo tanto poco integrados con lo que están realizando afectando en la media del grupo. (24.9).

Aprendizaje en el Trabajo.- El cual trata de medir si el trabajador siente que debe aprender más y desarrollar nuevas habilidades. En términos generales el 79% del grupo se manifiesta con deseos de aprender aunque la media obtenida no fue muy alta (48.9).

Desarrollo.- Se percibe al 68% del grupo con pocas probabilidades de progreso en sus puestos en función a sus respuestas y al puntaje obtenido por la media. (13-4).

Englobando esto se tiene que:

Los trabajadores reflejaron dentro del Cuestionario de Motivación--Higiene el hecho de no experimentar una sensación de cierre o terminación de actividades que les haga sentir satisfecho; esto se apoya en el ítem de Sentido de Terminación siendo la pregunta uno la más representativa, la cual sostiene que: Todos los días finalizó las tareas correspondientes en mi trabajo; y en donde el 65% de la muestra se manifestó en desacuerdo.

Esto se puede deber por una parte a que el personal no cuenta con -

todos los requerimientos del puesto que le permita desarrollar su actividad en forma completa y eficiente, por lo que se requeriría de una Detección de Necesidades en donde se describiera detalladamente funciones, actividades del puesto así como los conocimientos, habilidades y experiencia que requiere el personal para cubrir ese puesto, con el fin de definir eventos de Capacitación para que el personal satisfaga sus necesidades y las de su trabajo; y por otra parte se puede deber a los obstáculos que los empleados sienten al llevar a cabo su trabajo; en relación a esto se tuvo: En el Item de Autonomía un 63% de la población refleja una limitación en cuanto a la forma de hacer su trabajo. Dentro de este Item y en la pregunta (23.- Yo decido como y cuando hago mi trabajo ) se obtuvo que el 49% de las personas lo calificaron por debajo de la escala media que es de 3.

El hecho de que las personas no sientan autonomía al organizar sus actividades y el cómo y cuando realizarlas, refleja que la responsabilidad que poseen en su trabajo es mínima y por lo tanto la toma de decisión esta limitada por los jefes inmediatos; trayendo como consecuencia que las personas no perciban su trabajo como propio, esto se sostiene en el Item de pertenencia y especialmente en la pregunta 44.- ( Siento que mi trabajo me pertenece y que yo pertenezco a mi trabajo, como si yo fuese el dueño ) en donde el 50% de las personas reflejaron una falta de pertenencia el identificación con su trabajo y al mismo tiempo no ven a su trabajo como un reto que los promueva a superarse, exigiendole más preparación académica y organización laboral, dicho lo anterior se sostiene en el Item de Riesgo y Desafío en el cual 31 63% de la muestra la evalúa en muy baja escala.

Resumiendo y como consecuencia de estos items se tiene que el personal vive su trabajo como algo rutinario.

En contra parte a lo antes mencionado la muestra expresó retroalimentarse con su propio trabajo, esto es, que la persona sabe en forma precisa y rápida de los resultados que obtiene de su actividad, esto se deduce del resultado que se obtuvo del item de Feed Back (54.5) en donde

Supervisión Técnica.- Este Item se refiere a la forma de dejar ha cer y de delegar autoridad.

El 57% del grupo se muestra indiferente ante este aspecto, calificandolo en muy baja escala, obteniendose en la media 3.4., por lo que - no favorece al incremento de la productividad: No consideran que la su pervisión sea esencial.

Relaciones Interpersonales.- El 70% de los compañeros de trabajo evaluaron en muy baja escala a este item obteniendose 5.8 como media y reflejando una relación muy pobre entre las personas.

Condiciones de Trabajo.- El cual mide las condiciones físicas del trabajo, Más de la mitad del grupo se manifiesta en una posición aceptable, aunque no deja de manifestar ciertas inconformidades por la falta de espacios en el trabajo, representada en la media 17.2.

Seguridad en el Trabajo.- La muestra se inclina hacia una inseguridad relativa dentro de su área de trabajo, esto se debe a la situación que vive el país, ya que rara vez el Instituto a despedido personal.

Debido a las políticas Gubernamentales que prevalecieron en el Sexenio 82-88, de recorte presupuestal y recorte de personal surgió este sentimiento de inseguridad.

Salario.- Este item se refiere a la percepción económica que recibe el trabajador. El 99% de la muestra se encuentra inconforme con la administración de pagos y compensaciones.

**Englobando estos aspectos tenemos:**

Las relaciones interpersonales son pobres y se ven influenciados por diversos aspectos como son el de Supervisión Técnica, en donde la - muestra hace notar su indiferencia al respecto.

Las condiciones de trabajo son aceptables en cuanto a mobiliarios, edificio, aunque los espacios estan algo reducidos.

En el item de Políticas Administrativas que se refiere a las normas establecidas como son: ( horas de entrada , de salida, permisos, comisiones, promociones, aumentos de niveles, etc. ) un 80% de la muestra manifestó estar en desacuerdo; reflejandose en la evaluación final de este item (-17.4) el cual indica que el trabajador al no sentir un incentivo o promoción en función de su preparación académica ( Capacitación, actualización y desempeño laboral ) frenan el desarrollo de ambas partes provocando una falta de motivación-higiene.

Integrando los factores Motivación-Higiene y en términos generales, la mayoría de los items resultaron con valor positivo; sin embargo estos valores fueron muy inferiores; de tal manera que no se puede decir que el personal ecuestado se encuentra motivado, ni sienta una estabilidad en su lugar de trabajo.

#### PERFIL DEL PUESTO.

En términos generales los trabajadores de la Gerencia pueden describir en forma clara sus objetivos y actividades, sin embargo se denota -- una falta de identificación con los mismos, probablemente por la falta de estructura en los puestos bases, que no les permita visualizar la importancia de la interacción de objetivos como meta común.

Cabe mencionar que la mayoría de las actividades que se realizan -- dentro de los departamentos son de tipo administrativo.

## RESUMEN

### 3er. CAPITULO

Este Capítulo abarca la Investigación de Campo, la cual se llevó a cabo en el Instituto Mexicano del Petróleo, y específicamente en una - área de la Subdirección de Desarrollo Profesional ( Gerencia de Promoción Académica ).

Esta investigación pretende mostrar la importancia que tiene la - DNCA dentro del proceso de Capacitación y Administración.

La muestra global estuvo formada por 47 personas escogidas al --- azar, siendo esta representativa de la Gerencia ya que dicho personal a barca los diferentes niveles y categorías de la misma.

Con respecto a las características de la muestra, el nivel de esc laridad que tiene la mayoría es Licenciatura.

El promedio de permanencia que tiene la muestra en el Instituto es de 8.3 años. Tomando en cuenta que el IMP tiene 23 años de vida. Refi riéndonos a la Capacitación y Adiestramiento proporcionadas por el Ins- tituto a sus empleados tenemos que: 21 personas de la muestra no han re cibido curso alguno, por lo que con este dato se puede mostrar que fal- ta mucho que hacer en esta área.

La recopilación de información se obtuvo a partir de la aplicación de tres instrumentos: IRH, M-H de Herzberg y Descripción del puesto.

La aplicación de estos cuestionarios fue grupal durante tres sesi ones de 1:30 horas cada una.

Teniendose como resultados dentro del cuestionario de M-H puntajes positivos, sin embargo estos valores no indican que la muestra se sien ta satisfecha por los factores de motivación, ni de Higiene.

Con respecto al Perfil de Puesto en términos generales la población describió los objetivos y funciones de su puesto solo que no se identifican con los mismos y no integran los objetivos del puesto con sus intereses personales.

El cuestionario inventario de Recursos Humanos abarcó datos personales como son: estado civil, estudios, experiencia laboral interna y externa, etc.

Toda esta información recabada servirá para la comprobación de hipótesis planteadas al principio de este capítulo, para la elaboración de conclusiones y para la proposición de un programa de Capacitación como alternativa de solución a los problemas detectados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### TERCER CAPITULO.

- 1.- UCECA., op. cit. pag. 51.
- 2.- Anaya Sánchez Enrique, Administración Activa, Ed. contables y administración, Méx., 1982, pag. 45.
- 3.- Idem. Anaya Sánchez Enrique, Administración Activa, pag. 245.

## CAPITULO CUARTO

### 4.- COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.

#### 4.1. Análisis de Hipótesis.

En función de las hipótesis planteadas dentro del tercer capítulo y a partir de las cuales se desarrolló esta investigación se obtuvo lo siguiente:

Con respecto a la primera que plantea:

Una inadecuada detección de necesidades de Capacitación se debe a la falta de una Planeación sistematizada en la Capacitación.

Remitiendonos al primer capítulo y recordando lo que implica una planeación sistematizada tenemos que es la organización, el seguimiento y la secuencia lógica de elementos y actos que se desarrollan en un sistema para obtener los resultados deseados; que en este caso es la elaboración de un programa de Capacitación que satisfaga las necesidades reales del personal y su puesto.

Revisando el organigrama de la Institución y analizando las actividades de los puestos que conforman la Gerencia de Promoción Académica se tuvo: que la Subdirección de Desarrollo Profesional no cuenta con alguna División que se dedique específicamente al desarrollo del proceso de Capacitación, lo cual es mostrado en el organigrama del mismo Instituto en el capítulo II, en la figura 4.

Con ello se tiene por una parte que no hubo una planeación en cuanto a que no se previó un área dedicada al proceso de Capacitación y específicamente a la DNC y por otra parte no se definieron las características de las personas, sus conocimientos y habilidades que requieren tanto para desarrollar este proceso, así como para la coordinación de eventos de Capacitación.

Por lo que el no tener un área específica dedicada a Proceso de Capacitación y el contar con personal que no domine el proceso de Capacitación dificulta que se desarrolle adecuadamente la Detección de Necesidades de Capacitación.

Con lo antes mencionado queda confirmada la primera hipótesis.

En cuanto a la segunda Hipótesis que dice:

La falta de una planeación sistematizada ha propiciado que se imparta una Capacitación sin una Detección de Necesidades.

Dentro del primer capítulo se trabajó la importancia tanto de la Capacitación como de la Detección de Necesidades entre otros casos; donde se menciona el hecho de que a partir de ésta última se desarrollan programas, eventos y cursos, que tienen como fin proporcionar herramientas para satisfacer o resolver los problemas encontrados.

Por otro lado la DNC permite definir los objetivos del programa, los objetivos de aprendizaje, temas, duración, horario, etc.

Por tal razón si no existe o no se lleva a cabo una secuencia de actividades que correspondan a la DNC en forma eficiente se perderá el sentido de la Capacitación proporcionando cursos sin sentido, desperdiciándose recursos de todo tipo.

La Detección de Necesidades como se mencionó en el primer capítulo -- permite conocer los intereses de la Institución como de los individuos; -- ayudando así a la elaboración de un programa que visualice y unifique criterios con el fin de que se produzca un crecimiento paralelo ( Institución -Individuo ), ya que por una parte se eleva la productividad y por la otra el trabajador se sienta motivado, tomando en cuenta respecto a sus intereses y en su desarrollo profesional.

A través de la investigación y al haberse revisado el cuestionario - Inventario de Recursos Humanos se tuvo que 21 personas de la muestra no ha recibido ningún curso, representando el 44% de la muestra.

La falta de Capacitación es una razón por la cual las personas no ad quieren los conocimientos que requieren en su trabajo y quizá esta sea una de las causas por las que el individuo no experimenta una sensación de cie rre o logro en su actividad que le produzca satisfacción, manifestado den tro del ítem de sentido de terminación del cuestionarios de Motivación-Hi- giene, así mismo en este último cuestionario las personas expusieron el de seo de aprender y superarse, aunque consideran que su puesto es poco inte- resante en donde no hay mucho que aprender.

Por otro lado dentro del cuestionario Descripción del puesto las per sonas describen claramente sus actividades laborales aunque no saben deno- minar su puesto, ni especificar el objetivo de su lugar de trabajo así co mo no precisan los requisitos, responsabilidades ni ubican su lugar de tra bajo jerárquicamente.

El no tener bien definido estos puntos crea un perjuicio para la Ins titución, como para las (s) persona (s) que ocupa el mismo, en cuanto a la persona, no saben lo que la Institución espera de ella y viceversa, además de dificultar la proyección del personal y su trabajo, limitando el creci miento de ambas partes.

Por tales razones es importante que se planeen las actividades de ma nera sistematizada, que permita hacer una recopilación de información que no lleve a la DNC como lo podría ser la descripción de puestos ( apoyada - por otros instrumentos ) que conforman la Gerencia definiendo los nombres de los puestos, describiendo claramente el objetivo de cada uno de ellos, sus actividades específicas, requisitos, responsabilidades, etc.

Así como los conocimientos y habilidades que debe de poseer el indi- viduo que ocupe el puesto para que pueda desempeñarlo eficientemente, ayu- dando con ello a identificar carencias y/o problemas que se tienen dentro

del lugar de trabajo y en base a ello proponer alternativas de solución - que unifique intereses y promuevan el desarrollo paralelo.  
( Industria-Persona ).

Con todo lo antes mencionado se confirma que la falta de Planeación Sistematizada provoca que se impartan cursos sin que estos respondan a -- sus necesidades reales de los puestos y de las personas; ya que se carece de una fundamentación, que defina sus requerimientos.

#### 4.2.- Alternativas.

En función a la necesidad de una planeación sistematizada para llevar a cabo en forma organizada el sistema de Capacitación, es importante que se establezca una división encomendada a desarrollar este proceso, ya que la Capacitación debe de ser permanente, que esté de acuerdo a las necesidades, por lo que el proceso debe de ser continuo, actualizado, permitiendo así -- que se programen realmente los cursos que se requieran, y evaluando al mismo tiempo los avances que se han tenido en cuestión de producción y desarrollo.

Dicho lo anterior se propondrá en la (figura 1) un organigrama que abarque las fases de la Capacitación; cabe mencionar que la División Sistema Integral de Capacitación Interna, se ubicó dentro de la Gerencia de Promoción Académica debido a que esta proporciona Capacitación a personal del Instituto.

La creación de esta División ayudaría mucho tanto a la Institución como al individuo, ya que se aprovecharían adecuadamente los recursos financieros y materiales, así como el personal tendría la posibilidad de expresar sus intereses, deficiencias personales, laborales y las de la Institución, que deberán tomarse en cuenta dentro de la Detección de Necesidades.

Así mismo crearse esta División permitiría ver el alcance y la importancia de cada fase dentro del proceso de formación dentro de la Institución, así como ayudaría en delimitar las actividades y funciones de cada etapa que correspondería a los Departamentos.

Con lo antes mencionado la División tendría como objetivos:

Coordinar, controlar y evaluar el proceso de Capacitación para:

Proporcionar conocimientos y habilidades que requiera y solicite el personal que labore dentro del Instituto, propiciando un desarrollo paralelo entre la Institución - Individuo.

Dicha División constará de cinco departamentos que corresponden a -- las fases de la Capacitación con el fin de tener un seguimiento claro y preciso de este sistema.

Las tareas correspondientes de cada departamento deberán estar en -- función a lo que compete a cada fase.

Hay que tener presente que este proceso debe ser contínuo, no estático, las necesidades irán variando de acuerdo a la demanda y a la influencia del medio ambiente, por tal razón se requiere que la planeación, detección y programación sean dinámicos, actualizando y formando individuos para el presente.

Así mismo la División cuenta como se muestra en el organigrama (figura 1) con un staff denominado Análisis y Evaluación Educativo; la cual tendrá como función la de asesorar y analizar el desarrollo de cada fase del proceso, evitando desviaciones y vigilando que realmente se lleven a cabo los eventos que se requieren. Ya que si existe una falla en alguna de las etapas repercutirá en el proceso mismo.

Teniendo en cuenta que tienen como objetivo común Capacitar y Adiestrar, traducido en proporcionar conocimientos y habilidades que forman -- y/o transforman al individuo.

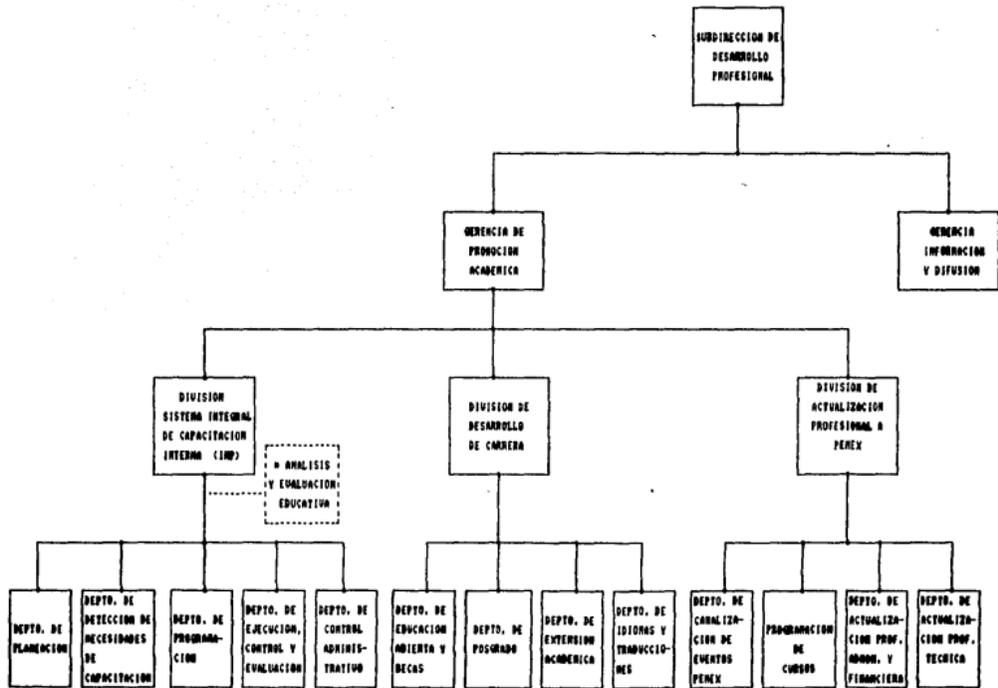
Además este staff ayudará en la integración de información, aprobando o reprobando las alternativas de solución que se plantean para las carencias o defectos que se pretenden atacar.

Con respecto a los problemas encontrados dentro de la Detección de -- Necesidades que se llevo a cabo, se presenta una serie de eventos de Capacitación como alternativa para disminuir o solucionar estas.

Dichos cursos se programan durante el transcurso del año (1989) especificando fecha y duración de los mismos; representandolo en un cronograma. (cuadro 1)

SUBDIRECCION GENERAL  
DE CAPACITACION Y  
DESARROLLO PROFESIONAL

FIGURA 1



**CUADRO 3**  
**DEPENDENCIA DE PROMOCION ACADÉMICA**  
**CRONOGRAMA DE CURSOS B.P.**

	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.
RELACIONES HUMANAS (25 HRS)	23-27										
INTEGRACION GRUPAL (25 HRS)		6-10									
MOTIVACION Y DESARROLLO PERSONAL (25 HRS)		13-17									
LA CAPACITACION Y SU PROCESO (20 HRS)			6-10								
DELABORACION DEL PROGRAMA (20 HRS)			6-10								
TECNICAS DIDACTICAS (20 HRS)			13-17								
FORMACION DE INSTRUCTORES (25 HRS)			20-24								
MANEJO DE GRUPOS (15 HRS)				5-7							
TECNICAS Y HABILIDADES PARA SUPERVISORES (25 HRS)										18-22	
ADMINISTRACION Y LIBERAZGO (20 HRS)				17-21							
ADMINISTRACION DE PROYECTOS (20 HRS)				24-28							
ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION (20 HRS)					8-12						
SEVALUACION DE PROYECTOS (20 HRS)					15-19						
SUPERACION SECRETARIAL (20 HRS)		20-24									
ARCHIVONIA (15 HRS)						12-16					
ADMINISTRACION DEL TIEMPO (15 HRS)						26-30					
PROCESADOR DE PALABRAS (30 HRS)			27-3								
INTRODUCCION A LA COMPUTACION (15 HRS)							10-14				
BASIC (25 HRS)							17-21				
PAQUETES OPERATIVOS (25 HRS)							31-11				
LOTUS 123 (25 HRS)								21-25			
TOMA DE DECISIONES BAJO INCERTIDUMBRE (20 HRS)									22-29		
ANALISIS TRANSACCIONAL (20 HRS)										16-20	

NOTA ESTOS CURSOS SE LLEVRAN A CABO DE LAS 16 A LAS 17 HRS. DE LUNES A VIERNES.

Teniendo como objetivo terminal en la aplicación de este cronograma:

Mejorar el desempeño de los empleados dentro de su área de trabajo, traducido en una mayor productividad, así como darle facilidades al personal para que se desarrolle integralmente.

Una vez planteado el cronograma de cursos de 1989, es importante que dentro de cada curso se especifiquen los temas y subtemas que tratarán, -- permitiendo ubicar a los participantes en cuanto al conocimiento que adquieran, así como el Instructor podrá organizar y estructurar mejor su curso.

Para que el desarrollo del curso se vea globalmente, este se puede representar a través de una carta descriptiva como se muestra en la figura 2. Esta, facilitará el proceso de enseñanza ya que va definiendo las técnicas y actividades que se irán realizando para alcanzar el objetivo del mismo.

Concluyendo: La importancia de esta investigación radicó en el hecho de que la Detección de Necesidades es indispensable para identificar y detectar los problemas reales dentro de un área de trabajo, que requiera -- entre otras cosas de la Capacitación. La cual proporciona conocimientos y habilidades que satisfaga las necesidades de los puestos, de la Institución y del individuo mismo, provocando un crecimiento en ambas partes.

La Detección de Necesidades llevada en forma constante permite prevenir problemas y planear nuevos proyectos que beneficia al individuo y a la organización. Es por eso, que el proceso de Capacitación debe llevarse -- conjuntamente con los objetivos y políticas Institucionales y no como algo ajeno.

La única forma de lograrlo es trabajar conjuntamente Individuo-Institución a través de la integración de intereses y necesidades, las cuales -- se identifican a partir de la Detección de Necesidades de Capacitación; de esa manera es probable que la actitud que prevalezca por parte de los indi-

FIGURA 2

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL EXPOSITOR \_\_\_\_\_  
 OBJETIVO GENERAL : \_\_\_\_\_ NIVEL DEL CURSO \_\_\_\_\_  
 GERENCIA \_\_\_\_\_ DIRECCION DEL CURSO \_\_\_\_\_  
 DIVISION \_\_\_\_\_ DURACION DEL CURSO \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ NU. DE PARTICIPANTES \_\_\_\_\_

OBJETIVO PARTICULAR	CONTENIDO	TECNICA	ACTIVIDADES	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO

viduos dentro del área laboral, sea más positiva y optimista realizando me  
or sus desempeño.

Por otra parte el tomar en cuenta la preparación académica del personal debería servir para ubicar a este dentro de un espacio laboral en donde se aprovecharan sus conocimientos y el individuo se desarrollará integralmente, para que esto se diera es importante que exista una planeación sistemática abarcando una Detección de Necesidades de Capacitación que defina claramente los requerimientos de los puestos y las características de las personas que lo puedan desempeñar eficientemente, y <sup>¿</sup>sino que permita - establecer los cursos o eventos que proporcionen conocimientos y herramientas útiles a los individuos para poder desarrollar correctamente las actividades de su puesto.

Dentro de la planeación debería tomar en cuenta como forma de motivar al personal el promoverlos o gratificarlos de alguna manera en base a la Capacitación, que han recibido, y de los resultados que presenten en su trabajo, lo cual ayudará a que las personas se sientan reconocidas y tomadas en cuenta.

Para que un programa de Capacitación sea efectivo requiere de una planeación sistematizada que organice y estructuralice la forma de como detectar las deficiencias, tanto de la Empresa como del Individuo, elaboré - un programa en función a esta necesidad, controlé el proceso y evalue resultados.

con todo esto se concluye que:

Toda programación de la Capacitación es productiva cuando, y solo -- cuando tiene la Detección de Necesidades de Capacitación.

Toda programación de la Capacitación es integral cuando, y sólo cuando, es necesaria.

Toda Capacitación es educativa, si, y sólo si es sistemática, productiva y necesaria.

**ANEXOS.**

## ANEXO 1

## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

SEXO M F

Apellido paterno apellido materno nombre (s)

## ADSCRIPCION:

PUESTO \_\_\_\_\_ CLAVE \_\_\_\_\_ NIVEL \_\_\_\_\_  
 CATEGORIA \_\_\_\_\_ FECHA INGRESO \_\_\_\_\_  
 SUBDIRECCION \_\_\_\_\_  
 GERENCIA \_\_\_\_\_  
 DIVISION \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 PUESTO AL QUE REPORTA \_\_\_\_\_  
 PUESTOS QUE LE REPORTAN \_\_\_\_\_

## DATOS PERSONALES:

PROFESION O ACTIVIDAD \_\_\_\_\_  
 LUGAR DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_  
 ( ciudad, estado, país )  
 FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_ NACIONALIDAD \_\_\_\_\_  
 día mes año  
 CALIDAD MIGRATORIA FM \_\_\_\_\_ ( SOLO EXTRANJEROS )  
 DOMICILIO \_\_\_\_\_  
 Calle, No. Ext. No. Int. Colonia, C.P.  
 CIUDAD \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_ TELEFONO PARTICULAR \_\_\_\_\_

## DATOS FAMILIARES:

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ FECHA DE MATRIMONIO CIVIL \_\_\_\_\_  
 día mes año  
 NOMBRE DEL COYUGE \_\_\_\_\_  
 FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_  
 día mes año



PREPARATORIA  
O VOCACIONAL

---

ESTUDIOS COMERCIALES  
ESPECIFIQUE:

---

ESTUDIOS TECNICOS  
ESPECIFIQUE:

---

ESTUDIOS PROFESIONALES  
ESPECIFIQUE:

---

ESTUDIOS POSGRADO  
ESPECIFIQUE:

---

OTROS ESPECIFIQUE

---

ESTUDIOS ACTUALES  
ESPECIFIQUE:

---

I D I O M A S

LEE X

ESCRIBE X

HABLA X

---

CAPACITACION, ENTRENAMIENTO, ACTUALIZACION Y ESPECIALIZACION EXTERNA  
(INDIQUE LOS CURSOS MAS IMPORTANTES QUE HAYA RECIBIDO EXTERNAMENTE)

ESPECIALIDAD	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	FECHA	DURACION (HRS.)
--------------	------------------	-------------	-------	--------------------

TECNOLOGICO \_\_\_\_\_

ADMINISTRACION \_\_\_\_\_

RELACIONES

HUMANAS \_\_\_\_\_

CAPACITACION, ENTRENAMIENTO, ACTUALIZACION ESPECIALIZACION INTERNA  
(INDIQUE LOS CURSOS MAS IMPORTANTES QUE HAYA RECIBIDO INTERNAMENTE -  
INSTITUTO)

ESPECIALIDAD	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	FECHA	DURACION (HRS.)
--------------	------------------	-------------	-------	--------------------

TECNICO Y/O

TECNOLOGICO \_\_\_\_\_

ADMINISTRACION \_\_\_\_\_

RELACIONES

HUMANAS \_\_\_\_\_

HISTORIA LABORAL EXTERNA

( EMPLEOS ANTERIORES, COMENZANDO POR EL ULTIMO )

EMPRESA	GIRO	PERIODO	PUESTOS OCUPADOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RAZONES PARA DEJARLO
---------	------	---------	---------------------	----------------------------	-------------------------

---

---

---

---

---

---

---

---

SUBDIRECCION	DEPARTAMENTO	PERIODO	PUESTO OCUPADO	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RAZONES PARA CAMBIO
--------------	--------------	---------	-------------------	----------------------------	------------------------

---

---

---

---

---

---

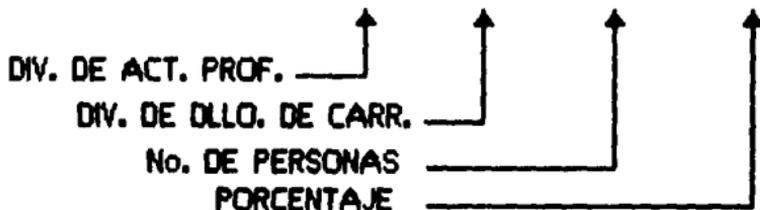
---

---

## ANEXO 2

### ESCOLARIDAD

CARRERA TECNICA	4	5	9	19%
CARRERA COMERCIAL	5	14	19	40%
PASANTE	4	1	5	11%
LICENCIATURA	14	16	30	64%
MAESTRIA	2	4	6	13%



ANEXO 3  
**ANTIGUEDAD**

**TIEMPO**

0-11 MESES	-	2	2'
1- 5 AÑOS	4	11	13
6-10 AÑOS	7	8	15
11-15 AÑOS	3	4	7
16-20 AÑOS	5	3	8
21-22 AÑOS	-	-	-

PROMEDIO DE  
ANTIGUEDAD  
EN LA  
INSTITUCION

$$\frac{194}{\quad} + \frac{199}{\quad} = \frac{393}{\quad} = 8.3 \text{ AÑOS}$$

DIV. DE ACT. PROF. 

DIV. DE DLLO. DE CARR. 

No. DE PERSONAS 

## ANEXO 4 CATEGORIAS



### MUESTRA

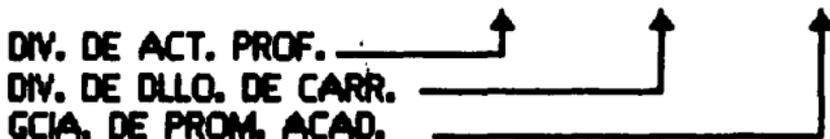
- CATEGORIA "B" - PERTENECEN 11 PERSONAS -- 23%
- CATEGORIA "C" - PERTENECEN 36 PERSONAS -- 77%
- CATEGORIA "D" - NO SE ENCONTRA ESTA CATEGORIA PORQUE SON ALTOS FUNCIONARIOS Y SUS ACTIVIDADES NO SE LES PERMITEN

## ANEXO 5

# CAPACITACION

### CURSOS DE CAPACITACION

<b>NINGUN CURSO</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>21</b>
<b>1-3 CURSOS</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>21</b>
<b>4-7 CURSOS</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>MAS DE 7 CURSOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## ANEXO 6

### CUESTIONARIO DE MOTIVACION E HIGIENE

#### INSTRUCCIONES:

Este cuestionario ha sido diseñado para medir cómo se siente usted dentro de su trabajo.

La prueba consta de dos diferentes factores; uno de ellos se refiere a motivación y el otro a higiene.

En la primera parte referente a motivación trate de no dejar penetrar en sus pensamientos, opiniones y sentimientos respecto a sus jefes y compañeros de trabajo.

Los factores de higiene se refieren al área administrativa: su relación con los jefes, compañeros y seguridad, por lo que pedimos que sus respuestas sean lo más espontáneas.

El cuestionario no pide que usted de su nombre.

Por favor sea honesto al marcar los números que reflejan sus sentimientos sobre cada información.

Lea la información que damos a continuación referente a su trabajo. Después de haberla leído, marque con un círculo el número que usted piensa que representa mejor sus sentimientos. Si usted marca con un círculo el No. 5 ello indicará que usted está completamente de acuerdo con esta información. Si usted coloca el círculo en el No. 1, indicará que está en desacuerdo. Si usted marca cualquier número intermedio, reflejará con ello una graduación de sus sentimientos. Marque solamente un círculo para cada información.

Muchas de las preguntas son similares en su diseño, no se deje perturbar por ello.

PRIMERA PARTE

Señalar con una X.

I. CATEGORIA \_\_\_\_\_ ( NIVEL ) \_\_\_\_\_

II. ANTIGUEDAD EN EL INSTITUTO ( AÑOS CUMPLIDOS )

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1.- 20 años o más _____ | 4.- 7 a 9 años _____     |
| 2.- 15 a 20 años _____  | 5.- 3 a 6 años _____     |
| 3.- 10 a 14 años _____  | 6.- 2 años o menos _____ |

III. ANTIGUEDAD EN NIVEL ACTUAL

- |                        |
|------------------------|
| 1.- 1-2 años _____     |
| 2.- 3-4 años _____     |
| 3.- 5-6 años _____     |
| 4.- 7-8 años _____     |
| 5.- 9 años o más _____ |

IV. HORARIO

- |                 |
|-----------------|
| 1.- 40 H/Semana |
| 2.- 35 H/Semana |

## CUESTIONARIO

- 1.- Todos los días finalizo las tareas correspondientes que tengo en mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 2.- Puedo llevar un registro de mi rendimiento en el trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 3.- Las metas de mi trabajo las establezco yo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 4.- Mi trabajo en ocasiones exige mucha dedicación para que salga bien.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 5.- Muchas veces siento como si estuviese trabajando por mi cuenta.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 6.- Tomo la mayoría de las decisiones importantes de mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 7.- Cuando hago bien un trabajo se me reconoce.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 8.- Mi trabajo es divertido.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 9.- Siempre aprendo algo nuevo en mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 10.- En mi trabajo encuentro la oportunidad de superarme.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 11.- Frecuentemente encuentro que puedo decir: " Esto ya está hecho, podré comenzar con lo próximo ".  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

- 12.- La información sobre cuánto hago y cómo lo hago está siempre a mi -  
disposición.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 13.- La forma de hacer mi trabajo es muy personal.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 14.- Mi trabajo muchas veces exige desaffos y tengo que trabajar para lo-  
grar cumplirlos.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 15.- Estoy orgulloso de "mis" herramientas, "mi" equipo y "mi" trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 16.- Pocas veces voy con mi jefe para solucionar algún problema.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 17.- Cuando mi trabajo es bueno, la alta Gerencia me lo valora.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 18.- Estoy satisfecho por lo que logro en mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 19.- Mi trabajo requiere de la adquisición de nuevos conocimientos.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 20.- Teniendo en cuenta lo que sé, puedo preveer qué trabajo más ambicio-  
so podría conseguir.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 21.- La mayoría de las cosas que hago en mi trabajo son muy claras en to  
dos sus aspectos.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

- 22.- Cuando cometo errores, o hago algo bien me percato inmediatamente.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 23.- Yo decido cómo y cuándo hago mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 24.- A menudo me pregunto, puedo realmente hacer esta parte del trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 25.- Sé quienes usan las cosas que yo hago, los servicios que doy y me --  
siento obligado con ellos.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 26.- Cuando hay cosas que andan mal en mi trabajo, yo soy quien debe arre-  
glarlas.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 27.- Mi jefe reconoce cuando trabajo bien y me lo manifiesta.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 28.- Pienso acerca de mi trabajo aún cuando estoy fuera de él.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 29.- Tengo que estudiar y aprender más cosas adicionales para mantenerme  
en buen nivel en mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 30.- En este trabajo estoy aprendiendo cosas que podré usar cuando me pro-  
muevan a otro.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 31.- A menudo cada tarea que comienzo en mi trabajo la término.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

- 32.- Siempre obtengo información exacta de cómo estoy trabajando.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 33.- Decido la mayoría de las cosas que se presentan en mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 34.- No siempre estoy seguro de cómo me saldrán las partes más difíciles de mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 35.- En mi trabajo identifico a personas que usan mis servicios, los cuales considero que son míos.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 36.- Puedo terminar mi trabajo con o sin mi jefe.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 37.- Otras personas saben cuando cumplo bien, porque el buen trabajo se reconoce y el comentario circula.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 38.- A las personas jóvenes se les aconseja entrar en un trabajo interesante como el mío.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 39.- Puedo ver en qué aspectos mi trabajo me exige aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 40.- En el Instituto tengo oportunidad de prosperar en mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 41.- Al final del día normalmente puedo decir si he trabajado bien o mal.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

- 42.- Dentro de ciertos límites, yo organizo mi propio itinerario para hacer el trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 43.- La mayor parte de mi trabajo presenta retos y debo trabajar dura para poder con ellos.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 44.- Siento que mi trabajo me pertenece y que yo pertenezco a mi trabajo, como si yo fuese el dueño.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 45.- Rara vez tengo que pedir permiso para actuar y tomar decisiones sobre mi trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 46.- Cuando trabajo bien sé que recibiré trabajo más complicado y con mayor responsabilidad.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 47.- Cuando trabajo bien durante un largo período de tiempo, sé que seré promovido a un puesto mejor.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 48.- Puedo medir mi rendimiento fácil y rápidamente.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 49.- Tengo suficiente autoridad para hacer mi trabajo adecuadamente.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 50.- Esta organización gratificará el buen trabajo con más sueldo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 51.- Los pagos extemporáneos por trabajos especiales, comisiones, tiempo extra ocasional, te son dados en un tiempo razonable.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

52.- Los superiores tienen suficientes conocimientos técnicos que den seguridad en sus decisiones.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

53.- Existen políticas negativas entre los grupos de trabajo de la Gerencia a que perteneces.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

54.- Las instalaciones del Instituto son funcionales.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

55.- El Instituto te da seguridad de permanencia en el trabajo.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

56.- Proporcionas con tu salario una alimentación racionalmente aceptable a tu familia.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

57.- Es molesto informar al Departamento Administrativo la fecha de salida o reingreso de vacaciones.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

58.- Es conveniente que el trabajo sea revisado por tu jefe inmediato.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

59.- Los compañeros de trabajo de tu Gerencia siempre tratan de ayudarte entre sí.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

60.- El mobiliario que proporciona el Instituto para trabajar es el adecuado.

( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

- 61.- El Instituto te da la posibilidad de desarrollarte en tu profesión.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 62.- Existen dificultades económicas para que tus hijos asistan al colegio que has seleccionado para su educación.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 63.- Las autoridades administrativas se preocupan por mejorar los sistemas existentes en beneficio del trabajador.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 64.- Los empleados temen señalar a sus jefes los errores que cometen.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 65.- La comunicación que mantienes con tus compañeros de trabajo es sincera.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 66.- La aglomeración de personal en la distribución de las oficinas afectan tus actividades.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 67.- Tienes temor de un ajuste de personal en el Instituto.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 68.- Tu salario te permite salir de vacaciones con tu familia.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 69.- Las normas de accesos al Instituto son benéficas para los trabajadores.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 70.- Tu jefe toma en cuenta tus comentarios para mejorar la calidad del Trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

- 71.- Tienes confianza para exponer tus puntos de vista a tus compañeros.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 72.- Me agrada mi lugar de trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 73.- Mi eficiencia en el trabajo me da estabilidad en la Institución.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 74.- Mi trabajo en el Instituto me permite ahorrar.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 75.- Los trámites para solicitar material de trabajo son ágiles.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 76.- Las correcciones que hacen a tu trabajo son las pertinentes.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 77.- Me siento identificado con mis compañeros de trabajo.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 78.- El equipo de trabajo que utilizas es el adecuado.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 79.- Los conflictos laborales afectan tu permanencia en el Instituto.  
  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )
- 80.- Las necesidades básicas de tu familia son cubiertas en su totalidad.  
( De acuerdo ) 5 4 3 2 1 ( Desacuerdo )

ANEXO 7

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_ NIVEL ACTUAL \_\_\_\_\_

UBICACION:

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_

GERENCIA: \_\_\_\_\_

DIVISION: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

REPORTA A:

NOMBRE EL PUESTO AL CUAL USTED REPORTA \_\_\_\_\_

SUPERVISA A:

NOMBRE EL ( LOS ) PUESTO (S) A LOS CUALES USTED SUPERVISA \_\_\_\_\_

MENCIONE EL OBJETIVO QUE TIENE EL PUESTO QUE ACTUALMENTE USTED OCUPA

MENCIONE LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE USTED REALIZA DIARIAMENTE EN --  
ESE PUESTO:

MENCIONE LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE USTED REALIZA EN FORMA PERIODICA Y/O EVENTUAL:

---

---

---

---

---

MENCIONE EL GRADO DE PREPARACION ACADEMICA QUE REQUIERE EL PUESTO:

PRIMARIA	( )	LICENCIATURA	( )
SECUNDARIA	( )	CUAL _____	
COMERCIO	( )	DIPLOMADO	( )
TECNICO	( )	ESPECIALIZACION	( )
		MAESTRIA	( )
CUAL _____		DOCTORADO	( )

IDIOMAS

_____	HABLA X	_____	LEE X	_____	ESCRIBE X
_____	HABLA X	_____	LEE X	_____	ESCRIBE X
_____	HABLA X	_____	LEE X	_____	ESCRIBE X

MENCIONE EL TIPO DE EXPERIENCIA QUE SE REQUIERE PARA LLEVAR ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO Y EXPLIQUE EN QUE CONSISTE.

0-1 AÑOS	( )	1-3 AÑOS	( )
3-5 AÑOS	( )	5- MAS	( )

EL PUESTO REQUIERE DE:

EXPERIENCIA TECNICA	( )
EXPERIENCIA EN INVESTIG.	( )
EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA	( )

EN QUE CONSISTE:

---

---

---

---

---

MENCIONE EL TIPO DE HABILIDADES QUE SE REQUIEREN PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES Y EN QUE CONSISTEN:

MANUALES	( )	INVESTIGACION	( )
ADMINISTRATIVAS	( )	LENGUAJE	( )
DIRIGIR GRUPOS	( )	ESCRITO	( )
VERBALES	( )	NUMERICAS	( )
		OTRAS	_____

EN QUE CONSISTE:

---

---

---

---

---

---

---

---

MENCIONE EL TIPO DE RESPONSABILIDADES QUE TIENE EL PUESTO Y EN QUE CONSISTE:

POR DEBERES	( )	POR INVESTIGACION	( )
POR SUPERVISION	( )	POR ADMINISTRACION	( )
POR DIRECCION	( )	DE RECURSOS MATERIALES	( )
POR ENTRENAMIENTO	( )	POR ADMINISTRACION DE	
CONFIDENCIAL	( )	RECURSOS FINANCIEROS	( )

EN QUE CONSISTE:

---

---

---

---

---

---

---

EXPLIQUE LA RELACION QUE EXISTE CON OTRAS AREAS DE TRABAJO DENTRO DEL -  
I.M.P. Y CUAL ES EL OBJETIVO DE LA MISMA.

---

---

---

EXPLIQUE LA RELACION QUE EXISTE CON OTRAS AREAS DE TRABAJO FUERA DEL I.  
M.P. Y CUAL ES EL OBJETIVO DE LA MISMA.

---

---

---

DESCRIBA LAS CONDICIONES ACTUALES DE SU AREA LABORAL, ESPECIFICANDO LO -  
ADECUADO Y/O INADECUADO DE LOS MISMOS:

---

---

---

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

---

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_







## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alvarez Manuel, et. al. Manual para elaborar programas de adiestramiento, ARMO, 2a. Ed. México, 1972, Pp. 126.
- 2.- Anaya Sánchez Enrique C. Administración activa, Editores Contables y Administrativo, Méx., 1982, Pp. 355.
- 3.- Bigge M. L., Hurt, Bases Psicológicas de la Educación, Ed. Trillas, Méx. 1972, Pp. 735.
- 4.- Arias Galicia Fernando, Administración de recursos Humanos, Ed. Trillas, Méx., 1985.
- 5.- Dirección de Capacitación y Adiestramiento, Manual de Capacitación y Adiestramiento, Subdirección Técnica 2a. Ed. Méx., 1981.
- 6.- Escuela de Salud Pública, Análisis de los distintos enfoques del pensamiento administrativos de este siglo, Méx., 1985. Pp.45.
- 7.- García González Enrique, El maestro y los métodos de enseñanza, Ed. Trillas Méx. 1982, Pp.75.
- 8.- Guzmán Teófilo, Alternativas para la educación en México, Ed. Gernika, Méx., 1978, Pp. 307.
- 9.- Heredia S. Benjamín. Material Didáctico I, Una opción que meditar, Trabajo, México, Marzo 1986.
- 10.- Instituto Mexicano del Petróleo, Gaceta XXI Aniversario, Desarrollo Profesional, IMP, Méx., 1986.

- 11.- Herzberg Federick (Tannehill Robert E.), Enriquecimiento en el trabajo, DARINE, Grupo Editorial Expansión, 3a. Ed. 1978, Pp. 231.
- 12.- Instituto Mexicano del Petróleo, Administración de la Capacitación, IMP, Méx. 1985, Pp. 98.
- 13.- Labelle Thomas S. Educación no formal y cambio social en América Latina, Ed. Nueva Imagen, Méx. 1982.
- 14.- León Paniagua B., Elementos de evaluación y su relación con el Sistema de Capacitación, Memorias. Amecap, Méx. 1988 Pp 200.
- 15.- Mendoza Núñez Alejandro, Determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento, Ed. Trillas, 2a. Ed. Méx., 1986, Pp 139.
- 16.- Nassif Ricardo, Pedagogía General, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1980, Pp 305.
- 17.- Piaget Jean, A donde va la educación, Ed. Teide, México 1982, Pp 110.
- 18.- Plan estratégico de Desarrollo del Instituto Mexicano del Petróleo - - 1948-1988, México 1984.
- 19.- Reyes Ponce Agustín , Análisis de Puesto, Ed. Limusa, Méx. 1985, 96 Pp.
- 20.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley Federal del Trabajo, - Méx 1981, 333 Pp.
- 21.- Suárez Díaz Reynaldo, La Educación su filosofía, su psicología, su método, Ed. Trillas, 3a. Ed., México 1983, 181 Pp.
- 22.- Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional Instituto Mexicano del Petróleo 2° Aniversario, IMP, Méx. 1985.

23.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Guía para la DNC en la pequeña y mediana empresa, Ed. Popular de los Trabajadores, Méx., 1979.

24.- Valente Cortés E., Desarrollo del Ejecutivo de Relaciones Industriales, ITESM, Monterrey, N.L. México 1967, Pp40.