

31921  
151



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION COMO  
PARTE INTEGRAL DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE  
CAPACITACION EN LA SECRETARIA DE RELACIONES  
EXTERIORES

REPORTE DE TRABAJO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
SANDRA RODRIGUEZ CADENA



IZTACALA TLANEPANTLA, ESTADO DE MEXICO

2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA Y LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN UNA ORGANIZACIÓN LABORAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.La Organización.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1. La Organización Gubernamental.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.El Psicólogo en la S.R.E.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 2. BASES METODOLOGICAS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.Definición de la Capacitación y Adiestramiento.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Fases del Proceso de Capacitación.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.1. Determinación de la Necesidades de Capacitación.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2. Elaboración o Planeación de un Programa.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3. Ejecución de un Programa.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.4. Evaluación y Seguimiento.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 3. EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES EN LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES (S.R.E.).....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.Etapas de la Capacitación en la S.R.E.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.1. Desarrollo de la Capacitación en la S.R.E.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.2. Evaluación y Seguimiento de la Capacitación en la S.R.E.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la S.R.E.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE TRABAJO.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.Planeación.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.Ejecución 1.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.Ejecución 2.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.Análisis.....</b>	<b>65</b>
<b>4.5.Producto Final.....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b>	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## RESUMEN

La función del psicólogo en el área de capacitación ha tenido un cambio significativo, del estar en el área de competencia con los administradores, a estar actualmente con la inserción en el ámbito como psicólogo, ya que es a partir de los conocimientos y habilidades que se tienen como tal, que se logra el enriquecimiento y delimitación de las áreas funcionales.

Es por ello que hoy en día organizaciones como la Secretaría de Relaciones Exteriores, (S.R.E.) han procurado tener en su equipo de profesionistas encargados de la capacitación a un psicólogo, quien preocupado por el reconocimiento como tal en esta área se ha dado a la tarea de presentar este proyecto ya que serán sus conocimientos teóricos, los que llevaron un mejor aprendizaje en la práctica.

La formación en ésta área a lo largo de la carrera dio un marco de referencia que permitió establecer la aplicabilidad y funcionalidad de las teorías. Sin embargo, existió una brecha entre la información obtenida de los libros y la experiencia que como psicóloga en capacitación fui comprobando.

Es en este sentido que se establece que ninguna empresa u organización debe estar regida por el solo hecho de capacitar por capacitar, toda acción debe estar encaminada a un fin y es a partir de este trabajo que se conocerán aspectos como qué implica el proceso de capacitación en teoría aunado con los lineamientos de la Secretaría de Relaciones Exteriores concentrándonos en la etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación. Para lo cual se identificarán cuáles son las áreas de mejora de esta etapa, el papel que juega un psicólogo en una institución como ésta.

Así entendiendo a la Capacitación como un proceso de cambio puede verse claramente la inserción del psicólogo en este ámbito, ya que son sus habilidades las que le permitirán realizar una transformación a partir de un análisis minucioso en las etapas de la capacitación, como son diagnóstico, desarrollo, evaluación y seguimiento.

El psicólogo tiene los conocimientos para innovar e incidir en conductas, es por ello que sus funciones dentro de la organización se abocan a cambiar y mejorar aspectos que considera son necesarios para lograr objetivos comunes. Para la cual se muestra una descripción de cómo se lleva a cabo la etapa del diagnóstico, finalizando con una propuesta de trabajo basada en la experiencia y en las teorías necesarias para mejorar un diagnóstico de necesidades.

Asimismo con este proyecto se puede observar que el psicólogo laboral no se limita a la aplicación de pruebas psicométricas sino que traspasa esta barrera ideológica para realizar un análisis que mejorará la imagen de éste y sobre todo ampliará la delimitación de sus funciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

Dado lo cambiante de la economía que México está presentando, aunado a la competitividad de la inversión extranjera que se está viendo reflejada en el desempleo, las organizaciones, empresas e institutos, se han dado a la tarea de buscar estrategias que las mantengan a la vanguardia.

En este sentido las entidades gubernamentales también se muestran interesadas en demostrar una transformación. Sin embargo, existen diversos aspectos mediante los cuales han buscado mejorar a través de nuevas tecnologías, de procesos innovadores, de redes de inteligencia y, sobre todo, de nuevas formas de trabajar con el factor humano.

Es por ello que el psicólogo viene a insertarse en tal tarea ya que el hablar de un ser humano y de generar cambios en él, es hablar de comportamientos, conductas que necesitan mejorar y es el psicólogo quien ha demostrado con su trabajo, ser quien propicia este cambio a través de muchas técnicas o estrategias, siendo una de ellas la capacitación.

A pesar de que el trabajo del psicólogo se ha venido limitando a un área específica en el aspecto organizacional teniendo una participación mínima, dado que los administradores u otros profesionistas han abarcado el área de trabajo del psicólogo en este ámbito. Este ha tenido que demostrar su papel único e irremplazable en las instituciones.

Sin embargo, existe la participación del psicólogo en organizaciones gubernamentales, tal es el caso del presente trabajo, es en el proceso de capacitación de la Secretaría de Relaciones Exteriores (S.R.E.), donde tiene su papel en virtud de que se establece que esta última, representa un órgano gubernamental de este país, por lo que sus funciones y atribuciones són de vital importancia para la sociedad. En este sentido, la administración de sus recursos y la adecuada estructuración de la misma necesita estar caracterizada por una calidad continua y una adaptación a los cambios por parte del factor humano.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La S.R.E. se divide en Subsecretarías y una Oficialía Mayor, (ver organigrama 1) que comprende dos líneas a seguir, la que está orientada a los asuntos y relaciones políticas, que abarca las Subsecretarías y los aspectos administrativos que se refiere a las funciones de la Oficialía Mayor. Esta última dicta las medidas necesarias para el mejor funcionamiento de las unidades administrativas a su cargo, así como controla y evalúa el trabajo y los resultados de las actividades de las mismas, formulando los proyectos, programas y presupuestos que le correspondan, a efecto de que sean considerados para la formulación del anteproyecto de programas y presupuestos anuales de la Secretaría.

La Oficialía Mayor se divide en Unidades Administrativas para llevar a cabo esta función, por lo que a los recursos humanos se refiere, la Dirección General del Servicio Exterior y Personal es la encargada, de llevar a cabo la planeación de estos recursos y aplicar el sistema de administración de personal, control de personal; conducir las relaciones de trabajo, así como determinar la conclusión de las mismas, de conformidad con las disposiciones legales aplicables, asimismo realiza las labores relativas al nombramiento, contratación, remuneración, incentivos, ubicación, reubicación, reclutamiento, selección y capacitación. En la administración del personal, es la Dirección de Personal coordinada con la Subdirección de Capacitación y Desarrollo y está a su vez con el Departamento de Capacitación, quienes se encargan de cumplir con una de sus principales misiones siendo como es el capacitar. Esto es realizado a partir de que está última es contemplada como una herramienta primordial para desarrollar habilidades, mejorar actitudes o aptitudes y actualizar los conocimientos de los servidores públicos.

La capacitación es un proceso integral, en el que participan activamente todos los servidores públicos de la Secretaría, por lo que para llevar a cabo este proceso, la S.R.E., estructura planes y programas de capacitación, a partir de los cuales se planea, coordina y supervisan las acciones que fungen como estrategia de cambio.

La elaboración de estos planes y programas en la S.R.E. se rige bajo los lineamientos que establece la Guía Metodológica para llevar a cabo el proceso de capacitación en el Sector Público, emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Unidad de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Servicio Civil, sin embargo se podrá modificar o reestructurar según las necesidades y características de ésta.

El departamento de capacitación contempla la formación y profesionalización a servidores públicos para impulsar el proceso de cambio hacia la calidad y competitividad, viéndose reflejado en un incremento en los servicios, por lo que las actividades del psicólogo en el departamento varían de acuerdo a los procesos vigentes en la Administración Pública, engloban tanto la ejecución de la capacitación y lo que esto implica, como el supervisar y apoyar otro tipo de programas tales como el de becas, preparatoria abierta para mexicanos que radican en el exterior, así como funciones de organización.

A pesar de la diversidad de estas actividades existe un interés mayor en la elaboración del Programa Institucional de Capacitación, ya que a partir de su implementación se cubren tanto metas a nivel legislación, como en el ámbito institucional.

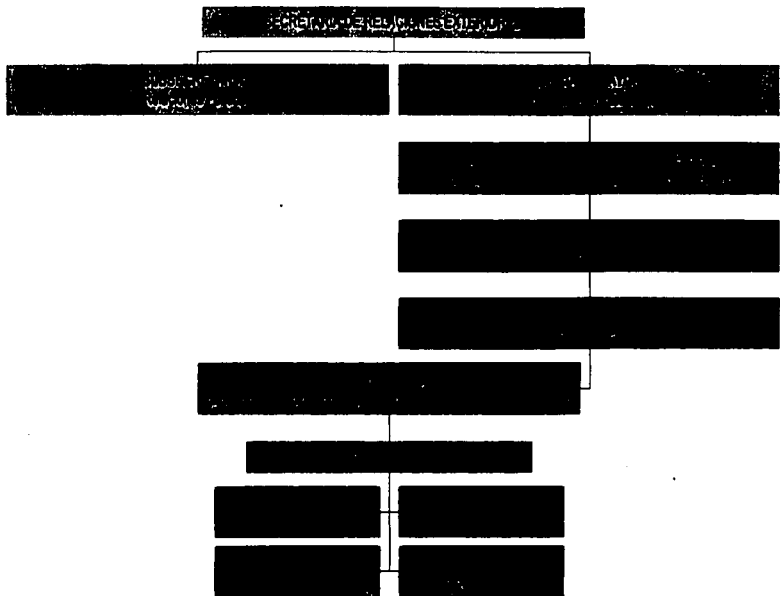
Este departamento es coordinado a partir de la visión de un psicólogo, con las directrices de un administrador, lo que ha ayudado a que año con año, el papel del psicólogo se vea más enaltecido junto con la Capacitación, esto ha demostrando altos índices de participación por parte de los trabajadores en los cursos.

Sin embargo, existen aspectos que desde el punto de vista psicológico necesitarían una mejora, considerando que todos los servidores públicos que laboran en esta Secretaría, están expuestos a los constantes retos de un entorno globalizado y cada vez más competitivo, requiriendo por tal de una capacitación siempre que les permita un alto nivel de competitividad.

Por lo anterior el objetivo del presente proyecto es analizar el proceso del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y las etapas que abarca el proceso de capacitación, para establecer la diferencia que existe entre lo que marca la teoría y lo que lleva a la práctica un psicólogo en una institución gubernamental. Contemplando que el capacitar requiere una forma diferente de abordar el aprendizaje, ya que sus implicaciones exigen un

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ORGANIGRAMA DE LA CAPACITACIÓN EN LA S.R.E.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6-A

ORGANIGRAMA I. Este organigrama muestra la estructura de donde se origina el Departamento de Capacitación, así como sus principales funciones en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Fuente modificada para este trabajo, S.RE. 2002



desplazamiento de los programas de capacitación tradicionales que se estructuran a partir de los conocimientos y tareas, permitiendo mejorar la etapa de diagnóstico de capacitación a través de una propuesta de análisis de sus métodos y estrategias con elementos de actualización y desarrollo.

Entiéndase así por capacitación aquellas, acciones o estrategias, encaminadas a proporcionar al personal los elementos que propicien en él una transformación de habilidades, conocimientos y actitudes, enfocadas al desarrollo personal y laboral, impactándose en la productividad y la calidad de los servicios. Por lo anterior, el tener establecidas las necesidades de capacitación se transforma en un punto primordial a cubrir para la Secretaría.

En este sentido, se contempla la esquematización de este trabajo a partir de un primer capítulo que representará una introducción de las actividades propias de un psicólogo en una organización, el segundo capítulo englobaría las bases teóricas de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, desde el punto de vista conductual, en el tercer capítulo se establecerá como se lleva a cabo este Diagnóstico en la S.R.E. y el último capítulo está dirigido a presentar una propuesta de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO I

# PSICOLOGÍA Y LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN UNA ORGANIZACIÓN LABORAL

Para iniciar con el tema que compete a este trabajo, es necesario poner algunos antecedentes y conceptos en claro, dentro de estos estaría la psicología, el papel de un psicólogo en general y sus principales funciones en una organización y sobre todo en capacitación. A continuación se definen estos conceptos:

El término psicología procede de las palabras griegas logos (tratado o estudio) y psykhé (alma o mente) por tal significa la ciencia o el estudio de la mente según Aristóteles. Ferrándiz, Lafuente y Loredó, 2001.

De acuerdo con Wundt (s/f, pág. 12) *"psicología es el análisis de las composiciones y complejos, que debe resolverse en sus elementos constituyentes, el estudio de la manera en que esas composiciones se sintetizan a base de sus elementos, y la enunciación de los principios y las leyes de los procesos psíquicos"*.

Para James, es el estudio de las actividades internas, emotivas, pensamientos y reacciones del hombre, los procesos psíquicos se suceden unos a otros siguiendo unas determinadas leyes de conexión y enlace, leyes que podían ser tipificadas, cuantificadas y descritas. La conciencia comienza a poder ser "medida" indirectamente (Wundt, s/f).

Otra gran perspectiva de la psicología se abrió paso con los trabajos de Watson (Ferrándiz, Lafuente y Loredó (2001), para el cual el cometido de esta ciencia no se dirige ya al estudio del alma humana ni de la vida psíquica del hombre. Antes bien, la psicología ha de ocuparse de las conductas o comportamientos de los organismos (humanos y animales), motivo por el cual su doctrina adoptó el nombre de conductismo o behaviorismo. Fundado en postulados positivistas, pragmatistas y funcionalistas, dicha disciplina afirma que la conducta ha de explicarse, predecirse y controlarse sin referencia alguna a los conceptos de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

conciencia o mente, es decir, excluyendo de sus investigaciones la cognición o los procesos de pensamiento. No obstante un nuevo enfoque de esta disciplina, el neoconductismo, aunque aceptó sus presupuestos básicos, sin embargo incluyó las cogniciones dentro del ámbito del comportamiento.

La Psicología Gestáltica menciona además de estudiar las estructuras de la conducta abarca las experiencias, es decir la suma de las partes. (Perls, 1973)

Young (1970), la ve como el campo de la investigación relacionada con los fenómenos y eventos que influyen en el hombre, para su adaptación.

Es una ciencia que estudia la conducta y las motivaciones de la conducta. El porqué las personas piensan, siente o actúan de una manera u otra. Aborda problemas concretos con métodos científicos y sus esquemas conceptuales, deben ser generalizados. (Vejrup, 2000)

La psicología posee mucha riqueza, que permite un desarrollo profesional muy amplio, pudiendo estudiar y ayudar al ser humano en todo rol, situación o momento en que éste se encuentre.

En este sentido ser psicólogo es ejercer la profesión de la psicología. Pero no se es psicólogo con la información teórica o la revisión bibliográfica, sino con la aplicación del conocimiento a una tarea. Con esto señalamos la necesidad de integrar no solamente teoría y práctica, sino que esta integración, es la base de la tarea del psicólogo, no puede realizarse sino se investiga siempre lo que se hace y cómo lo hace, mientras lo está haciendo.

El trabajo en equipo o el trabajo grupal es una exigencia básica para el psicólogo, porque resulta más fácil cualquier distorsión de su tarea cuanto más trabaje en forma individual y aislada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por tal el psicólogo está capacitado para participar en toda planificación que involucre la acción de personas, a nivel individual o grupal a fin de lograr metas deseadas.

Los campos a que se dedican los psicólogos actualmente son ya relativamente numerosos, si bien la mayor proporción de profesionales se consagran al psicodiagnóstico, la psicoterapia y la psicología educativa, también es importante el número de psicólogos experimentales, orientadores vocacionales, especializados en investigaciones de mercado o de opinión pública, psicoestadísticos, etólogos (cuyas investigaciones sobre la psicología animal han ampliado las perspectivas de la psicología comparativa), especialistas en ingeniería humana, psicólogos sociales especializados en la dinámica de pequeños grupos y psicólogos laborales, que son los que competen a este trabajo.

La función del psicólogo organizacional, es hacer una selección profesional, evaluando el mejor ajuste del hombre al trabajo, y el mejor ajuste del trabajo al hombre. (Vejrup, 2000) Evalúa también la interrelación de los pequeños grupos que realizan alguna tarea en común en fábricas o empresas comerciales, la relación del obrero y la dirección, el poder, el liderazgo y el clima organizacional.

Aunado a esto Clay, H., S. y Wakeley, J., H., (1982) mencionan que los psicólogos que trabajan en empresas o en el área laboral están encargados de determinar la forma en que las actividades del personal de la organización contribuyen en el logro de las metas organizacionales. Por lo que los psicólogos trabajan para desarrollar criterios, es decir, medidas de realización de metas que se puedan usar para evaluar el avance de las organizaciones hacia sus metas

Los psicólogos deben de tener las habilidades de entrenamiento especiales para afrontar los problemas, sobre personas, que se presentan con frecuencia en las organizaciones. Se ocupa de los problemas del personal, tales como la selección, capacitación, evaluación, desarrollo e incentivos de trabajo. A lo largo de su trabajo, los psicólogos buscan que las soluciones de los problemas inmediatos ayuden a la organización a acercarse a sus metas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la figura 1 se muestra esquemáticamente las áreas de incidencia del psicólogo (Clay y Wakeley, 1982):

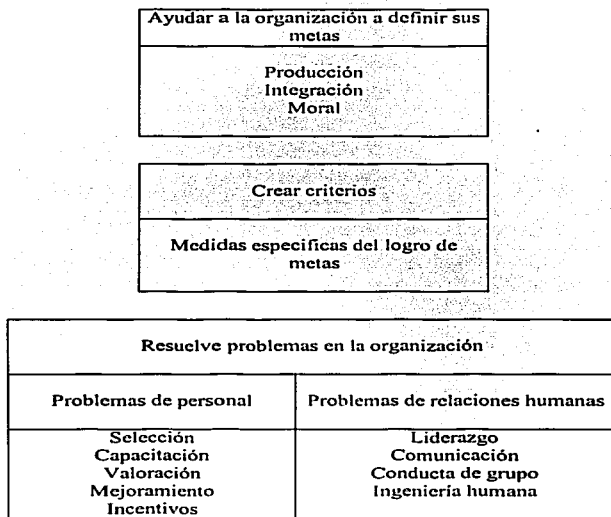


Figura 1. La incidencia en la función del psicólogo en las diferentes áreas. Fuente realizada para este proyecto.

La función del psicólogo más importante es procurar crear criterios para medir el progreso hacia las metas de la organización. Los psicólogos trabajan con una gran variedad de problemas de personal y de relaciones humanas y, consecuentemente buscan medir los efectos de la actividad de los empleados sobre las metas de la organización.

Canter en 1948 (Blum y Naylor, 1985) señala basándose en investigaciones en 100 psicólogos que trabajaban en la industria, que solo la minoría realizaba labores

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

administrativas, como entrevistas o se ocupaba de problemas personales y la mayoría hace investigaciones de alguna especie: ideaban pruebas, realizaban encuestas mediante cuestionarios, mejoraban los métodos de análisis de puestos, entre otras.

### 1.1. La Organización

De acuerdo a Clay y Wakeley (1982) las organizaciones representan esfuerzos por reunir grupos de personas para que realicen algo. Son invenciones sociales que se hacen especificando cómo se espera que los individuos se relacionen unos con otros y con sus tareas. La organización formal procura que la estructura, políticas y procedimientos sean tan claros como sea posible dentro de lo racional. En tanto que la organización formal es una abstracción de cómo debe portarse la gente, la organización informal se refiere a la forma en que la gente se comporta y a los agrupamientos de gente que ocurren en la práctica y que no siempre son reconocidos dentro del plan formal.

Una característica que distingue estos tiempos es la aceleración del cambio, tanto de primero como de segundo orden, esto es, desde pequeños cambios para propiciar un mejoramiento, hasta radicales formas de actuar, lo que se aplica en diferentes ámbitos: tecnológico, administrativo, comercial e incluso político.

El caso de la industria es de gran interés puesto que se trata de organizaciones que trabajan bajo esquemas de empresas de clase mundial y evidentemente, un requisito básico para alcanzar estos estándares de desempeño es contar con personal competente capaz de relacionarse y ejecutar bien sus funciones, por lo que la gran mayoría de las empresas en este sector toman en serio la tarea de preparar en forma adecuada a su personal. (Indjeian T., E., 2001)

Actualmente estas organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas se obtiene un sistema social inmensamente más complejo, ya que las relaciones y el entorno en el que viven y trabajan las personas es muy cambiante. En este sentido Davis, Ph., D.,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

K., (1983) dice que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos, con limitaciones y con habilidades se puede trabajar eficazmente con ellas.

### 1.1.1. La Organización Gubernamental

Dentro de estas organizaciones se encuentra ubicadas las entidades gubernamentales, o como actualmente se conocen como "*entidades burocráticas*". Weber (1952, citado en: Clay y Wakeley, 1982) dio el término burocracia, buscando construir un sistema racional e impersonal de relación de la gente entre sí y respecto a su trabajo. La meta principal de este sistema es realizar todas las tareas de la organización, con el máximo de eficiencia, para lo cual hay que quitar el error, el favoritismo, el paternalismo y la conducta idiosincrática. En su forma extrema, las burocracias operan como máquinas que realizan tareas, la gente es intercambiable y cada individuo embonará o se le hará embonar con el trabajo descrito para su tarea en particular. Punto en el que se inserta el papel del psicólogo como se había planteado en párrafos anteriores.

Sin embargo las dependencias del gobierno al igual que las compañías particulares tienen problemas de personal y organización, de acuerdo a Blumm, y Naiylor (1985) más del 10% de los psicólogos industriales trabajan para el gobierno, algunos trabajan en comisiones del servicio civil estatales y municipales, ayudando en la selección, valoración de los empleados y en la capacitación de los mismos. Una de las funciones que realizan son la creación de tests para hacer más efectiva la selección de personal, evalúa la eficiencia de gran variedad de programas de capacitación, diagnóstica las necesidades de capacitación que le son requeridas al personal de acuerdo a su desempeño para posteriormente solucionarlas con una acción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Actualmente se necesitan nuevos modelos organizacionales, nuevas alternativas burocráticas y nuevas soluciones a los problemas para poder con esto, enfrentarse a este tipo retos de la época.

El cambio es inevitable para que sobreviva cualquier organización. Como ninguna organización controla por completo su ambiente, y sobre todo el que estan ejerciendo en forma constante fuerzas de cambio, y estos cambios obligar a dar respuesta de adaptación para que esta sobreviva. Un gobierno y sus entidades federativas deben estar preparados para adaptarse a una enorme gama de fuerzas sociales, económicas, políticas y morales cambiantes que ejercen los cambios, desde el exterior y desde el interior quienes influyen y propician este cambio son los recursos humanos, el hombre y su constante capacidad de cambiar y adaptarse.

En esta época globalizadora, turbulenta y de computaciones, la burocracia es un tema de interés, Bartleit y Kayser (1980) señala que en casi todos los momentos críticos de la historia contemporánea, cuando las fuerzas del cambio social se han presentado con mayor fuerza, en general ha estado presente un sistema burocrático.

En este sentido en cualquier estructura burocrática, la máxima eficiencia de funcionamiento depende nuclearmente de que se mantenga un ambiente interno demasiado estable, cohesivo y consistente. Para lograr esto se debe de tomar en cuenta aquellos elementos que estructuran y hacen posible la existencia de este tipo de entidades, la mano de obra, los trabajadores, aquellos que con sus habilidades propician este tipo de ambientes.

Sin embargo, ninguna estructura burocrática existe en el vacío. Se trata de un sistema que siempre debe interactuar con otros sistemas y existir dentro de un sistema mayor. Respecto a su sistema de funcionamiento interno, la estabilidad es un prerrequisito general para que exista una efectividad funcional general. (Bartleit y Kayser, 1980). Pero ¿dónde ubicamos a esta estabilidad?, ¿quién se encarga de buscarla y sobre todo de hacerla un hecho?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El área de recursos humanos contemplada para administrar los elementos que originen un mejor funcionamiento de la organización, presenta como una de sus tareas específicas el lograr o permitir mejorar este equilibrio, siendo su herramienta la capacitación, donde se inserta al psicólogo, diagnosticando, planeando, ejecutando, evaluando y dando seguimiento a todas las estrategias que implemente en esta materia.

Muchas de las diferencias actuales que se pueden observar en esta última función de capacitar, están en el cómo y no en el qué, pues a pesar de la diversidad cultural, es un hecho que en la actualidad las entidades y organizaciones a nivel mundial siguen sistemas de trabajo muy similares y todas, de una u otra forma, buscan ser empresas de clase mundial, esto implica, entre otras situaciones, trabajar bajo esquemas de alta calidad, relacionarse con iguales propiamente, atender las necesidades de su trabajo y las propias al mismo tiempo. La diferencia está en como muestran esto las instituciones y es aquí donde las diferencias culturales muestran un papel fundamental; no se trabaja de la misma manera en todas estas, en algunas es básico involucrar al personal de todos los niveles, mientras que en otras se presenta una participación de mandos intermedios hacia arriba.

Por lo tanto la responsabilidad del psicólogo como profesional en capacitación debe ser de acuerdo con Indjeian, (2001):

- Entender perfectamente el tipo de cultura organizacional en la que se está trabajando.
- Establecer puentes entre este tipo de cultura y el personal mexicano; esto es, planear cómo se va a llevar el personal al tipo de cultura y sistemas de trabajo establecidos por la corporación.
- Propiciar una adecuada comunicación para los ejecutivos de la organización, bajo la premisa de que la cultura laboral es un proceso que se establece paso a paso y no en forma dictatorial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **1.2. El psicólogo en la S.R.E.**

En los numerales anteriores observamos algunas de las funciones del psicólogo en la organización, toca ahora definir claramente estas en la S.R.E.

Dada la magnitud de la importancia que esta Dependencia ha mostrado a la capacitación, las funciones del psicólogo se vuelven directrices para el avance de ésta.

Bajo este formato las actividades del psicólogo se delimitarán de acuerdo a las etapas del proceso de capacitación:

Diagnóstico de Necesidades: En esta etapa el psicólogo se encarga de elaborar las estrategias mediante las cuales se obtendrán el ¿cómo? ¿a quién? y ¿en qué capacitar? a los trabajadores para lo cual se apoya en cuestionarios y encuestas que él mismo elabora.

Por la dimensión poblacional de la S.R.E. la aplicación directa de estos cuestionarios no es viable, sin embargo el análisis si lo hace este psicólogo, permitirá conocer las funciones principales del trabajador y las necesidades de capacitación que requiere para mejorar su trabajo.

Recabada esta información, dará como resultado un catalogo de acciones de capacitación para estructurar posteriormente el Plan Institucional de Capacitación anual.

Desarrollo: este aspecto implica que el psicólogo desarrolle una difusión de las acciones en las que tendrá que hacer una revisión del contenido de cada curso para poder comprimir la información resaltando los puntos mas importantes que quedaran plasmados en un tríptico y oficio para su difusión en el área a la que fue enfocado el curso.

Realizado lo anterior se tendrá que hacer una selección del personal de acuerdo a sus funciones y ala aplicabilidad de los conocimientos en el ámbito laboral.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Teniendo el personal idóneo al curso, el psicólogo se encargara de la inauguración y clausura del curso, donde el discurso estará caracterizado por motivar al personal a continuar con la capacitación y la importancia que esta tiene en el desarrollo laboral pero sobre todo en el personal.

En el transcurso del curso, el psicólogo tiene que monitorearlo con visitas a éste supervisando las dinámicas de grupo que utilice el instructor así como el sistema de enseñanza, a fin de que de ser necesario, realice una retroalimentación al instructor para mejorar el funcionamiento del grupo.

Evaluación y seguimiento: para poder establecer que los objetivos del curso y de la capacitación han sido cumplidos, el psicólogo tiene que evaluar el impacto que tuvo el curso en los participantes para lo cual elabora un cuestionario de salida que aplica al finalizar cada acción. Este será analizado y codificado para poder proporcionar un informe que contenga las áreas de mejora del departamento y de la propia capacitación.

Aunado a estas funciones el psicólogo elabora proyectos de innovación tales como el de sensibilización e inserción laboral a los discapacitados en la S.R.E., competencias laborales, certificación en ISO 9000 2000, valores, bachillerato abierto, entre otros.

Ya se estableció a grandes rasgos las funciones del psicólogo en esta Dependencia, pero ¿qué implica capacitar? o ¿qué es capacitación?, existen muchas definiciones sobre este aspecto y se abordarán con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO 2

### BASES METODOLOGICAS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para poder hablar de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación propiamente, hay que remontarse a sus bases y el origen de éstas, es decir al proceso del que es parte integral; la capacitación.

Actualmente el hombre por verse en la necesidad de ir adquiriendo conocimientos y habilidades para hacer uso de todos sus recursos, a fin de poder insertarse en el campo laboral competente, ha buscado aquellos elementos o procesos que le generen una actualización y/o adquisición de nuevos conocimientos.

En esta búsqueda encontró que la capacitación es una herramienta para afrontar la actual crisis económica por la que el país está atravesando, la única forma de lograr estándares de competitividad, implicando un proceso bastante complejo y cambiando formas de trabajo.

Así la capacitación en las empresas surge por múltiples razones que justifican su existencia. Lo mismo se da como una obligación legal, que como una herramienta para preparar a los trabajadores en sus puestos; para ofrecer posibilidades de desarrollo a los empleados para ejercer un presupuesto; como un instrumento para prevenir y reducir problemas o como una recompensa. En suma, la capacitación se ha utilizado lo mismo como un medio puramente cultural, que como una forma de entrenamiento, o una estrategia de productividad. (Capinte, 2001)

Con esto el mismo autor establece que las empresas también tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear la capacitación a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que ésta se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido al desempeño de los empleados y su impacto en la productividad de las organizaciones.

**TESIS CON  
VILLA DE ORIGEN**

Por lo anterior hay que esclarecer lo que los autores manejan acerca de la definición de lo que se entiende por capacitación, aunado a que otros, la han llegado a confundir con lo que es el adiestramiento.

El hecho de que sean utilizadas connotaciones diferentes por instituciones especializadas y estudiosos de la materia, representa una limitante muy seria ya que el no contar con una definición concreta y específica implica la confusión de su contenido, en especial para aquellos que se preparan en este campo como los psicólogos.

### **2.1. Definición de Capacitación y Adiestramiento**

Diversos autores han manejado la terminología de la capacitación sin distinguir entre capacitación y adiestramiento. Asimismo en otras ocasiones el manejar conceptos similares, implica confusión y poca claridad, por ello a continuación se presentan las definiciones de estos dos términos con el propósito de distinguir entre las diferencias de ambas para obtener las bases del tema fundamental que abarca este proyecto.

La primera definición es la que plantea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (s/f):

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

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

La primera de las diferencias entre capacitación y adiestramiento supone una distinción clara de los tres términos empleados.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Aptitud, según el documento citado, de UCECA (1979, pág.50), es la *"potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad"*. En otra fuente se define la aptitud como *"La disposición innata que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente tareas o trabajos"* (Bilbao, 1976, pág. 31).

Habilidades se entienden como las " aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero". Según el mismo autor la destreza es " la facilidad y precisión en la e ejecución de actos".

En la segunda parte de las definiciones de UCECA se refiere al propósito de la capacitación y el adiestramiento el cual es: "preparar para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal, e "incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo". De esto se puede deducir que el adiestramiento se aplica al puesto que se ocupa y la capacitación a otro diferente de éste, aun cuando esto no se dice explícitamente. Bravo, 1979, (citado en Mendoza, 1982) puntualiza que la capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un proceso de trabajo, con una herramienta, con una máquina enfrente:

*"El adiestramiento... como el "proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarte habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de supuesto de trabajo "* (pág. 10).

*"La capacitación... como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarte habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo "* (pág. 10).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Arias (1976) menciona, que el adiestramiento implica proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Y la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Según lo anterior, el adiestramiento se identifica con tareas que impliquen conocimientos teóricos. Se insiste en que el adiestramiento supone una buena dosis de repeticiones, con miras a lograr la destreza muscular requerida.

Jiraoka (Mendoza, 1982) entiende por adiestramiento, el Perfeccionamiento de las habilidades de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implica una especialidad..

La capacitación es el adiestramiento complementado por el qué, como, porqué y para qué de esas operaciones y el conocimiento de los elementos que intervienen; es decir, materiales, herramienta, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc.

Según esto la capacitación y el adiestramiento pueden aplicarse a una misma tarea que suponga tanto destrezas manuales como determinados conocimientos; como sería, por ejemplo, el caso de manejo del tomo y de soldadura.

La definición de adiestramiento de Taxiomara (1975) es la siguiente, se denomina adiestramiento al desarrollo de las habilidades particularmente de carácter manual y que se utilizan en los llamados trabajos físicos. En general, la palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de obreros o no calificados en labores manuales y la capacitación se le llama a la educación o instrucción de adultos, con el fin de hacer más productivo su trabajo, esta se enfoca en los trabajadores calificados como son técnicos y supervisores en tareas que impliquen ciertos conocimientos especiales.

Siliceo (1986) señala que, la capacitación consiste en una actividad plancada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

En este mismo sentido Tena, (1979) establece que, la capacitación es definida 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, los aspectos de memoria y análisis, respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje cognoscitivo y afectivo.

Dentro del campo de la capacitación no solo existen confusión ante su definición sino que existen dos enfoques distinguiendo la capacitación para el trabajo, de la capacitación en el trabajo:

- ✓ Capacitación para el trabajo: es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación.
- ✓ Capacitación en el trabajo: se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específico.

Por tal la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, es importante distinguir sus posibilidades y sus límites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance, por lo tanto podemos decir que la capacitación no:

- Cambia a las personas o las convierte, si estas no están motivadas para generar su propio cambio.
- Produce buenos resultados, si no se involucró a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- Sustituye costumbres o hábitos por sí solo y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- Suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos, estatus, y motivación.
- Produce buenos resultados, sin una adecuación de las estructuras, sistemas, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.
- Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- Logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

En cambio, la capacitación sí:

- Forma trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- Es una herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación.
- Arroja resultados significativos a corto plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida.
- Logra objetivos si éstos son realistas y se diseñan y conducen técnicamente.
- Sirve para, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- Puede ser peligrosa, si se emplea a la ligera y no se apoyan sus resultados.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

Asimismo el I.S.S.T.E.. (1998b) establece dos tipos de capacitación; la aptitudinal y actitudinal, refiriéndose la primera a la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables en el desempeño de una actividad técnico-profesional. La actitudinal es referida al mejoramiento de las actitudes positivas a través de técnicas psicotransformadoras que impliquen el desarrollo personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, en el documento titulado introducción a la capacitación (S.R.E., s/f), se establece que la capacitación dirigida a los adultos funciona, no como una enseñanza académica magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje-vivencial, activo, participante y practico. Pero, también puede estar contemplada como un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al del individuo como parte de ellas, sus efectos deben servir tanto para generar en el trabajador un comportamiento individual acorde con los objetivos de la administración como para propiciar el trabajo eficiente en equipo. (Departamento del Distrito Federal, s/f)

Abad (1983) considera que la capacitación es la aptitud o preparación concreta para la realización de una tarea. Evaluándose mediante test o exámenes o bien mediante la ejecución en una situación concreta.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social S.T.P.S. (1996a), en el marco de sus Guías Técnicas implícitas en el Proceso de capacitación establecen varias concepciones tales como:

El proceso capacitador está integrado por una serie de etapas cuyo objetivo es proporcionar la adquisición, desarrollo, actualización y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que desempeñan un puesto de trabajo. (S.T.P.S., 1996e)

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. (S.T.P.S., 1996d)

La capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y por lo tanto al logro de los objetivos de la empresa. (S.T.P.S., 1996c)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Administrar la función de capacitación significa cubrir actividades en forma sistemática, con el propósito fundamental, de dotar al elemento humano de los conocimientos y habilidades para ejecutar con calidad su trabajo, presente o futuro, además de orientar sus actividades al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. (S.T.P.S., 1996b)

La capacitación es tan sólo uno de los medios para incrementar la calidad en las empresas, por lo que conviene poner atención en los conceptos, enfoques, límites y posibilidades de la misma. Permite prepara a los trabajadores de recién ingreso así como mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona, ofrece el desarrollo a largo plazo de estos mismos, resolviendo problemas operativos y evitando riesgos laborales.

Como se pudo observar existen diferentes concepciones de la capacitación, pero concuerdan en varios aspectos, por lo que se integran a continuación:

Entiéndase por capacitación aquellas, acciones o estrategias encaminadas a proporcionar al personal los elementos que propicien en él una transformación de habilidades, conocimientos y actitudes, enfocadas al desarrollo personal y laboral, impactándose en la productividad y la calidad de los servicios.

Sin embargo esta capacitación implica un complejo proceso que a continuación se presenta.

## **2.2 Fases del Proceso de la Capacitación**

En las organizaciones o empresas se ha dado, según algunas concepciones, una gran importancia a los aspectos materiales, dejándose de lado lo humano; no obstante, el elemento humano es el que da vida y dinamismo a la empresa.

Mendoza (1982) explica que, la empresa en sí es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

elementos y subsistemas, es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presenta en una de sus partes implica a toda la unidad. Para comprender el enfoque sistémico, se definirá como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados.

Es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema, es decir, corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistema que la construyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

Los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta una deficiencia de cada organismo, esta repercute en el resto del sistema. Generalmente, la institución como sistema recibe influencias del entorno, las cuales constituyen un suprasistema que de alguna manera afectara el buen funcionamiento de la organización. Cada sistema recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y obtener un producto y es la capacitación uno de estos insumos para llegar a estos resultados.

Ahora bien el enfoque estructural se refiere a que la organización de cualquier tipo que sea, no solamente recibe información del medio externo, sino también de sí misma. Así tenemos que existe una normatividad específicas, que legisla y reglamenta las acciones que desarrolla el responsable de capacitación y a quien se considera el proceso legal que dirige dichas acciones, junto con el administrativo que integra para dar lo que denominamos enfoque estructural.

El enfoque estructural y el sistémico logran un ajuste entre sí o se integran de tal manera que uno no se explica sin el otro. Y es a esto lo que se denomina cuadrante de la capacitación, el cuadrante de la capacitación nos muestra las líneas o caminos que se habrán de seguir en todo el proceso mismo de la capacitación.

A partir de estos dos enfoques, también existen otros que parten de que el proceso de capacitación implica: a) Determinación de las necesidades de capacitación, b)Elaboración o planeación de un programa, c)Ejecución de un programa y d)Evaluación y seguimiento de la capacitación. (I.S.S.S.T.E., 1998a)

En este sentido el enfoque que se retoma en este trabajo será el cuadrante conjuntado con el que establece el I.S.S.S.T.E., sin embargo, la Secretaría de Relaciones Exteriores adapta de acuerdo a las características y necesidades de los trabajadores los enfoques o los elementos que le son más útiles para llevar a cabo su labor de capacitar.

### **2.2.1. Determinación de las Necesidades de Capacitación**

Las necesidades de capacitación son aquellas que muestran las personas al desempeñar inadecuadamente las funciones de su puesto y que pueden satisfacer si así lo considera el psicólogo por medio de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dicho proceso deberá planearse tomando en cuenta los resultados que pretende alcanzar, es decir los objetivos.

Según Boydell, existen tres niveles de necesidades de capacitación:

1. A nivel organizacional. Carencia de la organización
2. A nivel ocupacional. Carencia en el desempeño de un puesto
3. A nivel individual. Carencias particulares del personal

Las necesidades de capacitación pueden ser manifiestas o encubiertas. Las primeras se detectan fácilmente a través de la observación, son claras y evidentes, las segundas para definirse requieren de investigación en forma sistemática. (I.S.S.S.T.E., 1998a)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una detección de necesidades planeada, permite conocer la realidad con exactitud. Las funciones y actividades de cada puesto van a orientar la detección de necesidades, ya que al definir las conductas que requiere cada persona, van a delimitar los objetivos de aprendizaje a alcanzar a través de los programas de capacitación.

Esta primera fase del proceso de capacitación permite precisar lo más aproximadamente posible las diferencias cuantificables y medibles existentes entre los conocimientos habilidades, destrezas, y actitudes requeridas en un trabajador para el desempeño de un puesto, con relación a las que posee actualmente.

Por tal la detección de necesidades de capacitación permite identificar:

- Los objetivos generales a corto y mediano plazo.
- Las metas derivadas de los objetivos generales.
- En qué se requiere capacitar al personal para que desempeñe correctamente su puesto de trabajo.
- El nivel de profundidad sobre los conocimientos que requiere el personal a capacitar. Cuándo y con qué prioridad se necesita.

Existen dos modelos principales de investigación para el diagnóstico de necesidades el centrado en el analista donde generalmente toda actividad recae en él, ya que las técnicas utilizadas así lo requieren y el modelo participativo, donde intervienen activamente tanto funcionarios como subordinados y ellos son propiamente quienes realizan la investigación bajo la coordinación y asesoría del analista responsable de capacitación. (I.S.S.S.T.E., 1998a)

Así la elaboración del diagnóstico considera:

- La cantidad de personas que requieren la capacitación, en que, a partir de cuando, y el nivel de profundidad y quienes participan en el proceso de aprendizaje de la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Identificar cuales necesidades pueden resolver la organización por sí mismo, y en cuales se requiere la contratación de personal externo.
- Identificar las necesidades que el trabajador resolverá de manera personal y otras en las que requiere la participación y/o el apoyo de grupo.

### **2.2.2. Elaboración o Planeación de un Programa**

Esta etapa es un paso sencillo que debe apoyarse en el análisis pertinente de la información obtenida a través del diagnóstico, en el que se determinan objetivos concretos, recursos y eventos de capacitación, así como la periodicidad y, en su caso, la seriación de los mismos. Con ello se busca atender las necesidades y resolver los problemas relacionados con el desempeño del puesto. (Departamento del Distrito Federal, s/f)

### **2.2.3. Ejecución de un Programa**

Consiste en llevar a la práctica los programas de capacitación. Implica la coordinación de instructores, participantes, cursos y responsables de capacitación; tomando como parte importante la supervisión, lo que permitirá comprobar si las acciones se están llevando de acuerdo a lo planeado y si se cumple con los objetivos previstos. (I.S.S.S.T.E., 1998a)

### **2.2.4. Evaluación y Seguimiento de la Capacitación**

Desde que las compañías han estado utilizando la capacitación, los investigadores se han dedicado a estudiar su eficacia. Andrew en 1985 (citado en: Nash, 1985) mencionó que quienes asisten a los cursos salen con una impresión favorable y normalmente piensan que la capacitación es útil. Sin embargo, las organizaciones que gastan grandes sumas en capacitación esperan que el resultado de la misma no sea tan sólo una buena impresión; desean tener la seguridad de que sirve, es decir, de que les permite a los empleados aprender el comportamiento necesario para cumplir con su trabajo (Wexley y Latham, 1981, (citado en: Nash, 1985)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para lograr esta seguridad se tendrían que remontar a evaluar el diagnóstico de necesidades, es decir, comprobar que efectivamente este detecto las verdaderas carencias de los empleados.

Aunado a esto se tendría que evaluar la eficacia de la capacitación en general, para lo cual Nash (1985) establece algunas técnicas para esto como son, las encuestas de opinión, los cambios de actitud y los exámenes objetivos (Philips, 1983, en Nash, 1985). Los datos objetivos son lo que reflejan mejoramiento de la calidad, aumento de la producción, ahorro de tiempo y reducción de costos. Los datos objetivos se refieren a la evaluación de los hábitos de trabajo, nuevas destrezas, ambiente de trabajo, número de ascenso y una mejor actitud y forma de sentir. Las técnicas para medir los datos subjetivos son los exámenes antes y después de los cursos, la retroalimentación de los participantes y la simple observación.

Para evaluar la eficacia de un programa de capacitación es necesario analizar las necesidades, establecer una información base, elegir un método y una estrategia de evaluación y desarrollar algunos objetivos del programa.

Sin embargo, el I.S.S.S.T.E. (1998a), menciona que la evaluación es la medición y corrección de todas las actividades y se inicia en el momento de la ejecución, aunque se plantea desde la formulación de cada programa. Esta actividad es muy importante pues permite identificar la efectividad de los programas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



A través de ésta se logra:

- Evaluar el aprendizaje, con lo cual se puede detectar el grado de conocimiento y habilidades adquiridas y/o mejoradas.
- Evaluar en que medida los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes son aplicables a su área de trabajo.
- Aplicación al área laboral de lo aprendido, a través de esto se puede detectar las posibles fallas en los programas como son: el no encontrar un área de aplicación de lo adquirido en el curso hacia sus funciones.
- Analizar el costo-beneficio: en este punto es necesario considerar el costo real emitido por curso, si es redituable en la medida de que los trabajadores han logrado cambios de actitud favorables o hayan mejorado en el desarrollo de algunas habilidades, así como la adquisición de un nuevo conocimiento aplicable a su área laboral (I.S.S.T.E. 1998a).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **CAPITULO 3**

## **EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES**

Hoy en día las organizaciones del mundo se desenvuelven en un ambiente más competitivo con creencias y exigencias de calidad, y por lo tanto de productividad, donde los cambios vertiginosos que se generan en el entorno, la globalización de la economía, la apertura de las sociedades al comercio internacional, el acelerado crecimiento tecnológica las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras.

La Administración Pública, inmersa en este escenario, experimenta la necesidad de transformar sus estructuras organizacionales, modificar sus sistemas de trabajo, y cambiar su cultura laboral, a fin de apoyar al país a ser más competitivo, a través de la mejora de la calidad de los servicios que proporciona a la sociedad. (I.S.S.S.T.E., 1998a)

Así el sistema de capacitación surge de la necesidad de modernizar el funcionamiento de la ciudad de México y del imperativo de hacer más eficiente la Administración Pública. (Departamento del Distrito Federal, s/f)

En la época actual ser una organización competitiva implica, mejorar sustancialmente la productividad y la calidad, lo cual solo se logra mediante la mejor utilización de todos sus recursos, especialmente el humano.

Es en este punto, donde se enfoca la capacitación en las Instituciones y donde se avoca la Secretaría de Relaciones Exteriores, ya que requiere que todos sus servidores públicos de la S.R.E. se involucren en el proceso, se conscientice que el cambio mejorará cada aspecto de su vida y por ende de la Institución. (S.R.E., 2002)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Una de las estrategias que posibilita el desarrollo del factor humano es la capacitación. Por ello es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación de recursos humanos del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de la organización. (I.S.S.S.T.E., 1998a)

En 1998, la S.R.E., contemplaba a la capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a la persona de conocimientos y propiciar el desarrollo de sus habilidades, aptitudes y actitudes, para que pueda desempeñar de manera eficiente las actividades inherentes a su puesto, en beneficio propio y de la institución. Incluyendo dentro de sus objetivos fundamentales la capacitación de los trabajadores, al considerarla una herramienta primordial para coadyuvar en un medio de constantes cambios, al desarrollo de los recursos humanos.

En el 2001, establece que capacitar es propiciar en los trabajadores el proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir de instrumentar acciones de capacitación que mejoren la calidad laboral y personal, incidiendo en el desarrollo de habilidades y capacidades de los trabajadores.

Por otro lado la S.R.E. (1992) a través de la coordinación de capacitación, habla de alcances de la capacitación, dividiéndose en los siguientes modelos:

- ✓ Capacitación para hacer
- ✓ Capacitación para llegar a ser
- ✓ Capacitación para hacer y llegar a ser simultáneamente

La capacitación *para hacer*, se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Es la capacitación que parecer ser más útil y da resultados mas inmediatos.

La capacitación *para llegar a ser*, se proyecta hacia el perfeccionamiento del desarrollo del hombre, de su personalidad esencial en la empresa o institución.

Y para finalizar la capacitación *para hacer y llegar a ser, simultáneamente*, se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa o institución. Tiene un doble objeto, el hacer trabajo en conjunto o sea en su dimensión social y, el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de su centro de trabajo y de la sociedad en general.

Por lo anterior la capacitación para el trabajo constituye, un elemento de particular importancia para mejorar la calidad de los servicios y a ella debe estar orientada de manera primordial. Por una parte, el mejoramiento de las destrezas y las habilidades del servidor público para el desempeño de sus funciones, así como la preparación para el desarrollo de nuevas tareas, le permitirán no tan solo resolver con eficacia las responsabilidades a su cargo, sino encontrar perspectivas de desarrollo personal y profesional que estimulará su desempeño.

Pero quiénes son los encargados de impartir, coordinar o dirigir este proceso; los administradores y psicólogos son los principales autores de esto. Así en la esta Secretaría se dirige la atención al trabajo que el psicólogo, que como tal ejerce en este ámbito de capacitación.

Por ser el humano un ser que aprende continuamente, su vida transcurre cambiando su comportamiento desde que nace hasta que muere, ese cambio sucede en forma intencional, provocado por la experiencia personal.

Todo aprendizaje no es más que el resultado del esfuerzo de superarse a sí mismo, venciendo obstáculos, por lo que su instinto de superación lo lleva a buscar en la capacitación la herramienta mediante la cual superara estos obstáculos en el ámbito laboral.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Este ser aprende con todo su organismo, atendiendo a sus necesidades biológicas psicológicas y sociales. La necesidad surge de una carencia, entre lo que se tiene y lo que se debe tener. (I.S.S.S.T.E., 1998a)

Por tal la capacitación ha cobrado singular importancia en la formación y actualización de profesionales que tiene bajo su responsabilidad diferentes funciones, en tanto el ejercicio de estas le impliquen un total compromiso de calidad, en términos que respondan a las cambiantes necesidades de la nueva tecnología y el desempeño social, económico y político del país y de la propia institución.

Así la capacitación cubre varias etapas, en las que la aplicación de cada una y su conducción a través de los lineamientos establecidos, permitirá elevar la calidad del trabajo, favorecer el desarrollo personal de los trabajadores, avanzar hacia una administración eficiente y formar servidores públicos conscientes de los fines de la organización a la que sirven. (Departamento del Distrito Federal, s/f)

### **3.1. Etapas de la Capacitación en la S.R.E.**

Ahora bien el proceso de capacitación en la S.R.E. implica varias etapas:

- a) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, que representa la base medular del programa.
- b) Desarrollo de la Capacitación, aquí se incluyen las estrategias que se implementarán, sus características, y la programación, es decir la ejecución de los cursos.
- c) Evaluación y Seguimiento de la Capacitación, esta inicia con la valoración del aprendizaje que los trabajadores obtuvieron de este programa y establece los métodos para medir el impacto de las acciones a largo plazo (ver organigrama No. 2., pág. 37).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

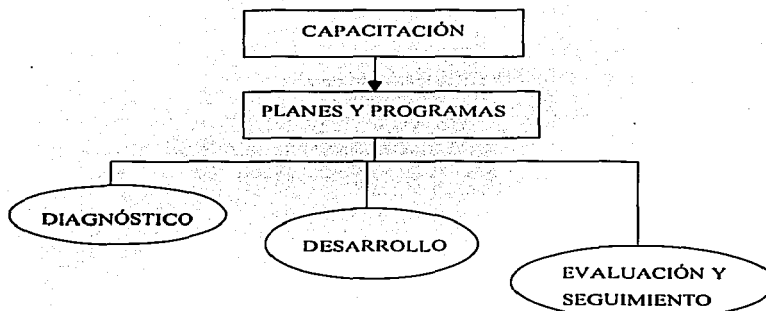


Figura 2. Sistemáticamente esquema de la Organización de la Capacitación, tomada de la fuente de la S.R.E. (2002), y adaptada a este trabajo.

Estas etapas se conforman en un Plan o Programa que se lleva a cabo anualmente y que se describe bajo el siguiente marco jurídico-administrativo:

- ❑ La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 Constitucional. Capítulo IV, artículo 43, fracción VI, apartado "F" y capítulo 44, fracción VIII.
- ❑ Marco Normativo en Servicios Personales de la Unidad de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, capítulo 14, que establece la Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación en el Sector Público.
- ❑ Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores 2001, capítulo IV, artículo 10, fracción VI, XII y XX y capítulo VI, artículo 32, fracción XXVII.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

▣ Las Condiciones Generales de Trabajo 2000 de la Secretaría de Relaciones Exteriores, capítulo VIII, artículo 53, fracción VI, y capítulo IX, artículo 56, fracción XII.

Así regida bajo esta normatividad, la capacitación que se imparte de acuerdo a las diferentes necesidades que se van presentando año con año en esta Institución. Pero existe una estructura básica que tiene que contener sus programas, como son a) presentación; b) objetivo general y específicos; c) marco jurídico-administrativo; d) fases del proceso de capacitación, que incluyen, detección de necesidades de capacitación, planeación en esta se desglosan, las metas, la coordinación interinstitucional, contratación de empresas de capacitación, recursos humanos, recursos materiales y didácticos y recursos financieros, la ejecución, y la evaluación y seguimiento; e) los subprogramas que contemple y f) los anexos o formatos que se tengan que entregar.

De la etapa del diagnóstico de necesidades se hablara en un posterior numeral, pero ahora se vera como se llevan a cabo todas las estas etapas del proceso de Capacitación:

### **3.1.1. Desarrollo de la Capacitación en la S.R.E.**

Esta etapa consiste básicamente en organizar, dirigir y ejecutar las acciones y/o eventos de capacitación correspondientes. Asimismo es indispensable tener presente que para iniciar el Desarrollo de la Capacitación se debe considerar, en primer lugar, su vinculación con la primera etapa; tomando en cuenta, para tal efecto, los resultados obtenidos, las prioridades institucionales establecidas y los recursos presupuestales.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), expidiendo la Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación en el Sector público (2000), establece los objetivos a alcanzar en esta etapa como:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❑ Integrar y ordenar un conjunto de acciones encaminadas a satisfacer, a través de las diversas modalidades de la capacitación, las diferentes necesidades que fueron detectadas, identificadas y determinadas mediante el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, sean estas de tipo organizacional, funcional o personal.
  
- ❑ Dar a conocer los alcances del Plan y/o Programa Institucional de Capacitación a todos los actores y/o participantes involucrados en él, con el afán de satisfacer las diferentes expectativas tanto del personal operativo y de enlace, como del personal de mando y homólogos, ofreciendo y coordinando para tal efecto los servicios necesarios correspondientes.

Si bien es cierto la capacitación es un proceso muy complejo que debe cumplir con ciertos requisitos para llegar a sus metas, la Secretaría en sus planes y programas de capacitación presenta los mecanismos que ejercieron para llegar a las mismas.

Esta etapa representa la organización y ejecución misma de las estrategias determinadas para cubrir las necesidades, contemplando las características y generalidades necesarias para su adecuado desarrollo.

Así la integración de todas las acciones establecidas generarán la programación de acciones que en su momento estructuran los programas.

Llevar a cabo la organización de las acciones y/o eventos de capacitación implica tener presentes, entre otros, los siguientes aspectos (S.H.C.P., 2000):

- Clarificar, en los diferentes tipos, las necesidades de capacitación determinadas con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) efectuado: organizacionales, grupales, individuales, manifiestas, encubiertas, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- **Hacer un inventario de recursos humanos y describir, lo más detallado y preciso posible, las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes a satisfacer, en cada servidor público o grupos de ellos.**
- **Jeraquizar, en función a las necesidades específicas de las áreas, puestos y personas a capacitar, los tipos de necesidades de capacitación previamente determinadas y clasificadas.**
- **Revisar los niveles de profundidad de las acciones y/o eventos de capacitación a programar, con el objeto de estructurar los contenidos en función al tipo de perfil de los participantes así como, considerando el tipo de grupo o personas al que se dirigirán dichas acciones y/o eventos.**
- **Prever, entre otros aspectos, los métodos y las técnicas de instrucción a emplear, los recursos materiales y técnicos que serán necesarios, el tipo de instructores y/o facilitadores así como, el tipo de equipo y aulas que se utilizarán.**
- **Efectuar una descripción detallada del conjunto de acciones y/o eventos tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación determinadas; así como, establecer: las posibles fechas en que se llevará a cabo su realización, la cobertura de los mismos, la determinación de los participantes involucrados, los posibles instructores y/o facilitadores, el responsable o persona encargada de la coordinación operativa.**
- **Definir, para la función institucional de capacitación y en función a la misión y visión establecidas, los objetivos genéricos y específicos relacionados con el conjunto de acciones y/o eventos a realizar; así como, las metas que se pretenden alcanzar u sus respectivos estándares o indicadores de desempeño que se utilizarán para medir los resultados obtenidos e impacto generado.**
- **Calendarizar las acciones y/o eventos de capacitación, clasificándolos con base en las necesidades determinadas, definiendo asimismo, si su periodicidad será mensual, trimestral o anual.**
- **Definir el conjunto de métodos y técnicas psicopedagógicas que se aplicarán para lograr un eficaz, eficiente y efectivo desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende, para dirigir las acciones y/o eventos de capacitación hacia la adquisición o actualización de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el buen desempeño de los trabajadores.**

- **Determinar, dentro de cada dependencia o entidad y de las propias unidades administrativas que las integran, qué áreas, puestos, personas, son responsables de la función de capacitación en la Institución, y por lo tanto, los encargados de la coordinación de las acciones y/o eventos de capacitación, encaminados a cubrir y/o satisfacer las necesidades determinadas.**
- **Concretar y definir los recursos presupuestales necesarios para ejecutar el plan/programa de capacitación, contemplando los detalles por evento y precisando los recursos tanto por concepto de gasto corriente, como por el capítulo de inversión del presupuesto autorizado a la Institución.**

Así una de las características del proceso de capacitación en esta Secretaría, es tener como objetivo el mayor desarrollo de habilidades de los trabajadores, por lo que cada año se estructuran los planes y programas de capacitación.

### **3.1.2. Evaluación y Seguimiento de la Capacitación en la S.R.E.**

El proceso de capacitación como ente concreto no existe, se manifiesta mediante la integración e interpretación de estructuras, procesos, tecnologías y recursos técnicos y humanos dispuestos para tal fin. La evaluación considera la verificación del logro de los objetivos y metas previstas y los procedimientos que se han seguido para tal efecto. (S.R.E., 1998)

Consiste en la retroalimentación imprescindible para la rectificación o ratificación de las acciones por desarrollar en un futuro inmediato, por lo tanto interviene y vincula todas las etapas que conforman la capacitación proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo.

Si se parte de la base de que toda organización o institución debe buscar el mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos así como, de la propia definición de calidad y se considera a ésta como: "la aptitud de un producto o de un servicio para satisfacer las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

necesidades manifiestas o potenciales de los clientes o usuarios"; bien puede decirse que una vez identificadas de manera genérica y específica las necesidades de capacitación, la preparación de la evaluación deberá ser siempre un indicador de la calidad de las acciones y/o evento de capacitación que se realicen. (S.H.C.P., 2000)

Con el objeto de lograr la transparencia del proceso y/o la función de capacitación así como, para medir la eficacia, eficiencia y efectividad del mismo y por ende, su contribución al logro de los resultados de la propia institución; los responsables de dicho proceso y/o función en este caso los psicólogos, deberán considerar como punto de partida para llevar a cabo la evaluación de las acciones de capacitación, los siguientes aspectos:

- Para evitar que la evaluación de las acciones sean producto de un análisis meramente contable o resultado de una exploración superficial, dicha evaluación deberá llevarse a cabo mediante la complementariedad de los enfoques actuales: es decir, aplicando tanto aquel que esta relacionado con el control de los resultados (verificación de logros u objetivos), como el de la exploración de los efectos (investigación del impacto) en función al valor, alcance y sentido de dichas acciones de capacitación.
- Para que las acciones de capacitación, sean reconocidas como producto de un proceso y/o función del psicólogo que contribuye a la realización de productos u objetivos de la S.R.E., será necesario que la evaluación de dichas acciones se realice antes, durante y después de su realización.
- Deberá lograrse que la evaluación de las acciones de capacitación se integre al propio proceso y/o función de capacitación.
- Para que la evaluación de las acciones de capacitación sea eficaz, eficiente y efectiva, será necesario que en su realización se involucren, desde su inicio hasta su terminación, todos los protagonistas o participantes en la misma.

Llevar a cabo la evaluación del proceso de capacitación significa, en términos generales, su aplicación en cada una de las etapas que lo integran.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Así la evaluación consiste fundamentalmente en una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planteados y la elaboración de los elementos que componen el proceso capacitador respecto al cumplimiento de sus propósitos, en términos de aprendizaje, calidad, cantidad, oportunidad y costo. Estos indicadores serán válidos si se cuenta con un sistema de control ágil y práctico que guíe la forma en que se lleva a cabo el proceso. (S.R.E., 1998)

En el control de las acciones de capacitación es importante considerar la necesidad de realizar estudios de seguimiento que permitan recopilar información sobre los resultados de acciones y su repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores, a fin de determinar si su formación fue adecuada o no y porqué; de igual forma, especificar los errores y aciertos cometidos en cada etapa del proceso y un estudio de la inversión de la capacitación. (S.R.E., 1998)

Tradicionalmente se pensaba que la evaluación era la última parte de cualquier proceso y que a partir de ahí se obtendría la información para conocer los resultados, esto aunque es útil, no parte de una visión integral que tome en cuenta cada una de las etapas o fases del proceso.

En particular, la evaluación de la capacitación frecuentemente es practicada con procedimientos desordenados, poco rigurosos, y con recursos inadecuados, dándose lugar tan solo a la recolección de opiniones, lo cual limita su desarrollo y consolidación, es por ello que la evaluación se ha convertido en una etapa sustantiva a ser analizada, ya que tiene importantes repercusiones en la planeación, desarrollo y ejecución de las acciones.

La evaluación es a su vez un proceso sistemático, que permite retroalimentar al sistema mejorándolo, validándolo técnicamente y profesionalmente en función de sus resultados.

Así la S.R.E. (1998), establece que, la evaluación se caracteriza por ser: sistemática, porque contempla un conjunto de procedimientos tendientes a obtener información de una manera organizada, integral, porque se considera a la evaluación como un todo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De esta manera, permite conocer las circunstancias y elementos que intervienen en la planeación, organización y ejecución de la capacitación.

En la S.R.E. (1998) la evaluación consiste en medir y valorar los resultados de la capacitación, y en cierta medida, evaluar la satisfacción de las necesidades detectadas. Se considerarán dos tipos de evaluación:

- ✓ Evaluación Diagnóstica: consiste en determinar el grado en que el capacitando posee los conocimientos, actitudes o habilidades que se desean producir.
- ✓ Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje: evalúa la organización y el desarrollo de los cursos, tanto en el contenido, como en la calidad de la instrucción así mismo mide el grado de aprovechamiento de la enseñanza, comprobando si se cumplieron los objetivos del curso.

Esta evaluación se lleva a cabo mediante la aplicación de instrumentos diseñados por el Departamento de Capacitación de la Secretaría, así mismo se incluirá el instrumento que se utiliza en la Programa de Evaluación del Desempeño: Premios, Estímulos y Recompensas Civiles de la Administración Pública (S.R.E. 1997, 1998, 1999, 2001 y 2002).

El seguimiento se refiere al proceso en el que se determinan los efectos de la capacitación y el impacto que tuvo esta en el desempeño de las labores del trabajador, se realiza mediante la aplicación de un instrumento de autoevaluación al mes y a los tres meses de concluida la instrucción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) en la S.R.E.**

Esta es la etapa que compete mayor importancia al presente trabajo, por lo que daremos algunos aspectos generales que la Secretaría de Relaciones Exteriores, contempla para sus efectos.

Se entiende por D.N.C., el procedimiento a través del cual se determinan las diferencias que existen entre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes contempladas en los objetivos propuestos para un puesto de trabajo, con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes que desarrolla un trabajador. (S.R.E., 1998)

Asimismo la S.R.E. (1992) establece que en esta etapa es necesario investigar en detalle cuales son los requisitos que en materia educativa el personal, futuros sujetos de un programa de capacitación, deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido.

Es un proceso por donde ha de comenzar a funcionar el proceso de la capacitación y constituye un paso indispensable para precisar necesidades y darle sentido a la capacitación. Desde luego, los resultados del diagnóstico son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programar los eventos con los cuales se satisfarán las necesidades detectadas. (Departamento del Distrito Federal, s/f)

A través de la D.N.C. se obtiene la información necesaria sobre (S.R.E., 1998):

- La descripción de las actividades que es necesario atender a través de acciones de capacitación, número de trabajadores y características de aquellos que deben ser capacitados.
- Las áreas críticas de la institución y las causas que generan los problemas, esto es si los problemas podrán solucionarse a través de acciones de capacitación, o es necesario implementar cambios en las diferentes áreas de la institución.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Pero para el año de 2002, transforman su conceptualización y contemplan como resultados:

- Identificar a los servidores públicos que requieren de la capacitación, así como en que rubros necesitan ser capacitados, cuando y como.
- Determinar cuales serán las directrices de la programación de acciones de capacitación.
- Establecer los conocimientos que son necesarios actualizar.
- Implementar las estrategias específicas de capacitación necesarias para resolver las carencias detectadas.

Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debiera ser”, siendo esta característica sumamente importante, ya que proporciona un punto de referencia objetivo y medible, para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto. (S.R.E., 1992)

Este es el método para conocer las condiciones en las que se desenvuelve un país, una región o una organización administrativa. El método se puede aplicar, de acuerdo con los objetivos que se persigan, para obtener la información de carácter general o particular y, esta puede ser tan extensa como los requerimientos lo exijan. Lo importante es contar con los datos suficientes para formular los programas con apego a las necesidades de la organización. (Departamento del Distrito Federal, s/f)

Es por ello que en la D.N.C. se plantean como objetivos (S.R.E., 1998):

- Identificar la problemática de la institución
- Diferenciar si las necesidades corresponden a capacitación o son de otro tipo.
- Establecer las acciones de capacitación que deberán realizarse.
- Precisar los conocimientos, características y número de trabajadores a capacitar, así como áreas y niveles.
- Establecer la programación de las acciones de capacitación que deberán realizarse.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Determinar los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que se requieren para realizar las acciones de capacitación.

Asimismo en el 2002, se establece como objetivo el llevar a cabo un análisis sistematizado del estado real de los conocimientos, habilidades o actitudes que pueden presentar problemas o mejora alguna, así como las carencias o áreas de mejora que tuvieran los servidores públicos.

Por su importancia la D.N.C. constituye el primer paso para la elaboración del Programa Institucional de Capacitación en la S.R.E.

El objetivo de esta es diferenciar a partir de la problemática planteada por los trabajadores, las necesidades de capacitación, así como definir las prioridades, periodicidad y temática de las actividades de capacitación. (S.R.E., 1998)

Permite conocer los problemas, generales o particulares, que enfrenta el proceso de capacitación y que le impiden alcanzar de manera óptima sus objetivos.

Sin embargo la D.N.C. debe formularse en dos niveles (Departamento del Distrito Federal, s/f):

*Nivel general.* Compara los objetivos y los procedimientos de la organización con el funcionamiento real de ésta, a efecto de identificar la presencia de obstáculos al desempeño eficiente y al logro de sus propósitos.

*Nivel particular.* Determina necesidades de capacitación y de enseñanza abierta del personal de una oficina o área administrativa, al interior de un sistema. Este nivel esta constituido, a su vez, por dos métodos: uno, el de Detección de Demanda de Enseñanza Abierta, que arroja datos sólo a nivel de necesidades individuales; y otro, conocido generalmente como Detección de Necesidades de Capacitación, por el cual se obtiene información de tres tipos:



Necesidades de la organización: se trata de las necesidades que se manifiestan por dificultades para alcanzar los objetivos generales de una organización, o bien porque se presume que una porción importante de mandos medios de la dependencia adolece de ciertas habilidades.

Necesidades del puesto: estas necesidades se pueden identificar mediante un ejercicio de comparación que consiste en enumerar las diferencias entre el desempeño real de un servidor público en su puesto y lo que se espera obtener del desempeño de ese puesto independientemente de quien lo ocupe.

Necesidades del individuo: son aquellas necesidades que cada persona experimenta y que considera indispensable satisfacer para realizar sus tareas de manera óptima.

Con base a lo anterior la S.R.E., establece su diagnóstico a partir del nivel particular, conjuntando los tres tipos de necesidades, ya que concibe el trabajo como una forma integral, en la que participa el trabajador como tal, como persona y como parte de la organización.

Para estar en posibilidades de partir desde un punto real de conocimientos y de necesidades en materia de capacitación de los servidores públicos de esta Secretaría, se realiza la D.N.C. (S.R.E., 2002)

Si bien esta Secretaría modifica los lineamientos establecidos de acuerdo a sus necesidades la S.H.C.P. (2000), establece cuatro fases de esta etapa: la preparación, la implantación, la consolidación y la evaluación:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Fase de preparación:** para el diseño y realización de esta fase, las dependencia y entidades así como, las unidades administrativas que las integran, deberán considerar los siguientes elementos:

- **Aplicación de un plan estratégico**, en el que se incluya la definición de la razón de ser (misión) y el rumbo (visión) de la función capacitación, así como de los objetivos estratégicos de la misma; los cuales deberán ser comparados respecto a la misión y visión y objetivos estratégicos de la dependencia o entidad en general y por ende, de la propia unidad administrativa, en particular.
- **Definición**, tanto de las políticas del proceso de capacitación, como de las responsabilidades y compromisos, de los que participarán en dicho proceso.
- **Integración de un plan y programa anual de trabajo**, relacionado con dicho proceso de capacitación: donde se vean reflejadas tanto las políticas, como los objetivos, metas, factores de éxito, estrategias, responsabilidades y compromisos, previamente definidos, para darlo a conocer a los participantes en el mismo.
- **Identificación**, o definición en su caso, de los elementos de información clave, relacionados con la capacitación a saber: normatividad vigente; análisis y/o descripción de puestos; procedimientos de trabajo y tecnología correspondiente; inventario de recursos humanos; planes de carrera y agendas de desempeño y/o índices de productividad; componentes o factores críticos de éxito; metodología de trabajo a aplicar; resultados del diagnóstico organizacional (problemática o áreas de oportunidad) así como, los de la evaluación del clima laboral y del desempeño, que deberán considerarse para la realización de la etapa de D.N.C.
- **Selección**, en función al ámbito, nivel y área de investigación y con base en lo establecido en los documentos de apoyo, de los métodos y técnicas que se aplicarán para el D.N.C., diseñando, en su caso, el o los instrumento(s) de medición, necesario(s) para tal efecto.
- **Definición de los aspectos clave** (políticas, metodología, acciones, etc.) que se considerarán para la integración del Plan/Programa Institucional de Capacitación anual, tanto a nivel dependencia o entidad, como de unidad administrativa.

- **Diseño e instrumentación**, de un programa de capacitación y sensibilización, dirigido a todo personal, tanto de mando, como del nivel técnico-operativo; que permita la participación activa y comprometida de dicho personal, en la realización de esta etapa.
- **Definición y calendarización**, mediante un programa de trabajo y/o gráfica de Gant, de las actividades necesarias para la realización del D.N.C.

**Fase de implantación:** para el diseño y realización de esta fase, se deberá considerar los siguientes elementos:

- **Dotación de los recursos necesarios** para la realización de la etapa de D.N.C.
- **Apoyo a los participantes** en la realización de las actividades preestablecidas, y motivación a los mismos, para que se lleve a cabo el D.N.C.
- **Coordinación de la participación del personal involucrado**, en la realización de las actividades preestablecidas, para llevar a cabo el D.N.C.
- **Aplicación de los instrumentos de medición**, seleccionados o diseñados, para la realización del D.N.C.
- **Identificación**, en el ámbito organizacional, departamental, ocupacional e individual, de las áreas, puestos y personas, respectivamente; en los que pueden ser cubiertas vía la capacitación.

**Fase de consolidación.** Para el diseño y realización de esta fase deberán considerarse los siguientes elementos:

- **Concentración e integración de los resultados obtenidos**, derivados de la aplicación de los métodos, técnicas, e instrumentos de medición seleccionados y/o diseñados, para la realización del D.N.C.
- **Análisis y jerarquización de los resultados obtenidos.**
- **Determinación de las necesidades de capacitación**, dentro de la dependencia, a nivel organizacional, departamental, ocupacional e individual.
- **Integración del proyecto de un Plan y/o Programa Institucional de Capacitación anual**, para la dependencia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Fase de evaluación: para el diseño y realización de esta fase la dependencia deberá considerar los siguientes elementos:

- Constatación del cumplimiento de actividades, en función del programa de trabajo, elaborado para la realización de la etapa de D.N.C.
- Verificación de que los productos, obtenidos del D.N.C., cubran los distintos ámbitos, niveles, enfoque, y áreas de investigación predeterminados.
- Comprobación de que los resultados arrojados en el D.N.C. cubren las expectativas de mejora del desempeño, tanto de la organización o institución, como del personal directivo y de los propios servidores públicos.
- Establecimiento, en función de la determinación de necesidades de capacitación efectuada, de los métodos técnicas e instrumentos, que se utilizarán para efectuar la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación, que se generarán a través de los programas y/o acciones de capacitación correspondientes.

De acuerdo a lo anterior operacionalmente se describirá como se llevo a cabo en el último año en esta Secretaría el D.N.C.:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se cubrieron las cuatro fases que marca la S.H.C.P., pero las actividades fueron sobre los siguientes seis puntos (ver cuadro No. 1):

<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	⊗ Determinar los recursos así como de las características de los trabajadores de esta Secretaría, para la realización del diagnóstico de lo que resulta la elaboración de la cédula del diagnóstico.
2	⊗ Difusión de la cédula mediante un oficio, estableciendo la importancia para la Secretaría de la información que se obtenga de dichas cédulas. Este envío se realiza a todos los coordinadores administrativos de las Direcciones Generales que forman parte de la Secretaría, en el entendido que es responsabilidad de este mismo, la difusión de la cédulas entre el personal de su área así como la recopilación y remisión de los mismos al área encargada de la D.N.C. ⊗ El área encargada de llevar a cabo la D.N.C. hace contacto con los coordinadores para informar los tiempos de entrega así como la extensión de las cédulas siendo esta a mandos medios y superiores, mandos medios, personal operativo y de enlace.
3	⊗ Recolección de las cédulas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, de las unidades administrativas.
4	⊗ Tratamiento a los datos obtenidos de las cédulas mediante un análisis cualitativo y cuantitativo.
5	⊗ Identificación de las áreas de mejora como son actitudes, habilidades, conocimientos a nivel unidad administrativa.
6	⊗ Estos datos se complementan con la información que se recaben de las cédulas de evaluación del desempeño del año anterior al ejercicio.

Tabla 1. Descripción de actividades del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la S.R.E. Fuente de la S.R.E. (2002), adaptada para este trabajo.

Sin embargo, a pesar de toda esta información la Secretaría ha presentado áreas de mejora en cuanto al diagnóstico de necesidades de capacitación que se realiza, por lo que a continuación, se presenta una propuesta de trabajo para este aspecto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPITULO 4 PROPUESTA DE TRABAJO**

Con base en la revisión teórica y practica que se llevó a cabo en los anteriores capítulos, se concluye que a pesar de que no existen diferencias significativas entre la teoría y la práctica, si existen obstáculos que limitan la práctica de la capacitación según la teoría y la legislación.

Entre estos obstáculos y bajo mi experiencia como psicóloga en el área de capacitación en la S.R.E., serían:

- La falta de una cultura de la capacitación en todo el personal de la Secretaría.
- Falta de recursos humanos, financieros y materiales para llevara a cabo la capacitación.
- Una baja motivación del personal para capacitarse.
- Una mínima sensibilización de los jefes inmediatos para autorizar que sus subordinados asistan a capacitarse.
- La falta de un adecuado Diagnóstico de Necesidades para conocer las carencias reales de cada trabajador.

Este último es uno en el que como psicóloga pretendo reestructurar con el siguiente esquema de trabajo para llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, más viable, y que cumpla con los objetivos planteados de la Institución.

Primero hay que dejar en claro que la capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida, por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

En este contexto, resulta más significativo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, en virtud de que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la Institución requiere.
- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la Institución, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios o quejas de servicios.

Así a lo largo de cuatro años de trabajo en este ámbito se ha logrado detectar que la etapa de detección, necesita una reingeniería en sus procesos, ya que esta debe de estar enfocada a un proceso metódico que implica investigación, relacionadas con las áreas de mejora de la propia Institución.

En este sentido el siguiente esquema de trabajo estaría determinado para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades en la Secretaría:

#### *PLANEACIÓN*

- ⊗ Elaboración de un cronograma
- ⊗ Confeccionar un proyecto de trabajo junto con los objetivos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**EJECUCIÓN 1.**

- & Elaboración de instrumentos
- & Prueba piloto de los mismos
- & Modificaciones a los instrumentos

**EJECUCIÓN 2.**

- & Aplicación de los instrumentos a la población
- & Análisis de los datos recabados
- & Vaciado de datos

**ANÁLISIS**

- & Elaboración de un informe de trabajo
- & Transformación de este informe en las acciones de capacitación a llevarse a cabo.

**PRODUCTO FINAL**

- & Catalogo de cursos.

En los siguientes apartados se desglosaran con más detalle:

**4.1. Planeación**

Si bien, para lograr comenzar con cualquier proyecto se tiene que contemplar desde el inicio una buena planeación en virtud de que de esta dependerá en gran medida el éxito de las actividades por lo que inicialmente se tiene que tomar en cuenta el objetivo de esta etapa:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**OBJETIVO GENERAL:**

Identificar las áreas de mejora tanto de los trabajadores en función de sus actividades laborales y su puesto, así como el de las áreas en su conjunto, estableciendo si existe una diferencia significativa entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o a futuro, a fin determinar si alguna acción de capacitación, logra mejorar estas.

**Objetivo específico:**

- Conocer si las habilidades que los trabajadores tienen cubren las necesidades del puesto.
- Proporcionar en base a la identificación realizada una acción de capacitación que permita desarrollarse al trabajador personal y profesionalmente, para que pueda acceder a la Ley Escalafonaria de la Secretaría.
- Establecer las áreas prioritarias que por sus características necesiten de la capacitación.
- Aumentar el nivel de una cultura en la importancia de la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



capacitación es solo para perder el tiempo, o para no trabajar; esta concepción no permite que a los trabajadores se les brinden las facilidades necesarias para asistir a los cursos.

Estas concepciones vienen de hábitos, dogmas o estructuras preestablecidas que rodean a la Secretaría, por lo que las acciones a seguir serían las siguientes:

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, es difícil que una persona cambie, y sobre todo que reconozca la necesidad de esta transformación en el ámbito personal y cultural, es luchar en contra de ideas y de un esquema conceptual que las personas traen consigo muy arraigado, por lo que sería necesario una sensibilización al cambio.

Esta sensibilización, se daría a partir de conferencias vía internet o en persona, con grupos asignados de antemano, no habría una elección, se daría a todo el personal solo se haría la división entre el personal operativo y los mandos medios ya que las conceptualizaciones son diferentes.

A la par de estas acciones, se difundiría por medio de carteles alusivos, y atractivos para todos, lo importante que es para la Secretaría tanto sus trabajadores como la capacitación y como a partir de esta es que ellos pueden superarse, y mejorar por ende la Institución.

Teniendo esta sensibilización se pasaría a organizar entre las coordinaciones administrativas y el Departamento de Capacitación entrevista con los mandos medios; se tomarían por orden de jerarquización, primero las Subsecretarías, posteriormente las Direcciones Generales, las Direcciones, las Subdirecciones y los Departamentos.

Si bien esta acción ya se había realizado la diferencia será que apoyados por el Oficial Mayor, esta entrevista sería obligatoria para todos los mandos medios, a medida que en ella se resalte la importancia de la capacitación, y como esta repercutirá en beneficio de ellos mismos y de su propio trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Posterior a la entrevista y detectadas las áreas que más prioridad e interés tienes se pasara a llevar a cabo la elección de los instrumentos para aplicarlos así como ejecutar la prueba piloto de estos, a fin de verificar su confiabilidad y validez.

Haciendo las modificaciones pertinentes se continuará con la aplicación masiva, pero tomando en cuenta los resultados de las entrevistas.

Con la información que se obtenga se hará un análisis cualitativo y cuantitativo, el primero para establecer una retroalimentación al diagnóstico así como alguna sugerencia que se vaya a tomar en cuenta en la ejecución del programa, el segundo para determinar con base a la frecuencia de petición "por área" la necesidad más específica a cubrir.

Al finalizar este proceso se tendrá como resultado un catalogo de cursos seleccionados por área de trabajo para conformar el Plan Institucional de Capacitación para el ejercicio siguiente.

#### **4.2.Ejecución 1.**

Establecidos los objetivos, el tiempo programado para la ejecución y el proyecto a seguir se continuará ya con la puesta en marcha de dicho proyecto.

#### Elaboración de instrumentos

A pesar de que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Guía Metodológica para la elaboración de Planes y Programas de Capacitación en el Sector Público establece ya algunos instrumentos se reconsiderarán estos, a fin de adaptar las características de los trabajadores de la Secretaría y los instrumentos que marca Mendoza, (1991).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **TÉCNICAS:**

### **E N T R E V I S T A**

#### *Descripción*

Interrogatorio dirigido por un entrevistados, con el propósito de obtener información de un mando medio (entrevistado), en relación con la importancia de la capacitación y las áreas de mejora de sus trabajadores a su cargo.

#### *Material requerido*

Guión de entrevista (anexo 1)

Grabadora, cuando el entrevistado no tiene inconveniente en que se utilice.

#### *Tipo de entrevista*

Entrevista semidirigida. Esta incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

#### *Tipo de aplicación*

Individual

#### *Destinatarios*

A los mandos superiores y mandos medios, a fin de que permita conocer las necesidades de capacitación de un área determinada, asimismo recaba síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento del área y sobre aspectos y puestos prioritarios.

#### *Ventajas*

Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante.

Proporciona la posibilidad de replantear preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista, si se juzga conveniente.

#### *Procedimiento de aplicación*

- 1) Confirmación con el entrevistado la hora y el sitio de la entrevista
- 2) Explicación breve de los propósitos de la entrevista y el tiempo que llevará esta.
- 3) Aclaración de dudas
- 4) Planteamiento de preguntas
- 5) Realización de un breve resumen de lo expuesto
- 6) Cierre de la entrevista

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

#### *Descripción*

Un trabajador o grupo responde de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra).

#### *Material requerido*

Cuestionario (anexo 2)

#### *Tipo de cuestionario*

Cuestionario de preguntas abiertas. Esta estructurado basándose en interrogaciones que exigen respuestas amplias de los trabajadores. Las respuestas, cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, adoptan formas variadas y a veces marginales a la pregunta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### *Tipo de aplicación*

Colectiva, aun cuando pueda aplicarse individualmente, se solicitará por área conjunten a su personal operativo para su aplicación.

### *Número de trabajadores*

Dependerá del área física de que se disponga, pero se enfoca a que sea todo el personal operativo de cada área.

### *Destinatarios*

Al personal operativo; de base o confianza y honorarios.

### *Ventajas*

Es económico, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos trabajadores. Su administración es relativamente sencilla.

### *Procedimiento de aplicación*

- 1) Se organizará con las coordinaciones administrativas el día y hora de la (s) sesión (es), dependiendo el número de trabajadores en plantilla.
- 2) Se confirmará la asistencia de cada uno de los participantes
- 3) Presentación del aplicador
- 4) Explicación de los propósitos del cuestionario y atención de las dudas y objeciones.
- 5) Distribución de los cuestionarios y lápices, si éstos son necesarios.
- 6) Lectura de los datos del encabezado y verificación de que todos los trabajadores estén registrando adecuadamente las respuestas.
- 7) Lectura detenidamente de las instrucciones y se proporcionará un ejemplo, para evitar confusiones. Se preguntará se existe alguna duda de las indicaciones.
- 8) Supervisión del trabajo en grupo y auxilio a quienes lo requieran.
- 9) Recolección de los cuestionarios y cierre de la sesión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## I N V E N T A R I O D E H A B I L I D A D E S

*Descripción*

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

*Material requerido*

Inventario de habilidades (anexo 3)

*Tipo de aplicación*

Individual

*Número de sujetos*

Con esta técnica se puede investigar prácticamente a todos los subordinados directos de un mando medio, siempre que éste posea información sobre cada trabajador.

*Destinatarios*

Mandos medios

*Ventajas*

Ofrece datos comparativos respecto a las necesidades de capacitación de todos los subordinados de un jefe inmediato.

Puede proporcionar información valiosa respecto de la justificación de las necesidades y de las características del personal, en una sola ocasión.

*Procedimiento de aplicación*

- 1) Coordinación de citas con los mandos medios
- 2) Presentación en la cita, de acuerdo a la fecha y hora acordadas
- 3) Explicación del propósito de la labor que realizará, las características de la técnica y el uso que se dará a la información que proporcione.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- 4) Se preguntará de acuerdo a la relación previa que se hizo del personal en plantilla que tiene a su cargo si la primera persona de acuerdo a un orden alfabético presenta necesidades de capacitación en la primera tarea o área de conocimiento. En caso afirmativo se escribirá en la intersección NC (necesidad de capacitación); de lo contrario se cancelará el rectángulo con una raya diagonal.
- 5) Se procederá con el mismo paso en las siguientes personas en lista.
- 6) Se solicitará que le presente las razones por las cuales afirma que las personas marcadas con NC deben capacitarse. Se anotará estos datos por separado y se rectificará el inventario si es necesario.
- 7) Se continuará con el llenado del resto del inventario de igual modo.
- 8) Se recabarán las características de los trabajadores, si se cree oportuno en esta ocasión.
- 9) Cierre de la sesión.

#### Prueba piloto de los mismos

Para establecer que las preguntas sean claras para el personal tanto mandos medios como operativo, se someterá a una prueba piloto, así se verificarán si los reactivos son los adecuados o si hay que realizar alguna modificación.

#### Modificaciones a los instrumentos

En caso de que se determinará alguna incongruencia en la prueba piloto acerca del entendimiento de los reactivos o la confiabilidad y validez del instrumento, se realizarán las modificaciones pertinentes a fin de que sea claro y preciso, además de que se obtenga la información pertinente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 4.3. Ejecución 2.

#### Aplicación de los instrumentos a la población

La población será determinada de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas, en virtud de que de estas, se establecerán las áreas que son más prioritarias para atender.

Sin embargo no todos los instrumentos se aplicarán a la misma población, si no que se seguirá el patrón que a continuación se presenta:

	POBLACION
Entrevista	Mandos medios y superiores
Cuestionario	Personal operativo
Inventario de habilidades	Mandos medios

Tabla 3. Desglose de la aplicación de instrumentos de acuerdo al grupo poblacional. Fuente, elaborado para este trabajo.

Aplicados los instrumentos, se llevará a cabo el análisis de la información que se generó de estos.

#### Análisis de los datos recabados

Este análisis consistirá en realizar un encuadre entre las tres técnicas utilizadas, a fin de que esto originen las acciones prioritarias para impartir, así como la periodicidad de los cursos cuando, como y en que horario.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Vaciado de datos

El vaciado de la información se realizará en varios formatos que se establezcan para cada una de las técnicas.

Formato vaciado de entrevista (anexo 4)

Formato vaciado de cuestionario (anexo 5)

Formato vaciado de inventario de habilidades (anexo 6)

Codificada la información se esta en posibilidades de llevar a cabo un análisis global que da como resultado el reporte del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

#### **4.4. Análisis**

### Elaboración de un informe de trabajo

Es informe debe de ir de acuerdo al siguiente esquema:

- a) Datos de identificación: área, fechas de iniciación y conclusión de la DNC, ubicación del área, nombre del coordinador administrativo, extensión y nombre del analista.
- b) Puestos: la descripción de los puestos que fueron analizados en esa área
- c) Aspecto para mejorar: de acuerdo a la técnica aplicada, cuales fueron los aspectos que se detectaron que necesitan mejorarse.
- d) Cursos para mejorar: conque acciones de capacitación se podrian cubrir esas mejorar en las funciones del personal o puesto.
- e) Actitud de trabajadores y mandos medios: forma en que reaccionaron ante la DNC y ante la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- f) **Observaciones:** en caso de que se haya detectado alguna necesidad que este influyendo en el funcionamiento del área pero que no se pueda cubrir con alguna acción de capacitación.
- g) **Total:** se establecerá el total de necesidades por puesto que se requiere para esa área.
- h) **Horarios:** de acuerdo a la información, cuales son los horarios más factibles para que los trabajadores de esa área asistan a capacitación.
- i) **Frecuencia:** si los cursos serán impartidos de lunes a viernes, en días no secuentes o sabatinos.

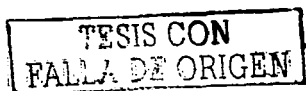
Transformación de este informe en las acciones de capacitación a llevarse a cabo.

Para mayor esclarecimiento se estructuró el reporte del diagnóstico de necesidades de capacitación (anexo 7), donde se exponen de forma sistemática la información para un mayor análisis.

#### **4.5. Producto Final**

Con este informe se establecerán las áreas de mejora dependiendo del puesto, del personal del jefe inmediato y de la comparación entre las habilidades con las que cuenta el trabajador para llevar a cabo sus funciones y las que les son necesarias para mejorar su ejecución.

Con este informe se originará el catalogo correspondiente por área o por puesto:



Catalogo de cursos.

El catalogo tendrá el siguiente esquema por dar un ejemplo:

Área	Nombre del curso	Puesto	No. Solicitud	Vertiente
Dirección General de Comunicación Social	Redacción	Secretaría	10	Operativa
		Analista	10	Operativa
	Ortografía	Secretaría	15	Operativa
		Aux. admivo.	10	Operativo
Dirección General para Temas Globales	Análisis de problemas y toma de decisiones	Analistas	15	Responsabilidad

Tabla 4. Ejemplo del producto final del Diagnostico catalogo, desglosado por área. Fuente, elaborado para este trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

Si bien se tiene establecido por normatividad el que las organizaciones impartan capacitación a sus trabajadores, esto no implica que:

1. La lleven a cabo.
2. Cumplan con los lineamientos establecidos.
3. Cubran en verdad las necesidades de las áreas y de los trabajadores.
4. Las acciones de capacitación les sirvan a los trabajadores
5. Que la capacitación coadyuve esfuerzos para aumentar la calidad de los servicios.
6. Sea reconocida la importancia de la capacitación en todos los niveles.

Lo mismo pasa con las funciones y el papel del psicólogo en las organizaciones, a pesar de que esta es una de las áreas de aplicación, la mayoría de las funciones que debería de realizar como son, diagnosticar necesidades, elaborar programas, analizar información, supervisar, impartir cursos, establecer acciones, son llevadas a cabo por profesionistas diversos que van desde abogados, economistas, actuarios, administrativos, pedagogos, etc., que la mayoría de las veces no cuentan con la experiencia necesaria para resaltar la importancia de la capacitación en una organización y sobre todo en el trabajador.

Sin embargo, en la Secretaría de Relaciones Exteriores, el equipo encargado de llevar a cabo la Capacitación es multidisciplinario, en el cual se inserta un psicólogo, pero esto no ha bastado para que se cumplan con todos los objetivos planteados por el departamento, ya que se enfrentan a una serie de obstáculos que han impedido el adecuado desarrollo de sus funciones.

Desde años anteriores, esta limitante se ha demostrado significativamente, ya que a pesar de que se realizaban las gestiones necesarias para llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación real, la poca culturalización con que se cuenta hacia este aspecto, delimitaba el proceso a una recolección de información meramente cuantitativa, en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la que se enfocaban a la cantidad de capacitados y no en la calidad o en lo real que se estaban cubriendo las necesidades.

El trabajo de la psicóloga era adaptar lo más posible los planes y programas establecidos por ellos a las verdaderas necesidades de los trabajadores, sin embargo, seguía existiendo una brecha de incongruencia entre lo que se llevaba a cabo y lo que se necesitaba.

Por lo anterior y con base en la revisión hecha hasta aquí se presenta la propuesta de trabajo, bajo varios aspectos, el evaluar por medio del jefe inmediato y por el mismo trabajador, lo que serán dos fuentes por medio de las cuales se verificará tal información.

Aunado a esto se tiene que luchar contra la falta de interés de los mandos medios de esta Dependencia, ya que ejercen una presión muy significativa para que los trabajadores no asistan a los cursos, por lo que se pretendería existiera una sensibilización en cascada jerarquizadora, es decir de mandos superiores a mandos medios para llegar al personal operativo, influyendo desde arriba es más sencillo influir abajo.

Por otro lado hay que rescatar el hecho de que actualmente la Secretaría está poniendo más énfasis en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores lo que permitirá, incidir más en una conducta de mejora en una transformación favorable que se vierta en un sentimiento de competitividad y productividad.

Aspectos tales como las características de los trabajadores, lo arraigado que tiene las costumbres, o la conceptualización del tráfico de influencias que se cree que existe en el ámbito gubernamental, son aspectos que vienen a desmotivar al personal para capacitarse, para sentirse parte de su organización y para dar los primeros pasos al cambio. Es aquí donde la capacitación resurge como vector para transmitir una esperanza de crecimiento propio, pero no nada más laboral sino pretende enfocar la capacitación a profesionalizar a los trabajadores, para que en un determinado tiempo puedan aspirar a un mejor puesto o a una certificación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En virtud de lo anterior el diagnosticar adecuadamente las áreas de mejora de todos los trabajadores de la Secretaría pasa de ser meramente un requisito a fungir como alianza para cumplir y cubrir los objetivos institucionales, profesionales y personales de los trabajadores.

Es por ello que el contar con un plan estratégico de trabajo en esta etapa es fundamental para obtener los resultados deseados. Así la revisión teórica que se llevo a cabo mostró una discrepancia entre lo que se tiene que hacer y lo que en realidad se lleva a cabo.

A pesar de esto, considero que como psicóloga, existe mucho conocimiento que se va adquiriendo con el paso de los años, y que la propia experiencia mediante el ensayo y error proporciona, aspectos que los libros no demuestran o no prevén y que conforme se van dando se tiene que ir modificando la teoría para poder tener éxito.

Para finalizar, se podría decir que el psicólogo, tiene mucho trabajo por hacer en esta Dependencia y en cualquier otra, buscando mejorar la calidad de vida laboral y personal del trabajador, a fin de verse reflejado en una integración Institucional y una mayor calidad en los servicios, por lo que, se debe de estar en una disposición de cambio y abiertos a adquirir conocimientos nuevos siempre, ya que es este conocimiento quien a la larga determinará la inteligencia de la Secretaría en su conjunto.

Es por todo lo anterior y lo expuesto en este trabajo que mi formación teórica como psicóloga, me ayudo a coadyuvar esfuerzos y enriquecer la experiencia que fui obteniendo con el paso del tiempo en el departamento de capacitación, por lo que no deshecho la utilidad de la teoría por el contrario es a partir de esta que se puede llevar la práctica y establecer parámetros de confiabilidad en los procesos que se llevan a cabo como profesionista en psicología.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## REFERENCIAS

- ABAD, C.J. (1983) *Diccionario de las ciencias en la educación*. Madrid, Santillana de ediciones Segunda edición, pp. 217
- ARIAS G. F., (1976) *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, pág. 319-320.
- BARTLEIT, A., C., y Kayser, T.,A., (1980) "El ambiente, la burocracia y el cambio social: Una prognosis política" *Cambio de la conducta organizacional*, Ed. Trillas, México Cap. 2 30-45
- BILBAO (1976) *La psicología moderna de la A a la Z*, Ed. Mensajero, pág. 31
- BLUMM, IM. y Naylor, C.J. (1985) *Psicología industrial*, Ed. Trillas, México.
- CAPINTE (2001) "Diplomado en Gerencia de Capacitación Empresarial con base en Competencias Laborales" *Revista del Grupo Capinte, Excelencia en Capacitación*, pp. 1
- CLAY S., H. y WALELEY J., H. (1982) "La organización y sus metas" *Psicología de la conducta industrial*, Ed. McGraw-Hill, México 21-23
- D.D.F. (s/f) *Sistema de Capacitación Departamento del Distrito Federal*, Oficialía Mayor, México.
- DAVIS, Ph., D., K., (1983) "Como trabajar con las personas". *El comportamiento en el trabajo*. Ed. McGraw-Hill, México Cap. 1
- FERRÁNDIZ, A., LAFUENTE, E. y LOREDO, J.C. (2001). *Lecturas de Historia de la Psicología*. Madrid UNED
- Glosario de términos empleados en la capacitación*, (1992), Serie técnica, No. 3, ANÓNIMO
- I.S.S.S.T.E. (1998a) Curso-Taller *Administración de la Capacitación*, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales a los Trabajadores del Estado, México
- I.S.S.S.T.E. (1998b) Curso-Taller *Administración de la Capacitación*, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales a los Trabajadores del Estado, México
- INDJEIAN T. E. (2001) "Capacitación en la industria maquiladora" *Revista de Intercambio de Tecnología en Capacitación*. México, No. 3

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- YOUNG, R.M. (1970). *Mind, Brain and Adaptation in the Nineteenth Century. Cerebral Localization and its Biological Context from Gall to Ferrier*. Oxford: Clarendon Press.
- MENDOZA N. A. (1982) *Manual para determinar necesidades de capacitación*, Trillas México. pp. 2 1-30.
- NASH M. (1985) *Como incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*, Ed. Norma, Colombia.
- PERLS F.(1973) Cuatro Conferencias. En: *Teoría y técnica de la psicoterapia gestáltica*. Fagan J ybShepherd I (compiladoras) Amorrortu editores. Buenos Aires. Argentina.
- PINTO V R (1992) *Proceso de Capacitación*, México, Diana. pp.27-40.
- S.H.C.P. (2000) *Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación en el Sector Público* Secretaría de Hacienda y Crédito Público" no editado, México
- S.R.E. (1992) *Coordinación de Capacitación*, México, Secretaría de Relaciones Exteriores, no editado, México
- S.R.E. (1997) *Programa Institucional de Capacitación* Secretaría de Relaciones Exteriores, no editado, México
- S.R.E. (1998) *Programa Institucional de Capacitación"* Secretaria de Relaciones Exteriores, no editado, México
- S.R.E. (1999) *Programa Institucional de Capacitación* Secretaría de Relaciones Exteriores, no editado, México
- S.R.E. (2000) *Programa Institucional de Capacitación* Secretaría de Relaciones Exteriores, no editado, México
- S.R.E. (2001) *Programa Institucional de Capacitación* Secretaria de Relaciones Exteriores, no editado, México
- S.R.E. (2002) *Plan Institucional de Capacitación* Secretaría de Relaciones Exteriores, no editado, México
- S.R.E. (s/f) *Introducción a la Capacitación*. Secretaría de Relaciones Exteriores, México
- S.T.P.S. (1996a) "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación" *Guía Técnica*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- S.T.P.S. (1996b) "Elementos técnicos y normativos de la Capacitación" *Guía Técnica*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México
- S.T.P.S. (1996c) "Impacto de las Acciones de Capacitación" *Guía Técnica*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México
- S.T.P.S. (1996d) "Modelo de organización y operación del proceso capacitador" *Guía Técnica*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México
- S.T.P.S. (1996e) "Planeación estratégica de la Capacitación" *Guía Técnica*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México
- SILICEO A. (1986) *Capacitación y desarrollo personal*, México, Limusa, pág. 13-21, 26-27, 53-60.
- TAXIOMARA C.M. (1975) *Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un operario mexicano*, tesis, México, UNAM, pp. 3.
- TENA, M., A. (1979) *Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento*, México, COPARMEX, pág. 18
- UCECA. (1979) *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*, México, Editorial popular de trabajadores, pp. 50.
- VEJRUP, E. (2002) "La psicología" *Monografias.com*, Universidad del Salvador
- WUNDT, W. (s/f). *Esquema de la Psicología*. Ed. España, Madrid

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ANEXOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**GUIÓN DE ENTREVISTA**

1. Presentación del entrevistador, y sus funciones, estableciendo los objetivos de la entrevista.
2. Planteamiento del concepto de necesidad de capacitación y enfatizar que éstas forzosamente están relacionadas con las áreas de mejora actuales de la Institución.
3. Preguntas:
  - ¿Cuáles son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta el área que usted dirige?
  - ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?
  - ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
  - ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?
  - ¿Quiénes son los trabajadores involucrados en cada una de las tareas?
  - ¿Cómo es el desempeño global de cada uno de los trabajadores con necesidades de capacitación, y qué problemas particulares plantean?
4. Si se cree pertinente, según la accesibilidad del jefe, preguntar por último sobre las causas que originan los otros problemas del área, ajenos a la capacitación de los subordinados.
5. Cierre de la entrevista.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CUESTIONARIO

Nombre:		Edad:	Sexo:
Área:	Ubicación física:	Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	Antigüedad en la Institución:	Ext.:	
Jefe inmediato:		Escolaridad:	

*El contemplar a los trabajadores como una vida personal paralela a la de ser trabajadores, permite, estimularlos para el crecimiento como profesionistas, a fin de que incidan en los cambios Institucionales que se propuso la Secretaria en estos tiempos actuales. Por esto la capacitación viene a fungir como herramienta para transmitir conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que propicien un cambio de mejora en los trabajadores.*

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro, desarrollo, tanto personal como profesional, está vinculado con esta investigación inicial.

1. ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?

---

---

---

2. ¿Por qué?

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. ¿En qué tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?

---

---

---

4. Indique para cada una de esas tareas los conocimientos y destrezas que considera le hace falta:

---

---

---

5. Mencione que cursos de capacitación le ayudarían a mejorar estas:

---

---

---

6. ¿En qué mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta?

---

---

---

7. ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?

---

---

---

8. ¿A qué cree que se debe cada uno de ellos?

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

9. ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la Institución?

78

---

---

---

---

*Muchas gracias por tu colaboración*

¡Recuerda tú eres parte de esta Secretaría, ayúdala  
al cambio!

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## INVENTARIO DE HABILIDADES

Adscripción:		Subárea:			Ubicación física						
Nombre del jefe:			Puesto del jefe:			Ext.:					
Aplicador:		Horario para curso:			Frecuencia:		Fecha:				
TAREAS											
Nombres y puestos	Recibe instrucciones	Trabaja en equipo	Demuestra compromiso en sus actividades	Resuelve problemáticas	Es cooperativo	Expresa coherentemente sus ideas en los trabajos escritos	Sabe expresarse al hablar	Planea y organiza su trabajo	Tiene las habilidades necesarias del puesto que desempeña	Maneja algún idioma necesario para el puesto.	Observaciones (evidencias)
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
Total											

FALTA DE ORIGEN  
 RESIS CON

DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO EXTERIOR Y PERSONAL  
 DIRECCIÓN DE PERSONAL  
 SUBDIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

### FORMATO DE VACIADO DE LA ENTREVISTA

Adscripción:		Entrevistado:
Fecha:	Puesto:	Entrevistador:
PREGUNTAS		RESULTADOS
Problemas:		
Problemas por falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal		
Puestos afectados por necesidades de capacitación		
Tareas específicas de manifestación de las necesidades de capacitación		
Trabajadores involucrados		
Desempeño global de los trabajadores y problemas particulares		
Causas de otros problemas		
Actitud del entrevistado		

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO EXTERIOR Y PERSONAL  
 DIRECCIÓN DE PERSONAL  
 SUBDIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

## FORMATO DE VACIADO DEL CUESTIONARIO

Adscripción:

DATOS	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
Puesto:	Secretaria	
	Analista	
	Aux. admvo.	
Sexo	Femenino	
	Masculino	
Escolaridad:	Primaria	
	Secundaria	
	Carrera Técnica	
	Comercio	
	Preparatoria	
	Universidad	
	Posgrado	
	Maestría	

PREGUNTAS	RESULTADOS
Tareas sin dificultad	
Tareas que se dificultan	
Conocimientos y destrezas que carecen	
Cursos necesarios	
Mejoras en el desempeño	
Problemas para realizar el trabajo satisfactoriamente	
Causas de estos problemas	
Sugerencias de mejora	
Comentarios finales	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## FORMATO DE VACIADO DEL INVENTARIO DE HABILIDADES

Adscripción:		<b>CARACTERÍSTICAS</b>							<b>FRECUENCIA</b>		
Aplicador:		Horario para curso:									
:		Frecuencia:									
TAREAS											
Puestos	Recibe instrucciones	Trabaja en equipo	Demuestra compromiso en sus actividades	Resuelve problemáticas	Es cooperativo	Expresa coherentemente sus ideas en los trabajos escritos	Sabe expresarse al hablar	Planea y organiza su trabajo	Tiene las habilidades necesarias del puesto que desempeña	Maneja algún idioma necesario para el puesto	Observaciones (evidencias)
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
Total											

**TESIS CON FALTA DE ORIGEN**

DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO EXTERIOR Y PERSONAL  
 DIRECCIÓN DE PERSONAL  
 SUBDIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

### INFORME DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Adscripción:	Analista:	
Inicio de la DNC:	Terminación:	
Departamento:	Coordinador administrativo:	

Puestos:	Aspecto de mejora	Cursos para mejorar aspecto	Actitud de los trabajadores y jefes	Observaciones
Secretaria				
Analista				
Auxiliar administrativo				
Asistente				
Total				
Horarios:				
Frecuencia:				

TESIS CON  
 FALTA DE ORIGEN