



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**SISTEMATIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
COMO ELEMENTO AUXILIAR EN EL INCREMENTO DE LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN PERSONAL DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
NORMA CECILIA MATA GONZÁLEZ**

**DIRECTOR DE LA TESINA:  
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**

**COMITÉ DE SINODALES:  
MTRA. MA. DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS  
MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ  
MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ  
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



Ciudad Universitaria, D.F.

Noviembre, 2013.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.



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.

## AGRADECIMIENTOS

Esto es resultado de mucho trabajo, empeño y dedicación significa un logro muy importante en mi vida, trae consigo deseos de superación, es el primer paso hacia la materialización de metas profesionales, refleja conocimientos adquiridos en la práctica, además de una intensa labor de investigación, asimismo evidencia voluntad, en donde el compromiso personal acompañada por el afán de ser mejor, son un detonante para la consecución de un sueño.

Es mi deseo dedicar la presente tesina a mis padres Norma y Domingo, porque siempre han sido el sustento de mis sueños, gracias por su apoyo ilimitado, incondicional e incasable esfuerzo por otorgarme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria, herramienta valiosa para la vida, a nivel personal me han dotado de amor, comprensión y confianza de manera incondicional, orientaron mis actos hacia el mejor destino posible, les prometo que viviré en base a su ejemplo de familia unida, en fin las palabras se muestran insuficientes para agradecer su dedicación incondicional e incansable y sacrificio heroico. LOS AMO CON TODO EL CORAZÓN.

A mis hermanas Genoveva y Vanessa, porque ellas me han enseñado esa complicidad, compañerismo y esa forma de amor y de protección que solo existe entre las hermanas, gracias por estar conmigo en momentos importantes de mi vida, gracias por su apoyo incondicional, me alienta saber que siempre las tendré.

A ti, gracias por ese apoyo que siempre me brindaste muy a tu manera, gracias por hacerme demostrarte que puedo con esto y más, que soy una mujer fuerte y muy valiosa.

GRACIAS

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	
<b>Introducción</b>	
<b>Capítulo 1 Administración Pública.....</b>	<b>6</b>
1.1 Gobierno	
1.2 Administración Pública	
1.3 Institución	
1.4 Organización Burocrática	
1.5 Servicio Profesional de Carrera	
1.6 Capacitación en la Secretaría de Desarrollo Social	
<b>Capítulo 2 Capacitación.....</b>	<b>18</b>
2.1 Capacitación	
2.2 La capacitación en México	
2.3 Obligaciones de la Empresa y el Trabajador	
2.4 Programa de Capacitación	
2.5 Detección de Necesidades de Capacitación	
2.6 Diseño de Cursos de Capacitación	
2.7 Evaluación de la Capacitación	
2.8 Evaluación del Desempeño	
2.9 Evaluación de 360°	
<b>Capítulo 3 Productividad Laboral.....</b>	<b>34</b>
3.1 Definición de Productividad Laboral	
3.1.2 Principales Factores que Afectan la Productividad	
3.1.3 Importancia de la Productividad	
3.1.4 Factores Internos y Externos que Afectan la Productividad	
3.2 Teorías de Productividad Laboral	
3.3 Tipos de Medición de la Productividad Laboral	
3.4 Cultura Organizacional	
3.5 Motivación	
3.5.1 Teorías de la Motivación	
<b>Capítulo 4 Propuesta.....</b>	<b>50</b>
4.1 Justificación	
4.2 Planteamiento del problema.	
4.2.1 Objetivo General	
4.2.2 Objetivos Específicos	
4.3 Población	
4.4 Descripción de los pasos o acciones a implementarse.	
<b>Discusión, alcances y limitaciones</b>	
<b>Referencias</b>	

## Resumen

La presente investigación gira en torno a la capacitación en la Secretaría de Desarrollo Social, partiendo de temas como administración pública y productividad, los cuales son dos temas que se ven impactados de forma directa cuando hay un adecuado proceso de capacitación todo esto recayendo de forma positiva creando vínculos auténticos entre los empleados y la Sedesol evitando de esta forma la rotación de personal y por lo tanto pérdidas económicas.

Actualmente en la Sedesol, se realizan capacitaciones únicamente al personal suscrito al Servicio Profesional de Carrera dejando de lado un número importante de empleados contratados bajo el régimen de honorarios, agregando a esto que para seleccionar los temas de las capacitaciones solo se hace un cuestionario de no más de cuatro preguntas y a partir de ahí se programan las capacitaciones.

Por lo anterior y partiendo de la necesidad de capacitar adecuadamente al personal de la Sedesol en sus actividades diarias, se propone realizar un programa de capacitación iniciando desde una adecuada detección de necesidades de capacitación de cada uno de los empleados sin importar el régimen al que están suscritos (Servicio Profesional de Carrera u Honorarios) pasando por la logística de las capacitaciones finalizando con una apropiada evaluación de las mismas.

Una de las principales características de esta organización es que laboran en ella gran variedad de profesionistas, por lo que resulta en este momento y con el proceso que utilizan, complicado adecuar un curso para todos ellos, por tal motivo esta investigación pretende facilitar al área de Recursos Humanos la adecuada selección de capacitaciones dependiendo de las necesidades individuales de cada uno de sus empleados.

Finalmente se espera que esta investigación sirva a los psicólogos que laboran en el área de Recursos Humano en la Sedesol para realizar un adecuado programa de capacitación en búsqueda de procurar el bienestar de la sociedad y de la población hacia la cual están dirigidos sus servicios.

Palabras clave: Administración Pública, Detección de Necesidades, Capacitación, Evaluación de la Capacitación y Productividad.

## Introducción

Esta investigación se centra en la capacitación como elemento auxiliar para aumentar la productividad laboral y cambiar procesos que no funcionan del todo en la Administración Pública específicamente en la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol).

Para esta investigación partimos de que la capacitación es el conjunto de métodos, estrategias, técnicas e instrumentos educativos, orientados al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas. La capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje, tiende a vincular al participante con el desarrollo de formas de conducta orientadas a satisfacer sus expectativas de realización personal y profesional en relación a su ámbito laboral, posibilitando el autoreconocimiento y reconocimiento formal de su saber (conocimientos) saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes).

La capacitación es un proceso educativo de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los participantes adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifican sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

La capacitación se orienta a la gestión de recursos humanos vinculados al quehacer productivo.

Para poder realizar las capacitaciones es necesario anteceder un proceso que ayude a detectar las necesidades de conocimientos o habilidades de cada uno de los empleados de la organización.

El objetivo de este trabajo es proponer un proceso de capacitación que pueda ser utilizado por el área de Recursos Humanos de la Sedesol, para facilitar al personal la realización de programas de capacitación enfocados a incrementar la productividad y a reorganizar los procesos de la Administración Pública que ya son obsoletos.

De este modo, se espera que se ponga mayor atención hacia este proceso y sea atendido debidamente, ya que en la misma forma en que a los empleados se les cubran las necesidades de capacitación, la organización en sí resulta beneficiada.

Las instituciones por definición crean un vínculo entre individuos y sus capacidades, que una vez coordinadas se encaminan a procurar el cumplimiento de objetivos y metas, relaciones entre hombres donde las aptitudes se utilizan como medios de organización dentro de los procesos; desde la perspectiva social tiene la función de satisfacer necesidades y expectativas de la población por medio de estructuras y procesos estables que permiten optimizar recursos, el principio no se cumple del todo a causa de intereses parciales en el quehacer de la Administración Pública, por lo que se hace necesario articularlos, la manera de lograrlo es retomando el aspecto cultural en la forma de organización, en el que se establece como medio de integración, proceso de mediación y sobre todo el hombre como elemento clave de la transformación.

Se llevó a cabo una revisión de la literatura en la que se encontraron definiciones de capacitación de varios autores e información acerca de la Administración Pública y Servicio Profesional de Carrera, con lo que se puede decir que la capacitación es una herramienta esencial para el incremento de la productividad en cualquier organización.

Todos los empleados sin importar su ocupación o puesto que desempeñen dentro de la organización se ven impactados de forma positiva por cualquier capacitación recibida.

Así, en la presente investigación se exponen algunos aspectos básicos para poner en contexto la influencia de la capacitación sobre la productividad.

En el primer capítulo se desarrolla el tema de Administración Pública, ya que es en esta donde surge la problemática principal de esta investigación. Se tocan temas como la composición del gobierno y su estructura, así como una definición detallada de lo que es una institución y el papel que fungen dentro de una organización burocrática.

De igual forma, en este capítulo se habla del Servicio Profesional de Carrera, sus alcances y limitaciones esto para exponer un marco de referencia en torno del sistema de capacitaciones que se da en la Secretaría de Desarrollo Social.

En el segundo capítulo, se abordan las distintas definiciones de capacitación y el cómo logró consolidarse hasta llegar a ser lo que es ahora, una herramienta fundamental en las organizaciones donde se utilice capital humano.

También trata de los inicios de la capacitación en nuestro país mencionando la Ley Federal del Trabajo, de la misma forma se explica el proceso completo de capacitación.

En el tercer capítulo, se desarrolla a fondo el tema de productividad laboral abordando algunas de sus definiciones y los principales factores externos e internos que la afectan, se habla de la importancia de la productividad dentro de las organizaciones.

En este capítulo se desarrollan también algunas de las principales teorías de la productividad laboral y tipos de medición de la misma.

Se menciona también el tema de la cultura organizacional y se sugieren teorías de la motivación.

En el cuarto capítulo, se encuentra la propuesta en donde se explica de forma detallada una propuesta de capacitación la cual contiene un proceso completo de capacitación, abarcando desde la detección de necesidades hasta la evaluación del proceso de capacitación

Finalmente, se encuentran la discusión los alcances y limitaciones que contiene la propuesta de capacitación que surgieron a partir de esta investigación, la cual busca en todo momento ayudar en el fomento de los procesos adecuados en los puestos de trabajo de las organizaciones en busca de la mejora de los empleados y en incremento de la productividad de dicha organización.



También se menciona la importancia de motivar de manera positiva a los empleados con las capacitaciones adecuadas, la propuesta busca en todo momento ayudar en el fomento de la salud y permanencia laboral de los trabajadores mexicanos.

# **CAPÍTULO 1**

## **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **1.1 Gobierno**

Gobierno es el centro desde el cual se ejerce la autoridad en un territorio, lo que implica administración de recursos y distribución equitativa del excedente, tiene el poder de regular las relaciones sociales paralelamente a los fines del Estado, así como la capacidad de imponer leyes que aseguren su conservación, con lo cual se obtiene un poder político que le da una dirección a la sociedad de obligatoriedad o respeto frente a las decisiones gubernamentales, enfocadas a la consolidación del poder por un lado y al desarrollo de la población por otro, motivo por el cual debe ser cambiante dependiendo del contexto social e histórico.

El objetivo del gobierno consiste en materializar los fines del Estado a través de una adecuada administración de los recursos de la Federación, con el apoyo de instituciones públicas que definen la orientación política del aparato estatal, surge de la sociedad, a fin de mantener un orden y atender las necesidades de la ciudadanía; por todo esto se dice que es el Estado en acción, puesto que uno de los fines es el bien común, para lo cual se necesita una estructura institucional, con el propósito de atacar los principales problemas sociales y aumentar su legitimidad.

Este concepto según Shively (1997), contiene tres enfoques principales, en esencia diferentes, pero dependientes uno del otro; el primero de ellos está dedicado a los individuos que lo conforman, los titulares de la autoridad, los actores que ejercen el poder político; puede haber definiciones que sólo hagan alusión a este factor humano, refiriéndose a que “Un gobierno es un grupo de personas dentro del Estado que tiene la autoridad máxima para actuar a nombre de éste, son un grupo único en el Estado; ellos, y sólo ellos, tienen derecho a tomar decisiones que todos en el Estado deben aceptar y obedecer.

El siguiente enfoque mencionado por Carrillo (1986), es el funcional, que va más allá de los individuos que lo conforman y los actores que ejercen el poder político, hace referencia a las actividades que realiza, por las que fue creado y elegido, siendo que “Al gobierno como forma de dirección y organización de las acciones a cargo del Estado compete realizar funciones de índole política (manejo, conservación y consolidación del poder) y de naturaleza administrativa (captación de recursos, dotación de servicios, preservación del orden, etc). Entre otras destacan la unidad nacional, integración y orden social, seguridad, así como soberanía frente a otros Estados.

La división de estas funciones estatales, dan pie a tercer punto de vista, el de las instituciones; que en el caso de México éstas se convierten en poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, a fin de organizar las funciones estatales, para ello requiere de un conjunto de dependencias, con una forma de organización y una estructura especializada en cada materia y así poder darle una personalidad a gobierno, cada organismo cuenta con funcionarios que ejecutan planes y programas derivados de las funciones gubernamentales, precisamente es en el marco del ejecutivo donde se halla la Administración Pública dedicada a satisfacer plenamente las demandas sociales y orientada a obtener resultados que solucionen problemas comunes.

### **1.2 Administración Pública**

La administración pública es la actividad del gobierno, que por medio de instituciones tiene que satisfacer las expectativas y objetivos de la población, tomando en cuenta sus valores, costumbres y necesidades, esto quiere decir que tiene fines sociales que cumplir, como es mantener la unión pacífica de los intereses particulares, por medio de leyes, este aspecto va a generar más tarde un

bienestar social que la sociedad exige en distintos aspectos de su vida y que son su principal objetivo como el de la salud, educación, vivienda y servicios públicos que tiene que abastecer, todo esto para que la sociedad este conforme y pueda contribuir con el estado.

Bonnin (en Guerrero, 1985), considera a la administración pública como una autoridad comunal, a la que corresponde el seguimiento de las obligaciones civiles, es decir la imposición de las contribuciones directas, así como el cumplimiento de pago de impuestos o tributos a los que tenga obligación el ciudadano, con el objeto de conservar la vida en sociedad, para esto necesita poner en acción al gobierno, asignando tareas de ejecución y ayuda pública que solucionen las demandas sociales.

Algunas de sus características las describe el autor Manuel Colmero (en Guerrero 1985), quien señala que debe ser centralizada para dar garantía a los movimientos uniformes de acción dentro del gobierno y así evitar la dispersión del poder; activa para que no se paralice no debe interrumpir en ningún momento sus actividades, ya que su servicios mantienen una vida social; responsable, la administración tiene límites y atribuciones por escrito que debe respetar; no debe entablar relaciones con partidos políticos y no ser partidario de ninguno de estos, debe ser inteligente al dirigir la actividad colectiva a su cargo, al mismo tiempo atender interese generales y locales, equivalente se refiere al tipo de instituciones políticas de un país, éstas deben estar equilibradas y ser congruentes con la sociedad, ya que garantizan su funcionamiento y fomentan el respeto hacia el gobierno.

Es parte de la estructura del gobierno, en específico de la organización del Poder Ejecutivo, para Serra(1959), funge como intermediario entre sociedad y Estado, promoviendo desarrollo y orden que aseguran su permanencia, por lo que también se reconoce como un “conjunto de medios de acción, sean éstos directos o indirectos, sean estos materiales, humanos o morales de los cuales dispone el gobierno para lograr sus propósitos y llevar a cabo las tareas de interés público que no cumplen los particulares y que están determinados constitucionalmente y que se orientan a definir la política general de la nación.

Es la encargada de vincular intereses públicos y privados, tiene su origen en la acción y en las leyes que toman forma y cuerpo en la institución, la cual refleja la existencia material de la misma, está conformada por funcionarios públicos ubicados en un determinado espacio físico, que son responsables del funcionamiento y adecuada aplicación de los recursos; “la administración pública es la ejecución y observancia de la política gubernamental y por tanto a ella concierne los problemas, poderes, organización y técnicas que llevan implícitas la aplicación de las leyes y políticas formuladas por las dependencias gubernamentales” así lo menciona Galvan (1981).

En el Estado mexicano la Administración Pública tiene su fundamento legal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Art. 90 que forma parte del capítulo III del Poder Ejecutivo, el cual establece que “la Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estará a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del ejecutivo Federal en su operación”.

La plataforma de su integración está contenida en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2009), se divide en centralizada y paraestatal, la primera la conforman la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica

del Ejecutivo Federal, además de la Procuraduría de la República, por su parte de segunda rama la integran los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos públicos, así mismo para abundar más en la conformación establece que “al frente de cada Secretaría habrá un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliará por los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamento, oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales” (2009).

### **1.3 Institución**

La institución pública surge a través de la manifestación de hechos y acciones sociales, los cuales definen el mundo y razón de ser de las mismas, autorizan y limitan la conducta tanto individual como colectiva, y pueden considerarse como un conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos, se hacen tangibles cuando atienden demandas, acciones y hechos sociales, definen reglas de convivencia, son un medio para conservar la vida en sociedad, se encargan de desarrollar sus fuerzas productivas, establecen formas de cooperación entre particulares y el gobierno, promueven un ambiente de incertidumbre y confianza en la población.

“Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los seres humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, éstas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico” según Powell y DiMaggio (1999). De esta manera las instituciones públicas, determinan, moderan, regulan y condicionan el comportamiento de los individuos o grupos sociales, respetando los derechos de propiedad y acuerdos de voluntades.

Para Powell y DiMaggio (1999), las instituciones pueden ser consideradas como “sistemas de normas reguladoras, de reglas que gobiernan las acciones en busca de fines inmediatos en términos de su conformidad con el sistema de valor común en última instancia de la comunidad”. Lo que significa que representa un patrón de comportamiento y actividades consuetudinarias que por su expansión e impacto necesitan de la creación de normas para su adecuada realización; con el fin de que exista un orden, las autoridades deben beneficiar directamente al ciudadano, ya que al cumplir con ciertas obligaciones pueden exigir derechos.

Las instituciones de carácter público se identifican con las demandas y necesidades de la sociedad en un marco legal, cuenta con órganos especializados para atender problemas sociales, requiere de una forma de organización donde las relaciones individuales están enfocadas a coordinar y optimizar los recursos, a través de procesos, planes o programas, que son producto de su propia estructura, lo que se traduce en toma de decisiones y eficiencia en el nivel operativo; la importancia del análisis institucional radica en su forma de organización, lo cual lleva a encontrar las causas y deficiencias de la calidad del servicio público.

En este sentido, la Administración Pública es un conjunto de instituciones de diversos tipos, con fundamentos normativos que tienen como objetivo producir soluciones de carácter colectivo, individualmente enfocadas a gestionar demandas de índole social, proporcionando servicios públicos e infraestructura a la población; el Estado requiere de instituciones para la

materialización de sus objetivos, pero sobre todo necesita de su adecuado funcionamiento, ya que el cumplimiento de la misión y visión institucional refleja la actividad del gobierno.

En México las instituciones públicas que conforman la Administración Pública Federal, cuenta con un marco legal, en el caso del sector central el documento que dicta las bases de su organización es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2008), que contiene a su vez las facultades y obligaciones de cada una de las dependencias, al respecto del sector paraestatal es la Ley Federal de las Entidades Paraestatales la encargada de regular la estructuración y funcionamiento de las mismas.

Es así que en el ámbito nacional las dependencias y entidades a nivel individual tienen un fundamento jurídico de origen que delinea objetivos y metas, enfocado a regular su funcionamiento, así mismo gozan de un reglamento interior, de manual de organización donde se definen los objetivos y funciones de todas las unidades administrativas que componen la institución, mismo que da paso al organigrama, cabe mencionar que las instituciones públicas particularmente pueden depender de alguna otra normativa interna adecuada a los procedimientos y actividades de las mismas.

El desarrollo del presente capítulo, el cual comprende la definición de conceptos elementales del sistema político mexicano, así como el análisis coyuntural de cada uno de ellos, es con el fin de construir la base para la reflexión teórica de la importancia político administrativa de la cultura organizacional en la Administración Pública Federal, la cual se conceptualiza en el tercer capítulo de la presente tesina, como parte del contexto evolutivo de la forma de organización.

#### **1.4 Organización Burocrática**

Max Weber (2001), presentó a la burocracia como ejemplo supremo de racionalidad en las relaciones sociales, constituidas por acciones conscientemente dirigidas a la realización de un fin, las cuales responde a un tipo de autoridad, puede ser tradicional, donde el poder viene de la creencia en el pasado eterno, esta se transmite por herencia, en segundo plano destaca la autoridad carismática significando una cualidad extraordinaria e inexplicable en una persona, se ejerce influencia a causa de la personalidad; por último destaca la autoridad legal, hace referencia a un conjunto de normas y principios, el poder se basa en reglas escritas, coherencia de los medios, y objetivos, en si características imprescindibles del concepto de burocracia.

Se interpreta como una dominación legal, se percibe claramente que a cada tipo de dominación le corresponde un tipo de organización, la carismática hace alusión a una organización inestable; a la tradicional, una organización patrimonial y feudal; la dominación legal se transcribe en una organización burocrática, apego al orden establecido en sentido impersonal, emplea reglas racionales, selección basada en competencia para alcanzar el más alto grado de eficiencia. A su vez define los rasgos distintivos de la burocracia moderna en la operación, primeramente la existencia de sectores jurisdiccionales organizados para la consecución de objetivos mediante leyes u ordenamientos administrativos; un sistema de subordinación donde los funcionarios superiores mantienen el control de los cargos inferiores, sus actividades tienen su origen en documentos escritos, sostiene que la especialización en el cargo genera un pleno desarrollo en el funcionario.

En la burocracia de nuestros tiempos se maneja una dominación patrimonial y feudal la cual emplea normas y reglas muy bien establecidas.

Es una estructura que define las relaciones personales con base en normas y reglamentos, predomina el aspecto formal, pretende regularizar todas las actividades, prever cualquier situación o acontecimiento posible, con la finalidad de plasmar documentalmente la distribución y funcionamiento de la organización, de esta manera ejerce influencia e impone la voluntad de uno sobre el resto de los individuos con entera legitimidad, a pesar de ello, la obediencia no es a la persona, sino al cargo que este ocupa en el orden vigente; subsiste una división del trabajo, especialización de funciones que delimita campos de actuación y esferas de competencia en cuanto a responsabilidades, pero sobre todo de autoridad, el poder se fracciona, manifestándose en escala, cada componente permanece bajo supervisión superior inmediata, subordinación de principio de jerarquía.

La reglamentación o formulismo se manifiesta mediante un ritual social más o menos complicado que simboliza y apoya el orden minucioso de los diferentes empleos. Tal formulismo, que está unificado con la distribución de autoridad dentro del sistema, sirve para reducir al mínimo la fricción restringiendo en gran medida el contacto (oficial) a modos que están definidos previamente por las reglas de la organización. De esa manera se crea la facilidad de calcular la conducta de los demás y un conjunto establece de expectativas mutuas esto según Merton (1980).

En esta parte es fundamental resaltar que el funcionamiento no posee los instrumentos de producción, existe una separación entre la propiedad privada y los medios de producción, instrumentos oficiales, los cuales abarcan cualquier tipo de recurso, según Merton (1980), pueden ser manejados o utilizados para desarrollar actividades, no obstante, son intransferibles, la posesión de los mismos reside en la organización. La administración es profesional asentada en competencia y desempeño, la contratación, traspaso y la promoción de funcionarios se fundamenta en la competencia, dedicación y capacidades individuales, “el método principal de la burocracia es su eficiencia técnica, con una gran estimación, por la precisión, la rapidez, el control experto, la continuidad, la discreción y la óptima restitución del gasto que representa. La estructura se aproxima a la eliminación completa de relaciones personalizadas y de consideraciones no racionales”.

La mayor parte de los cargos suponen una tenencia indefinida, permanencia vitalicia, a favor de otorgar una continuidad, derecho de pertenencia que promueva especialización, dominación consistente de funciones para conseguir el ascenso, a través del cumplimiento preciso de sus obligaciones oficiales, lo que significa lograr una carrera, un consolidado trayecto profesional dentro de la organización; la ocupación ideal de un cargo, considera este como una profesión porque obedece naturalmente a la capacitación leal de un deber ser, buscando modos de conducta adheridos a finalidades puramente funcionales, vocación de servicios a cambio de una tenencia vitalicia.

Es importante que los nombramientos de funcionarios desciendan jerárquicamente, ya que “la designación de funcionarios a través de una elección entre los gobernados altera el rigor de la subordinación jerárquica. Un funcionario así elegido tiene, en principio, una posición autónoma respecto del funcionario superior. La posición del funcionario elegido ha derivado ‘de abajo’ y no ‘de arriba’; o por lo menos no de una jerarquía superior dentro de la estratificación burocrática, sino de poderosos hombres de partido (caciques), que también deciden su carrera futura. La carrera del funcionario elegido no depende, al menos no fundamentalmente, de su jefe dentro de la administración así lo menciona weber (2001).

La situación expuesta coloca por encima el grado de eficiencia del individuo en la institución, apostando por la selección experta que garantice el funcionamiento adecuado, apegado a la estructura establecida, respetando la dinámica de la organización contenida en las respectivas normas; de esta forma el empleo público se considera como la base para el desarrollo de una carrera profesional. El buen funcionamiento de la burocracia depende de la aceptación de la impersonalidad y universalidad de las reglas.

“En otras palabras, menciona Harmon (1999), se trata de los actos oficiales mediante una autoridad legalmente establecida. En consecuencia uno le debe lealtad al cargo que ocupa, no a un individuo o un jefe; en realidad, el puesto se ocupa no se posee. A cambio uno recibe seguridad y un salario periódico. En suma la relación implica dedicarse a propósitos impersonales y funcionales”; finalmente radica en la cuestión de garantizar el funcionamiento una percepción monetaria, junto con la posibilidad de emprender una carrera en el servicio público.

Es sin duda el objetivo primordial de la cultura organizacional, para Fea (1995), radica en la búsqueda de la calidad en la Administración Pública, término que tiene su origen en la expresión griega kalos que quiere decir bueno, hermoso, favorable, así mismo en la frase latina Qualitem se concibe como propiedad; de tal forma se afirma como una serie de cualidades distintivas de un producto o servicio determinado, basadas en los requerimientos del cliente, con el fin de satisfacerlo plenamente, en ese instante, estas propiedades se colocan en el proceso de producción como prioritarias y obligatorias, sinónimo de excelencia, de lo mejor y más conveniente para el usuario: es “la aplicación sistemática del sentido común... para conseguir optimizar los beneficios de una empresa, maximizando las ventas y minimizando los recursos empleados”.

Deming (1989), establece que “para el gerente de planta la calidad significa sacar los números y cumplir las especificaciones. Su trabajo también consiste en (sépallo él o no) mejorar continuamente los procesos y en mejorar continuamente el liderazgo”. También es posible definir a “la calidad como cero defectos o menos variaciones, y se basa en control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistémicas y las causas especiales. Para Omachunu (1989), la búsqueda de la calidad se traduce en costos más bajos, mayor productividad y el éxito en el plano competitivo”.



Es importante considerar al elemento humano como factor clave para administrar la calidad partiendo de las necesidades de capacitar, además como lo comenta Omachunu (1989), se debe de dar el debido reconocimiento a cada persona, informar los progresos, comunicar los resultados e involucrar a los altos directivos a despertar la conciencia de los subordinados en torno a las oportunidades de mejorar. “Es la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico. De este modo, en su concepto se incorpora más íntimamente el punto de vista del cliente. Él está dispuesto a medirlo todo y se basa en sistemas y técnicas para la resolución de problemas”.

El elemento esencial para crear una cultura que promueva la calidad dentro de las instituciones públicas, es sin duda el factor humano, sin embargo para proporcionar servicios públicos de excelencia, el nivel de organización es fundamental, ya que es el proceso mediante el cual se asigna un orden jerárquico a la estructura, determina procesos para el cumplimiento de sus objetivos y misión encomendada, como ésta abarca la regulación de relaciones individuales, es comprensible que para producir una mejora en los servicios, es necesario su rediseño o innovación, basándose en normas de eficiencia con estricta aplicación y seguimiento para los integrantes.

En el contexto de la Administración Pública, la calidad tiene como premisa la satisfacción del ciudadano, que exige y demanda servicios públicos que permitan mejorar su calidad de vida, a cambio del pago de impuestos, por esto la búsqueda de resultados excelentes se debe hacer en función de la población, es decir, la creación, misión, y funcionamiento de la institución debe estar enfocada plenamente en los beneficiarios, analizando detalladamente las necesidades, siendo éstas la prioridad de su estructura, para que así se desarrollen e implementen programas gubernamentales, los cuales ataquen de raíz los problemas sociales, así mismo se debe tener muy en cuenta el constante cambio de contexto en las expectativas comunes, renovando las leyes con especificaciones muy altas en cuestión a la productividad y competitividad de los servicios requeridos en las instituciones de México.

En todas las organizaciones gubernamentales se debe buscar calidad logrando ser competitivo beneficiando a la población que acude a ellas para cubrir sus necesidades.

### **1.5 Servicio Profesional de Carrera**

El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública es un mecanismo para administrar al personal del Gobierno Federal y pretende garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades en un marco de transparencia y legalidad.

Su meta es tener servidores públicos actualizados; a base del esfuerzo del personal, donde busca profesionalizar el sector público y comprometerlo con la sociedad, atrayendo, reteniendo y motivando a los mejores hombres y mujeres, para la Administración Pública pueda transmitir de una manera eficaz.

El Servicio Profesional de Carrera se crea con la intención de profesionalización la tarea de los servicios públicos, para que la Administración Pública logre la máxima eficacia y compromiso social en sus acciones.

Al mismo tiempo se busca ofrecer oportunidades de desarrollo y progreso a los servidores públicos, permitiendo que realicen un plan de carrera dentro de la Administración Pública.

En la ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en su artículo 1° establece lo siguiente: ...”el objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada...” por lo que podemos decir que el Gobierno Federal quiere o pretende imponer reglas a sus funcionarios públicos; sin importarle en realidad la suerte de estos.

Sin duda el objetivo de este mecanismo es preparar a los Funcionarios Públicos para la organización, funcionamientos y demás cuestiones en cada una de las Dependencias Federales, para tener una calidad mejor en toda nuestra administración, por tanto hasta del país.

Según Uvalle (2000), el servicio profesional de carrera es una vía para potenciar el capital humano, dado que define las reglas que facilitan a los servicios públicos tener la seguridad de ingresar, permanecer y retirarse de la función pública.

Es importante mencionar que en nada el servidor público se beneficia, al contrario el Servidor profesional de carrera es un sistema para evitar los derechos de los trabajadores y así en cualquier momento despedir a éstos sin ningún derecho.

La afectividad del Servicio Profesional de Carrera, depende de la funcionalidad, aplicación e interpretación que se le dé por parte de quienes lo ejecutan dentro de la administración pública.

Todo servidor público que forme parte del servicio profesional de carrera debe dirigir su desempeño y comportamiento con base estrictamente en sus méritos y no a través de las preferencias personales o políticas que goce.

Para realizar un servicio de carrera profesionalizado se requiere de varios elementos básicos los cuales son: la formación inicial, el reclutamiento, el marco jurídico, la capacitación y el desempeño. Debido a esto diremos que la profesionalización del servicio público es conveniente ubicarlo en la noción de cambio institucional, su meta es llegar a modificar significativamente la organización, las funciones y los procesos de la Función Pública.

Haremos mención del procedimiento de Ingreso en el Servicio profesional de Carrera: se genera una vacante o una plaza de nueva creación; se emite una convocatoria pública y abierta, para concursar la plaza vacante; los aspirantes se registran en el concurso, a través de los medios que se establezcan ; se cubren las fases del concurso que comprenden la acreditación de la revisión curricular, la acreditación de las evaluaciones sobre capacidades y las entrevistas; se define al finalista y se emite su nombramiento.

Al hablar de ingreso, además de un procedimiento, existe la parte de los requisitos para poder concursar alguna vacante. Es conveniente precisar que tales requisitos están sujetos al perfil del puesto que la dependencia determine.

Para que el servidor público tenga o adquiera esa permanencia debe capacitarse para ser evaluado, y así llegar a certificarse y permanecer en dicho sistema, por lo menos cada cinco años va hacer evaluado de acuerdo a la Ley.

El servidor público debe estar capacitándose constantemente para permanecer en el sistema y así poder trascender; demostrarlo con actitudes y conocimientos ser cada día mejor como servidor público.

### **1.6 Capacitación en la Secretaría de Desarrollo Social**

En la Secretaría de Desarrollo Social, más adelante mencionaremos a esta Secretaría de Estado como Sedesol para fines prácticos, utiliza el Servicio Profesional de Carrera el cual dicta las disposiciones que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y la Procuraduría General de la República deberán observar en la planeación, organización y administración de los recursos humanos, así como establecer las disposiciones y criterios generales, lineamientos y procedimientos.

En el capítulo 3 de la Ley de Servicio Profesional de Carrera, menciona que el desarrollo del capital humano, es el conjunto de actividades para que el personal adquiera, desarrolle, actualice y acrecenté sus conocimientos y capacidades, necesarias para realizar las funciones a su cargo, así como para evaluar su desempeño, en proporción y contribución a la mejora de la calidad de los servicios.

También según el Servicio Profesional de Carrera cada secretaría de estado donde se apliquen programas de capacitación anuales y contener acciones por servidor público, así como las condiciones de acreditación de la misma y las circunstancias en que, conforme a la disponibilidad presupuestaria, se podrán otorgar apoyos para cubrir estudios de formación, especialidad o de grado.

Según esta Ley estas acciones de capacitación deberán ser anuales y contener acciones por servidor público, así como las condiciones de acreditación de la misma y las circunstancias en que, conforme a la disponibilidad presupuestaria, se pondrán otorgar apoyos para cubrir estudios de formación especialidad o de grado. Y estas acciones de capacitación que se programen deberán tener como origen un diagnóstico o detección de las necesidades de capacitación. Dicho diagnóstico deberá:

- I. Identificar las áreas del conocimiento, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes en que deberá capacitarse, según sus necesidades reales, cada servidor público;
- II. Servir de base para que la programación de la capacitación se alinee a las estrategias y objetivos de la Institución;

- III. Asegurar que la planeación de la capacitación considere el uso racional y eficiente de los recursos;
- IV. Definir los objetivos y alcances de la capacitación;
- V. Generar información que retroalimente a las diferentes etapas del proceso de capacitación;
- VI. Involucrar a los superiores jerárquicos de cada servicios público, y
- VII. Considerar al menos una fuente institucional y una individualidad de entre las siguientes:

**Cuadro 1.** Fuentes de información

INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica de la institución: Contribuye a que se identifiquen los resultados que deberán obtener los servidores públicos en la institución y lo que se requiere para lograrlos.</li> <li>• Resultados de la encuesta de clima organizacional: identificar con base en los resultados obtenidos, las áreas de oportunidad en aspectos relacionados con integración, comunicación, supervisión, liderazgo, métodos de trabajo, capacitación y desarrollo, entre otros.</li> <li>• Encuestas de servicio al cliente o ciudadano: los resultados correspondientes pueden proporcionar información valiosa sobre qué áreas obtienen un bajo nivel de satisfacción y si el origen es la falta de conocimiento, habilidades, aptitudes y/o actitudes.</li> <li>• Retroinformación de programas de capacitación y actualización anteriores: los indicadores del proceso de capacitación proporciona información útil que se puede tomar en cuenta para realizar mejoras en las próximas secciones de capacitación.</li> <li>• Diagnóstico organizacional: Es el análisis de la organización con una visión sistemática que le permite determinar las áreas de oportunidad sobre las que deberá preparar a los servidores públicos, para contribuir a la mejora de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de la evaluación de desempeño: Con el fin de fortalecer el desempeño y el logro de resultados se debe tomar en cuenta las acciones de capacitación y actualización requeridas para reforzar los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes en que los servidores públicos hayan mostrado mayores deficiencias.</li> <li>• Resultados de ingreso: Identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes que requieren fortalecer de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas.</li> <li>• Perfil de puesto: Integra entre otros aspectos las capacidades requeridas para el desempeño del puesto.</li> <li>• Acciones de desarrollo: Son los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes requeridos para la eventual ocupación de otro puesto de naturaleza diversa o de mayor responsabilidad.</li> <li>• Planes de estudio: Es decir, la secuencia organizada de aprendizaje, mediante acciones de capacitación, para lograr los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes necesarias para el desempeño de las funciones de los puestos de una rama de cargo o puesto.</li> <li>• Resultados de las acciones de capacitación: Considerar los resultados de las evaluaciones de aprendizaje e impacto aplicadas en las acciones de capacitación.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en los procesos: Siempre que se introducen modificaciones totales o parciales en las actividades de las áreas, se hace necesaria la capacitación previa en los nuevos métodos y procesos de trabajo.</li> <li>• Cambios en los equipos o plataformas: En los casos en los que por modificaciones en los equipos o plataformas se tengan que realizar cambios en los procedimientos o en las actividades en los que se requiera capacitación.</li> <li>• Plan Nacional de Desarrollo: Brindar capacitación a todos los servidores públicos sobre las materias que señale el Plan para apoyar la implementación de algún eje, objetivo, estrategia y/o línea de acción.</li> </ul>	
---	--

En el Título Primero del Artículo 3° de los Principios Generales de la Ley Federal del Trabajo habla del interés social por promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad, así como los beneficios que estas deben generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

Es importante mencionar que ni en la Ley Federal del Trabajo ni en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se hace una distinción entre empleados contratados bajo ningún régimen para ser candidatos a recibir capacitación, en las dos instancias normativas se habla de que todo trabajador tiene el derecho a recibir capacitación y establece la obligatoriedad de la capacitación dentro de las empresas.

Por ello, es necesario implementar un programa de capacitación que cubra las áreas de oportunidad de todos los empleados.

# **CAPÍTULO 2**

## **CAPACITACIÓN**

## CAPÍTULO 2. CAPACITACIÓN

### 2.1 Capacitación

Es el conjunto de métodos, estrategias, técnicas e instrumentos educativos, orientados al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas. La capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje, tiende a vincular al participante con el desarrollo de formas de conducta orientadas a satisfacer sus expectativas de realización personal y profesional en relación a su ámbito laboral, posibilitando el autoreconocimiento y reconocimiento formal de su saber (conocimientos) saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes).

Por capacitación entendemos una oportunidad de mejora tanto hacia el individuo como a la empresa u organización para la que trabaja. En su esencia ofrece un factor de cambio para un estado distinto al actual, un estado que signifique una transición entre permanecer inmóvil o entrar en una dinámica de actualización y adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para beneficio de todos aquellos que estén implicados en el proceso.

El término capacitación proviene del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latín *cápere*, dar cabida. Rodríguez (1991), lo define como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. <sup>1</sup>

Siliceo (2008), confirma lo anterior cuando señala que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Entonces todas las personas tienen la capacidad para aprender y desarrollarse, y la educación es la base de esta capacidad.

Según Chiavenatto (2009), la capacitación representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar, de adentro hacia afuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese lado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Cada uno de los seres humanos llevamos con nosotros de forma innata una serie de capacidades que a través de la formación y la capacitación refinamos y adecuamos a cada uno de los deberes que se realizan en las actividades cotidianas

Para Grados (2007), la capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Por otro lado, Aquino (1993), afirma que la capacitación es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. Es darle mayor aptitud al trabajador para que pueda desempeñarse con éxito en su puesto.

En las empresas se busca mantener cubiertos todos los puntos “débiles” en la estructura de la empresa para que lo anterior no cause bajas en la productividad y la clave del éxito radica de una manera rotunda en las habilidades de cada uno de los empleados.

Todos estos autores concuerdan en que la capacitación es pasar de un estado de poca actividad tanto física como mental a alertar las habilidades y los conocimientos enfocados a darle mayor valor agregado a las empresas a las que estos pertenecen.

Una vez revisadas las definiciones anteriores y para efectos del presente trabajo se considerará a la capacitación como un proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos teóricos, científicos, habilidades y actitudes que les serán útiles para poder realizar el trabajo de la mejor forma posible y a la vez proveerá de todo lo anterior a la empresa u organización.

Así como cada autor delimita diferentes conceptos de capacitación, se encuentran diferentes tipos o clasificaciones de la misma, para este trabajo se ha tomado la presentada por Garibay (2004), que divide a la capacitación en dos bloques o tipos:

**Cuadro 2.** Clasificaciones de capacitación

TIPO DE CAPACITACIÓN	SUBDIVISIÓN	DEFINICIÓN
<b>Capacitación para el trabajo</b> Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso, por haber sido promovido o reubicado. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que va a ocupar.	Capacitación de preingreso	Se hace generalmente con fines de selección. Otorga al personal los conocimientos, desarrolla las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño del puesto.
	Inducción	Conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
	Capacitación promocional	Acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel.
<b>Capacitación en el trabajo</b> Contiene un conjunto de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan en ella se conjugan la realización personal con la consecución de los objetivos de la institución.	Adiestramiento	Hace referencia al conocimiento o manejo de herramientas y maquinaria
	Capacitación específica y humana	Acciones específicas para cubrir necesidades de la empresa en sus diferentes áreas y actividades de desarrollo personal.

## 2.2 La Capacitación en México

Capacitación significa una oportunidad para mejorar tanto al individuo como a la empresa u organización y ofrece un su esencia un factor de cambio para un estado distinto al actual, un estado que signifique la transición entre permanecer inmóvil o entrar en una dinámica de actualización y adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para beneficio de todos aquellos que estén implicados en el proceso.



Antes de la Revolución Industrial las actividades económicas estaban sustentadas en la agricultura y la cerámica. En ellas, la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades dependían de los lazos familiares; generalmente los padres, hermanos o maestros enseñaban su oficio a niños, jóvenes o adultos aprendices. Estos, cuando aprendían un oficio y habían podido ahorrar para comprar sus herramientas, se separaban del maestro o continuaban bajo su autoridad.

Conforme la ciencia, la tecnología y el arte fueron aportando nuevos conocimientos, procedimientos, herramientas y materiales, los avances también se orientaron a satisfacer otras necesidades, tales como el transporte, las comunicaciones, la producción en serie, etcétera. Dando como resultado la máquina de vapor, los ferrocarriles y el telégrafo lo cual significó un cambio drástico en la vida de la sociedad, ya que requirieron de desarrollar nuevas habilidades entre quienes las manipulaban.

A consecuencia de lo anterior, surgió la capacitación a finales del siglo XVIII, como respuesta a las demandas de especialización, del crecimiento económico y de la organización de empresas cada vez más grandes. Uno de los primeros antecedentes de la búsqueda de una mayor eficiencia en el uso de máquinas fue propuesta por Frederick W. Taylor (1856-1915) a través de sus mediciones sobre tiempos para trabajos manuales, los cuales se explican en cuatro principios:

- 1.- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona, reemplazando, por lo tanto, los métodos empíricos anteriores. Medición de los procedimientos para alcanzar la estandarización de actividades.
- 2.- Seleccionar al mejor trabajador para cada tarea y capacitarlo en el método establecido en el principio uno. Este principio significó un cambio importante en la incorporación de trabajadores que tuvieran las mejores habilidades para la actividad que fueran a realizar.
- 3.- Fomentar el espíritu de cooperación entre la gerencia y el sindicato para los métodos prescritos. Por primera vez se buscó que las tareas y las personas fueran compatibles; para ello, Taylor creía que los trabajadores ofrecían poca resistencia a los métodos, si percibían una oportunidad de mayores ingresos.
- 4.- Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerencia y trabajadores, de modo que cada quien haga lo que sabe hacer mejor. Así como el punto anterior, por primera vez la administración de la empresa buscó acercarse a los trabajadores y coordinar esfuerzos para obtener mejores resultados.

Antes de Taylor, la fuerza laboral creaba sus propios métodos mediante ensaño y error. Los trabajadores tenían la responsabilidad de ver que todo estuviera a la mano para ejecutar el trabajo, así como llevar sus propias herramientas al trabajo según Meyers (2005).

El modelo de Taylor sentó las bases para la psicología industrial especialmente lo referente a los test y selección de personal. Igualmente, se impulsó la evolución en las grandes empresas, el crecimiento del bienestar social.

Taylor encontró que en la industria la ineficiencia cuesta dinero. También noto que, que la gente tienen una idea clara de la cantidad de trabajo que puede esperar de una máquina, no posee un conocimiento comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores.

Ante el aumento de la complejidad y la especialización de cada uno de los puestos dentro de la organización se hizo imposible que los gerentes realizaran todas las funciones del personal, creándose así los primeros departamentos de administración de personal.

A partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se entrenó a las personas masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas.

En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el “método de los cuatro pasos” mencionados por Grados (2007).

Se debe considerar que el adulto aprende si se toman en cuenta los factores siguientes:

*Motivación:* Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.

*Ejercitación:* Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.

*Estímulos apropiados:* La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.

*Reforzamiento:* La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de sistematización de la enseñanza.

Con todo lo anterior se construyen las bases de la capacitación en las organizaciones o industrias.

En los últimos tiempos la capacitación ha tenido un auge muy importante; nos encontramos inmersos en una sociedad en donde el conocimiento se ha vuelto más específico y como respuesta se ha generado una necesidad constante de actualización de saberes.

Algunas declaraciones de nuestros gobiernos insisten en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar estratégicamente los problemas de México.

En México, en los años 90 se comenzó a entender que la utilidad del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la imagen del instructor adquiere importancia. Hace 12 o 15 años las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento.

Es bien sabido que en México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea más significativo para el trabajador.

Según Silíceo (2008), dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación:

- a) Las organizaciones en general deben de dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

### **2.3 Obligaciones de la Empresa y del Trabajador**

En la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, el artículo 123, junto con otros, dan fundamento a la normatividad sobre el trabajo. Al respecto, este artículo señala que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverá la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Más adelante, en la fracción XIII del mismo artículo, se establece la obligatoriedad de la capacitación dentro de las empresas, por lo que cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentada determina los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

La Ley Federal del Trabajo, considera como la ley reglamentaria del artículo 123 constitucional, señala en su artículo primero que es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 del Apartado A.

Dichas normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones, donde el trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y el nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

Respecto a la capacitación, se norma en el artículo 153, del apartado A al X de la Ley Federal del Trabajo, de donde se señala:

- Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento e su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados.
- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivo: I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; II. Preparar el trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; III. Prevenir riesgos de trabajo; IV. Incrementar la productividad; y, V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento II. Atender a las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y, III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de que sean requeridos. Es primordial establecer desde el inicio que la capacitación es un proceso obligatorio para el trabajador el cual para lograr su objetivo requiere disciplina, constancia y perseverancia; sin embargo este proceso educativo no resulta arbitrario ya que su punto de partida es que el presente aparece como un factor que debe considerar la vida económica y social, así como las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores.
- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

El fundamento legal de la capacitación, reconoce la necesidad de desarrollo y actualización para lograr el aumento de la eficiencia y productividad de la organización, así como mejorar las condiciones laborales, sociales y personales de individuo. Ahora bien, la ley no es explícita en estos aspectos de la capacitación que responden más a la necesidad de formación humana quedando la responsabilidad en manos de los directivos de la empresa.

## 2.4 Proceso de Capacitación

Mientras en México se le nombra capacitación, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de América se conoce como training, que se traduce como entrenamiento.

La capacitación realmente no es nueva ya que las actitudes y las destrezas para desarrollar algún puesto determinado se han transmitido desde siempre, aunque las formas y procesos si han evolucionado.

Según Grados (2007), para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero esta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

Para J. Grados las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes:

- a) Planeación.- se determina que hacer y consta de tres elementos principales: *detección de necesidades (DNC)* se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación. *Establecimiento de objetivos*, los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables y *establecimiento de planes y programas* en ellos se establecen las prioridades de capacitación.
- b) Organización.- trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. *Estructuras y sistemas*, el tener éxito en la capacitación implica espacios

físicos, organización, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización.

Así como formas y procedimientos a la medida de cada una de las situaciones. *Integración de personas*, en todas las funciones que se llevan a cabo en cada empresa llevar a cabo una capacitación requiere personal técnicamente calificado así como instructores que conducirán el programa. *Integración de recursos materiales*, para efectuar las capacitaciones de manera exitosa se necesita una serie de recursos materiales. *Entrenamiento de instructores internos*, el adiestramiento de instructores internos es fundamental para cubrir las necesidades específicas y economizar los recursos dentro de las empresas u organizaciones.

- c) Ejecución.- es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. *Materiales y apoyos de instrucción*, todo el apoyo visual y audiovisual y determinar los apoyos que deben proporcionarse en momentos establecidos. *Contratación de servicios*, en algunas ocasiones se requiere la contratación de servicios o materiales de apoyo. *Coordinación de cursos*, incluye todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios ante, durante y después del curso.
- d) Evaluación y seguimiento.- la evaluación es la comprobación de lo alcanzado respecto de a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo proceso. *Del sistema*, todas las fases que integran el proceso de capacitación deben cuestionarse. *Del proceso institucional*, solo se pueden realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos institucionales técnicamente diseñados.

De esta forma teniendo cubiertos todos los puntos anteriores el éxito de la capacitación tanto en los procesos como en los objetivos estará cubierto en su totalidad y se buscará que se vea reflejado en la productividad y en el incremento de los ingresos para la empresa u organización en el rubro que cubra.

## **2.5 Detección de Necesidades de Capacitación**

La Detección de necesidades de capacitación (DNC) para Smith (1990), se utiliza para descubrir oportunidades entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivados de ella que al momento de solventarlos mejoraran el desempeño de los trabajadores y tendrán un impacto sobre las actividades de la empresa.

Con la DNC también pueden identificarse deficiencias en las organizaciones tanto de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc. que impiden al colaborador desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto de trabajo.

La detección de necesidades, por su posición antes del inicio de la capacitación representa una ventaja, ya que es posible vislumbrar el desempeño de los miembros de la organización. Dicha posición permite identificar las insuficiencias encontradas en la empresa u organización para poder asignar los recursos necesarios que orienten hacia el resultado esperado. Así, una detección de necesidades de capacitación precisa, reduce la posibilidad de errores, ya que se objetivo principal es recoger y evaluar a través de diversas alternativas que es lo que se está haciendo ahora y lo que debe hacerse.

Desafortunadamente en la actualidad no se cuenta con un procedimiento estandarizado que permita efectuar una DNC adecuada. No obstante ello, basado en las aportaciones de Smith, éste procedimiento podría ser:

- 1) Recopilación de datos: solicitar información general que permite observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. Aunado a ello, la evaluación de los sentimientos y actividades que realicen los miembros de la organización será subjetiva con lo cual se definiría el contexto de la organización.
- 2) Investigación: se realiza cuando se sospecha que se ha descubierto una deficiencia en el desempeño, para lo cual se pueden utilizar las siguientes técnicas: observación (personal o filmación). Entrevistas (individual o en grupo), cuestionarios. A partir de dichas técnicas es posible utilizar instrumentos para recolección de datos mediante diarios (registros de actividades) muestreo de trabajo, evaluaciones del desempeño, estudios de la organización, estudios del trabajo o pruebas psicológicas.
- 3) Análisis: es un examen riguroso de los datos iniciales para eliminar información que no es válida, para lo cual se realiza un esbozo de conclusiones lógicas y la preparación de un informe bajo 3 rubros:
  - 1.- análisis de la organización: establecimiento de objetivos y políticas en los niveles de organización, departamentos y secciones, así como el análisis de los recursos humanos disponibles y del clima de la organización.
  - 2.- análisis de puestos: especifica las normas de desempeño laboral y proporciona una división del trabajo en sus tareas, componentes y en la forma en que se llevan a cabo. Se pueden especificar las habilidades, conocimientos y actitudes que una persona necesita para hacer su trabajo de manera adecuada.
  - 3.- análisis de personas: evalúa el nivel actual que desempeña un trabajador en su puesto y diagnóstica las necesidades.

Todo lo anterior mencionado por Smith (1990).

Una vez que se ha definido la necesidad de capacitación, los objetivos de la capacitación, el contenido de la capacitación y la población a ella, se puede comenzar a enfocar los esfuerzos en necesidades del grupo.

Algunos pasos propuestos por Management Sciences of Health (2008), para mejorar el desempeño a través de la capacitación son:

- 1.- Definir el objetivo de aprendizaje relacionado con la brecha de destrezas y conocimientos.
- 2.- Investigar sobre el sujeto y su situación laboral.
- 3.- Identificar los recursos existentes, las necesidades de capacitación y aprendizaje.
- 4.- definir las responsabilidades (o capacidades requeridas) en el trabajo y las principales tareas en relación a la brecha de destrezas y conocimientos.
- 5.- Definir destrezas y conocimientos esenciales.

- 6.- Formular metas de aprendizaje.
- 7.- Decidir cómo evaluar las metas de aprendizaje.
- 8.- Seleccionar las actividades, materiales, enfoques de aprendizaje, así mismo elaborar la estrategia instruccional.
- 9.- Desarrollar y revisar las lecciones, actividades, materiales de aprendizaje e instrumentos de evaluación del aprendizaje, y realizar pruebas previas.
- 10.- Prepararse para la implementación.
- 11.- Implementar y monitorear el aprendizaje de los aspectos logísticos.
- 12.- Evaluar la eficacia de la intervención de aprendizaje para realizar cambios.

Métodos de DNC según Reza (2006):

Método comparativo.- Es solo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgos para la toma de decisiones.

Método de Frecuencias.- Se hace sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

Método comparativo.- La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalles las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Método reactivo.- Consiste fundamentalmente en atender las necesidades que surgen en las organizaciones en un plano o programa establecido. Son espontáneas, no tienen sentido en muchas ocasiones, sin embargo, son atendidas de inmediato.

Método de frecuencias.- Esta basado en la Ley de Pareto del 80-20. Esta ley dice que el 20% de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados y a la inversa, el 80% de los problemas, o que se creen sean problemas solo impacta el 20% de los resultados. Es decir los asuntos vitales son escasos en número y los triviales se presentan en grandes cantidades. En la cultura "bomberazo", que en nuestro país se presenta todos los días. El ejecutivo mexicano, el funcionario, el empresario, entre otros personajes, son apaga fuegos, se hace lo urgente y no lo importante. Lo urgente les demanda el 80% de su esfuerzo, por lo que solamente dedican el 20% restante a lo importante.

De hecho, en gran cantidad de empresas e instituciones del país se observan este tipo de modelos. Los encargados de realizar la detección de necesidades resuelven lo que observan con mayor frecuencia.

Es necesario tener presente que los cambios pueden producir temor o resistencia; es por ellos que la capacitación tiene que ser planeada; debe considerar el entorno social y económico de los trabajadores y el factor activo de sus vidas, así como tener presente que puede ser un instrumento útil para promover, reclutar, modificar sueldos, despedir, etc.

## **2.6 Diseño del Programa de Capacitación**

La acepción etimológica expresa siempre la idea de algo que se traza aparte a la ejecución, así:

DI-SEÑO: “dis”(distinto, aparte, separado), “signo” (representación, señal, trazo). Realizar señales o trazos representativos de las cosas, pero separadas de ellas. Cuando se habla de diseño se entiende tanto la acción de diseñar como su resultado, esto mencionado por Bohlander y Snell (2008).

El diseño, constituye la guía o directriz del proceso enseñanza-aprendizaje que se da en la capacitación, la cual debe partir de contenidos informativos, habilidades o hábitos que se han de enseñar, partiendo de objetivos a través de los cuales se concreta una actividad, formados por métodos, procedimientos, estrategias o instrumentos.

Es necesario que el diseño sea sistemático y realista, ya que esta es una de las mayores garantías de la eficacia de la enseñanza, debido a que constituye un auténtico puente entre la información teórica y la práctica educativa. En el diseño se proyecta la ideología y la formación del instructor y en él se debe también reflejar la realidad concreta y la enseñanza que se va a realizar. Por lo tanto, el diseño es algo más que un esquema apresurado antes de la acción. El diseño supone la previsión y conjugación de los distintos elementos que están presentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El sentido de concreción, realismo, interrelación y flexibilidad con las cualidades que hace que el diseño sea eficaz.

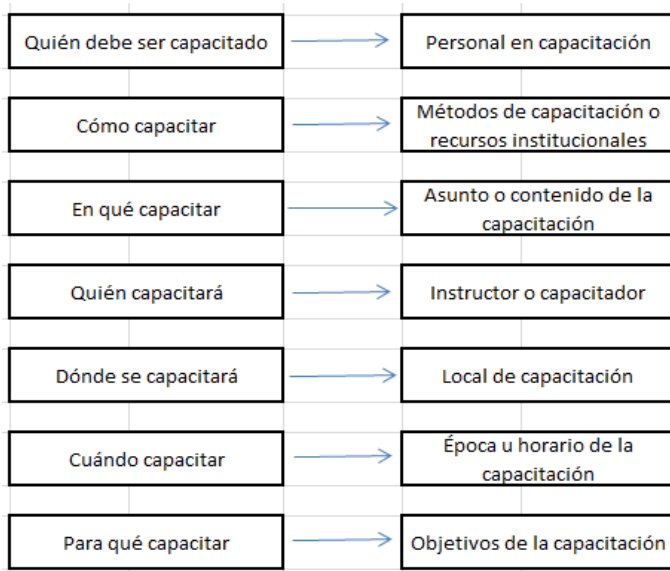
El diseño del proyecto o programa conforma la segunda etapa del proceso de capacitación.

Según Chiavenato (200), se refiere al diseño del programa de capacitación como la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las *lagunas* entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.



Para Chiavenato (2007), programar la capacitación significa definir los 6 puntos básicos descritos a continuación, esto con el fin de alcanzar los objetivos de la capacitación:

**Cuadro 3.** La programación de la capacitación



Este programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización.

Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación.

## 2.7 Evaluación de la Capacitación

La capacitación, debe ser evaluada para establecer su efectividad y analizar si alcanzó sus objetivos.

Según Bohlander y Snell (2008), en la figura 3 de abajo, se muestran los cuatro criterios básicos disponibles para evaluar la capacitación: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados. Algunos de ellos más fáciles de medir que otros, pero todos son importantes porque proporcionan diferente información sobre el éxito de los programas. La combinación de estos criterios puede dar una imagen total del programa de capacitación para ayudar a los gerentes a decidir cuáles son las áreas problemáticas que hay que cambiar en el programa y si se debe continuar con él.

**Figura 1.** Criterios básicos para evaluar la capacitación



- 1) Reacciones.- este es uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es evaluar las reacciones del participante. Los participantes satisfechos tienen más probabilidad de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Por el contrario, la insatisfacción con la capacitación contribuye a una baja satisfacción laboral. Sin embargo, los participantes pueden hacer algo más que decir si les gustó o no el programa de capacitación. Pueden informar qué contenidos y técnicas encontraron más útiles, criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre las interacciones de los participantes, la retroalimentación, etc.

Debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito. Quizá sea fácil reunir comentarios encantadores de los participantes, pero aunque esta información satisfaga a la gerencia, podría no ser útil a la organización, a menos que se traduzca de alguna manera en una mejora medible del comportamiento y del desempeño en el puesto. En el análisis final, las medidas de las reacciones deberían ir más allá de la evaluación del valor de entretenimiento de la capacitación

- 2) Aprendizaje.- Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo, además de examinar a los participantes antes y después de la capacitación, pueden medirse estándares paralelos en personas de un grupo control y compararlos con los de quienes recibieron la capacitación para asegurarse de que la mejora es resultado de la capacitación y no de otro factor.
- 3) Comportamiento.- se busca que lo aprendido a lo largo del curso de capacitación sea en su totalidad aplicado en su puesto y que modifique su comportamiento a partir de haber recibido dicha capacitación, sin embargo es muy común que mucho de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se vuelva a utilizar en el puesto, lo que no significa necesariamente que la capacitación fue ineficaz.
- 4) Resultados.- todas las empresas u organizaciones buscan los procesos de capacitación para ver reflejados en la productividad los resultados de dicha capacitación en la productividad.

La etapa final es la evaluación para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización.

Para Chiavenato, las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- 1.- *Costos*: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- 2.- *Calidad*: qué tan bien cumplió las expectativas.
- 3.- *Servicio*: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- 4.- *Rapidez*: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- 5.- *Resultados*: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría éxito.

Según Kirkpatrick (1978), quien propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

- 1.- *La reacción*.- es “la prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.
- 2.- *Lo aprendido*.- evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y
- 3.- *El desempeño*.- evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento.
- 4.- *El resultado*.- se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización.

Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

- 5.- *El rendimiento de la inversión*, también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

Todos los autores anteriores coinciden en que es muy importante evaluar los resultados de las capacitaciones impartidas ya que esto se verá impactado en la organización misma.

**Cuadro 4.** La evaluación de los resultados de la capacitación.

5. Rendimiento de la inversión	➔	El programa de capacitación produce beneficios para la empresa y sus resultados compensan ampliamente los costos.
4. Resultado	➔	El programa de capacitación tiene impacto en los negocios de la empresa y agrega valor a la organización, el cliente y el mercado.
3. Desempeño	➔	El programa de capacitación provoca cambios en el comportamiento del aprendiz en el trabajo. Hay una transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo y a la actividad del aprendiz.
2. Aprendizaje	➔	El programa de capacitación provoca cambios en el conocimiento, las habilidades y las actitudes del aprendiz y mejora sus competencias laborales.
1. Reacción del aprendiz	➔	El programa de capacitación provoca satisfacción y mejora la actitud del aprendiz y predispone a futuras acciones planificadas de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

**2.8 Evaluación del Desempeño** Según Schultz (1991), la evaluación del desempeño son los métodos para calibrar la calidad del trabajo, en esta se detectarán las cualidades y deficiencias de los trabajadores, polo que su uso correcto facilita el mejoramiento de la capacidad para ejecutar las diferentes tareas.

Para Werther y Davis (2000), es el proceso mediante el cual se estima el reglamento global del empleado; cuando el desempeño es menor a lo estipulado el gerente o supervisor debe tomar acciones correctivas, y el desempeño satisfactorio debe alentarse.

Chiavenato (2001), menciona que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro, sirve para estimar o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Además permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al puesto, motivación, etc.

Según Ivancevich (2005), es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien.

Gómez y Col. (2001), mencionan que la evaluación del desempeño o valoración del rendimiento como ellos la nombran, implica identificar, medir y gestionar. En la identificación se determinan las áreas que hay que analizar, esta valoración debe basarse en el rendimiento que afecta el éxito de la organización y no en características poco relevantes como sexo, edad, etc. En la medición se realiza un juicio acerca de lo “bueno” o “malo” del rendimiento del trabajador para ello deben existir estándares de calificación. Y por último la gestión se refiere a tener una visión más allá de crítica o alabanza del trabajo, sino una visión hacia el futuro de la organización, para que los empleados puedan ir superando su propio rendimiento.

## **2.9 Evaluación de 360°**

En donde cada persona es evaluada por las personas de su entorno, superior, subordinados, colegas, proveedores, clientes internos y externos.

Según Alles (2007), la Evaluación de 360° consiste en que un conjunto de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son los comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Para Grados (2002), es la colección sistemática de datos sobre el desempeño de un individuo o grupo de ellos derivado de un grupo de clientes internos y/o externos que se ven afectados para bien o para mal por el desempeño de estos, que interactúan de forma cercana y su opinión tiene el suficiente peso como para producir cambios en la conducta de los evaluados.

# **CAPÍTULO 3**

## **PRODUCTIVIDAD LABORAL**

## CAPÍTULO 3. PRODUCTIVIDAD LABORAL

### 3.1 Definición de Productividad Laboral

No fue sino hasta principios del siglo XXI que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo productivo y los medios empleados para hacerla.

En el año 1950, la Organización para la Cooperación Europea u OCDE ofreció una definición más formal de productividad:

“Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima”.

El concepto de productividad es bastante simple según Belcher (1987), se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos. Podemos cuantificar la productividad dividiendo la producción por los recursos. Se aumenta la productividad al mejorar la relación producción/recurso, es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recursos.

A menudo se confunde productividad con producción y la conclusión es que no se puede llegar a la conclusión sobre la productividad sin tener en cuenta los cambios en los recursos que se requieren para mejorar el producto.

La OCDE se dedicó muy a fondo, durante 1950, a promover el conocimiento sobre productividad.

Según Munch (1997), el elemento de productividad forma parte del concepto de administración, junto a otros elementos que son:

1. Objetivo, que se refiere a que la administración se encarga de lograr resultados.
2. Eficacia, se encarga de satisfacer los resultados del producto o servicio en cuanto a cantidad y tiempo.
3. Eficiencia, es el lograr los objetivos con mínimo costo y mayor calidad.
4. Grupo social, para que la administración exista significa que siempre debe darse dentro de un grupo social.
5. Coordinación de recursos, se debe analizar los diferentes recursos que se intervienen para lograr el fin.
6. “Productividad, es la relación entre calidad de insumos necesarios para producir en determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos obtenidos de eficiencia y eficacia”.

Conforme a los elementos anteriores formamos el concepto de administración del cual forma parte nuestro elemento de productividad.

“Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y eficacia Munch (1997).

El concepto de productividad también se ve relacionado con las funciones de un administrador, como es el ser experto en productividad y calidad, para Hernández Y Rodríguez (1998), dice así “Al administrar se le ha considerado un experto en maximizar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, sobre todo en lo que se refiere a la rentabilidad de los negocios. Si bien estudia todo lo que concierne a estos elementos, lo hace con una conciencia social, ecológica y moral.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, descrito la productividad se define de la siguiente manera por Hernández Y Rodríguez (1998):

**Figura 2.** Definición de la productividad

**“LA RELACIÓN ENTRE LOS PRODUCTIVO Y LO CONSUMIDO”**

**SE CALCULA DE LA SIGUIENTE FORMA:**

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMOS}} = \text{RESULTADO}$$

Se entiende de la gráfica anterior, por resultado, que este debe calcular por anticipado, es decir, se debe determinar el tiempo en que se producirá el trabajo; ya sea hora, días, semanas meses o años. Nos sirve también de base para poder calcular los costos y precios, de igual manera los tiempos de entrega se establecen así como saber que tanta materia prima consumiremos de nuestros almacenes.

En la práctica los resultados de la productividad son variantes, es necesario que se esté midiendo de manera continua, para detectar y corregir las variaciones que lleguen a existir en cuanto al tiempo de entrega. La productividad es una medida de referencias para administrar.

Las empresas deben conocer con exactitud su grado de productividad de cada área, pues puesto y persona; para poder determinarlo se elaboran planes, proyectos y presupuestos; organizar los puestos; establecer sistemas de control como informes y auditorias.

La productividad puede medirse en la relación con el total de insumo; los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

Ejemplos de mediciones de productividad en insumos específicos que señala la Organización Internacional del Trabajo:

“Según la OIT, la Productividad es clave para el desarrollo, por las posibilidades que ofrece elevar el nivel general de vida, sobre todo por medio de:

- Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, con un costo menor y con un precio menor.
- Mayores ingresos reales.



- Mejoras en las condiciones de vida y de trabajo; por ejemplo, reducción de honorarios.
- En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

La productividad implica la mejora del proceso productivo, la productividad aumenta cuando:

- Existe una reducción de los instrumentos mientras las salidas permanecen constantes.
- Existe un incremento de las salidas, mientras los instrumentos permanecen constantes.

Es muy importante mencionar que las definiciones de productividad más importantes abordan el tema de productividad de una forma económica dejando el lado psicosocial de lado.

El lado psicosocial de la economía debería estar basado en la motivación como factor importante en la relación productividad, producto.

### **3.1.2 Principales Factores que Afectan la Productividad**

Existen diferentes factores que afectan la productividad para su aumento, el orden de los puntos no afectan, no importa el orden que se tome. A continuación se mostraran algunos de los factores:

- Curva de aprendizaje: todo proceso nuevo se somete a un crecimiento rápido de productividad, este punto de curva de aprendizaje es la adaptación del colaborador de la organización hacia la adaptación con una nueva tarea.
- Diseño del producto: el nuevo diseño del producto, la simplificación del mismo, flujos de fabricación, peso, embalaje, todas las características son decisivos a la hora de una mayor productividad, todos estos procesos de fabricación, afecta la productividad.
- Mejora en los métodos de trabajo: se debe dar de manera continua con la simplificación y mejora de los procesos operativos.
- Mejoras tecnológicas: aquí se aprecian todas las mejoras en información, comunicación y proceso de datos; también la mecanización y automatización de procesos, como son la robótica.

“La mejora de la productividad no es, por lo tanto, un trabajo exclusivo del especialista, sino que, por el contrario, debería formar parte del quehacer diario de la empresa, donde todo personal está, directamente o indirectamente, involucrado es esta tarea que constituye un proceso permanente y no un programa de realización en momentos concretos.

Para Anaya (2011) la mejora de la productividad requiere la utilización óptima de todos los recursos empleados, tanto de mano de obras como de e quipos, instalaciones materiales y medios financieros.

### **3.1.3 Importancia de la Productividad**

Es de suma importancia la productividad, ya que para que un negocio o empresa pueda crecer debe aumentar se rentabilidad o utilidades, esto se puede hacer aumentando la productividad.

Una de las herramientas básicas para una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos, y un sistema de pago de salarios.

### **3.1.4 Factores Internos y Externos que Afectan la Productividad**

Hay varios factores que pueden afectar la productividad se clasifican en internos y externos y se muestran a continuación:

Factores internos

- Terrenos y edificios.
- Materiales.
- Energía.
- Maquinaria y equipo.
- Recurso humano.

Factores externos

- Disponibilidad de materia prima.
- Mano de obra.
- Políticas.
- Infraestructura.
- Disponibilidad de capital.

### **3.2 Teorías de Productividad Laboral**

Existen según Prokopenko (en Carballo 2006), diferentes métodos para la mejora de la productividad, las técnicas utilizadas en la realización de programas de mejoramiento de la productividad consisten principalmente en la recopilación de la información y el aumento de la eficacia del trabajo.

Los métodos utilizados se clasifican en dos grupos:

- El método técnico, en este método se llevan a cabo técnicas de ingeniería y análisis económicos.
- El método humano, como su nombre lo dice, es un método relacionado con el comportamiento humano, en mejorar las técnicas utilizadas en los empleados para incrementar la productividad.

Técnicas de ingeniería industrial y análisis económico:

- Simplificación del trabajo: se basan en el supuesto de que quienes realmente ejecutan una tarea son con frecuencia los que están en mejor situación de mejorarla. A menudo es preferible capacitar a los trabajadores para que piensen creativamente acerca de sus

tareas y darles incentivos para que introduzcan mejoras. La simplificación del trabajo consiste en tres elementos: los principios, la modalidad y el plan de acción.

- Análisis de Pareto: a este análisis se le llama Pareto por un economista italiano que señaló el principio, a menudo llamado la regla del 80/20, de que el 80% de los resultados provenían del 20% del esfuerzo. El principio se utiliza en muchos sectores de la producción y la administración: la comercialización, el control de la calidad, el análisis de las existencias, las compras, el análisis de las ventas, los procesos de producción del desperdicio.
- Método justo a tiempo: es la producción de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El principal objetivo de este método es reducir los costos en el proceso de producción, mejorando de ese modo la productividad total de la organización. Suprime el margen de seguridad de las grandes existencias y pone así al descubierto problemas de funcionamiento.

Técnicas relacionadas con el comportamiento

- Desarrollo de la organización: es el proceso planificado y sistemático, cuyo objeto principal es la modificación de cultura y el comportamiento de una organización con el objetivo de mejorar la eficacia. Está vinculado con el perfeccionamiento humano y renovación de la empresa.
- Reuniones para estimular la expresión de ideas innovadoras. Es un proceso organizado, para la generación de ideas que evita cualquier evaluación prematura, ya que esta con frecuencia impide la producción de ideas. Se trata de un debate en el cual se fomentan ideas para la solución de problemas.

### **3.3 Tipos de Medición de la Productividad Laboral**

Los indicadores de productividad son económicos o estáticos, no solo miden el incremento de ventas, sino que también buscan medir la reducción de los costos, la eficacia en la producción, compara el mercado, la competencia y conocer la satisfacción del cliente.

La medición de la productividad es lo primero que se debe realizar antes de un diagnóstico sobre la utilización y eficiente de los recursos productivos. Para Fleitman (2000), los indicadores se encargan de medir la puntualidad, actitud frente al trabajo, aprovechamiento de tiempo, trabajo en equipo; para luego con estos puntos poder asociar los mejores resultados con incentivos y bonos de productividad aunque no deben premiarse ya que todos los colaboradores de la empresa debe cumplir con su ámbito de trabajo.

Para medir la productividad se requiere de lo siguiente:

- Definir objetivos generales a partir de los lineamientos estratégicos de la empresa; que son; misión; visión; valores y factores clave.
- Alinear los objetivos en cada nivel de la estructura.
- Establecer metas individuales para todo el personal de la empresa.

- Medir periódicamente el cumplimiento de metas y objetivos.
- Retroalimentar al personal.

Algunos elementos de la forma en que puede medirse la productividad son:

- Mayor producción con el mismo costo.
- Mismo producto con un menos costo.
- Incremento del producto con disminución de costos.

La productividad puede ser:

- Materiales: mejores materiales y con más rendimiento.
- Maquinas: mejores modelos y herramientas más eficientes y rápidas.
- Mano de obra: métodos de trabajo más perfeccionados.
- Administración: mejores modelos, sistemas y procedimientos.

Los resultados del mejoramiento de la productividad deben ofrecer:

- Mayores cantidades de bienes de consumo y de producción a un precio menos.
- Mayor poder adquisitivo.
- Mejoras en las condiciones de calidad de vida y de trabajo del personal.
- Mejores ventas y rendimientos.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- Se puede evaluar la eficiencia de la conversión de los recursos.
- Se puede simplificar la planeación de los recursos.
- Los objetivos económicos y no económicos de la organización puede reorganizarse con prioridades.
- Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad.
- Es posible determinar las estrategias para mejorar la productividad.
- Puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica.
- Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades en una empresa.
- La medición crea una acción competitiva.

Los niveles de productividad altos se alcanzan de manera más fácil cuando se tiene realizada una planeación y control de factores adecuado.

En el sistema de medición de productividad se encuentran los índices de productividad, que estos son determinados a base de datos estadísticos. Los índices de productividad indican la variación en la producción sobre el uso de insumos.

Mediante los índices de productividad se puede detectar cambios en los costos que pueden reflejar una medición de productividad, es necesario que se cuente con la mayor posibilidad de datos, ya que con la ayuda de los índices nos mostrará resultados que serán de importancia para diagnosticar la utilización de los factores empleados en el proceso productivo y la eficiencia de los colaboradores en la empresa.

Belcher (1987), comenta acerca de la calidad y menciona que un proyecto de control de calidad comienza con una definición de calidad que incorpora de algún modo a la idea de que calidad significa satisfacción de las especificaciones del cliente.

La conexión productividad-calidad ha producido a muchas organizaciones a reconocer la calidad como una gran oportunidad para mejorar la productividad.

### **3.4 Cultura Organizacional**

De acuerdo con Jones (2006), la cultura organizacional comprende el conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influye en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa. En esencia, la cultura organizacional refleja las formas peculiares en que los miembros de una organización desempeñan su trabajo y se relacionan con los demás dentro y fuera de su institución.

Para Schein (2004), la cultura organizacional es el patrón de artefactos y normas de valores y suposiciones básicas de cómo resolver problemas cuyos resultados positivos justifican enseñarles a los demás. La cultura es un proceso de aprendizaje social; es el resultado de decisiones y experiencias previas referentes a estrategias y al diseño organizacional, todo ello les atribuye a los empleados a interpretar su vida diaria en la empresa.

Robbins (2010), define a la cultura organizacional como aquello que los empleados experimentan y perciben en la organización y que lo comparten como común a pesar de sus diferentes experiencias, jerarquías y funciones.

Sánchez Figueroa (2010), define a la cultura organizacional como el conjunto de valores y normas dentro de una organización que guían y controlan el comportamiento de los trabajadores y de la entidad misma.

Para Jones (2006), la cultura organizacional es transmitida y mantenida por los socios fundadores, así como, por sus líderes directivos a sus miembros a través del tiempo en una organización mediante sus valores, los procesos de inducción, ceremonias y ritos, anécdotas y uso del lenguaje.

Valores. Los valores de los fundadores los inspiran a iniciar su compañía y luego impulsan la naturaleza y las características que la definen. Así, el fundador de una organización y sus valores superiores y utilitarios tienen una influencia sustancial en los valores, normas y criterios de conducta que se establecen con el tiempo en la institución para que los miembros conozcan las conductas apropiadas y no apropiadas de comportamiento.

Procesos de inducción. La inducción es el proceso por el cual los recién llegados aprenden los valores y normas de la organización y asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo, esto les permite comportarse en concordancia no solo porque piensan que deben hacerlo, sino porque piensan que estos valores y normas describen la manera correcta y propia de conducirse.

Ceremonias y ritos. Son encuentros formales en los que se reconocen sucesos de importancia para toda la organización y para ciertos empleados. Unos ejemplos son los *ritos de paso*, que terminan cómo se entra, se avanza en la organización o cómo se separan de ella. También están los ritos de integración, como los anuncios generales de éxito de la organización, fiestas de la oficina y comidas de la compañía que crean y refuerzan lazos entre los miembros. Otro ejemplo son los ritos de mejoramiento, como las cenas de premiación, boletines de prensa y ascensos de los empleados que permitan reconocer públicamente y premiar las aportaciones de los miembros.

Anécdotas y usos del lenguaje. Mediante las palabras o frases típicas de una institución que se dan a conocer mediante el lenguaje hablado que usa la gente para contextualiza o describir acontecimientos ofrece claves importantes sobre normas y valores. El concepto de lenguaje de la organización abarca no solo el lenguaje hablado, sino también ¿cómo se viste la gente?, ¿qué oficinas ocupan?, ¿qué coches manejan? y la formalidad con que se dirigen unos con otros.

Schein (2004), menciona que la cultura organizacional, abarca los principales elementos que existen en diversos niveles de la conciencia y les otorga las siguientes características:

- Artefactos. Incluye la conducta observable de los empleados como vestido, lenguaje; estructuras, sistema procedimientos y reglas; aspecto físico de la empresa (decoración, distribución de los espacios y nivel de ruido).
- Normas. Indican cómo los empleados deberían comportarse en ciertas situaciones. Son reglas escritas de conducta.
- Valores. Indican a los empleados lo que es importante en ellas y lo que merece su atención.
- Suposiciones básicas. Indican a los empleados la manera de percibir las cosas, de pensar en ellas y la actitud que han de adoptar, con principios indiscutibles sobre la manera de relacionarse con el entorno y la naturaleza del ser humano, la actividad y las relaciones humanas.

Para Chiavenato (2007), la cultura de una organización ayuda a:

- Da a los empleados una visión de lo que la organización representa.
- Estimula el entusiasmo de los empleados, pues atraen la atención al honrar como héroes a los integrantes de alta productividad y creatividad.
- Es fuente de estabilidad y continuidad para la organización lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros.
- Permite a los empleados entender los procesos y conductas que interactúan dentro de la organización.

- Utiliza a los líderes como modelos que se deben amular.

Robbins (2010), hace una descripción de siete dimensiones que dan la idea general de la forma en que se conforma una cultura organizacional, las cuales son:

- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle.
- Orientación a resultados. Grado en que los gerentes se enfocan en los resultados más que en conocer el proceso de cómo se logran dichos resultados.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización.
- Orienta a los equipos. Grado en el que el trabajo se organiza en equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Grado en que los empleados son agresivos y competitivos en lugar de cooperativos.
- Estabilidad. Grado en que las decisiones y acciones de la organización se encamina a mantener el estado de las cosas.
- Innovación y toma de riesgos. Grado en que se alienta a los empleados a innovar y tomar riesgos.

También el autor menciona que una cultura fuerte en una organización, se logra cuando existe una conciencia relativamente alta sobre lo que es más importante, lo que define un buen comportamiento de los empleados. Cuando más fuerte se vuelve una cultura, más influye en la forma en que los gerentes planean, dirigen y controla.

De acuerdo con Robbins, la forma en que se transmite la cultura organizacional es cuando los fundadores de la organización transmiten su filosofía a la alta administración quienes buscan regular dicha filosofía trasmitiéndola y filtrándola por medio de normas a los niveles bajos de la organización para que pueda existir un efecto positivo en la conducta de los empleados y posteriormente se busca la socialización de los trabajadores en sus distintas jerarquías para que todos conozcan la forma en que la organización hace las cosas.

Sánchez Figueroa (2010), menciona que la importancia de la cultura organizacional radica en detectar problemas en las organizaciones, integrar a personas bajo objetivos que persigue y forma equipos de trabajo. Además menciona que la cultura organizacional presenta una serie de características como:

- Identidad de los miembros. El trabajador identificado como una organización como un todo y sólo como trabajador.
- Énfasis en el grupo. La actividad del trabajo se organiza en grupos.
- Enfoque hacia las personas. Las decisiones en repercusiones de resultados en miembros de la organización.
- Integración de unidades. Trabajar de manera coordinada e independiente.

- Control. Uso de regalías, proceso, superación en conductas de individuos.
- Tolerancia al riesgo. Es el grado permitido al empleado para ser innovador, arriesgado, agresivo con su trabajo y con ganas de sobresalir.

Los cursos de capacitación tienen muy poca incidencia en la consecución de un trabajo o en una promoción laboral o salarial. Si la capacitación en el trabajo de la población ocupada es insignificante en la población que no tiene empleo es prácticamente inexistente. Dentro de las instituciones todo proceso de capacitación se determina por necesidades que expresan los miembros de su cuerpo laboral: para así poder elegir métodos de acuerdo a las posibilidades que se tengan de tal modo que el individuo adquiera nuevos conocimientos y aptitudes, contribuyendo a un mejor desempeño laboral.

El hombre por su propia naturaleza y la necesidad de interrelacionarse con su medio ambiente a través de los años lo ha llevado a modificar su formación individual, laboral y social.

El hombre por su necesidad de subsistir en la sociedad desempeña diversos trabajos como son:

- Físico. Empleo de fuerza opcional.
- Improductivo. Se enfoca a los servicios y comercio.
- Productivo. Inmerso en el proceso de producción de bienes.
- Intelectual. Implica el desarrollo del potencial.

De acuerdo con la psicología industrial, el trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza se deben de tomar en cuenta sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, la comunidad y la institución donde labore.

### **3.5 Motivación**

Situándonos en el ámbito etimológico, el término proviene del latín *moveré*, que significa mover, de ahí que implique acción y dinamicidad, pero, también supone una reacción ante algo y en especial, en la interconexión entre ejes: remuneración-economía, responsabilidad-participación y el llamado enriquecimiento de tareas.

Según Casas (2002), la relación existente entre motivación y comportamiento humano conlleva que las diferentes escuelas, e incluso parcelas del saber, ofrezcan su propia visión sobre el tema, debido a la existencia de ideas diferentes sobre el comportamiento humano, también hay diferentes definiciones del concepto de motivación.

Normalmente, los investigadores la definen con relación a su propia educación y antecedentes académicos, acercándola hacia su propia disciplina de estudio. Por consiguiente los ingenieros, los físicos, los biólogos, los psicólogos, los economistas, etc., tiene su definición preferida y propia de motivación.

En un estricto sentido práctico, para motivar a una persona es necesario darle motivos para que actúe en la forma en que se desea que lo haga.



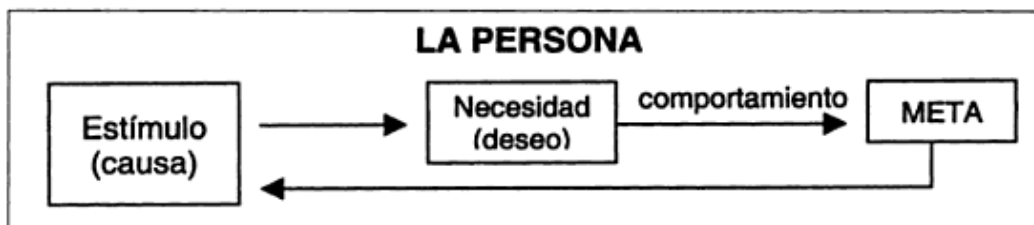
Desde el punto de vista psicológico, un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y, en consecuencia, a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.

Entendiéndose como que para que una “razón” se convierta en “motivo” es necesario que esta llegue a ser interiorizada por la persona objeto de la motivación, de tal forma y con tal intensidad que la convierta en un sentimiento o emoción.

A pesar de esta diversidad, se va procurar intentar esclarecer el término, ligándolo con su utilidad en las organizaciones. Así, una primera aproximación podría ser entenderla como todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o a tener intención de ello. Bajo esta perspectiva, la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad. Es un proceso donde la pasividad no tiene lugar. Este impulso origina que se desencadene el proceso de motivación, debido bien a un estímulo externo al individuo, o bien a una reflexión interna.

Para Casas (2002), este es el modelo básico del comportamiento.

**Figura 3.** Modelo básico del comportamiento



El modelo básico del comportamiento basado en la teoría homeostática Agustín Casas Romero, Indica que cuando una persona intenta alcanzar una meta, se comporta de un modo al que nos referimos como “motivación”. Esta motivación surge de la elección del individuo de participar en una actividad. La persona decide, de manera más o menos consciente, dedicar tiempo y energía a una ocupación particular. Esta actividad es automática en buena parte de lo que se refiere a las tareas diarias; es decir, no somos conscientes de que se desencadene ningún proceso de decisión.

Habría que recordar que este modelo básico e idéntico para todas las personas, aunque se resultado no lo sea, ya que depende de la percepción del estímulo, que varía según el individuo y el momento en que se produzca, de las necesidades, y de los deseos de cada uno.

Entonces la motivación se entiende como la predisposición de una persona a desarrollar un comportamiento orientado a una meta. Para que la misma se dé, se exige el requisito previo de que haya una necesidad, siendo la misma el aspecto que se va a analizar a continuación.

### 3.5.1 Teorías de la Motivación

Las teorías de “X” e “Y” de McGregor

El investigador D. McGregor, denominó como Teoría X y Teoría Y, son dos concepciones opuestas que tienen los empresarios y directivos sobre la naturaleza humana en sentido general y en especial, respecto a cómo creen que son las personas que trabajan en la empresa descrita en Bravo (1996).

La teoría X

Los empresarios y directivos que, por su forma de pensar, comparten las actitudes y comportamientos de la teoría X, creen que:

- El ser humano, por naturaleza posee una repugnancia innata ante el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Las personas deben ser impulsadas, controladas e, incluso, amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se orienten hacia el logro de los objetivos de la organización.
- El único estímulo que incentiva a las personas a trabajar es la recompensa económica.
- El ser humano prefiere ser dirigido a dirigir, con el fin de evitar las responsabilidades.
- La fuerza principal que hace que las personas mantengan una actitud productiva en sus tareas es el temor a que las despidan o bajen de categoría.
- El ser humano tiene muy poca ambición, y prefiere la seguridad (en especial, la seguridad económica) sobre todas las cosas.
- Las personas, por naturaleza, se resisten a los cambios, y prefieren mantener el *statu quo* que conocen y controlan.

La teoría Y

Esta teoría se contrapone a la anterior, partiendo de que:

- Para la mayoría de la gente el trabajo es agradable y deseable, es tan natural como el juego lo es para los niños.
- Las personas por naturaleza, son activas; el trabajo puede llegar a ser una fuente de satisfacción o no dependiendo de que exista o no ciertas condiciones en el entorno de trabajo.
- Las personas pueden ejercer autocontrol y disciplina sobre sí misma sin necesidad de estímulos coercitivos externos.
- Las personas, aun después de adultas, siguen aspirando a la independencia y a la autorrealización; jamás agotan su capacidad y deseo de aprender.
- Las personas procuran y aceptan voluntariamente asumir responsabilidades.
- La motivación que hace que las personas se mantengan productivas es el deseo de alcanzar sus metas personales.

- La imaginación, el ingenio y la creatividad con dotes innatas de todo ser humano, que sólo requieren ciertos incentivos externos para desarrollarse.
- Antes o después, las personas se cansan de repetir tareas rutinarias; prefieren experiencias periódicamente nuevas.
- Todas las personas desean alcanzar un alto nivel de respeto de sus congéneres, y responden mejor a los estímulos y motivos psicosociales positivos.

Explicando lo anterior, si los directivos consideran que los empleados pertenecen a la categoría X, se preocuparán por dictar normas y directrices rígida (autoritarias, autócratas) que impondrán al personal por medio de una organización también rígida, con lo que reforzarán los comportamientos X.

Y si por el contrario, los directivos creen que sus empleados pertenecen a la categoría Y, desarrollarán sistemas, estructuras, procedimientos, mecanismos de comprensión y reconocimiento y enfoques de gestión que estimularán y reforzarán los comportamientos Y.

Si los empresarios y directivos comparten los principios de la teoría X, muy posiblemente elegirán la vía del control y la imposición, y recurrirán a motivos negativos para inducir determinados comportamientos en el personal de la empresa; mientras que si comparte los principios de la teoría Y, optarán por la vía de la gestión de la cultura, y preferirán los motivos positivos.

Escala de las necesidades de Maslow

Descrito en Bravo (1996), basándose en cinco diferentes tipos de necesidad, Maslow, formó su famosa pirámide:

**Figura 4.** Pirámide de necesidades de Maslow



- Necesidades de autodesarrollo.
- Necesidad de valía o estima.
- Necesidades sociales.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades fisiológicas o físicas.

En primer lugar Maslow, menciona las necesidades físicas o fisiológicas (aquí considera a todas las necesidades innatas o primarias, además de las necesidades económicas).

En el segundo peldaño de la pirámide se encuentran las necesidades de seguridad, entre las que podemos mencionar la estabilidad en el trabajo.

En el tercer peldaño menciona las necesidades de valía o estima: el prestigio, que puede ser definido como la posición que ocupa el trabajador entre sus compañeros, atendiendo a su personalidad, conferida por la propia importancia del trabajo que realiza.

En el último peldaño se encuentran las necesidades de autodesarrollo: la cultura, el adiestramiento, la capacitación, etc.

Maslow hace notar que la pirámide sigue una secuencia lógica en cuanto a la satisfacción de cada uno de los tipos de necesidades que aparecen en cada peldaño. Él menciona que para que a un individuo se le presenten las necesidades de autodesarrollo, es requisito indispensable el haber satisfecho anteriormente, y en orden de importancia, sus necesidades físicas, de seguridad, sociales y de sentimiento de valía.

Tomando como base esta pirámide, quien haya de aplicar los programas de motivaciones en una empresa debe darse perfecta cuenta de cuáles son las necesidades que habrá de tomar más en cuenta para motivar a los trabajadores.

Como lo mencionamos anteriormente es conveniente y resulta adecuado para obtener los resultados que se esperan al momento de iniciar un programa de capacitación detectar cuáles son las metas que se quieren obtener y con que se motivará a los trabajadores para obtener los resultados deseados.

#### Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Él creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinan el éxito o el fracaso.

Herzberg creía que lo opuesto a la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no haría necesariamente que ese trabajo fuera más satisfactorio (o motivador).

Según Herzberg, existen un continuo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción es la “no satisfacción”. Los factores que generan satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los factores que generaban insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción del trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominan factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarían insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas) para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

El tema de la motivación es muy importante dentro de las organizaciones es fundamental para alcanzar los objetivos tanto en las capacitaciones como dentro de su puesto de trabajo.

# **CAPÍTULO 4**

## **PROPUESTA**

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA**

### **4.1 Justificación**

A partir de que la institución surge con el fin de alcanzar objetivos y metas, por medio de reglas y programas diseñados conscientemente para suministrar recursos y enfrentar las demandas de la sociedad en la que se encuentra inmersa, la cultura organizacional se encuentra en la manera de ejecutar proyectos, en el grado de apego a la normatividad, en los hábitos y modos de conducta, impone estándares de actuación, resalta los componentes peculiares de la interacción personal inmersos en la dinámica funcional, restringe el marco de actuación de las políticas implementadas por la dirección, por ende los autores de las mismas requieren tener en consideración la personalidad predominante en la institución.

El proceso de capacitar aporta varios beneficios tanto al trabajador como al desarrollo de la organización a la que pertenece, esto es debido a que al capacitar al empleado, este evalúa su nivel de desempeño trayendo como consecuencia que el organismo actúe con la más alta calidad para realizar las funciones para las que fue creado.

Entre las principales ganancias que adquiere el empleado al ser capacitado se encuentran: el desempeño correcto de las labores establecidas para cada puesto, esto es orden y claridad para realizar las actividades que le corresponden hacer a cada empleado, delimitando hasta donde llegan sus funciones, como deben de realizarse, en quien debe apoyarse y como debe administrar su tiempo de trabajo: calidad en el desempeño; disminución del margen de errores, esto es debido al aprendizaje que adquiere durante la capacitación será llevado a cabo lo cual le permite al trabajador perfeccionar sus habilidades y disminuir errores en la realización de sus funciones, aumento en el rendimiento laboral y satisfacción laboral.

La capacitación también permite a la organización evaluar a los empleados, es decir a través de la evaluación la organización puede conocer cuáles son las debilidades de cada uno de sus trabajadores, áreas y/o departamentos, para poder reforzarlos, establecer estrategias que permitan disminuir y eliminar situaciones que afectan al rendimiento de la organización y de esta manera aprovechar los recursos con los que se cuentan y seguir en constante crecimiento.

La capacitación también favorece a la motivación del empleado, debido a que le proporciona sentimientos de seguridad y de importancia dentro de la organización. Sin embargo, el capacitar al empleado únicamente para establecer el conocimiento de sus actividades a desempeñar no asegura el rendimiento y el más alto desempeño permanente del trabajador, existen otros motivos que pueden afectar el desempeño del mismo, principalmente nos referimos a las relaciones que se fomentan durante la estadía del trabajador en la organización, es decir en sus horas laborales, las cuales en ocasiones llegan a superar las horas de convivió con otras personas.

En la Sedesol los horarios de trabajo son muy extensos y esto puede afectar a la productividad laboral sobre todo si los procesos de trabajo son monótonos por lo cual se necesita

contantemente de capacitaciones para poder darle a los procesos de trabajo otros giros independientemente de que se obtengan los mismos resultados.

Por tales circunstancias proponemos un modelo de intervención para establecer la capacitación con base en un diagnóstico de necesidades previo que propicie un cambio de actitudes en su desarrollo personal y al mismo tiempo que su desempeño laboral sea de mejor calidad en beneficio de la imagen de la institución encargada de los asuntos sociales.

#### **4.2 Planteamiento del problema.**

La Administración Pública Federal debido a la organización burocrática que presenta, proyecta ineficiencia en su proceder, las dependencias y entidades que la conforman más allá de seguir un plan de trabajo, están a merced de situaciones del trabajo legislativo y en general la pugna por el poder como también a la competencia desleal.

El reto que debe plantearse la organización burocrática es la búsqueda del equilibrio en la especialización de funciones a nivel individual con el afán de convertirlo en experto, conduciendo sus habilidades hacia el dominio de sus actividades, un comportamiento racional (burócrata), que tiene a su favor la repetición cotidiana de las mismas.

En la búsqueda del equilibrio de las funciones se esta corrieron el riesgo de caer en la rutina, reflejándose directamente en su desempeño, se concreta a ejecutar lo establecido en los procedimientos escritos, en conclusión deja de aportar valor a la institución.

##### **4.2.1 Objetivo General**

- Establecer los pasos o acciones necesarios para desarrollar un programa de capacitación en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) que favorezca a los empleados en la obtención de las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

##### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Crear un programa de capacitación que ayude al incremento de la productividad laboral ordenando procesos para realizar capacitaciones que beneficien a los empleados.
- Que el empleado señale los cursos de capacitación que considere necesarios para las funciones que desempeña.
- Que el empleado aplique los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.
- Corregir ciertas conductas para realizar de la mejor manera sus actividades laborales.
- Que el empleado pueda evaluar el manual tras participar en el método ahí mencionado.



### **4.3 Población**

Este trabajo está dirigido al área de Recursos Humanos de la Sedesol buscando apoyar a facilitar la elaboración de los programas de capacitación, para que posteriormente estos lo apliquen a sus empleados buscando incrementar la productividad y reorganizar los procesos de la Administración Pública, referente a sus puestos de trabajo y necesidades personales ya que algunos de los ellos se muestran obsoletos.

### **4.4 Descripción de los pasos o acciones a implementarse.**

#### **Introducción**

La principal causa de realizar esta propuesta es conseguir que los empleados afiliados al Servicio Profesional de Carrera y los empleados de Honorarios reciban las capacitaciones adecuadas para desempeñar sus puestos reduciendo tiempo y pasos en los procesos que realizan de forma diaria.

Tomando en cuenta lo anterior, así como el hecho de que a través de mejorar los procesos de capacitación podríamos incrementar la productividad laboral, surgió la inquietud de proceso de capacitación que ayude a la subdirección de capacitación de la Sedesol a mejorar sus procedimientos en los temas de capacitación esto ayudará desde la detección de las capacitaciones adecuadas para cada uno de los empleados hasta la evaluación de las mismas una vez que ya fueron impartidas.

Esta propuesta está diseñada específicamente para la Sedesol, sin embargo, cualquier organización que esté interesada en brindar herramientas útiles a sus empleados para incrementar la productividad, haciendo más eficientes sus procesos internos mediante capacitaciones, deberían tomar en cuenta lo siguiente.

Asimismo, surgió el interés por intervenir con respecto a este tema ya que representa que las organizaciones tengan pérdidas en productividad, aumento en la tasa de accidentes, ausentismo y rotación de personal, entre otras, sin dejar de lado las pérdidas económicas que también se generan, por lo que esta propuesta también está diseñada para que los encargados de los Recursos Humanos lleven a cabo un diagnóstico de los empleados y de los puestos que estos ocupan.

#### **Información Teórica**

Para Grados (2007), la capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Según Grados (2007), para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero esta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar

un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

Para J. Grados las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes:

- e) Planeación.- se determina que hacer y consta de tres elementos principales: *detección de necesidades (DNC)* se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación. *Establecimiento de objetivos*, los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables y *establecimiento de planes y programas* en ellos se establecen las prioridades de capacitación.
- f) Organización.- trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. *Estructuras y sistemas*, el tener éxito en la capacitación implica espacios físicos, organización, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización.

Así como formas y procedimientos a la medida de cada una de las situaciones. *Integración de personas*, en todas las funciones que se llevan a cabo en cada empresa llevar a cabo una capacitación requiere personal técnicamente calificado así como instructores que conducirán el programa. *Integración de recursos materiales*, para efectuar las capacitaciones de manera exitosa se necesita una serie de recursos materiales. *Entrenamiento de instructores internos*, el adiestramiento de instructores internos es fundamental para cubrir las necesidades específicas y economizar los recursos dentro de las empresas u organizaciones.

- g) Ejecución.- es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. *Materiales y apoyos de instrucción*, todo el apoyo visual y audiovisual y determinar los apoyos que deben proporcionarse en momentos establecidos. *Contratación de servicios*, en algunas ocasiones se requiere la contratación de servicios o materiales de apoyo. *Coordinación de cursos*, incluye todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios ante, durante y después del curso.
- h) Evaluación y seguimiento.- la evaluación es la comprobación de lo alcanzado respecto de a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo proceso. *Del sistema*, todas las fases que integran el proceso de capacitación deben cuestionarse. *Del proceso institucional*, solo se pueden realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos institucionales técnicamente diseñados. Además de los resultados para poder solucionar los problemas detectados.

## Descripción de Actividades

### Paso 1

El primer paso a seguir es la *planeación* y consta de tres elementos principales:

1. Detección de Necesidades.-Para realizar una detección de necesidades adecuada habrá que preguntar a cada uno de los empleados que tipo de capacitación o de adiestramiento desearía recibir para ello es necesario aplicar el cuestionario Anexo 1 que se encuentra a continuación.  
Para ayudar en la detección de necesidades es necesario aplicar el Anexo 6 esto la con la finalidad de realizar un pre test.  
Una vez aplicado el cuestionario y hecho el análisis adecuado de los cuestionarios de identificará el tipo de capacitaciones o adiestramientos que necesitan e identificar las necesidades de cada uno de los empleados.
2. Establecimiento de Objetivos.- Una vez aplicado el DNC sabremos que capacitaciones o adiestramientos requieren cada uno de los empleados y de esta manera podemos crear los grupos de capacitación y plantear los objetivos de cada una de las capacitaciones.
3. Establecimiento de Planes y Programas.- En base a los dos pasos anteriores se planteará el plan de trabajo y los programas de cada una de las capacitaciones por impartir a los empleados.

Otro factor importante que es necesario medir, es el aprendizaje que tienen los empleados antes de implementar el programa de capacitación, para ellos es importante realizar un pre-test en el cual se conocerán las habilidades que cada uno de ellos tiene en su puesto, una sugerencia de un pos-test se menciona en el Anexo 6.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta que dentro de la organización existe gran variedad de puestos y por lo tanto probablemente con la ayuda del área de Recursos Humanos se podría conocer mucho mejor los perfiles de puestos para cada uno de los puestos de la organización y con ello realizar un mejor cuestionario para cada empleado dependiendo de su perfil de puesto.

Es necesario mencionar que existen diversas formas de realizar la detección de necesidades como lo menciona Reza (2006):

Método comparativo.- Es solo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgos para la toma de decisiones.

Método de Frecuencias.- Se hace sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

Método comparativo.- La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalles las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Método reactivo.- Consiste fundamentalmente en atender las necesidades que surgen en las organizaciones en un plano o programa establecido. Son espontáneas, no tienen sentido en muchas ocasiones, sin embargo, son atendidas de inmediato.

Método de frecuencias.- Está basado en la Ley de Pareto del 80-20. Esta ley dice que el 20% de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados y a la inversa, el 80% de los problemas, o que se creen sean problemas sólo impacta el 20% de los resultados. Es decir los asuntos vitales son escasos en número y los triviales se presentan en grandes cantidades. En la cultura "bomberazo", que en nuestro país se presenta todos los días. El ejecutivo mexicano, el funcionario, el empresario, entre otros personajes, son apaga fuegos, se hace lo urgente y no lo importante. Lo urgente les demanda el 80% de su esfuerzo, por lo que solamente dedican el 20% restante a lo importante.

Sin embargo, para fines de este trabajo utilizaremos la descrita por Grados en 2007.

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Este cuestionario pretende recoger tu opinión sobre las capacitaciones anteriormente recibidas con el fin del conocer sus debilidades y fortalezas para, si así lo requiere, considerar una mejora.

**1. ¿Consideras que la empresa te ofrece las capacitaciones adecuadas al puesto que desempeñas?:**

Debe mejorar       Si       No       Deficiente

**2. ¿Consideras que la empresa te ofrece las capacitaciones en el tiempo adecuado de acuerdo al puesto que desempeñas?:**

Debe mejorar       Si       No       Deficiente

**3. ¿Qué capacitaciones consideras necesarias para desempeñar adecuadamente tu puesto?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

**4. ¿Consideras que, si cursaras esas capacitaciones mejorará tu desempeño laboral?:**

Si       No

**5. ¿Por qué?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Comentarios:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS**

## Paso 2

Una vez detectados los temas de las capacitaciones y ya teniendo una planeación y los programas a seguir se procede a la *organización* de las mismas y consta de cuatro elementos principales:

1. Estructuras y Sistemas.- Se debe hacer la planeación de cada una de las capacitaciones delimitando los espacios físicos donde se llevarán a cabo, además es necesario delimitar los objetivos para ello podemos utilizar el Anexo 3.
2. Integración de Personas.- Asignar al personal debidamente capacitado en los temas por impartir, que temas impartirá cada uno de los facilitadores, para ello podemos utilizar el Anexo 2 el cual se muestra a continuación.
3. Integración de Recursos Materiales.- Se deben asignar los materiales que se necesitarán para cada una de las capacitaciones que se impartirán para ellos podemos utilizar el Anexo 3.
4. Entrenamiento de instructores internos.- Se deben asignar a las capacitaciones instructores internos que cubran las necesidades específicas de cada una de las capacitaciones para con ello economizar recursos dentro de las mismas organizaciones.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN (FORMATO)**

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Este formato ayudará a asignar al personal debidamente capacitado en los temas.

Objetivos Particulares	Temas	Subtemas	Actividades de Aprendizaje		
			Instructor	Participante	Técnica Instruccional

Comentarios: \_\_\_\_\_

**GRACIAS**

**CARTA DESCRIPTIVA (FORMATO)**

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Este formato ayudará a tener una mejor planeación de las capacitaciones.

DÍA 1							
Proceso	N°	Actividad	Objetivo	Material	Tiempo	Observaciones	Responsable
<b>(nombre del proceso)</b>	1						
	2						
	3						
	4						

Comentarios:

---



---

**GRACIAS**



### CARTA DESCRIPTIVA (EJEMPLO)

DÍA 1							
Proceso	N°	Actividad	Objetivo	Material	Tiempo (min)	Observaciones	Responsable
Paso 1	1	Presentar agenda del día	Dar a conocer el alcance de la capacitación, tiempos y actividades destinadas a cada tema	Programa de la Capacitación	10	Acordar con los participantes los tiempos destinados para cada una de las actividades	Sedesol
	2	<b>Dinámica 1</b> Presentación de los participantes	Crear un ambiente de cordialidad entre los participantes, firma de lista de asistencia	lista de asistencia	20	La dinámica puede variar de acuerdo al número de participantes	Sedesol
	3	Introducción	Explicar la justificación operativa por la cual se realizó esta capacitación	Apoyo, cañón y diapositivas	10	Problemática de los procesos anteriores	Sedesol
	4	Introducción al proceso de capacitación	Dar a conocer antecedentes y conceptos de capacitación	Apoyo, cañón y diapositivas	10	Conceptos de capacitación haciendo énfasis en la DNC	Sedesol
	5	Explicación del <b>Paso 1</b>	Explicar los conceptos	Diapositivas, Manual	15	Explicar los conceptos de DNC, establecimientos de objetivos y de planes y programas	Sedesol
	6	<b>Dinámica 2</b> Aplicación del Anexo 1	Resolver el Anexo 1	Lápiz y Anexo 1 se les deberá entregar el material y al final de la dinámica retirarlo	20	La dinámica no tiene como fin evaluar a los participantes	Sedesol

### CARTA DESCRIPTIVA (EJEMPLO)

DÍA 1								
Proceso	N°	Actividad	Objetivo	Material	Tiempo (min)	Observaciones	Responsable	
<b>Paso 2</b>	7	RECESO 15 min						
	8	Explicación del <b>Paso 2</b>	Explicar los conceptos	Diapositivas, Manual	40	Explicar los conceptos de estructuras y sistemas, integración de personas, de recursos materiales y entrenamiento de instructores internos.	Sedesol	
	9	<b>Dinámica 3</b> Aplicación del Anexo 2 y Anexo 3	Resolver el Anexo 2	Lápiz, Anexo 2 y Anexo 3, se les deberá entregar el material y al final de la dinámica retirarlo	20	Debe quedar claro cómo llenar el Programa de Capacitación y la Carta Descriptiva. La dinámica no tiene como fin evaluar a los participantes	sedesol	
	10	Resolución de dudas	Identificar aspectos a reforzar en los participantes y asegurar un nivel de comprensión adecuado		10	Ejemplo de resultados	Sedesol	
	11	COMIDA 60 min						
	12	<b>Dinámica 3</b> Activación	Reintegrar al grupo, actividad de gimnasia cerebral		10	Atender dudas sobre el proceso, en caso necesario	Sedesol	

### CARTA DESCRIPTIVA (EJEMPLO)

DÍA 1							
Proceso	N°	Actividad	Objetivo	Material	Tiempo (min)	Observaciones	Responsable
<b>Paso 3 y 4</b>	<b>13</b>	Explicación del <b>Paso 3</b>	Explicar los conceptos	Diapositivas, Manual	40	Explicar los conceptos de Materiales y Apoyos de Inducción, Contratación del Servicios, Coordinación de Recursos y Realización de las Capacitaciones	Sedesol
	<b>14</b>	Explicación del <b>Paso 4</b>	Explicar los conceptos	Diapositivas, Manual	20	Explicar los conceptos de Evaluación y Seguimiento de Sistema y del Proceso Institucional	Sedesol
	<b>15</b>	<b>Dinámica 4</b> Aplicación del Anexo 4 y del Anexo 5	Resolver el Anexo 4 el Anexo 5	Lápiz, Anexo 4 y Anexo 5, se les deberá entregar el material y al final de la dinámica retirarlo	40	La dinámica no tiene como fin evaluar a los participantes	Sedesol
	<b>16</b>	Evaluación del Desempeño	Se explicará el concepto de Evaluación del Desempeño de 360°	Base de preguntas	45	Explicar los detalle de una evaluación de 360°	Sedesol

### CARTA DESCRIPTIVA (EJEMPLO)

DÍA 1							
Proceso	N°	Actividad	Objetivo	Material	Tiempo (min)	Observaciones	Responsable
<b>Paso 3 y 4</b>	17	<b>Dinámica 5</b> Aplicación de la Evaluación del Desempeño	Resolver el Anexo 6	Lápiz, Anexo 6, se les deberá entregar el material y al final de la dinámica retirarlo	40	Es necesario hacer énfasis en la importancia de esta evaluación, sin embargo, es importante mencionar que existirán distintos parámetros dependiendo del puesto de trabajo	Sedesol
	18	Resolución de dudas	Dudas generales		20	Cuestionar a los participantes acerca del proceso de capacitación	Sedesol
	19	Cierre del día	Resolver dudas y preguntas generales, reforzar conceptos que se requieran		15	Atender dudas sobre el proceso, en caso necesario	sedesol

### **Paso 3**

Una vez teniendo las cartas descriptivas, la planeación y programas de las capacitaciones viene la *ejecución* y esta consta de tres elementos principales:

1. Materiales y Apoyos de Instrucción.- Una vez que se tienen los pasos anteriores se pueden ir preparando los materiales como presentaciones de power point y lo que se vaya a utilizar.
2. Contratación de Servicios.- Muy probablemente para algunas de las capacitaciones sea necesario abordar temas más especializados, así que habrá que contratar a instructores externos que impartan algunas de las capacitaciones.
3. Coordinación de Cursos.- Se debe planear actividades de supervisión antes, durante y después de los cursos de capacitaciones.

Realizar las capacitaciones.

### **Paso 4**

En este paso habrá que considerar, una vez impartidos los cursos de capacitación, una *evaluación y seguimiento* respecto de lo ya ejecutado, esto nos sirve para tomar medidas correctivas y este paso consta de dos elementos:

1. Del Sistema.- Se deba hacer un análisis del procedimiento que se utilizó para cada una de las capacitaciones.
2. Del proceso Institucional.- Se deberá hacer un análisis comparando los objetivos que se obtuvieron de las capacitaciones para ello podemos realizar el cuestionario Anexo 4 con ello también podremos hacer una evaluación general del proceso que realizamos.

En este paso es importante evaluar el aprendizaje que se alcanzó una vez impartidas las capacitaciones y para ello se debe realizar el test a cada uno de los empleados, se debe utilizar el Anexo 5 (en el caso de que no se haya elaborado otro cuestionario mucho más específico para cada uno de los puestos como se explicó en el paso 1).

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Este cuestionario pretende recoger tu opinión sobre las capacitaciones anteriormente recibidas con el fin de conocer sus debilidades y fortalezas para, si así lo requiere, considerar una mejora.

1. La organización de los contenidos de las capacitaciones te parecieron:

Excelente       Bueno       Debe mejorar       Deficiente

2. ¿Consideras que las capacitaciones cumplen con los objetivos?

Debe mejorar       Si       No       Deficiente

3. La forma de explicar los contenidos fueron:

Excelente       Bueno       Debe mejorar       Deficiente

4. La duración de las capacitaciones te parecieron:

Excelente       Bueno       Debe mejorar       Deficiente

5. La utilización de los materiales fue:

Excelente       Bueno       Debe mejorar       Deficiente

6. El material entregado fue:

Excelente       Bueno       Debe mejorar       Deficiente

7. La aplicación fue:

Excelente       Bueno       Debe mejorar       Deficiente

8. ¿Consideras que las capacitaciones te apoyan para el puesto que desempeñas?

Excelente       Bueno       Debe mejorar       Deficiente

Comentarios: \_\_\_\_\_

**GRACIAS**

**EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Este cuestionario pretende recoger tu opinión sobre las capacitaciones anteriormente recibidas con el fin de conocer el aprendizaje alcanzado

1. ¿Consideras que las capacitaciones te ayudarán a desempeñar mejor tu trabajo?

Si                       Probablemente     Debe mejorar     No

2. ¿Consideras que las capacitaciones cumplen con los objetivos?

Debe mejorar     Si                       No                       Deficiente

3. ¿Qué proceso que realizas mejoró con la capacitación recibida?  
contenidos fueron:

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

4.- ¿Consideras que existe una reducción del tiempo en los procesos que realizas?

Si                       Probablemente     Debe mejorar     No

5.- ¿Consideras que después de la capacitación hay una reducción en los materiales que utilizas?

Si                       Probablemente     Debe mejorar     No

6.- ¿Consideras haber adquirido nuevas habilidades y conocimientos?

Si                       Probablemente     Debe mejorar     No

Comentarios:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS**

Para poder verificar que las capacitaciones hayan tenido realmente impacto sobre los empleados es importante realizar una evaluación.

La Evaluación del Desempeño será de utilidad para evaluar el proceso de Selección, además de ser una importante base para la capacitación y la detección de necesidades de la misma; o bien para la toma de decisiones acerca del personal, optimización de los recursos humanos, mejora de la comunicación de los empleados, etc.

Una vez que la propuesta de la Evaluación de Desempeño como herramienta para evaluar las capacitaciones impartidas y como método de detección de necesidades, sea aplicada podrán observarse las necesidades de las mismas y se realizarán modificaciones y mejoras al proceso en base a las necesidades que surjan, teniendo así un proceso de evaluación útil al proceso de capacitación.

Aún faltan grandes cubrir grandes huecos en el área de Psicología Laboral, por lo que es labor del psicólogo proponer e implementar modelos y métodos que ayuden al crecimiento de área, en donde lo más importante sea no solo el área administrativa, sino el valor humanos de las organizaciones y lo más valioso de ellas: los recursos humanos que la integran.

Al finalizar el proceso de capacitación se realiza una evaluación de 360° usando el Anexo 6 el cual nos ayudara a conocer las habilidades y conocimientos que adquirió el empleado después del proceso de capacitación al que fue sometido, esto con la finalidad también de evaluar el mismo proceso.



## EVALUACIÓN DEL DESEPEÑO DE 360°

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

No. de empleado: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Antigüedad del puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_

Periodo que se avalúa: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

A continuación se presenta una escala en la cual se evaluará el desempeño del empleado, asegúrese de que la apreciación este basada en la actuación constante y no en algún suceso excepcional y evite considerar sentimientos personales o prejuicios al calificar.

Por favor estudie cada característica y marque con una "X" el cuadro que se aproxime más a la actuación del empleado evaluado según los siguientes puntajes:

1= Malo

2= Regular

3= Bueno

4= Superior

Factor	1	2	3	4
<b>Conocimiento del puesto.-</b> Aplica de forma adecuada los conocimientos adquiridos por la educación recibida a su puesto de trabajo				
<b>Calidad del trabajo.-</b> Realiza su trabajo con exactitud, presenta pocos o ningún error				
<b>Vigoroso.-</b> Presenta vigor físico y realiza bien las actividades que implican esfuerzo físico				
<b>Activo.-</b> Tiene disposición para estar en movimiento, realiza su trabajo en forma rápida				
<b>Presentación personal.-</b> Su presentación es limpia y ordenada, tiene una buena imagen personal, cumple con los requerimientos de uniforme y limpieza				
<b>Confianza en sí mismo.-</b> Muestra confianza al realizar sus actividades dentro del puesto, cuando tiene dudas pregunta y las resuelve				
<b>Disposición al trabajo.-</b> Se muestra dispuesto a realizar su trabajo, no pone pretextos ni excusas para hacerlo y lo termina en tiempo y forma				
<b>Flexibilidad.-</b> Modifica su conducta cuando es necesario para alcanzar una meta, sabe seguir instrucciones en su puesto de trabajo				
<b>Iniciativa.-</b> No es necesario decirle cada momento que debe hacer, el mismo conoce sus actividades y las realiza				

<b>Limpieza y orden en el trabajo.-</b> Mantiene limpia su área de trabajo desde el momento que inicia su jornada hasta el momento de retirarse				
<b>Estado de salud.-</b> Presenta un buen estado de salud, no ha tenido faltas por motivo de enfermedad ni incapacidades médicas				
<b>Relación con el jefe directo.-</b> Lleva una relación de respeto, cordialidad y seguimiento de instrucciones de su jefe directo				
<b>Puntualidad y asistencia.-</b> No llega tarde a su trabajo ni falta				
<b>Responsabilidad.-</b> Se interesa en el cumplimiento de sus obligaciones así como las consecuencias que tienen estas en los resultados de su trabajo				
<b>Relaciones interpersonales.-</b> Tiene habilidad para establecer y mantener relaciones con otras personas como parte de sus funciones, se lleva bien con sus compañeros y con todo el personal con el que mantienen contacto				

**Calificación total:** sume los puntos obtenidos en la evaluación del candidato, la calificación mínima es de 15 y la máxima es de 60.

**Calificación total:** \_\_\_\_\_

**Revisado por el Departamento de Recursos Humano**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

**Comentarios:**

---

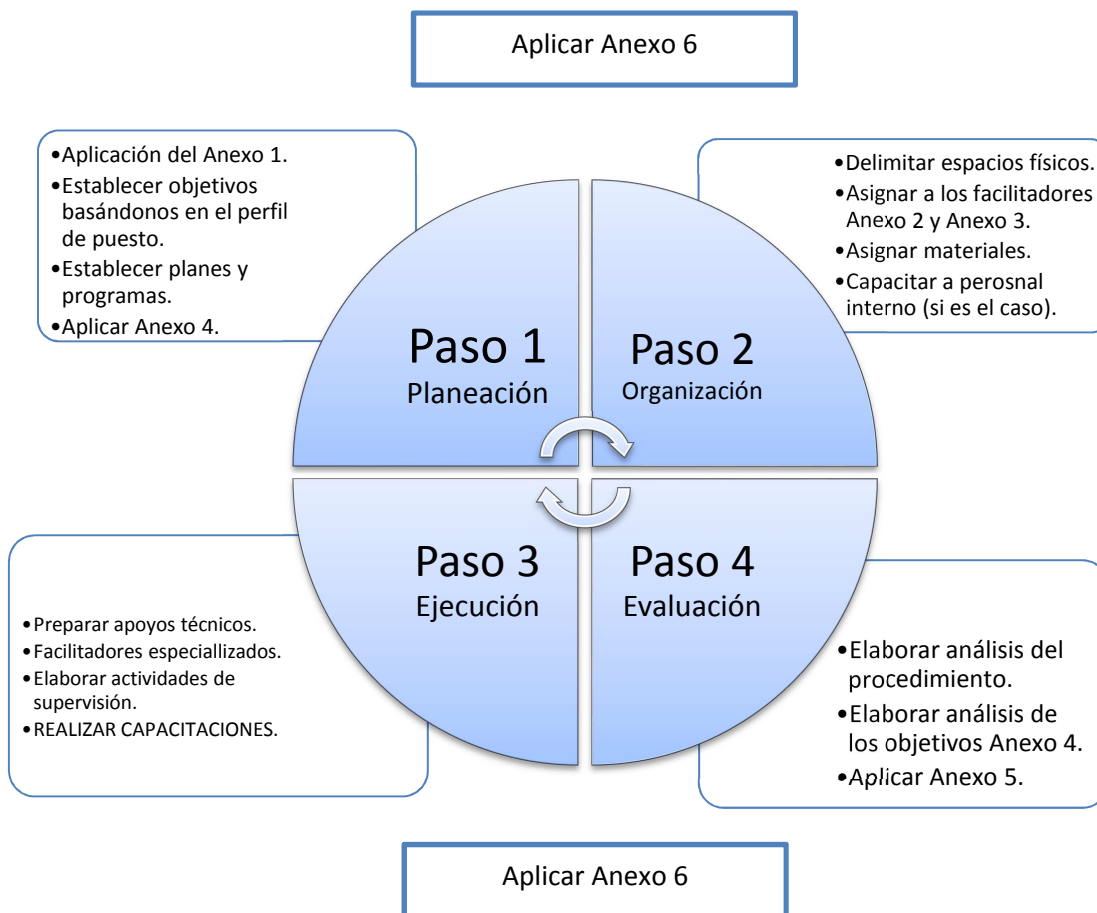


---

**GRACIAS**

En el siguiente diagrama se encuentra ejemplificado lo antes mencionado en un puesto de trabajo de la Sedesol, este es el procedimiento como se debería llevar a cabo de manera general en todos los puestos de la Sedesol, sin embargo es necesario mencionar que es importante verificar antes de llevar a cabo algún paso de este proceso el perfil de puesto de cada uno de los puestos que ocupan los empleados para con ello tener más información que nos sea de utilidad para realizar los diagnósticos y cuestionarios.

**Figura 5. Proceso de Capacitación**



Una vez terminado de aplicar el paso 4, es necesario aplicar la Evaluación del Desempeño de 360° Anexo 6, la cual nos ayudará a tener una idea acerca de lo apropiado de la selección de capacitaciones programadas, ya sea para continuar con el proceso o realizar mejoras que permitan continuar optimizando el proceso de capacitación.

## Recomendaciones

Esta investigación tiene el objetivo de apoyar al área de Recursos Humanos de la sedesol, con el proceso interno de seleccionar las capacitaciones adecuadas a los empleados.

Es importante hacer que ni en la Ley Federal del Trabajo ni en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se hace una distinción entre empleados contratados bajo ningún régimen para ser candidatos a recibir capacitación, en las dos instancias normativas se habla de que todo trabajador tiene el derecho a recibir capacitación y establece la obligatoriedad de la capacitación dentro de las empresas.

Por tal motivo, es necesario que se tomen en cuenta para recibir estas capacitaciones a todos los empleados dentro de la Sedesol, de esta forma aseguraremos el éxito de las capacitaciones tanto en los procesos como en los objetivos cubiertos en su totalidad y se buscará que se vea reflejado en la productividad y en el incremento de los ingresos para la organización.

También es conveniente considerar que la motivación es un factor importante que influye en el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, de este modo en todos los cursos se deben considerar técnicas que fortalezcan este factor como:

- Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- Estímulos apropiados es necesario darle motivos para que actúe en la forma en que se desea que lo haga.

Entendiéndose, que para que una “razón” se convierta en “motivo” es necesario que esta llegue a ser interiorizada por la persona objetivo de la motivación, de tal forma y con la intensidad que la convierta en un sentido o emoción.

Cabe mencionar que la responsabilidad del aprendizaje, aunque cada día recaiga menos en el facilitador y más en el aprendiz, sigue siendo un asunto muy serio a considerar.

Es necesario considerar de suma importancia implementar un Sistema de Calidad o de Gestión de Calidad, para los servicios de la organización, reside en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar desde el interior de la organización, un conjunto de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características presentes en el servicio cumplan con los requerimientos exigidos por los beneficiarios, es decir, que sean de calidad, para así ofrecer una mayor posibilidad de que no haya quejas y aumento en la asistencia a la organización.

## Discusión

La Administración Pública Federal debido a la organización burocrática que presenta y proyecta en su proceder en las dependencias y entidades que la conforman más allá de seguir un plan de trabajo, están a merced de situaciones de coyuntura estatal.

El reto que debe plantearse la organización burocrática es la búsqueda del equilibrio en la especialización de funciones a nivel individual ya que con el afán de convertirlo en experto, conduciendo sus habilidades hacia el dominio de sus actividades, un comportamiento racional que tiene a su favor la repetición cotidiana de las mismas, en este sentido el funcionamiento está corriendo el riesgo de caer en la rutina, aspecto que reduce el mérito de sus acciones, reflejándose directamente en su desempeño, se concreta a ejecutar lo establecido en los procedimientos escritos, en la mayoría de las ocasiones no rebasa sus obligaciones laborales, en conclusión deja de aportar valor a la institución.

En la realidad nacional la implementación del Servicio Profesional de Carrera no ha causado el impacto deseado dentro de la Administración Pública Federal, los servidores públicos que son involucrados, lo llegan a percibir como un sistema disfuncional y un procedimiento bastante costoso, la razón es que en la práctica este sistema ha operado en desapego a sus principios rectores, la ocupación de plazas consideradas de mando medio y superior se siguen moviendo por la confianza y la amistad, quebrantando el principio de competitividad en la designación de funciones, sitúa la fidelidad por encima de la capacidad laboral.

Por ello, se necesita una adopción de patrones de comportamiento ajenos, no se puede generar por sí solo en el interior del individuo, no es seguro, por esta razón se requiere programarlo bajo un marco de eficiencia, eficacia y transparencia en las prácticas concretas de personal, mediante una regulación responsable de alinear los procesos de gestión del empleo a las prioridades organizativas, a fin de lograr el clima laboral más favorable, ligado a perseguir la calidad institucional de la Administración Pública.

Debido a lo anterior y fundamentando la propuesta en que todas las personas tienen la capacidad para aprender y desarrollarse, y la educación es la base de esta capacidad.

Hemos realizado la propuesta ya que es fundamental hacer de conocimiento a las organizaciones y a los trabajadores las mejores formas de llevar a cabo capacitaciones para mejorar los procesos y conocimientos de cada uno de los empleados que desempeñan cualquier actividad dentro de las empresas.

La capacitación es un proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos teóricos, científicos, habilidades y aptitudes que les serán útiles para poder realizar el trabajo de la mejor forma posible.

Es importante mencionar la importancia que tiene considerar dentro de los procesos de capacitación a todos los empleados de la organización, para que las actitudes positivas se vean reflejadas de forma equilibrada.

## **Alcances y Limitaciones**

A lo largo de esta investigación se tocaron temas que hicieron notar la importancia que tiene la capacitación constante y organizada dentro de las organizaciones mexicanas y las razones por las cuales es importante que se ponga atención en este tema por parte de los encargados de proveer las capacitaciones a los empleados.

Una de las principales limitaciones radica en las contrataciones de los empleados de la Sedesol, debido a que solo los empleados contratados adscritos al Servicio Profesional de Carrera son capacitados y los empleados contratados bajo el régimen de honorarios no reciben ningún tipo de capacitación mientras están contratados.

Como se menciona anteriormente, ni en la Ley Federal del Trabajo ni en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se hace una distinción entre empleados contratados bajo ningún régimen para ser candidatos a recibir capacitación, en las dos instancias normativas se habla de que todo trabajador tiene el derecho a recibir capacitación y establece la obligatoriedad de la capacitación dentro de las empresas.

Debido a las cargas de trabajo en la Sedesol, se hacen complicada la actividad de capacitación por periodos prolongados de tiempo, por lo tanto se tendrían que programar capacitaciones que duraran poco y con contenidos muy cortos.

El periodo de evaluación del programa de capacitación deberá no durar más de un día, debido a la falta de tiempo disponible que tienen los empleados.

al realizar este trabajo se explicaron las implicaciones positivas que conllevan el realizar capacitaciones constantes a los empleados de las organizaciones, sin embargo, los empleados no son los únicos que resultan beneficiados al llegar a pérdidas económicas y de tiempos por no contar con conocimientos y motivaciones adecuadas.

La propuesta plantea que al programa de capacitación sea aplicado a toda la planta trabajadora, con el fin de que el programa tenga un mayor alcance dentro de la organización.

En México se está convirtiendo en un área de oportunidad que algunas empresas ya comenzaron a utilizar de manera estratégica

Finalmente, como lo pauta la Sociedad Mexicana de Psicología en el Código Ético del Psicólogo (2010), la labor del psicólogo debe basarse en la responsabilidad de llevar a cabo los procedimientos aquí propuestos de modo que la sociedad se vea beneficiada, por lo que es de suma importancia que el programa de capacitación se lleve a cabo con responsabilidad, calidad, eficiencia y efectividad, manteniendo siempre actitudes de respeto y compromiso hacia la población receptora y teniendo como objetivo promover la salud de los trabajadores mexicanos, para que puedan mejorar su calidad de vida y la permanencia en sus puesto de trabajo.

Asimismo, es necesario el seguimiento continuo del programa de capacitación.

## Referencias

- Anaya, T. J. J. (2011). Logística integral: la gestión operativa de la empresa. Ed. ESIC. P.p. 88
- Aquino, J. (1993). Recursos humanos. México. Macchi. P.p. 92
- Alles, M. (2007). Desempeño por competencias de evaluación de 360°. Buenos aires. Granila-Adelphi
- Belcher, J.G. (1987). Productividad Total 1. Buenos Aires. Ediciones Granica. P.p. 19
- Bravo, J. (1996). Gestión y motivación del personal. Edi. Díaz de Santos. España. P.p. 191
- Carballo, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. Edit. Díaz de Santos. P.p.155
- Carrillo, L. R. (1986). Metodología y Administración. Edit. Limusa. México. p.p. 114
- Casas, R. A. (2002). Remuneración, retribución y motivación de vendedores. ESIC. Madrid P.p. 92
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Edit. McGraw-Hill. México Distrito Federal. P.p. 339
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Edit. McGraw-Hill. Colombia
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Constitución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- Deming, E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. P.p. 132
- Fea, G. U. (1995). Competitividad es Calidad Total. México. Alfaomega. P. p. 21
- Fleitman, J. (2000). Evaluación integral para modelos de calidad. Ed. Pax. México. P.p. 93
- Fred, E. M. (2005). Estudios de tipos y movimientos para la manufactura ágil, Edit. Person. México Distrito Federal Educación. P.p. 10
- Galvan, E. J. (1981). Tratado de Administración general, México. Edit Trillas. P. p. 36
- Garibay, V. M. L. El perfil del instructor de capacitación. Según la Norma Técnica de Competencias Laborales. México. P.p. 44
- George, B. y Scott, S. (2008). Administración de recursos humanos. Edit. Thomson Learning México D.F. P.p. 323
- Grados, E. J. A. (2007). Capacitación y desarrollo del personal. México: Trillas. P. p. 220

- Grados, E. J. A. (2002). Calificación de méritos. México: Trillas.
- Guerrero, O. (1985). Introducción a la Administración Pública. México Edit Harla. P.p. 325
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. España. Prentice Hall
- Harmon, M. M. (1999). Teoría de la Organización para la Administración Pública. México. Fondo de Cultura Económica. P. p. 105
- Hernández y Rodríguez, S. Introducción a la Administración. McGraw Hill. México. P. p. 23
- Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. México. McGraw Hill
- Jones, G. R. (2006). Administración Contemporánea. 4ª edición. México. Mc Graw Hill Interamericana. P.p. 780
- Kirkpatrick, D. (1978). Evaluating Training Programs: The Four Levels, Edit. Berrett Koehler, San Francisco
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales publicada en el DOF el 14-05-1986, última reforma publicada el 28-11-2008
- Ley Orgánica Pública Federal, publicada en el DOF el 29-12-1976. Última reforma publicada en 17-06-2009-
- Management Sciences of Healt. 2008. Aprendizaje para mejorar el desempeño. Edit. IntraHealth International. P.p. 2-6
- Merton, R. K. (1980). Teoría y Estructura Sociales. México. Fondo de Cultura Económica. P.p. 275
- Munch. (1997). Fundamentos de Administración Ed. Trillas. México. P.p. 27
- Omachunu, V. K. (1995). Principios de la Calidad Total. México Edit. Diana. P.p. 7
- Powell W. y DiMaggio P. (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México, FCE. P.p. 8
- Prokopenko, J. (2011). La gestión de la productividad. Limusa. México. P.p. 155
- Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México. Panorama S.A. de C.V. P.p. 66
- Robinns, S. P. (2010). Administración. 10ª Edición. México. Prentice Hall. P.p. 537
- Robinns, S. P., Coulter, M. (2005). Administración. 10ª Edición. México. Pearson Educación. P.p. 395



- Rodríguez, M. (1991). Administración de la Capacitación serie: capacitación efectiva. México: McGraw-Hill. P.p. 2
- Sánchez, F. Cruz O. Cultura organizacional, una tendencia que puede ayudar al personal, Revista Pyme Adminístrate Hoy, junio 2009. P.p. 39-43
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and Leadership. 3RD Edition. San Francisco, Jossey-Bass. P.p. 437
- Schultz, D.P. (1999). Psicología industrial. México. Edit. McGraw-Hill
- Serra, R. (1959).Derecho Administrativo. México edit. Porrúa. P.p. 123
- Shively, P. W. (1997). Introducción a las Ciencias Políticas. Edit. McGraw Hill. México. p.p 31
- Siliceo, A. A. (2008). Capacitación y Desarrollo del Personal. México: Limusa. P.p. 25
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). Código Ético del Psicólogo. México: Trillas
- Smith, J. B. (1990). El ABC de la capacitación práctica. México. Edit. McGraw-Hill. P.p. 437
- Uvalle, B. R. (2000). Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México, Retos y Perspectivas. Edit. Plaza y Valdés S.A. de C.V. México. P.p. 60
- Weber M. (2001). ¿Qué es la burocracia? México, Ediciones Coyoacán. P.p. 112
- Werther, J. y Davis, K. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill