

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

4
2ej

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTRUCTURA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION COMO HERRAMIENTA
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA PLANTA DOCENTE
EN LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE LA LICENCIATURA
EN ADMINISTRACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MA. DEL CARMEN PEREZ NAGEL

M. A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO 1

EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN MEXICO	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Situación actual	14
1.3 Perspectivas futuras	17

CAPITULO 2

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION EN MEXICO	20
2.1 Fundamento constitucional	21
2.2 Reglamentación en la Ley Federal del Trabajo	23
2.3 Descripción referente a la elaboración de planes y programas	33

CAPITULO 3

ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)	38
3.1 Definición y objetivo de la detección de necesidades de capacitación	49
3.2 Técnicas para determinar necesidades de capacitación	54
3.3 Fuentes de información sobre las necesidades de capacitación	61

CAPITULO 4

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION	66
4.1 Estructuración de planes y programas de Capacitación	67
4.1.1 Objetivo	72
4.1.2 Políticas	77
4.1.3 Definición del contenido del programa de capacitación	79
4.1.4 Programación de las actividades	82
4.1.5 Determinación de la duración y horario del programa	85

4.1.6	Selección de técnicas de apoyo didáctico	87
4.1.7	Recursos didácticos de apoyo para un programa	89
4.1.8	Organización de las instalaciones	92
4.1.9	Evaluación del programa de capacitación	94
4.2	Presupuestos	96
4.3	Formatos oficiales para registro ante la Dirección General de Capacitación de Personal (DGCP)	99

CAPITULO 5

	LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR EDUCATIVO Y EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PLANTA DOCENTE DEL MISMO	106
5.1	Los sistemas educativos y la necesidad de capacitación actual	110
5.2	Las instituciones educativas y la programación de cursos de capacitación docente	114

CAPITULO 6

	CASO PRACTICO: ESTRUCTURA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA PLANTA DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	128
6.1	Antecedentes de la Universidad Latinoamericana	129
6.2	Determinación de la muestra	130
6.3	Escalas de evaluación	131
6.4	Cuantificación de resultados	135
6.5	Interpretación y comunicación de resultados	141
6.6	Alternativas de Solución	144

	CONCLUSIONES	148
--	---------------------	-----

ANEXOS

CITAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFIA

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

La presente investigación tiene la finalidad de contribuir a esclarecer aquellos aspectos relacionados con la Administración de Recursos Humanos, específicamente lo referente a la capacitación de los elementos humanos que conforman toda organización.

Toda empresa u organización esta compuesta por una serie de recursos que contribuyen en su conjunto a la consecución de sus objetivos. Los recursos materiales, técnicos, económicos y tecnológicos, son utilizados por el elemento humano, quien con su esfuerzo y trabajo logra los objetivos previamente establecidos por la empresa u organización.

En la medida en que los recursos humanos cuenten con la adecuada capacitación y actualización de conocimientos que se requieren para el desempeño de sus labores diarias, la empresa u organización tendrá mayores posibilidades de hacer frente a los continuos cambios que se presentan en el medio ambiente económico, político y social en el que se desenvuelve y que de alguna manera influyen en el desarrollo de sus actividades.

En la actualidad muchas empresas aún no reconocen la importancia que tiene el proporcionar capacitación a sus recursos humanos, generalmente se le presta mayor atención a la adquisición de recursos financieros, incremento de la tecnología, mejoras en materias primas, mejora de procedimientos, equipo técnico, etc., sin tomar en cuenta que los recursos humanos requieren de una capacitación y actualización de conocimientos para poder utilizar de la manera mas eficaz y eficiente los recursos que se ponen a su alcance y así lograr el mejor desarrollo de su trabajo.

De acuerdo a lo anterior podemos observar que el elemento humano es de suma importancia para el desarrollo de cualquier organización, sin embargo por las diferencias existentes entre los propios individuos que la integran, así como por los cambios por los que atraviesa la misma, es necesario adecuar las características, conocimientos, habilidades, aptitudes y necesidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que actualmente están desempeñando o con las que en el futuro realizarán, surgiendo de esta manera la necesidad de capacitación como una de las tareas de responsabilidad de los

encargados de lograr una optimización del recurso humano, haciéndolo mas satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en que vive, sin embargo la capacitación para lograr su eficacia debe ser realizada en el tiempo y en las circunstancias adecuadas.

En esta investigación específicamente se hablara acerca de la importancia que tiene el proporcionar capacitación dentro de cualquier organización pero en particular se hara mención del beneficio que tiene en una institución educativa, ya que si se lleva a cabo se podra elevar su nivel de calidad, así como estar en posición de competir con otras universidades las cuales se encuentran a su mismo nivel educativo y con aquellas que de alguna forma han logrado un mejor desarrollo y se encuentran por encima de ella.

Dicha investigación resulta sumamente interesante en su contenido, ya que por medio de este documento se da a conocer cual es la forma en que debe ser estructurado un programa de capacitación para que sea utilizado como herramienta, para el mejoramiento de la calidad de la planta docente de la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración.

Por lo anterior, considero que el tiempo invertido en la presente investigación, realmente ha valido la pena ya que, aún cuando no se pretende establecer un prototipo del personal docente perfecto, se establece la necesidad de contar con un programa de capacitación para el mejoramiento de la calidad en la planta docente de cualquier universidad y específicamente de la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración, con lo cual se podrá mejorar el desempeño y actuación de los profesores del nivel educativo superior.

CAPITULO 1

CAPITULO 1. EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN MEXICO (*)

Existen diversas opiniones respecto a la época histórica en que pueden ser ubicados los orígenes de la capacitación en el mundo.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Sin embargo, a pesar de esta diversidad de opiniones, coincide con aquellos que piensan que los antecedentes más remotos de la capacitación se encuentran ubicados dentro de la Epoca Primitiva; es decir, cuando surgieron los primeros indicios de agrupación del hombre dentro de las llamadas tribus, aún cuando éstas eran nómadas, para después con el descubrimiento de la agricultura convertirse en sedentarias.

(*) Nota del Autor: La información obtenida para la realización de este subtema proviene de apuntes recopilados sobre la materia optativa de "Capacitación de Personal", del 10mo. semestre de la Licenciatura en Administración. (Plan 1985 UNAM)

La razón por la cual se ubican los orígenes de la capacitación en la antigüedad, es muy simple. Aún cuando las actividades realizadas por estos grupos humanos eran muy sencillas (principalmente: caza, pesca, recolección, agricultura y ganadería), forzosamente alguien debió haberlas descubierto para después, preocuparse por transmitir estos conocimientos, de tal manera que esas actividades que permitían la subsistencia de la tribu, fueran aprendidas y aplicadas por las generaciones subsecuentes.

En México, como es sabido, nuestros antepasados contaban con talleres de artesanías en donde realizaban actividades tales como: la orfebrería doméstica, ceremonial, funeraria, construcciones, tejeduría, cestería, talabartería, arte plumado, fabricación de instrumentos musicales, lapidaria, pintura, trabajos de talla, elaboración de papel y metalistería. Estos talleres estaban a cargo de expertos artesanos quienes contaban con aprendices a los cuales transmitían sus conocimientos sobre estas labores artesanales.

Cabe mencionar que nuestros antepasados no sólo eran excelentes artesanos, sino que también poseían extraordinarios conocimientos sobre arquitectura y astronomía (entre otras ciencias). De hecho y hasta la fecha, eminentes arqueólogos de todo el mundo no se han podido explicar ciertos misterios

latentes en la perfección de las construcciones mayas, llámense Chi-chen-Itza, Tulum, Tikal o Copán, o en la maravilla arquitectónica que es la ciudad de Teotihuacán.

Los mexicanos que en alguna ocasión hemos tenido la oportunidad de leer acerca del México antiguo, sabemos que nuestros antepasados, sean Mayas, Olmecas o Aztecas, poseían conocimientos extraordinariamente avanzados en ciencias como la astronomía, manejaban perfectamente bien conceptos tan importantes como el cero, dentro de las matemáticas y los proyectos arquitectónicos, tanto de sus ciudades en conjunto como de sus templos en particular. Lo anterior son muestras de cálculos perfectos que no se encuentran en culturas de otras partes del mundo. Todos estos conocimientos, de alguna manera, fueron transmitidos de generación en generación, a través de algún tipo de instrucción impartida por los viejos sabios a los jóvenes novatos. He aquí una muestra, desde mi muy personal punto de vista, de indicios de capacitación en nuestro país.

Posteriormente y hablando en forma general, cuando el hombre empieza a desarrollar sus habilidades y conocimientos, las actividades que realizaban para subsistir se convierten en verdaderos oficios que requieren de un correcto aprendizaje. De aquí que se desarrolló un sistema de aprendizaje, a través

de la instrucción directa, en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que, después de un largo período de estudio, se convertía en un obrero.

De lo anterior surgen los llamados gremios, que no eran más que asociaciones o grupos unidos por intereses comunes. Estos gremios estaban compuestos por un maestro que era el propietario de la herramienta y de la materia prima, además de actuar como director de los trabajos que se ejecutaban en su taller. Estaban también los aprendices, quienes por lo regular vivían con el maestro y recibían como pago comida y entrenamiento. En otro sentido, estaban los trabajadores propiamente dichos, quienes habían sido aprendices pero todavía no dominaban el oficio. Poco a poco, surgió la necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres, dando como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados, así como el surgimiento de un gran número de talleres.

El apogeo de los gremios históricamente se ubica entre los siglos XII y XV, y este sistema se caracteriza porque los privilegios del gremio estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refería a horarios, salarios, herramientas y precios.

Durante la Epoca Colonial (1521-1810), aparecen en nuestro país los primeros centros educativos, lugares en los que se preparaba a los estudiantes en diversos oficios. Es así como aparece la Escuela de Texcoco Fray Pedro de Gante, en donde se enseñaban oficios como carpintería, sastrería, pintura, zapatería, escultura y otros semejantes. Más tarde esta escuela se transformaría en la Academia de Artes y Oficios, en la que atendían alrededor de mil alumnos por curso. Asimismo se crea el Colegio Vasco de Quiroga, en la ciudad de Pátzcuaro, Mich., en ésta se impartían conocimientos sobre artesanías e instrumentos industriales. Ya para el año de 1630, se funda la Escuela de Primeras Letras y Labores Manuales en la cual, además de aprender oficios como tejido, costura y telares, también se enseñaba a leer y escribir.

En la Epoca de Post-Independencia de México (1821-1876) se inician, desde mi punto de vista, los grandes avances en cuanto a educación se refiere. En primera instancia, se crean las Escuelas de Agricultura y la de Artes y Oficios, por decreto gubernamental. De igual forma, dentro de la Academia de San Carlos se establece la enseñanza de la agricultura, además de las ya tradicionales de pintura, escultura y grabado (ilustración de libros). Más tarde, el Tribunal de Comercio crea la Escuela de Comercio y Administración, que más adelante se transformaría en la Escuela de Artes y Oficios para varones del Exconvento de San Lorenzo y, posteriormente, en la Escuela

Industrial de Tecpan de Santiago. Para el año de 1869, se emite la Ley de Instrucción Pública, la que determina sostener y aumentar el número de las escuelas de artes y oficios. Un año después, aparece el antecedente jurídico más remoto de la capacitación en México: el Código Civil de 1870, documento en el que se establece el contrato de aprendiz. En 1871, se crea la Escuela Nacional de Artes y Oficios para Señoritas. En este lugar las jóvenes mexicanas tenían la posibilidad de adquirir conocimientos sobre acciones domésticas y artesanales.

El período comprendido entre los años 1876-1910 se conoce como Porfiriato. Etapa en la cual también ocurrieron importantes cambios en el campo educativo de nuestro país al crearse nuevos centros educativos que permitieron ampliar el cuadro de enseñanza. En esta época encontramos la fundación de la Escuela Práctica de Maquinistas y de la Escuela Industria Militar, localizada en Tuxtla Gutiérrez, Chis.. También se crean la Escuela Miguel Lerdo de Tejada para mujeres y la Escuela Primaria y Comercial para varones Dr. Mora. Asimismo, se inaugura la Escuela Primaria Industrial para mujeres Corregidora de Querétaro, la cual abarcaba las ramas comerciales, administrativa y de corte y confección.

La capacitación sigue evolucionando durante la Época de la Revolución, en que se crean nuevas escuelas, así como organismos gubernamentales cuyos objetivos principales se dirigen a vigilar el buen funcionamiento de la educación en nuestro país. Estos organismos son: La Secretaría de Educación Pública y el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial.

Entre las escuelas fundadas en esta época se encuentran: La Escuela de Arte Industrial Vasco de Quiroga, la Escuela de Enseñanzas para el Hogar y la Escuela Tecnológica de Maestros Constructores. De igual manera, se transforma la Escuela de Artes y Oficios para varones en la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, en la que se proporciona a los obreros conocimientos sobre herrería, tornería, fundición y carpintería durante un período de tres años para obtener el grado de obreros y cuatro años para tener el grado de obreros mecánicos u obreros electricistas.

Al mismo tiempo, se establecen nuevas escuelas para mujeres como son: la Escuela Gabriela Mistral, Sor Juana Inés de la Cruz, Dr. Balmis y el Centro Industrial Nocturno para Obreras, donde se impartían cursos sobre comercio, actividades domésticas e industriales.

Como un avance dentro de la instrucción industrial se establece la Escuela Técnica Industrial y Comercial (ETIC), que es la primera en la que se imparten cursos técnicos enfocados a la industria y comercio de nuestro país. Este tipo de instrucción se da con la finalidad de proporcionar personal técnico capacitado a todas aquellas industrias y comercios existentes en el país.

A pesar de la difícil situación por la que tuvo que pasar México en los años de la Post-Revolución (1920 en adelante), los adelantos en materia de capacitación continuaban. En 1930 se crea la Escuela Industrial y Comercial para Señoritas en la Cd. de Morelia, Mich..

Considero importante señalar que en esta época no sólo se crearon escuelas, sino que hubo una preocupación por el bienestar de los trabajadores en cuanto a superación personal y laboral. Hecho que sirve para que la Ley Federal del Trabajo retome el contrato de aprendiz que obliga al patrón a dar a sus trabajadores enseñanza de un arte u oficio, así como una retribución a cambio de la prestación de sus servicios.

En mi opinión es importante destacar el surgimiento en nuestro país del concepto de Escuela Politécnica, ya que constituyó el fundamento en el que se apoya la definición actual de los servicios de capacitación para el trabajo, vinculados estrechamente a la estructura de la producción y del cambio.

La idea de una Escuela Politécnica es la de reorganizar la educación técnica en dos ciclos: Una preparatoria técnica o vocacional que tiene una duración de cuatro años, y que se inicia inmediatamente después de concluir la educación primaria; y la otra en altos estudios técnicos con una duración de tres años. Con este concepto de Escuela Politécnica, se funda en el año de 1937 el Instituto Politécnico Nacional.

También, en esta época se da la creación de las Escuelas Rurales, Escuelas para Indígenas y Escuela para Obreros, cuyo objetivo principal era la capacitación y adiestramiento.

El año de 1953 lo considero como el que marca el inicio de la Época Contemporánea de la capacitación, ya que en el mismo año se crean los Centros de Acción Social de la SEP, cuyo objetivo era la vinculación de escuela-comunidad.

A principios de los años 60's se detecta una problemática educativa y social de proporciones considerables, debido a que un gran porcentaje de los egresados de las Escuelas Primarias, no siguen ningún tipo de estudio, ya sea debido a la poca capacidad de inscripción en los Centros Escolares, o bien a la baja capacidad económica de las familias. Parte del problema fue solucionado al crear nuevos Centros de capacitación (a partir de 1962), que facilitaban a los jóvenes el aprender nuevos adiestramientos, con lo que tenían la oportunidad de continuar sus estudios sin verse forzados a truncar su preparación escolar.

Entre los nuevos Centros de Capacitación se encuentran los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), que contaban con el apoyo de industriales, de organizaciones obreras y del gobierno federal, los Centros de Capacitación para el Trabajador Agropecuario (CECATA), así como el Centro de Adiestramiento para Operadores. Fue muy importante el apoyo que se brindo a estos Centros de Capacitación para su buen funcionamiento. Percibo que había una gran preocupación para que los estudiantes de estos centros salieran bien preparados, ya que hay hechos que así lo demuestran, como lo es el decreto que establece escuelas para preparar a los maestros que impartirían los cursos de capacitación.

Creo que tanto los CECATI como los CECATA, sentaron fuertes bases en nuestro país para la creación de más y mejores Centros de Capacitación y buenas escuelas en donde los jóvenes salieran mejor preparados.

Una muestra de ello es la transformación de la CECATA en Escuelas Tecnológicas Agropecuarias. Hablando de Centros de Capacitación creados a partir de los CECATI y los CECATA podemos mencionar, entre otros: El Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), cuyos objetivos eran en primer lugar, impulsar principalmente los niveles de productividad, mediante el desarrollo de cuadros gerenciales en todos los niveles para los sectores agropecuario, industrial y de servicios; y en segunda instancia se proponía desarrollar mano de obra calificada para la industria, capacitando a personas que desempeñarán o fueran a desempeñar una ocupación determinada, además de capacitar a instructores especializados y supervisores de primer nivel.

Otro ejemplo son los Centros de Enseñanza Ocupacional. Que venían siendo un complemento de la actividad desarrollada por los Centros de Acción Social (que anteriormente se mencionó), los cuales dependían de la Dirección General de Acción Social. Para 1977, estos centros pasan a depender de la Dirección

General de Educación Fundamental; en 1978, de la Dirección General de Educación para Adultos; y en 1979, pasa a depender de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.

La década de los 60's se cierra con broche de oro al crear la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, con la finalidad de promover la superación de los niveles de cultura y desarrollo de la fuerza de trabajo, mediante un adiestramiento y capacitación adecuados para que los trabajadores pudieran ocupar las posiciones determinadas por la división social y funcional del trabajo.

Cabe señalar en este punto, que todos los centros de capacitación promovidos en el año de 1962, pasaron a depender de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, cambiando su nombre al de Centros de Capacitación para el Trabajo. Otro aspecto importante es la creación de la Escuela Nacional para Maestros de Capacitación para el Trabajo Industrial (ENAMACTI).

Cuando hablamos de capacitación en México la década de los 70's no se queda atrás. Como principio, tenemos la promulgación de la nueva Ley Federal del Trabajo, misma que da origen al concepto de capacitación en el trabajo. Esta nueva

ley separa jurídicamente los campos de capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo. Como una acción que complementa este esfuerzo de la nueva Ley Federal del Trabajo, es la Secretaría de Educación Pública que instrumenta un programa para ofrecer capacitación en el trabajo, a solicitud de las empresas.

De aquí en adelante, considero que han sido cada vez menos los avances en cuanto a capacitación se refieren. De hecho, son pocos los cambios que se encuentran fuera de que cambiaron los nombres de los centros de capacitación y estos dejaron de depender de un organismo para depender de otro. En ese sentido, pienso que lo que aconteció a partir de 1980, fue únicamente una reestructuración de los centros de capacitación, con el objeto de tener un mayor control en su funcionamiento y en la calidad de la enseñanza.

Para explicar ampliamente lo anterior, citaré como ejemplo: En 1981, comienza a operar la Unidad de Centros de Capacitación, como el organismo rector de los Centros de Capacitación para el Trabajo, que a partir de entonces se llamaron, simplemente, Centros de Capacitación. A estos Centros se les incorporaron los Centros de Enseñanza Ocupacional y los Centros de Acción Social y educativa.

También en 1981, y como una innovación para lo que hasta la fecha existía respecto a Centros de Capacitación, se pusieron en operación las Unidades Móviles de Capacitación para el Trabajo.

En 1982, se publica en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo 68 de la SEP, en el que se hace oficial la existencia de la Unidad de Centros de Capacitación, y se especifican sus funciones. En 1985, esta Unidad se eleva al grado de Dirección General de Centros de Capacitación, dependiendo directamente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas de la SEP.

Otro cambio fue la transformación de los Centros de Enseñanza Ocupacional a los Centros de Capacitación para el Trabajo, en el año de 1989.

1.2 SITUACION ACTUAL

Hasta el momento he tratado de dar a conocer una semblanza general de los antecedentes históricos de la capacitación en México, los cuales han servido para sentar las bases de lo que actualmente se vive en este campo.

Estoy convencida de que en la actualidad el tema de la capacitación está cobrando mayor interés día a día, debido a que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima (1); es decir, que el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en muchas tareas es, tristemente, demasiado bajo.

Es realmente alarmante el grado de deserción que se da en todos los niveles de educación en nuestro país. El número de egresados tanto de las carreras técnicas como de las licenciaturas aparentemente es muy elevado; sin embargo, el número de quienes obtienen un título para ejercer una carrera es muy reducido.

Es cierto que en nuestro país la función educativa ha tenido gran aceptación tanto en el sector público como privado (2). También es cierto que esta función no ha tenido hasta la fecha un desarrollo como el que debería. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de capacitación para sus empleados. Personalmente he tenido la oportunidad de corroborar esta situación, ya que en el tiempo que preste mis servicios tanto a una empresa pública como privada, en ningún momento sentí la preocupación, por parte de dichas empresas, de ofrecer algún curso de capacitación que nos ayudará desempeñar mejor nuestras

funciones. Por supuesto que esta situación no es generalizada, ya que también tengo conocimiento de otras empresas que en sus trabajos sí se preocupan por dar capacitación a sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado (3), que las Universidades y las diferentes Instituciones Educativas no están en posibilidad de ofrecer, razón por la cual creo que es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas, establezcan programas periódicos de capacitación, a través de los cuales el trabajador reciba el tipo de conocimientos y habilidades necesarios para realizar sus actividades con mayor eficiencia.

De acuerdo con el autor Alfonso Siliceo, existen dos puntos básicos que destacan el concepto de capacitación:

- 1) Las organizaciones en general deben 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.
- 2) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Por último es importante señalar el objetivo esencial de la función educativa; llámese capacitación, adiestramiento, desarrollo, educación o entrenamiento: "... La educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades" (4).

En nuestro país, no se pierde de vista este objetivo de la capacitación como parte de la función educativa. Existe una preocupación por preparar a los trabajadores, para hacer de ellos personas que sirvan a la comunidad por medio de la prestación de un servicio personal eficiente.

1.3 PERSPECTIVAS FUTURAS

El mundo actual esta viviendo una serie de cambios y avances acelerados y México no puede estar al margen de ellos. Estos cambios y avances son tan rápidos que la mayoría de las

veces no es posible mantenerse al día. Por esta razón es necesario que haya una actualización constante de los conocimientos de todos los profesionistas y técnicos del país, ya que ésta es la única manera de que México pueda estar al mismo nivel de avance que el resto del mundo. Debemos estar preparados para todo lo que nos depara el futuro.

Estoy convencida de que el medio más adecuado para poder elevar el nivel de enseñanza o de conocimientos, es la capacitación, a través de la cual se coloca a la persona en condiciones competitivas dentro del campo laboral y, al mismo tiempo, de que se elevará el nivel competitivo del propio país.

Ahora, los jóvenes nos damos cuenta de esta situación y nos preocupa el estar preparados para enfrentar el futuro. Ya no estamos ciegos ante los avances que ha dado el mundo; asimismo se demanda mayor preparación, no sólo en los ámbitos escolares sino también en el laboral. Todo tenemos derecho a elevar nuestro nivel de vida, a que las empresas en las que trabajamos nos brinden la oportunidad de superarnos personal y profesionalmente, a estar mejor preparados para enfrentar los cambios, sobre todo ahora que México esta abriendo sus fronteras al comercio exterior. En estos momentos es cuando, con mayor razón, se requiere de personas capacitadas que estén al nivel de los extranjeros que vienen a trabajar en nuestro país.

Respecto a las perspectivas futuras de la capacitación en México, Alfonso Siliceo nos dice:

"... Las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y esa es la clave para solucionarlos" (5).

Esto es la educación, llámese capacitación, entrenamiento o como se quiera, es la única respuesta para que el país avance, asimile los cambios y esté en posibilidad de competir con el exterior.

CAPITULO 2

CAPITULO 2. ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION EN MEXICO

Es importante para los efectos de la investigación mencionar cuales son las bases legales que dan validez a toda actividad relacionada con la capacitación en México, ya que conociendo estos lineamientos es más fácil ubicar a la capacitación y saber cuáles son los derechos del trabajador, así como las obligaciones de los patronos para con sus trabajadores.

Desde mi punto de vista, creo que cuando los patronos conozcan en toda su extensión los preceptos legales que dan apoyo a la capacitación, estos capacitarán mejor a su propio personal, para que estos desempeñen adecuadamente el trabajo que les haya sido asignado.

Para efectos de una mayor comprensión he dividido las bases legales de la capacitación, de la siguiente manera:

- 1) Inicialmente mencionaré a la Constitución: Que es el documento en el cual se asienta por primera vez la reglamentación que rige las relaciones obrero-patronales,

tanto en derechos como en obligaciones, derivándose la capacitación como un derecho para el trabajador y como una obligación para el patrón prestar capacitación.

- 2) Posteriormente haré alusión a la Ley Federal del Trabajo: Donde se reglamenta todo lo relacionado con la capacitación.

2.1 FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL

Como se mencionó en el capítulo anterior, durante la época de la Post-Revolución, es donde se da el interés por el bienestar del trabajador en cuanto a la superación laboral y esto culmina con su integración en el artículo 123 Constitucional.

En el año de 1977, durante el sexenio del C. Presidente Lic. José López Portillo, se promovió y reformó el apartado A del artículo 123 Constitucional fracc. XIII, cuyo objetivo era el de incluir la obligación para los patrones de dar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores (6), que dada su importancia transcribo dicha fracción:

"...Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación" (7). De esto se desprende que una de las grandes preocupaciones de nuestro país a lo largo de los años, ha sido el de proporcionar al trabajador un apoyo por medio del cual pueda desempeñar mejor su actividad laboral; sin embargo no es llevado a la práctica, ya que el dar capacitación significa un gran desembolso por parte de la empresa. Ahora bien, si la capacitación se realizará como la ley lo marca, el trabajador podría enfrentarse a las innovaciones tecnológicas presentes y futuras con mayor confianza y seguridad de desempeñar adecuadamente su labor. Así la capacitación es el medio más idóneo para que a los trabajadores se les faciliten los conocimientos necesarios, y a su vez estos aumenten la productividad y ocupen puestos de mayor categoría, lo cual puede implicar una mejora en sus salarios (8).

Lo anterior permite considerar que, actualmente en nuestro país, nos estamos enfrentando a una serie de retos, los cuales traen como consecuencia una mayor preparación de los trabajadores, así como una actualización constante.

De este modo surge la necesidad de conocer cuales son las bases legales de la capacitación para exigir sus derechos como trabajadores; siendo en la Constitución, en donde se marcan los primeros lineamientos legales como hemos visto, para posteriormente quedar plenamente fundamentados en nuestra Ley Federal del Trabajo.

2.2 REGLAMENTACION EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

En el año de 1970, ya se menciona en la Ley Federal del Trabajo a la capacitación como una obligación patronal, aunque esto no estaba considerado constitucionalmente. Posteriormente debido al desarrollo por el que atraviesa el país y los avances en materia de tecnología, que requieren de la preparación de mano de obra calificada, se promueve una reforma al artículo 123, lo cual trajo consigo el reforzamiento al artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, así como la creación del Capítulo III Bis del ya existente artículo 153 de la misma ley.

Al mismo tiempo, como consecuencia de la adición llevada a cabo en la Ley Federal del Trabajo al artículo 153, el artículo 3 de la misma ley, también agrega al final un párrafo en el cual sostiene que: "...Es de interés social promover y vigilar

la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores" (9). También como era lógico, se modificó el artículo 25 para que, en el escrito en que consten las condiciones de trabajo se incluyera una fracción, según la cual el propio contrato deberá contener la indicación de que el trabajador será capacitado y adiestrado, en los términos de los planes y programas establecidos, o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en esta ley.

Para efectos de esta investigación se ha dividido el Capítulo III Bis artículo 153, en aquellos incisos que reglamentan a la capacitación y que describen lo relacionado con los planes y programas de capacitación; por lo que a continuación daré una descripción de dicho artículo mencionando únicamente los incisos que hablan acerca de la capacitación.

Artículo 153-A: El trabajador tiene derecho a recibir capacitación y adiestramiento en su trabajo para elevar su nivel de vida y productividad, de acuerdo a los planes y programas elaborados por patrón-sindicato y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

De aquí podemos deducir que: la ley no hace distinción en lo que a clases sociales, puestos, nivel jerárquico o actividad económica se refiere, ya que la capacitación es un derecho que se aplica a todos.

Artículo 153-B: La capacitación podrá ser impartida dentro o fuera de la empresa mediante el establecimiento de un convenio entre trabajadores y patrones; pudiéndose emplear instructores internos o externos.

Este inciso proporciona una base para dar cumplimiento a la obligación mencionada en el inciso anterior, puesto que el empresario no queda limitado únicamente a proporcionar capacitación dentro de su empresa, sino que también tiene la posibilidad de recurrir a Centros de Capacitación y/o Instituciones especializadas, a fin de que lleven a cabo la capacitación a los trabajadores.

Artículo 153-C: Autorización y registro de las escuelas o instituciones de capacitación, así como su personal docente, por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-I: En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales estarán integradas por igual número de representantes del trabajador y del patrón, dichas comisiones vigilarán la aplicación de los sistemas de capacitación y que estos a su vez sean mejorados.

Se puede entender que por medio de las Comisiones Mixtas, se le garantiza al trabajador que la capacitación y adiestramiento recibida es de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, y en caso de no estar cubriendo dichas necesidades se encargarán de mejorar dicha capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-J: Las autoridades laborales vigilarán a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de que éstas cumplan las funciones que les han sido asignadas.

Es importante que las Comisiones Mixtas cumplan adecuadamente sus funciones de vigilar la capacitación y adiestramiento que se está impartiendo, así como mejorar los sistemas implantados, y que se encuentren las autoridades laborales informadas de que se cumplan estas funciones.

Artículo 153-K: La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, podrá convocar a patrones, sindicatos y trabajadores libres de una misma rama industrial o actividad para formar parte de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, los cuales serán órganos auxiliares de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, con el objeto de:

- 1) Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento.
- 2) Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones.
- 3) Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- 4) Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- 5) Evaluar las acciones de capacitación y adiestramiento.
- 6) Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas.

Se forman los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, con el fin de que estos hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades

o ramas determinadas, así como ver las características que debe reunir un programa de capacitación y, al mismo tiempo, proponer sistemas de capacitación.

Artículo 153-L: La Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijará las bases para designar a los miembros de los Comités Nacionales.

Como se puede ver la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es un organismo que regula toda actividad relacionada con la capacitación y adiestramiento a nivel nacional.

Artículo 153-M: Se refiere a la inclusión en los Contratos Colectivos de cláusulas relativas a la obligación patronal de dar capacitación y adiestramiento, además de incluir el procedimiento que se empleará para capacitar y adiestrar.

Por medio de este inciso el trabajador se encuentra protegido legalmente, ya que en el momento que se menciona la capacitación y adiestramiento dentro del contrato. Es necesaria su aplicación al trabajador.

Artículo 153-P: Requisitos para el otorgamiento del registro a que se refiere el artículo 153 inciso C son: Comprobar los conocimientos de los instructores de acuerdo a su rama o actividad y no estar ligado a ningún credo religioso.

Al estar pidiendo que las personas que imparten la capacitación se encuentren debidamente registradas, es una garantía de calidad y ética de los instructores, hacia con los trabajadores y patrones.

Artículo 153-T: La entidad instructora tendrá la obligación de expedir la constancia respectiva a todos aquellos trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación.

El hecho de que el trabajador reciba una constancia de haber recibido determinado plan o programa de capacitación, es importante para él, ya que posteriormente puede hacerse acreedor a alguna promoción que se presente dentro de la empresa.

Artículo 153-U: Cuando un trabajador se niega a recibir la capacitación, por considerar que tiene los conocimientos para su puesto y el de su inmediato superior, deberá comprobarlo a través de un examen o evaluación de suficiencia.

Si un trabajador cree que tiene la suficiente capacidad para no tener que tomar determinado curso de capacitación, éste deberá presentar un examen que justifique que verdaderamente no lo necesita y, al mismo tiempo, se le otorgará un certificado que acredite que cuenta con los conocimientos suficientes de acuerdo al puesto que está desempeñando.

Artículo 153-V: La constancia de habilidades laborales, es el documento que da el capacitador para acreditar que el trabajador tomo el curso. Al mismo tiempo las empresas tienen la obligación de enviar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social las listas de las constancias que hayan sido expedidas a los trabajadores.

Las constancias de habilidades laborales pueden ser consideradas como el documento que acredita al trabajador que cuenta con los conocimientos necesarios para cualquier ascenso dentro de la organización.

Artículo 153-W: Para dar validez a los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan las autoridades, serán inscritos en los registros que señala el artículo 539 fracc. IV de la Ley Federal del Trabajo, el cual señala que deben establecerse registro de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.

Habla acerca de la utilidad que se le puede dar a los diversos certificados que expidan las instituciones capacitadoras, así como su validez oficial para cualquier circunstancia que se presente dentro del medio laboral.

Artículo 153-X: Acciones de trabajadores y patronos ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, derivadas del incumplimiento de la Ley.

Es importante lo que se menciona en este inciso, ya que tanto trabajadores como patronos tiene la libertad de actuar, discutir y conversar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento.

Hasta este momento he tratado de dar una pequeña semblanza de los incisos del artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, que mencionan cuales son las bases legales de la capacitación, que rigen dentro de las organizaciones establecidas en nuestro país. Sin embargo, falta mencionar los incisos que hablan acerca de los lineamientos legales para el establecimiento de planes y programas de capacitación en las empresas.

2.3 DESCRIPCION REFERENTE A LA ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS

Una vez que he mencionado los incisos que reglamentan a la capacitación en el artículo 153, ahora me enfocaré a aquellos incisos que fundamentan el establecimiento de planes y programas de capacitación en las organizaciones, ya que el tema de mi investigación es la elaboración de un programa, por lo tanto es necesario conocer cuales son las bases legales que deben ser cubiertas por todo patrón para poder otorgar capacitación a los trabajadores de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, así como conocer los organismos que hacen válidos dichos planes y programas de capacitación.

Artículo 153-D: Podrán formularse cursos y programas de capacitación para cada empresa, para varias, para una rama de la industria o actividad determinada.

Se entiende que no necesariamente las empresas necesitan hacer sus propios programas, sino que estos pueden ser generales de acuerdo a una rama determinada que tenga actividades similares.

Artículo 153-E: La capacitación o adiestramiento deberá ser impartida al trabajador durante su jornada de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios patrón-trabajador convengan que sea impartida de otra manera.

Queda establecido que todo trabajador deberá recibir capacitación dentro de su horario de trabajo, aunque de acuerdo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo se estipule que podría impartirse de otra manera; así como en el caso que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de su ocupación.

Artículo 153-N: Presentación de los planes y programas dentro de los 15 días siguientes a la revisión del Contrato Colectivo, ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su aprobación.

Es importante que sean presentados a tiempo los planes y programas de capacitación, con el objeto de evitar sanciones y problemas posteriores ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-O: Aprobación de los planes y programas en que no rige el Contrato Colectivo de Trabajo, por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en los primeros 60 días de los años impares.

Artículo 153-Q: Requisitos de los planes y programas de capacitación:

- * Períodos no mayores de 4 años.
- * Conocer los puestos de la empresa.
- * Etapas durante las cuales se impartirá la capacitación.
- * Orden para tomar los cursos en un mismo puesto.
- * Nombre y número de registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Es importante cubrir los requisitos que marca este inciso, para que de esta manera el patrón no se enfrente a ningún problema ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, al mismo tiempo que se establece la organización de los planes y programas.

Artículo 153-R: El término para objetar los planes y programas es dentro de los 60 días hábiles siguientes a la presentación de estos ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Se define el plazo en el que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social dará una respuesta acerca de los planes y programas presentados.

Artículo 153-S: Sanciones por no presentar los planes y programas de capacitación, así como no llevarlos a la práctica dentro del plazo que corresponda, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracc. IV del artículo 878 de esta ley, el cual señala que la empresa demandada deberá dar respuesta a una serie de preguntas que se le harán sobre la infracción que haya cometido, que en este caso es la de no haber cumplido con la impartición de los programas de capacitación presentados ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, así mismo contestará los motivos por los cuales no cumplió con dicha obligación.

En este inciso se establece que cuando el patrón no cumpla con lo dispuesto en esta ley se hará acreedor a determinadas sanciones.

Es muy acertado lo que opina Alfonso Siliceo (10) y estoy de acuerdo con él, en que numerosos son los cursos que se imparten dentro de las empresas en nuestro país. Aunque las organizaciones sienten que por el hecho de impartir cursos y estar capacitando de alguna manera, ya cumplen con la ley. Pero esto no es suficiente, sino que es necesario también hacer estudios, para determinar cuales son las necesidades reales de nuestros trabajadores, y así elaborar los programas de capacitación adecuados.

Por último cabe citar que "...La capacitación correctamente implementada puede ser el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país" (11). Sin embargo, hay que hacer una inversión en lo que a capacitación se refiere, por lo tanto el aumento de productividad podrá ser percibido a mediano plazo. Lo anterior se logrará siempre y cuando la capacitación impartida sea la adecuada y al mismo tiempo corresponda a las necesidades específicas del puesto de cada trabajador. Como es sabido los únicos que pueden desempeñar las funciones propias de cada organización son el elemento humano, por lo tanto es muy importante cuidarlo.

CAPITULO 3

CAPITULO 3. ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo de grupo, y a medida que muchos grupos organizacionales se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.

Sin embargo, considero necesario definir el concepto de administración, para posteriormente avocarme a lo que es la Administración de Recursos Humanos.

Definiciones de Administración:

"... La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados" (12).

"... La Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (13).

"... La Administración es la función de alcanzar la meta por los mejores medios, con el menor gasto y en el mínimo de tiempo, por lo común aprovechando las facilidades existentes" (14).

"... La Administración incluye todos los deberes y funciones concernientes a la iniciación de una empresa, a su financiamiento, al establecimiento de políticas principales, a

la provisión de todo el equipo necesario, el delineamiento de la forma general de organización bajo la cual trabajará la empresa y a la selección de los jefes principales" (15).

"... La Administración es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización social" (16).

"... La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (17).

Considero que la Administración es la maximización de los recursos humanos, materiales y técnicos, por medio de la minimización de los costos para alcanzar los objetivos establecidos.

Después de haber mencionado algunas de tantas definiciones de administración que existen, continuaremos con el significado de lo que es la Administración de Recursos Humanos.

Definición de Recursos Humanos:

El recurso humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización alcanzará sus objetivos; en caso contrario, se detendrá. De esto se deriva que: toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos, ya que "... La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (18).

Entendemos por tanto que los recursos humanos son los más importantes para la organización, ya que estos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Debido a que en los recursos materiales quedan comprendidos: el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles y las materias primas; los recursos técnicos abarcan: los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc..

Es importante mencionar, cuales son algunas de las características con las que debe contar todo recurso humano, para lograr el funcionamiento adecuado de la organización a la cual se pertenece.

Características de los Recursos Humanos:

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos; es decir, los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc., son parte del patrimonio del ser humano, los cuales serán aplicados para el desempeño de su trabajo dentro de la organización.

- b) Los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas dentro de la organización.

- c) El total de recursos humanos de una organización puede ser incrementado a través de dos formas: del descubrimiento y del mejoramiento. La primera corresponde cuando se ponen en manifiesto las habilidades con las que ya cuenta el recurso humano.

En la segunda se trata de proporcionar conocimientos, experiencias y nuevas ideas, esto puede lograrse mediante la educación, capacitación y adiestramiento.

Es importante resaltar la diferencia entre actitud y habilidad. La actitud es una conducta del ser humano como respuesta a los estímulos del medio ambiente. Mientras que la habilidad es la capacidad que posee el ser humano para adquirir por medio de un entrenamiento adecuado algún conocimiento específico.

Los trabajadores mientras desempeñan sus labores asignadas demuestran ciertas habilidades, las cuales pueden ser desarrolladas con el objeto de incrementar la productividad dentro de su trabajo y esto se logra a través de una capacitación adecuada.

Conociendo cuales son las características con las que cuenta todo ser humano, aunque algunos en mayor o menor grado, es más fácil proceder al desarrollo de éstas por medio de la capacitación, la cual implica otros conceptos tales como:

Definición de educación:

"... Se define como la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean" (19).

Definición de Adiestramiento:

"... Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz" (20).

Podemos decir que la relación existente entre educación y adiestramiento es..."La educación es trabajo, más que labor, y que educar bien es trabajar, así como enseñar a la gente a trabajar" (21). Con esto queremos decir, que la educación puede considerarse como la manera en que se enseña al trabajador a desempeñar sus labores.

Definiciones de Capacitación:

"... La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (22).

"... La capacitación consiste en la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" (23).

La capacitación se puede considerar como una herramienta de apoyo para el logro del objetivo general de cualquier organización, ya que ésta colabora proveiendo a la empresa de personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe adecuadamente sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por medio de lo anterior podríamos considerar a la capacitación como la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se previenen necesidades futuras, respecto al personal con el cual se cuenta dentro de la organización y así poder optimizar nuestros recursos.

Por ende, una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, pero para llevar a cabo esto, se requiere de la planeación, fase del proceso administrativo donde se encuentra ubicada la función de capacitación. A continuación se dan varios conceptos de lo que significa planeación.

GEORGE R. TERRY. Planeación es "...la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados" (24).

AGUSTIN REYES PONCE. La planeación consiste en "...fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización" (25).

JORGE L. ORIA. "...Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización" (26).

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA. "...La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas" (27).

Después de haber dado algunas definiciones de algunos autores, podemos decir que la planeación es la actividad a través del cual se establecen cuáles son las mejores alternativas a seguir dentro de una organización, así como el prever situaciones futuras y decidir cuáles son las acciones más adecuadas para el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, considero que la planeación es esencial para el funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ésta se previenen contingencias y cambios que se pueden dar en un futuro, asimismo se trata de establecer algunas medidas necesarias para afrontar estos cambios. El conocer hacia dónde va la organización nos permite encaminar y aprovechar de manera más eficiente los recursos con que se cuentan. Aunque con frecuencia en las organizaciones algunas veces omiten la planeación adecuada de la capacitación a los recursos humanos propias de las mismas.

Quiero destacar que en el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, dichos cambios requieren que las personas estén preparadas para estas innovaciones tecnológicas. Por lo tanto, al mismo tiempo que se planean los recursos técnicos y materiales, es necesario hacerlo con los recursos humanos.

Sin embargo, si no se hace una investigación previa de las necesidades que se requieren dentro de la organización, no podemos pensar ni siquiera en programar ningún curso, ya que no sabemos cuáles son esas necesidades.

Así como la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, para la capacitación y el desarrollo de personal, la detección de necesidades es la primera fase de su ciclo.

Es muy importante hacer notar que existe una íntima relación entre estos dos conceptos, puesto que hablando en términos de capacitación, la detección de necesidades permitirá planear todas las actividades previamente para que se logre un desarrollo dentro de los individuos de la organización. Por lo tanto, la detección de necesidades tiene el propósito de identificar esas necesidades de capacitación dentro de los recursos humanos.

3.1 DEFINICION Y OBJETIVO DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Antes de entrar a definir lo que es la detección de necesidades de capacitación, es conveniente indicar lo que se entiende por necesidad en un ser humano.

"...Una necesidad es cualquier cosa de la cual depende una persona para funcionar con eficiencia, se dice que las necesidades son la raíz de toda la conducta humana" (28).

Con lo anterior podemos entender que cuando un ser humano siente la carencia de algo su conducta no es la normal ó adecuada para el desarrollo de sus actividades; por lo tanto, este ser humano busca la manera de que esa necesidad sea satisfecha.

Es importante conocer cuáles son los diferentes tipos de necesidades que tiene un ser humano e identificar las de mayor prioridad. Según A. H. Maslow describió una jerarquía de necesidades en cinco niveles que incluyen:(29)

1. **Necesidades fisiológicas básicas:** Dentro de este nivel se encuentran aquellas necesidades que son indispensables para la conservación de la vida tales como: alimentarse, respirar, dormir, etc..
2. **Seguridad física y emocional:** El ser humano por su estructura desea estar en la medida de lo posible cubierto contra situaciones futuras, es decir requiere sentir seguridad para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades fisiológicas, así como sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de las demás personas que forman la sociedad.
3. **Necesidades de pertenencia y de índole social:** El ser humano necesita sentir que pertenece al grupo social en el cual se encuentra ubicado, así como es aceptado dentro del mismo.
4. **Estimación y posición social:** Para el hombre es importante, sentir emocionalmente que ocupa un lugar dentro de su comunidad; no solamente requiere de sentirse apreciado y estimado; sino que, además necesita contar con cierto prestigio dentro de los integrantes de su grupo.

5. **Autoactualización y satisfacción:** El ser humano, por su vida dentro de la sociedad, requiere expresar sus conocimientos e ideas, así como trascender mediante los hijos y transmitir todo aquello que haya hecho en este mundo.

Uno de los aspectos más importantes sobre los niveles de necesidad es que generalmente siguen una secuencia; es decir primero se satisfacen las de índole fisiológico y así sucesivamente hasta llegar a la autoactualización y satisfacción, éstas últimas quieren decir llegar a ser todo aquello para lo que se tiene capacidad.

Después de haber mencionado lo que significa una necesidad, y cuáles son los diferentes tipos de necesidad que existen, podremos entender mejor lo que es la detección de necesidades de capacitación.

1. Las necesidades de capacitación son aquellos, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos o desarrollados, con el objeto de mejorar el nivel de calidad de trabajo y preparación integral del individuo en una organización.

2. Estas necesidades de capacitación marcan la diferencia entre lo que actualmente está haciendo el trabajador y las necesidades presentes y futuras que se requieren para el logro de los objetivos de la organización.

3. También pueden considerarse como la carencia de aquellos conocimientos o habilidades, que impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo en sus tareas diarias y; por lo tanto, disminuir su eficiencia laboral.

Con lo anterior queda definido qué son las necesidades de capacitación; es decir, cuáles son los conceptos que abarcan y por medio de los objetivos podremos saber para qué sirve dar una capacitación a los empleados y de qué manera beneficia a la organización.

Los objetivos principales de la detección de necesidades son los siguientes:

1. Por medio de la detección de necesidades de capacitación, se puede lograr que el personal sea más productivo en su trabajo actual.

2. El éxito de una empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, y para lograr esto se requiere que se definan las necesidades de requerimiento de cada miembro, lo cual se traduce en adiestramiento y capacitación al personal existente dentro de la organización.

3. Todo ser humano logrará hacer un excelente trabajo cuando la organización prevee la necesidad de mejorar los conocimientos, habilidades o actitudes de sus recursos humanos, lo cual traerá como consecuencia un aumento en su productividad.

4. Cuando la capacitación está basada en necesidades reales podemos disminuir tiempo, dinero y esfuerzo, por parte de la organización.

Básicamente la detección de necesidades consiste en averiguar qué es lo que está sucediendo dentro de la organización y confrontarlo con lo que debería estar sucediendo ahora o lo que debería suceder en el futuro. Lo anterior nos da la clave para planear el tipo y la intensidad de capacitación que debe ser proporcionada a los empleados de una organización.

Es importante mencionar que la detección de necesidades, es un aspecto fundamental para que la formación profesional cumpla con su finalidad.

Para llevar a cabo la detección de necesidades, es necesario aplicar una serie de técnicas, a través de las cuales podemos obtener información acerca de los requerimientos de capacitación que necesita la organización.

3.2 TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Definición de Técnica:

Es el medio a través del cual se pretende conseguir datos o de trabajar en algún problema en específico, mediante la aplicación de determinados métodos o procedimientos para llegar a un fin determinado.

Dentro de las técnicas e instrumentos utilizados con mas éxito en búsqueda de información relacionada con las necesidades de capacitación dentro de cualquier tipo de empresa, son las siguientes:

1. **Entrevista individual o grupal:** Esta consiste en planear una reunión formal ya sea con una persona o con un grupo. Para llevar a cabo este tipo de reunión, es conveniente tener preparada una lista con una serie de preguntas sobre los puntos que se pretenden tocar para obtener la información deseada. Así se harán las preguntas de una manera ordenada, al mismo tiempo que se pueden ir escribiendo las respuestas para estudiarlas posteriormente.
2. **Inventario de Recursos Humanos:** Esta técnica es usada por algunas organizaciones, con el objeto de inventariar las habilidades y conocimientos del personal que actualmente se está empleando; al mismo tiempo se pueden listar otras habilidades con las cuales debe contar el personal para que en un futuro pueda desempeñarse en otro tipo de puestos. Por medio de esta técnica nos es más fácil identificar deficiencias, las cuales pueden ser cubiertas mediante una capacitación adecuada para el personal.
3. **Los tests o pruebas:** Son una técnica por medio de la cual podemos detectar necesidades de capacitación. A través de estas pruebas se pueden medir conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño del

puesto. En los resultados podemos detectar las deficiencias con las que cuenta nuestro personal y corregirlas por medio de una capacitación adecuada.

Hay pruebas que requieren respuestas orales y otras precisan respuestas escritas, esto se da dependiendo del tipo de prueba que se quiere aplicar a los empleados o también de la clase de información que se está manejando.

4. **Cuestionarios:** Se entiende por la palabra cuestionario "...Como una forma impresa o escrita usada para reunir información sobre una o más materias, que consiste en una lista de preguntas destinadas a uno o más sujetos" (30).

El cuestionario es una técnica que se emplea para determinar necesidades de capacitación. Las preguntas contenidas en el cuestionario deben ser breves, específicas y formuladas de cierta manera que a través de la respuesta se obtengan cuáles son las necesidades de capacitación que se requieren; así como el que proporcione indicadores del contenido del programa de capacitación.

5. **Observación Directa:** En esta técnica la persona encargada para detectar necesidades de capacitación, sin establecer comunicación con los sujetos de estudio, se limita a observar conductas de los diferentes empleados de la organización, con el objeto de obtener indicadores de necesidades de capacitación.

6. **Plática Informal:** En la organización la persona encargada de capacitación conoce a mucha gente y sostiene conversaciones con la mayoría de una manera informal; de estos diálogos se obtienen también pistas acerca de la clase de capacitación que se requiere dentro de la empresa.

7. **Consultores Externos:** Los consultores externos utilizan una variedad de técnicas como las entrevistas, encuestas, cuestionarios y observación para identificar necesidades de capacitación. En algunos casos se emplea esta técnica cuando la empresa no cuenta con un especialista para detectar necesidades de capacitación y con el objeto de obtener información no viciada por la organización, que en muchos casos puede suceder que realmente no se estén dando las necesidades reales.

8. **Equipos de Trabajo:** En algunos casos es necesario separar a un pequeño grupo de personas, con el objeto de que se analice un determinado problema uniendo sus fuerzas de trabajo. Al analizar dicho problema, la suma de fuerzas del grupo de trabajo nos indican cuáles son las necesidades de capacitación que deben ser satisfechas y; por lo tanto, aplicar esta capacitación al resto de los empleados.

Es importante aclarar que en la determinación de necesidades habrá algunas que serán obvias o manifiestas, y éstas se podrán obtener exclusivamente con base a la observación directa. Sin embargo, hay otras necesidades que deberán ser detectadas y descubiertas ya que no son obvias; por lo tanto requieren de un estudio de mayor análisis.

En cualquier tipo de empresas ya sean industriales, comerciales o de educación surge la necesidad de otorgar capacitación, ya sea para mejorar la actuación de sus empleados o para instruir al personal sobre conocimientos que deberían de tener, con el objeto de desempeñar un mejor papel dentro de su ámbito laboral. Para ello existen las técnicas que se han mencionado anteriormente, que son herramientas que ayudan a detectar esas necesidades de capacitación.

Cabe mencionar que existen muchos otros medios para poder conocer las necesidades de capacitación. El especialista en materia de capacitación debe formular sistemas que satisfagan esas necesidades. Lo anterior se logra siempre y cuando tenga bien definido su objetivo final, que es el de determinar qué habilidades o conocimientos harán a una persona o a un grupo más productivo.

Como parte complementaria a las técnicas que dan apoyo a la búsqueda de necesidades de capacitación, también existen tres tipos de análisis que se pueden emplear para obtener mayor información acerca de esas necesidades que se requieren dentro de la organización:

1. **Análisis de la Organización:** En este tipo de análisis se estudia cuál es la situación dentro de la empresa; es decir, se analiza si ha cumplido con sus metas y objetivos. En caso de no ser así, este tipo de defectos afectan la actuación de los empleados, por lo tanto la presencia de estos síntomas puede dar claves para necesidades de entrenamiento ya sea a una sólo parte de los empleados ó a todos en general.

2. **Análisis del Comportamiento:** Se lleva a cabo un estudio de la conducta de los empleados, para determinar si éstos están actuando correctamente; es decir, cumpliendo adecuadamente con sus funciones asignadas para cubrir los objetivos fijados dentro de la empresa. En caso de encontrar fallas, esto nos puede dar el indicativo de los requerimientos de capacitación a través del análisis de estas conductas.

3. **Análisis de Problemas:** Otra manera para detectar necesidades de capacitación puede surgir a través del análisis de un problema determinado en alguna de las áreas de la empresa. Dicho problema pudo haberse dado en parte porque un individuo o un grupo no tenían la información ó no tenían los conocimientos que se requerían.

Cuando se ha analizado el problema, es cuando se toma la decisión de dar capacitación a los empleados involucrados, pero también se puede tomar opinión o ideas de otros trabajadores para obtener mayor información que pueda ser de ayuda.

3.3 FUENTES DE INFORMACION SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

A través de las fuentes de información, lo que se pretende obtener es información escrita sobre las necesidades de capacitación, así como tomar en cuenta aquellos documentos escritos que existen sobre la materia.

1. **Artículos:** Al especialista en capacitación le es de mucha ayuda leer publicaciones sobre la materia, ya que a través de esta información puede aprender lo que otras compañías están haciendo o han hecho para solucionar problemas semejantes a los que presenta su empresa o que podrían tener en un futuro.
2. **Libros:** En la actualidad los libros se han convertido en una herramienta de trabajo más accesible en lo que a capacitación se refiere, ya que en el transcurso de los años se han hecho diversos estudios sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. El especialista en capacitación puede descubrir a través de los ejemplos que muestran los libros implicaciones y sugerencias, que puede transferir o adaptar a situaciones similares que se presenten dentro de la empresa.

3. **Quejas:** "... La naturaleza dinámica del trabajo permite que, de cuando en cuando, un individuo o un grupo perciban que algo anda mal. Esta inquietud o insatisfacción puede manifestarse en forma de queja. Algunas quejas son orales y otras escritas. El análisis de ellas nos da claves muy útiles para la identificación de ciertas necesidades de capacitación" (31).

Por lo anterior, podemos entender que las quejas que se reciben de los empleados con respecto a la manera de cómo se efectúa el trabajo dentro de la organización, nos orienta para identificar en qué parte de la empresa se debe prestar atención y proporcionar capacitación a los empleados, al mismo tiempo de que se obtiene la información de una fuente directa.

4. **Quejas Formales:** En las compañías en donde existen sindicatos cuentan con un procedimiento formal, el cual consiste en que una persona o un grupo expresen sus inquietudes sobre algún problema que se esté presentando dentro de la organización. El análisis de estas quejas, las cuales siempre se hacen por escrito revelan necesidades de capacitación en una área determinada, así como a un grupo de personas específico en la organización.

5. **Los Rumores:** El rumor es una fuente de información rápida y en ocasiones exacta, pero aquí es dónde se aplica la habilidad del especialista en capacitación, para descifrar y obtener la información que requiere sobre las necesidades de capacitación dentro de la organización.

6. **Sugerencias:** Las sugerencias por lo general se dan de manera informal y algunas veces llegan de manera espontánea al especialista en capacitación. Por medio de éstas se pueden obtener indicaciones claras de que existe una necesidad específica de capacitación. Sin embargo, estas sugerencias pueden ser solicitadas por parte del especialista de capacitación a los jefes de las áreas.

7. **Otras fuentes:** El especialista en capacitación puede hacer uso de muchas otras fuentes de información para obtener necesidades de capacitación, pero éste seleccionará aquellas que vayan de acuerdo a las necesidades de la empresa para cubrir su objetivo final.

De manera concreta mediante la aplicación de una detección de necesidades se pretende obtener el conocimiento de los siguientes datos:

- * Quién necesita capacitación ?
- * En qué tareas o actividades se requiere de mayores conocimientos, habilidades o un cambio de actitudes ?
- * Cuáles son, específicamente, esos conocimientos, habilidades o actitudes ?
- * Qué características tiene el personal que necesita capacitación ?

La obtención de todos los datos anteriores, es una labor que implica la aplicación de técnicas y fuentes propias de la detección de necesidades de capacitación, que desde luego, tienen que ser adaptadas al tipo de problema particular que se pretende conocer.

Por último la detección de necesidades debe informar de resultados concretos como podrán ser:

- * Número de personas que necesitan una capacitación determinada.
- * Descripción concreta de las actividades en que serán capacitados.
- * Razones que justifiquen esa capacitación.
- * Características de las personas que se van a capacitar.

Después de haber obtenido los datos sobre las necesidades de capacitación, es cuando se toma la decisión de elaborar el programa de capacitación correspondiente para las necesidades detectadas.

CAPITULO 4

CAPITULO 4. ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

La elaboración de programas es la más complicada de las etapas de la capacitación. Para llegar a ella, es necesario haber aplicado una detección de necesidades, por medio de la cual se puedan localizar claramente los problemas de la organización, problemas que se resolverán mediante acciones de capacitación.

La función que tiene la elaboración de Programas de Capacitación es proponer una serie de actividades de aprendizaje, para que los empleados incrementen sus conocimientos y desarrollen habilidades, con el objeto de ser más eficientes en el puesto para el cual son capacitados. Ya que por medio de la adquisición de esos conocimientos y el desarrollo de las habilidades, el trabajador tendrá la oportunidad de aprovechar mejor tanto sus capacidades como los recursos que tenga asignados.

La elaboración de programas de capacitación debe considerar indistintamente las necesidades propias de la empresa, tomando en cuenta los factores de flexibilidad, cantidad, calidad y movilidad, que incremente el desarrollo de las habilidades de los trabajadores. Es importante definir los programas de

capacitación con base en las funciones de las áreas organizacionales, debido a que las características de las mismas dictan las actividades a desempeñar por los trabajadores.

Las propuestas de programas de capacitación son generadas en la empresa por diferentes fuentes; es decir, pueden solicitarse por los jefes, empleados o por la dirección de la misma. El especialista en capacitación a través de estas sugerencias toma la decisión de estructurar los programas que satisfagan esas necesidades. En caso contrario, el especialista en capacitación deberá tomar la iniciativa para generar la detección de necesidades de capacitación y con base en ésta lograr los programas de capacitación necesarios.

4.1 ESTRUCTURACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

Como ya mencionamos la función de capacitación se encuentra ubicada dentro de la etapa de planeación del proceso administrativo; por lo tanto, para estructurar todo programa de capacitación, primeramente debemos planear de qué manera se llevará a cabo dicha capacitación.

Para planear de una manera eficiente, es necesario considerar los siguientes principios:

1. **Factibilidad:** Todo aquello que se va a planear debe ser realizable; es decir, cuando se está efectuando la estructuración de algún programa no debe ser demasiado ambicioso u optimista, para que no sea imposible de lograr. Por lo tanto, estos deben estar basados en necesidades reales.
2. **Flexibilidad:** Cuando se está elaborando un programa, es necesario establecer ciertos parámetros de holgura, los cuales permiten afrontar situaciones imprevistas y que, al mismo tiempo, proporcionen alternativas de solución para las condiciones que se están presentando. En caso contrario se pueden obtener resultados desastrosos.
3. **Unidad:** Todos los programas que se plantean dentro de las diferentes áreas de la organización, deben ser unificados en uno sólo, con el objeto de que estos sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto a su equilibrio, así como a la interrelación que debe de haber entre ellos.

De acuerdo a lo que mencionan Lourdes Munch y José García (32), es importante mencionar que los planes en cuanto a su período de realización, se pueden clasificar de la siguiente forma:

1. **Corto plazo:** Cuando el plan se realizará en un intervalo menor o igual a un año.
2. **Mediano plazo:** Cuando el plan se realizará en el período comprendido entre uno y tres años.
3. **Largo plazo:** Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Los períodos de realización son importantes, ya que por medio de ellos se proyectan los programas de capacitación de acuerdo al tiempo en que se considere conveniente su aplicación, o cuando se cuente con el presupuesto necesario para ejecutarlo dentro de la organización.

Entonces, podemos afirmar que la capacitación, por medio de un programa, tiene por objeto lograr el crecimiento integral del hombre, a través del desarrollo de sus habilidades y fortalecimiento de sus capacidades. Lo anterior facilita que se

apliquen los conocimientos y experiencia en la resolución de problemas nuevos que se presenten en el transcurso del desempeño de sus funciones.

Definición de Programa:

"Es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución". (33)

Es importante mencionar que cada programa tiene una estructura propia y debe tener un objetivo que alcanzar. Sin embargo, dicho programa puede formar parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Un programa puede ser estructurado para un grupo específico del personal de la empresa, aunque éste podría ser utilizado para aplicarse a todo el personal de la organización, de acuerdo a las necesidades que se presenten en ese momento o las que se puedan presentar en un futuro.

Para que un programa de capacitación tenga éxito dentro de la empresa es importante considerar los siguientes aspectos:

1. La capacitación debe estar basada en los requerimientos individuales del personal, para posteriormente ser integrados y determinar el contenido del programa que se va a aplicar.
2. Cada persona a través de la capacitación puede desarrollarse. Sin embargo, el deseo, la responsabilidad y el esfuerzo de superarse reside principalmente en el hombre mismo. Es decir, la empresa no puede obligar a nadie a desarrollarse, sólo puede dar la oportunidad de que lo haga.
3. Es necesario, considerar la capacitación para el trabajo que actualmente están desempeñando nuestros empleados, antes de pensar en capacitar para otros puestos diferentes. La empresa debe cubrir sus necesidades presentes, con el objeto de lograr una mayor eficiencia dentro de la organización.
4. Las personas encargadas de una planta de personal en el momento que deciden aplicar un programa de capacitación provoca que los empleados la consideren como parte de su trabajo diario, además, logran que la gente trabaje con mayor gusto y confianza en sus labores.

Después de haber mencionado de manera general cuales son los aspectos iniciales que deben considerarse para proceder a la estructuración de un programa de capacitación, continuaré con los puntos básicos que debe contener un programa como son:

- a) Objetivo
- b) Políticas
- c) Contenido del programa de capacitación
- d) Programación de actividades
- e) Determinación de la duración y horario del programa
- f) Selección de técnicas de apoyo didácticas
- g) Recursos didácticos de apoyo para un programa

4.1.1 OBJETIVO

Los objetivos, son la herramienta que nos ayudan para indicar cuáles son los resultados o fines que pretende lograr la empresa en un tiempo determinado y a la vez nos marca la pauta de hacia dónde debemos encaminar nuestros esfuerzos y recursos disponibles en ese momento.

Definición de Objetivo:

"... Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico". (34)

También podemos entender a los objetivos como aquellos que sirven para el logro y mejoramiento para la organización y, al mismo tiempo, permiten la evaluación de los resultados que se obtengan.

En lo que se refiere al entrenamiento los objetivos son un elemento de ayuda, los cuales nos marcan los lineamientos que han de seguirse; mas no pretenden resolver los problemas existentes dentro de la organización. Sin embargo, el especialista en capacitación debe determinar de que manera el programa ayudará a la solución del problema que se está presentando, y esto lo logra a través de los objetivos.

Los objetivos poseen dos características esenciales que deben de considerarse para cuando se esta estructurando un programa de capacitación, ya que éstos son una herramienta de ayuda para determinar si estamos cubriendo totalmente las necesidades que se requieren dentro de la organización.

1. Se establecen a un tiempo específico, es decir se delimita el período en el cual se va a llevar a cabo.
2. Se determinan de una manera cuantitativa, lo cual significa que los objetivos, deben ser medibles y evaluados, para saber si se esta cumpliendo con las metas previamente fijadas.

Además de que un objetivo debe cubrir las dos características antes mencionadas, es necesario considerar ciertos lineamientos para su estructuración como son los siguientes:

- * Deben de ser asentados por escrito.
- * No confundirlos con las metas y estrategias de la organización.

- * Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por las personas involucradas en el programa de capacitación.

- * No es conveniente que los objetivos se estén cambiando continuamente, ya que puede ocasionar conflictos o confusiones, es decir los objetivos deben ser estables.

La redacción de los objetivos es uno de los puntos más delicados en la elaboración de un programa de capacitación. Por lo tanto el especialista en capacitación debe tener mucha comunicación con el personal involucrado en el programa y con los posibles instructores, esto es con el objeto de que sean explicados con claridad y la de dar una visión sobre las medidas que se tomarán para resolver el problema.

Sin embargo el especialista en capacitación en conjunto con el instructor, elaborarán el o los objetivos específicos, a partir de los cuales se determinara el contenido del programa de capacitación.

Tipos de Objetivos:

- 1. Objetivo General del Programa:** A través de este objetivo se determinara cuales serán los conocimientos y habilidades esperadas de una manera general que se obtendrán como resultado de la aplicación del programa respectivo.
- 2. Objetivo Especifico del Programa:** De acuerdo al objetivo general planteado, los específicos deben particularizar los conocimientos y habilidades que se esperan como resultado de la aplicación de los cursos.

Cuando un programa de capacitación no contiene objetivos específicos, entonces del objetivo general se recomienda incluya los siguientes aspectos: a) conducta final esperada; b) las condiciones en las que se desarrollará; y c) el nivel mínimo de efectividad.

4.1.2 POLITICAS

Las políticas, dentro de un programa de capacitación, son las normas generales que habrán de seguirse para el adecuado desarrollo de la capacitación. Cuando las políticas están debidamente determinadas se evitarán muchos problemas en el momento de su aplicación.

Definición de Política:

"... Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización". (35)

"... Las políticas son líneas generales que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; éstas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación". (36)

Asimismo la redacción de las políticas debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Para que una política sea realista y a la vez cumpla con su finalidad debe contener los siguientes aspectos:

1. Establecerse por escrito, y darle validez.
2. La redacción debe ser clara y precisa.
3. Las políticas deben darse a conocer a las áreas involucradas en el programa de capacitación, con el objeto de que se tenga una mayor comprensión de ellas.
4. Es conveniente que sean revisadas periódicamente.
5. Ser razonable y aplicable a la práctica.
6. Las políticas deben ir acorde a los objetivos que se han fijado para el programa de capacitación.
7. Deben ser flexibles con el objeto de cuando se presente cualquier problema se tengan los lineamientos para poder resolverlo.

Sin embargo es conveniente recalcar que las políticas como los objetivos son de suma importancia y ambos van de la mano, es decir la estructuración de las políticas están basadas en los objetivos propuestos del programa de capacitación.

Después de haber establecido tanto objetivos como políticas para el programa de capacitación, la siguiente fase es el establecimiento del contenido del programa.

4.1.3 DEFINICION DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

La definición del contenido consiste en determinar el alcance y profundidad de la materia o tema central del programa de capacitación.

Sin embargo el contenido del programa depende principalmente de la identificación de las necesidades de capacitación que se hayan llevado a cabo, ya que el objetivo primordial de que se efectue un programa de capacitación es el que los participantes enfrenten con las herramientas necesarias a sus labores cotidianas. Lo anterior determina que el contenido del programa sea aplicado realmente en beneficio de la organización y de sus empleados.

La estructuración del contenido del programa es muy importante, ya que con el se facilitan algunos aspectos de aprendizaje tales como:

- * **Comprensión general del tema:** Este punto se refiere a la ubicación del tema dentro del contexto social y cultural, esto es con el objeto que al explicar el todo del cual forma parte el tema central del programa, los participantes interrelacionen dicho tema con otros temas afines.

- * **Captación de la atención:** Los participantes en el programa de capacitación no pueden concentrarse adecuadamente para atender a demasiada información que se les este proporcionando al mismo tiempo, por ello es necesario que se organice detenidamente el contenido que tendrá el programa, a fin de que sean destacados los elementos más importantes del tema y se un tratamiento específico para cada uno de ellos y al mismo tiempo que tenga una secuencia lógica.

- * **Propiciar la memoria:** El aprendizaje hace uso de la memoria del ser humano, y se entiende por memoria como la capacidad que tiene el ser humano para retener información y después sea utilizada en situaciones específicas. Lo anterior marca la pauta para que el

instructor al desarrollar el contenido del programa haga uso de ciertas asociaciones verbales o visuales que sirvan de clave para propiciar la memoria de los participantes.

- * Impulsar la reflexión: Cuando se esta organizando el contenido del programa deben preverse lapsos de tiempo que sean dedicados a la sesión de preguntas y respuestas, esto es con el objeto de que se propicie en los participantes a que hagan una reflexión sobre lo que han aprendido, para que en el caso de que no queden completamente claros los conceptos se puedan reafirmar estos durante la sesión.

- * Reforzar el aprendizaje: Uno de los aspectos que determina el alcance y profundidad del contenido, es el que se refuercen ciertas áreas de conocimientos, a través de la síntesis y ejercicios relacionados con ellos.

En el momento que se ha determinado el contenido del programa de capacitación, es cuando entra en acción el instructor, ya que será él quien compare el contenido contra los objetivos del programa, así como con la detección de necesidades, para verificar que se le esta dando a los temas la importancia que merecen y la profundidad que se requiere.

4.1.4 PROGRAMACION DE LAS ACTIVIDADES

Así mediante la definición del contenido del programa de capacitación se da respuesta a la pregunta de Qué debe incluirse en el programa?, mediante la elaboración del plan de actividades se da respuesta a la pregunta Cómo se va a desarrollar el programa para apoyar el aprendizaje de los participantes?.

Es recomendable que el instructor en el momento de desarrollar el contenido del programa de capacitación incluya las siguientes actividades:

Actividades para introducir a los participantes

- * **Apertura del programa:** Por medio de esta actividad se pretende dar a conocer a los participantes sobre los antecedentes, propósitos y beneficios que se esperan mediante la aplicación del programa de capacitación. Es importante que la apertura del programa sea por algún funcionario de la organización, a fin de que los participantes perciban la importancia que se le está dando al programa que se les va a impartir y de esta

forma se obtenga una colaboración más entusiasta por parte de los participantes y así se puedan lograr los objetivos planteados para dicho programa.

- * **Presentación de los objetivos a los participantes:** En este punto el instructor tiene una función muy importante ya que de él depende que los participantes comprendan correcta y adecuadamente los objetivos que se han planteado para el programa y que el logro de estos dependerá del aprendizaje que ellos obtengan del programa.

- * **Presentación del programa de actividades:** En esta actividad el instructor procede a explicar a los participantes el contenido y la secuencia del programa de actividades que habrán de cumplirse, indicando el tiempo y duración estimada para cada una de ellas. Lo anterior se hace con el objeto de que el participante cuente con mayor información acerca de lo que va a hacer y a la vez se elimine el sentimiento de angustia que tiene todo participante al momento en que se le incorpora a un programa de capacitación.

- * **Explicación de la metodología a utilizar:** Aquí es donde el instructor plantea de que manera se va a llevar el programa, es decir que procesos de enseñanza va emplear.

- * **Clarificación de expectativas de los participantes:** Esta actividad permite que los participantes expresen sus dudas y temores, acerca de los que esperan del programa de capacitación, así como del instructor que lo va a impartir.

Por medio de las actividades antes descritas se pretende introducir a los participantes y lograr que cooperen para que se tenga un mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos del programa.

Actividades para dar fin al programa de capacitación

- * **Planeación del retorno:** Por medio de esta actividad se pretende hacer que los participantes reflexionen acerca de los conocimientos y habilidades que hayan adquirido durante el programa y que vean la aplicación de éstas dentro de sus labores cotidianas. Así como las oportunidades y limitaciones que tienen dichos conocimientos y habilidades en su ambiente laboral.
- * **Evaluación del logro de objetivos:** Esta actividad esta encaminada a valorar en que grado los participantes cubrieron los objetivos planteados para el programa de capacitación.

Las evaluaciones pueden ser mediante cuestionarios, opiniones, escritos, etc., esto será considerando el tipo de programa que se haya efectuado.

- * **Cierre del programa:** Esta es la actividad final del programa y es el momento en que el instructor se despide y da las gracias a los participantes por su colaboración y asistencia. Asimismo es conveniente que un funcionario de la organización declare formalmente clausurado el programa, así como se hizo en la apertura del programa.

4.1.5 DETERMINACION DE LA DURACION Y HORARIO DEL PROGRAMA

Después de que el instructor tiene en su poder el listado completo de actividades, es conveniente que las revise y verifique que tienen una secuencia lógica, esto es con el objeto de que las actividades tengan una continuidad y congruencia para que faciliten el aprendizaje. También habrá que cuidar que no se sature de información a los participantes.

Como paso siguiente el instructor debe proceder a enumerar las actividades en orden progresivo tomando en cuenta el tiempo que requiere cada una de ellas en relación a la duración total del programa y de esta manera asignar en forma equilibrada el horario correspondiente.

Es recomendable que el instructor provea algunas actividades que puedan ayudarle a dar respuesta a necesidades del grupo, las cuales no se hayan considerado dentro del diseño del contenido del programa.

Para la adecuada determinación del horario es conveniente enlistar las actividades de una manera lógica e irle asignando la duración de cada una de ellas y posteriormente ubicarlas dentro del horario correspondiente.

Por último, es importante mencionar que el instructor debe desarrollar ciertas habilidades, ya que en el diseño de programas de capacitación el instructor debe saber que es lo que va hacer con los participantes durante las sesiones. Ya que en el momento que ya se está ante el grupo, es cuando se facilita la determinación de las actividades que hay que realizar, tomando en cuenta las reacciones de los participantes.

4.1.6 SELECCION DE TECNICAS DE APOYO DIDACTICO

Las técnicas de apoyo didáctico son aquellas de las que hace uso el instructor para dar respaldo sobre algún aspecto del contenido del programa de capacitación.

A continuación mencionaré algunas de las técnicas de apoyo didáctico más usuales que pueden ser empleadas durante el desarrollo de un programa de capacitación.

1. Conferencia: Es una técnica expositiva en donde la atención se encuentra centrada en el instructor, y este proporciona la información al grupo, aunque éste debe limitarse al tiempo que tiene asignado.
2. Panel: Esta técnica consiste en que la exposición esta a cargo de un grupo de personas o en forma individual, con diferentes enfoques o puntos de vista.
3. Mesa redonda: Se refiere a la discusión de un tema, el cual está a cargo de un grupo de expertos ante un auditorio, con la ayuda de un moderador.

4. **Lectura comentada:** Es una técnica en donde el instructor deja a los participantes la lectura de un documento determinado. Esta técnica puede usarse para un debate o foro, también es posible substituir la lectura del documento por una película o audiovisual.

5. **Seminario de investigación:** Es cuando el instructor propone un listado de temas relacionados con el programa, dichos temas serán investigados por pequeños subgrupos de participantes y los resultados serán presentados posteriormente al grupo total.

6. **Tormenta de ideas:** Esta técnica permite la libertad de expresión por parte de los participantes, se hace con el objeto de producir el mayor número de datos, opiniones o soluciones sobre algún tema determinado. Una de las ventajas que tiene esta técnica es la que los participantes pueden expresarse sin restricciones, ni limitaciones.

7. **Discusión en grupos pequeños:** Consiste en el intercambio de ideas y opiniones acerca de un tema en específico, entre los integrantes del grupo.

4.1.7 RECURSOS DIDACTICOS DE APOYO PARA UN PROGRAMA

Una vez que el instructor ha determinado o seleccionado cuales son las técnicas que va a emplear durante la aplicación del programa de capacitación, es necesario considere que recursos documentales y audiovisuales le servirán de apoyo para reafirmar la comunicación con los participantes, a la vez que estos recursos didácticos hacen más objetiva la información y relacionen los conocimientos con la realidad.

1. **Reproducción de objetivos y del programa de actividades para los participantes:** Es importante que los participantes cuenten con un documento por escrito en donde esten plasmados los objetivos y la programación de actividades. El que el grupo cuente con este material permite que las personas comprendan que se pretende lograr con el programa de capacitación y la secuencia que tendrán las actividades programadas.

2. **Manual para participante:** El manual generalmente incluye: índice, presentación, lecturas relacionadas con el tema del programa, instrumentos tales como cuestionarios que el participantes usará, así como bibliografía.

El que los participantes cuentan con el manual le facilita al instructor no perder tiempo en explicaciones teóricas y así aprovecharlo para el desarrollo de otras actividades, así mismo evitar que el grupo tenga que tomar apuntes lo cual distrae y hace que pierdan la atención y concentración sobre lo que se esta tratando.

Cabe mencionar que el manual no debe ser demasiado extenso, de hecho este documento debe contar con un resumen de lo que se va a tratar en el desarrollo del programa. Por último este recurso por la importancia que tiene requiere de una presentación adecuada de acuerdo a las posibilidades presupuestales de la organización.

- 3. Rotafolio:** Es un recurso visual que combina las ventajas del pizarrón común, el cual sirve para presentar los aspectos teóricos más relevantes de un tema y a la vez permite regresar a ellos cuantas veces sea necesario.

Por el tamaño de las hojas de rotafolio el uso de éste está limitado a un grupo pequeño o mediano, asimismo debe tomarse en cuenta la selección y combinación de colores de los marcadores para efecto de llamar la atención de los integrantes.

Es conveniente que para facilitar el uso de las hojas del rotafolio se lleven ya elaboradas, con el objeto de reducir tiempo durante la sesión.

- 4. Recursos audiovisuales:** Dentro de estos recursos se encuentran las películas, videocassettes, diapositivas, filminas y cuerpos opacos. La selección de este tipo de recursos audiovisuales debe hacerse de una manera cuidadosa, con el objeto de que éstos cubran con las necesidades que requiere el instructor durante el desarrollo del programa.

Es conveniente que cuando ya se tenga la programación de las actividades y las técnicas didácticas seleccionadas se haga una lista de los recursos materiales que se requerirán para el desarrollo del programa de capacitación y de esta forma el instructor cuente con todas las herramientas necesarias para su aplicación.

4.1.8 ORGANIZACION DE LAS INSTALACIONES

Los aspectos que se refieren al suministro y coordinación de los recursos humanos y materiales que se requieren para llevar a cabo un programa de capacitación son los siguientes:

- 1. Elaboración de la lista de participantes:** A partir de la formación de los grupos el instructor debe solicitar el listado con los nombres de todos los participantes, con el objeto de facilitar el control de registro de asistencia al curso.
- 2. Local:** En este punto se deben considerar aspectos tales como: ubicación, iluminación, posibilidades para proyección, ventilación, aislamiento del ruido,

mobiliario adecuado y sanitarios; lo anterior es con el objeto de que los participantes se encuentren cómodamente para atender al programa de capacitación.

3. **Distribución de espacios físicos:** Es conveniente que el instructor considere la mejor manera en que debe ser distribuido el mobiliario de acuerdo a la naturaleza del programa, por ejemplo si se van a utilizar diapositivas la distribución a emplear es la tradicional.

4. **Material de apoyo:** El instructor de acuerdo a las técnicas didácticas que vaya a emplear debe preveer que materiales requerirá para el desarrollo del programa de capacitación. Lo anterior se refiere a papelería o útiles tales como: lápices, tarjetas, hojas blancas, gises, marcadores, etc..

5. **Equipos y aparatos:** Así como se preveen el uso de materiales de igual forma el instructor debe asegurarse de contar con el equipo necesario como son: rotafolio, equipo de sonido, pantalla, proyectores, diapositivas, grabadoras, videocassettes, etc..

6. **Servicio de cafetería:** De acuerdo a la naturaleza de ciertos programas se hace necesario que los participantes durante los descansos que tienen cuentan con un servicio de café, esto se debe realizar de acuerdo a los horarios previamente fijados para el programa.

7. **Certificación de asistencia:** Es conveniente considerar la posibilidad de dar algún tipo de certificación por la asistencia de los participantes al programa de capacitación, estos pueden ser desde una sencilla carta hasta un diploma, pero esto depende del presupuesto que se tenga asignado.

4.1.9 EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El aplicar una evaluación a los participantes del programa de capacitación se realiza con el objeto de obtener información, sobre si los objetivos planteados inicialmente para el programa fueron cumplidos, así como si han sido satisfechas las necesidades que se requerían para mejorar el desempeño de los

trabajadores en sus labores. Existen dos tipos de evaluación los cuales miden aspectos diferentes como a continuación lo mencionaré.

Evaluación del logro de objetivos: Los objetivos planteados por el instructor constituyen la base para practicar una evaluación a los participantes. De hecho, los participantes son los únicos que pueden manifestar hasta que grado lograron integrar los conocimientos y habilidades impartidas a través del programa de capacitación. Dicha evaluación es conveniente se haga mediante un cuestionario.

Evaluación del desarrollo del programa: Mediante este tipo de evaluación se pretende recopilar información acerca de como los participantes percibieron la preparación y conducción del programa, incluyendo aspectos como la secuencia de actividades, conocimientos y experiencia del instructor, calidad del material de apoyo, utilización de los recursos didácticos y características del local.

Después de haber mencionado los aspectos que deben considerarse para la elaboración de un programa de capacitación, es necesario hablar acerca del presupuesto, que es el documento

en donde queda plasmada la asignación los recursos financieros para el desarrollo de las actividades, en este caso serían las de capacitación.

4.2 PRESUPUESTOS

Los presupuestos son un elemento indispensable para lograr el desarrollo de cualquier tipo de actividad de una organización, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada los elementos que requiere la empresa para cumplir los objetivos previamente fijados; sus principales finalidades consisten en determinar la forma mas adecuada en la que deben ser utilizados y asignados los recursos.

Definición de Presupuesto:

"... El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan" (37).

"... Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico" (38).

Con base en lo anterior, es necesario que la empresa cuente con un presupuesto destinado para capacitación, que aporte los recursos financieros necesarios para solventar las actividades que se deriven de la propia capacitación.

Para la elaboración de este presupuesto, el especialista en capacitación será el responsable de coordinar la información de los resultados obtenidos en la detección de necesidades, de tal forma, que se presente integralmente la información, considerando la totalidad de las actividades de capacitación. De esta manera, el especialista tendrá los recursos informativos adecuados para establecer los controles presupuestales, que coadyuven al desarrollo y aplicación de la capacitación.

El especialista en capacitación debe elaborar presupuestos elásticos y flexibles, los cuales le permitan cumplir con las funciones de capacitación que se requieren dentro de la organización. Al mismo tiempo debe ser capaz de predecir

adecuadamente el número de entrenados que se tendrá para cada programa de capacitación que se otorgue. El especialista tiene que considerar casos como cuando se cambia una presentación de clase normal a conferencia, en la cual se usarán audiovisuales, es entonces cuando el presupuesto debe contar con suficiente dinero extra para permitir gastos de este tipo.

La persona encargada de elaborar el presupuesto de capacitación debe considerar costos tales como:

1. **Costos fijos:** Renta, servicios como aire acondicionado, luz, agua, teléfono, papelería, útiles, gastos de limpieza, etc..
2. **Costos variables:** Películas, folletos, libros, mantenimiento, reparaciones, etc..

Cuando ya existe el antecedente de un presupuesto anterior es más fácil poder prever los costos que se requieren para la elaboración del nuevo presupuesto. Sin embargo hay otro aspecto que considerar como lo es los gastos especiales, de acuerdo a lo señalado en el libro de Robert Craig (39).

Gastos Especiales: Es cuando se requiere de la aplicación inmediata de un programa especial, el cual se pensaba dar en un futuro, es aquí donde el encargado del presupuesto debe de otorgar los fondos suficientes para la realización de dicho programa. Por lo anterior, es de vital importancia que los presupuestos que se desarrollen para el área de capacitación deben ser flexibles para poder manejar situaciones como estas.

Después de haber elaborado la planeación del área de capacitación en lo que se refiere a cursos, es necesario cumplir con los requisitos legales, los cuales se refieren al registro de los cursos que serán otorgados dentro de la organización ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

4.3 FORMATOS OFICIALES PARA REGISTRO ANTE LA DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION DE PERSONAL (DGCP)

Los formatos que deben ser llenados por parte de la organización para ser presentados ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en lo concerniente a la capacitación que se vaya a ser otorgada a los trabajadores son los siguientes:

- a) Forma para presentación resumida del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento (forma DC-2).
- b) Etapas en las que se capacitará al total de los trabajadores.
- c) Nombre de los programas específicos, niveles educativos y/o programas generales por puestos de trabajo.
- d) Modalidad y duración de los programas específicos niveles educativos y/o programas generales.

A continuación enumerare cuales son los datos que se tienen que requisitar de cada una de las formas antes mencionadas.

- a) **FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2)**

Este formato debe ser llenado por triplicado, asimismo debe llenarse por anverso y reverso. (VER ANEXO 1)

1. **Registro federal de contribuyentes de la empresa o patrón:** Debe anotarse el dato alfanumérico asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
2. **Registro patronal del I.M.S.S.:** Anotar el número de registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.
3. **Nombre o razón social de la empresa o patrón:** Anotar la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón cuando sea persona física.
4. **Calle, número exterior, número interior, teléfono, colonia, población, código postal, municipio y entidad federativa:** En este rubro debe ser anotado con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarla geográficamente.
5. **Actividad específica o giro de la empresa:** Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.
6. **Tipo de contrato:** Debe ser marcado con una "X" los cuadros correspondientes a los tipos de contratación existentes dentro de la empresa.

7. **Fecha de celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo o contrato ley.**
8. **Número total de trabajadores:** Debe anotarse el total de trabajadores que laboran en la empresa.
9. **Número de establecimiento en los que rige el plan, y período total que abarca el plan:** Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el plan.
10. **Número de trabajadores a capacitar:** Anotar el número de trabajadores que serán capacitados en los diversos programas de la empresa.
11. **Número de participantes en niveles educativos:** Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles.
12. **Firma del patrón o representante legal de la empresa:** Tratándose de personas físicas deberá firmar el patrón o su representante legal y en su caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.
13. **Nombre y firma del secretario general del sindicato, representante legal o en su caso del o los representantes de los trabajadores ante la comisión**

mixta: Cuando en la empresa rija contratación colectiva deberá firma el Secretario general del sindicato y en su caso de no existir contratación colectiva, el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

b) ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES (VER ANEXO 2)

1. **Denominación del total de puestos existentes en la empresa:** Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que existen dentro de la empresa.
2. **Número total de trabajadores en cada puesto:** Anotar el número total de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.
3. **Número de trabajadores a capacitar por etapas:** Indicar el número de etapas que comprende el programa, señalando el número de cada etapa, las fechas de inicio y terminación, así como el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas.

c) NOMBRE DE LOS PROGRAMAS, NIVELES EDUCATIVOS POR PUESTO DE TRABAJO (VER ANEXO 3)

1. **Denominación de los puestos:** Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que conforman los programas de capacitación.
2. **Identifique los programas específicos y/o programas generales:** Anotar el nombre de cada uno de los programas generales o programas específicos, según se trate.
3. **Número progresivo y nombre de los cursos, eventos; y/o niveles educativos y/o módulos:** Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas.
4. **Objetivo (s):** Anotar únicamente para cada curso o eventos los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de éstos.
5. **Contenido temático de los cursos y/o eventos:** Anotar únicamente para los cursos y/o eventos su contenido temático (temario).

d) **MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES (VER ANEXO 4)**

1. **Duración:** Anotar por cada uno de los cursos, eventos y niveles educativos el número de horas de duración.
2. **Programas, instructor interno:** Anotar el nombre, el número de Registro Federal de Contribuyentes y el puesto de los trabajadores.
3. **Programas, instructor externo independiente o institución capacitadora:** Anotar el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del instructor externo independiente o de la institución capacitadora que impartirá los cursos.
4. **Programas generales:** Anotar el número de registro de los programas generales a los que se adhieren y el nombre del agente capacitador titular de los mismos.

CAPITULO 5

CAPITULO 5. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR EDUCATIVO Y SU RELACION CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PLANTA DOCENTE DEL MISMO.

Como ya se ha mencionado, la capacitación es importante, ya que es el medio a través del cual se tiene acceso a conocimientos y habilidades que permiten al trabajador tener un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. En este sentido, se puede decir que la capacitación no sólo es el medio para lograr la mejor actuación del trabajador dentro del medio laboral, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo del país.

Sin embargo aunque para las empresas existe la obligación legal de capacitar a sus empleados, un número de organizaciones tienen serios problemas para llevar a cabo programas de capacitación eficientes: por el temor a invertir recursos en el personal y, que éstos se coloquen en otras empresas, así como el que no cuenten con la infraestructura necesaria para ello. Por lo tanto podemos entender que todavía no se encuentra generalizada la preocupación por el desarrollo de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Así se observa que "...la capacitación en México no se ha desarrollado en todo su potencial en la formación

permanente de los recursos humanos. Esto se debe a que se ha tomado a la capacitación como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de un puesto, pero actualmente son escasas aún las empresas que la asumen como una tarea permanente de actualización y superación profesional. En un gran número de casos de promoción, el trabajador adquiere a través de la experiencia los conocimientos indispensables para desempeñarse en un nuevo puesto" (40).

Realmente es deprimente conocer el insuficiente desarrollo de actividades de capacitación dentro las empresas, ya que en algunas ocasiones se debe a que desconocen la función primordial que tiene la capacitación para con los trabajadores y de que manera esta les podría ayudar para mejorar ciertas problemáticas dentro de la empresa. De igual manera las organizaciones no tienen una idea precisa del alcance del esfuerzo capacitador en cada caso ya que desconocen el número de horas y la duración de los cursos específicos aplicables a cada uno de los puestos con los que cuentan.

Es importante mencionar que (no se trata ya tan sólo de desarrollar determinadas habilidades y conocimientos para una ocupación específica): la situación por la que actualmente está atravesando el país se necesita contar con un nuevo perfil de trabajo, es decir dar mayor apoyo e interés a la fuerza de

trabajo con la que se cuenta en las empresas, a fin de proporcionar al personal las herramientas necesarias, para que estos puedan enfrentarse con éxito a los cambios que se están presentando. Para lograr lo anterior es necesario reforzar los sistemas educativos, con el objeto de que los profesionistas tengan los conocimientos más frescos y no información que pasó hace mucho tiempo, para que trabajadores y/o profesores conozcan desde ese momento a que se están enfrentando y estén en posibilidades de hacer frente a la situación laboral que les espera, "... hoy se reconoce, de manera general, que el nivel intelectual de los trabajadores contribuye sustancialmente al mejoramiento de la productividad. En la medida en que sea más alto el nivel educativo de la fuerza de trabajo podrán maximizarse los beneficios que puedan obtenerse de los trabajadores" (41).

Con lo anterior quiero decir, que mientras los trabajadores cuenten con un mejor nivel intelectual será más fácil poder capacitarlos para ajustarlos a los cambios que se requieran dentro de la propia organización. Así mismo entre más alto sea el nivel de preparación de los trabajadores será más factible utilizar plenamente sus propias habilidades y conocimientos para el mejoramiento de la organización.

El gobierno esta conciente de esta situación, reconoce que los conocimientos y habilidades que requiere el individuo para su desarrollo en el campo laboral son adquiridos a través de dos vías como son: la educación y la capacitación que debe proporcionarsele al trabajador. En lo que se refiere a educación el gobierno sabe que: "...Existe preocupación por los sectores gubernamentales y académico por mejorar el sistema de educación superior, que a lo largo de mas de 20 años ha presentado una serie de deficiencias" (42)

Considero importante profundizar en lo que a educación se refiere, ya que en este momento en nuestro país podemos observar que los sistemas educativos válidos durante muchos años, actualmente ya no satisfacen las necesidades que se requieren para el adecuado desarrollo de los profesionistas en el campo laboral. Se puede sentir cierta inquietud por parte de los estudiantes y padres de familia de contar con un mejor sistema educativo que no únicamente se refiere a las materias y contenidos de las mismas, sino también al papel que desempeñan los catedráticos al transmitir los conocimientos a los estudiantes.

5.1 LOS SISTEMAS EDUCATIVOS Y LA NECESIDAD DE CAPACITACION ACTUAL

Los sistemas educativos actualmente deben ser consistentes con la nueva actitud que se está presentando entre los estudiantes, es decir, debido a la acelerada modificación de los conocimientos y la cambiante realidad que demanda ajustes continuos, las instituciones educativas deben estar preparadas para poder proporcionar conocimientos actuales a sus estudiantes.

Desgraciadamente muchas de las instituciones educativas ven a la educación como un negocio, ya que no se preocupan lo suficiente para que el alumno cuente con las herramientas necesarias para enfrentarse a la realidad que les tocará vivir dentro del campo laboral. Sin embargo "...a la educación le corresponde más que a ninguna otra actividad social establecer las bases que puedan crear caminos y resolver problemas. Por ello, los hombres del mañana, que se están formando, podrán enfrentarse satisfactoriamente a la difícil responsabilidad de dar a la tecnología su sitio y función de instrumento para el bien común" (43).

Las instituciones académicas, son como una empresa las cuales se encuentran formadas por recursos humanos y materiales, dichas instituciones por el giro al que se dedican dan lugar a

las relaciones alumno-profesor, actualmente las escuelas únicamente se reducen a proporcionar las instalaciones, la selección o admisión de alumnos, contratación de maestros y actividades de certificación, y creen que con esto es suficiente para poder proporcionar una adecuada transmisión de conocimientos al alumno, pero lo anterior no es cierto, ya que la misma escuela debería de preocuparse por que su planta docente cuente con la capacitación y actualización requerida, con el objeto de mejorar el desempeño académico e ir en busca de la excelencia que debe ser el objetivo principal de toda institución educativa.

El concepto calidad actualmente ha tomado mayor fuerza dentro del ámbito empresarial debido a la apertura comercial que se esta presentando en nuestro país, y esto lo podemos ver a través de notas periodísticas que últimamente han salido como "...La actualización y capacitación es otro de los factores implícitos en la calidad total; por lo tanto las instituciones de enseñanza superior no pueden esperar a que se mejore el sistema educativo, sino que se deben suplir las deficiencias por nosotros mismos, a través de la actualización y capacitación a la planta docente" (44), lo anterior provoca que se proporcione personal mejor capacitado que vaya acorde a las necesidades reales y futuras del país, con esto quiero decir que es necesario una reestructuración del perfil educativo, así como la actualización de programas de capacitación para la planta docente, con el

objeto de que se contemple el aprendizaje innovativo de manera, que el estudiante pueda hacer frente y prevea los cambios y de forma al futuro en lugar de tener que acomodarse a él.

Lo anterior me permite recordar un aspecto que llamo mi atención durante el período que estuve estudiando, esto es: la relación que existe entre alumno-profesor; ya que el alumno a veces se encuentra con maestros que dedican la mayor parte de la actividad educativa a informar, exponer, motivar y evaluar al alumno, puesto que el maestro es quien decide la manera en que se va a desarrollar el temario de la materia que tiene asignada, así como los métodos didácticos a emplear para la enseñanza, por lo tanto esto provoca que el alumno se vea limitado nada mas a escuchar las cátedras, en lugar de propiciar la participación activa del mismo. Sin embargo, no todas las relaciones alumno-profesor se realizan de esta manera, ya que existen casos donde el profesor se convierte realmente en el generador de inquietudes y transmisor de experiencias, lo cual trae consigo que el alumno se involucre mas en la materia y le tome interés. Con lo anterior pude concluir que: el proceso de enseñanza esta básicamente enfocado a la evaluación del alumno, y no a la transmisión de conocimientos adecuados para el futuro desarrollo de los estudiantes.

La planta docente es tan importante dentro de las instituciones académicas, ya que son ellos los que están a cargo de la enseñanza y de ellos depende la formación de los estudiantes que posteriormente se desenvolverán en el ámbito laboral, por lo tanto es conveniente que el profesorado cuente con una actualización, "...pero es indispensable que sean motivados para que tengan una carrera académica en el posgrado, con el objeto de garantizar que la enseñanza que están dando a las nuevas generaciones tenga una visión actual" (45).

Para que la planta docente cuente con la capacitación que requiere para el adecuado desarrollo de sus funciones, es necesaria la participación activa de las instituciones académicas en lo que se refiere a la creación de programas de capacitación y actualización para el profesorado de la institución en particular, esto provocará que la calidad de enseñanza se mejore y las instituciones educativas estén en posición de competir exitosamente en el ámbito educativo, es decir que las escuelas proporcionen a las empresas personal preparado y con la calidad que ellas requieren para seguir adelante.

Considero, que es necesario que las escuelas se preocupen un poco más por capacitar y actualizar a su planta docente, ya que los recursos humanos son el elemento más valioso en la búsqueda

de la calidad total y al mismo tiempo de ellos dependerá elevar su nivel de calidad educativa, proporcionando al país estudiantes preparados para la realidad que se esta presentando.

Es importante hacer hincapié, que la capacitación es un elemento de particular importancia que ayuda a mejorar la calidad de los servicios independientemente de la organización que se trate, ya que a través de ella se produce un mejoramiento de las habilidades para lograr un adecuado desempeño de los profesores dentro de sus actividades educativas, al mismo tiempo que estos encuentran dentro de este campo laboral perspectivas de desarrollo personal y profesional que lo estimularán para seguir adelante.

5.2 LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LA PROGRAMACION DE CURSOS DE CAPACITACION DOCENTE

Para que las instituciones educativas puedan efectuar una programación adecuada de los cursos de capacitación y actualización que requiere la planta docente, es necesario determinar el perfil educativo idóneo, con el que debe contar el profesorado, para que sobre esta base puedan ser evaluados y conocer cuales son la deficiencias que tienen para dar apoyo a

estas y que la capacitación ó actualización no sea inútil, se entiende por perfil educativo a los elementos con los que debe contar una planta docente para llevar a cabo sus actividades de enseñanza, el perfil que a continuación presento es el que utilicé como base para una investigación hecha en el año de 1991 en el 10mo. semestre de la Licenciatura en Administración. (46)

- 1) Formación
- 2) Experiencia laboral
- 3) Docencia
- 4) Trabajos de investigación
- 5) Difusión

Para poder evaluar los cinco aspectos que conforman el perfil educativo que se estableció para la realización de esta investigación, se tuvo que determinar una muestra, la cual estaba conformada por 100 elementos, seleccionados al azar dentro de la población estudiantil que había cursado cuatro años de la Licenciatura en Administración en cinco universidades privadas del Distrito Federal. Posteriormente a la determinación de la muestra, se aplicó un cuestionario estructurado, el cual contenía veintiseis preguntas cerradas. La distribución de cuestionarios se aplicó de la siguiente manera dentro de las cinco universidades privadas elegidas al azar.

PLANTEL	No. DE CUESTIONARIOS
Universidad de las Américas México	20
Universidad Intercontinental	20
Universidad ITAM	20
Universidad Latinoamericana	20
Universidad La Salle	20
	<hr/>
TOTAL	100

La aplicación de los cuestionarios permitió evaluar los aspectos que conforman el perfil docente de un profesor a nivel de educativo superior:

- a) **Formación:** Este aspecto se refiere a los grados o niveles de estudio que poseen los profesores evaluados, tales como licenciatura, maestrías, etc..
- b) **Experiencia Laboral:** Se refiere a los años de conocimientos que tienen los profesores dentro del mercado o campo de trabajo, a nivel profesional.
- c) **Docencia:** Hace referencia a las habilidades y aptitudes que los profesores desarrollan al impartir sus clases, al aplicar técnicas didácticas efectivas que permitan el adecuado aprendizaje del alumnado.

- d) **Trabajos de investigación:** Comprende todas aquellas investigaciones que los profesores evaluados realizan a lo largo de sus vidas profesionales.
- e) **Difusión:** Se refiere a todos los medios que los profesores utilizan para difundir sus conocimientos, tales como: exposiciones, conferencias, libros, artículos, etc..

A cada uno de los anteriores aspectos se les asignó un porcentaje, de acuerdo a la importancia relativa que representan dentro del perfil docente de un profesor de nivel educativo superior. Dicha asignación es la siguiente:

ASPECTO EVALUADO	PORCENTAJE
a) Formación	30%
b) Experiencia laboral	20%
c) Docencia	25%
d) Trabajos de investigación	15%
e) Difusión	10%
	<hr/>
TOTAL	100%

De acuerdo a los porcentajes asignados y en relación a los valores de las respuestas de los cuestionarios aplicados, se obtuvo la siguiente tabla de promedios para la evaluación de los resultados obtenidos en la investigación.

EXP.

<u>CONCEPTO</u>	<u>ESCALA</u>	<u>FORMACION</u>	<u>LABORAL</u>	<u>DOCENCIA</u>	<u>INVEST.</u>	<u>DIFUSION</u>
Excelente	79-104	27.50	18.30	22.88	13.73	9.15
Muy Bueno	57-78	20.25	13.50	16.88	10.13	6.75
Bueno	27-56	12.45	8.30	10.38	6.23	4.50
Regular	0-26	3.90	2.60	3.25	1.95	1.30

Para obtener las necesidades de capacitación por cada una de las universidades evaluadas se tabularon los resultados y se obtuvieron los siguientes resultados de manera individual.

Los promedios de evaluación que se emplean en las siguientes tablas son el resultado de aplicar la media a las escalas propuestas para la tabulación de resultados conjuntamente con los porcentajes asignados a los valores que componen el perfil

educativo, y es el resultado al cual deberían de haber llegado cada una de las universidades, después de la aplicación de los cuestionarios.

El concepto de promedios obtenidos son el resultado de la tabulación de resultados, ya que al total de resultados obtenidos por cada una de las muestras, se divide el total entre el número de cuestionarios y finalmente se le aplica el porcentaje asignado a los valores que conforman el perfil educativo.

ESCUELA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS:

Promedio obtenido: 81.75

Escala en que cae: Excelente

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedios Evaluación	27.45	18.30	22.88	13.73	9.15
<u>Promedios Obtenidos</u>	<u>24.25</u>	<u>16.35</u>	<u>20.44</u>	<u>12.26</u>	<u>8.18</u>
Diferencia	3.20	1.95	2.44	1.47	0.92

ESCUELA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL:

Promedio obtenido: 61.1

Escala en que cae: Muy Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedios Evaluación	20.25	13.50	16.88	10.13	6.75
<u>Promedios Obtenidos</u>	<u>18.33</u>	<u>12.22</u>	<u>15.28</u>	<u>9.17</u>	<u>6.11</u>
Diferencia	1.92	1.28	1.60	0.96	0.64

ESCUELA UNIVERSIDAD ITAM:

Promedio obtenido: 84.7

Escala en que cae: Excelente

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedios Evaluación	27.45	18.30	22.88	13.73	9.15
<u>Promedios Obtenidos</u>	<u>25.41</u>	<u>16.94</u>	<u>21.18</u>	<u>12.71</u>	<u>8.47</u>
Diferencia	2.04	1.36	1.70	1.02	0.68

ESCUELA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA:

Promedio obtenido: 69.25

Escala en que cae: Muy Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedios Evaluación	20.25	13.50	16.88	10.13	6.75
<u>Promedios Obtenidos</u>	<u>20.78</u>	<u>13.85</u>	<u>17.31</u>	<u>10.39</u>	<u>6.92</u>
Diferenci	(0.53)	(0.35)	(0.43)	(0.2)	(0.17)

ESCUELA UNIVERSIDAD LA SALLE:

Promedio obtenido: 70.4

Escala en que cae: Muy Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedios Evaluación	20.25	13.50	16.88	10.13	6.75
<u>Promedios Obtenidos</u>	<u>21.12</u>	<u>14.08</u>	<u>17.60</u>	<u>10.56</u>	<u>7.04</u>
Diferencia	(.87)	(.58)	(.72)	(.43)	(.29)

El hecho de que las universidades presenten necesidades de capacitación en su planta docente existente (ver cuadro 1), es un indicador que la institución debe considerar la posibilidad de proporcionar capacitación y actualización a su planta docente, lo anterior es con el objeto de generar profesionistas con una mayor preparación, para que éstos puedan enfrentarse a un mundo real con las herramientas necesarias.

A continuación presento cuales son las necesidades de capacitación, de acuerdo a los aspectos del perfil educativo propuestos que se evaluaron en las diferentes universidades elegidas.

CUADRO 1

INSTITUCION	FORM	EXP LAB	DOC	INVEST	DIF
a) U. de las Américas M.			X		
b) U. Intercontinental	X	X	X	X	X
c) ITAM	X				
d) U. La Salle	X	X	X	X	X
e) U. Latinoamericana	X	X	X	X	X

Con base al cuadro de necesidades que se obtuvo de la evaluación en las diferentes universidades, propongo los siguientes cursos de capacitación para cada uno de los aspectos del perfil educativo.

Observaciones:

Actualización profesional mediante el desarrollo de programas de capacitación.

1. FORMACION

Capacitación:

Avances recientes en las distintas áreas administrativas, tales como: Finanzas, Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos, Compras y Abastecimientos, Sistemas y Contabilidad.

Observaciones:

Los cursos deben referirse hacia la actualización del profesorado en el conocimiento del mercado o campo de trabajo.

2. EXPERIENCIA

LABORAL

Capacitación:

Mercado de trabajo en cada una de las áreas administrativas.

Observaciones:

Reforzar este aspecto dentro de la planta docente, para que pueda desarrollar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. DOCENCIA

Capacitación:

- Trato personal con el alumnado.
- Técnicas docentes para la exposición de clases.
- Personalidad.
- Motivación.
- Expresión oral y escrita.
- Conocimiento de planes y programas de estudio de la escuela universitaria correspondiente.

Observaciones:

- Se realizan dentro de la planta docente, con el objeto de profundizar en determinados aspectos de su conocimiento.
- En ocasiones favorecen el interés del estudiante y la preparación del profesor.

**4. TRABAJOS DE
INVESTIGACION**

Capacitación:

- Metodología de la investigación.
- Repercusiones sociales de los trabajos de investigación.
- Desarrollo personal a través de la realización de trabajos de investigación.
- Trabajos de investigación como parte del desarrollo profesional.

Observaciones:

Así como los trabajos de investigación son importantes como parte del desarrollo profesional del profesorado, en menor escala también lo es la difusión de estos trabajos, ya que ésta es la forma de compartir los conocimientos propios con los demás.

5. DIFUSION

Capacitación:

- Expresión oral (Forma adecuada de expresarse en público.
- Expresión escrita (ortografía, redacción, uso del lenguaje, etc.).
- Conocimientos necesarios para la preparación de un trabajo escrito (libros, ensayos, artículos, etc.).
- Elementos necesarios para la preparación de una presentación en público.

Es importante señalar que los resultados de esta investigación demostraron que las cinco universidades evaluadas requieren de apoyos de capacitación y actualización en los diferentes puntos del perfil educativo de su planta docente, ya que por medio de la instrumentación y aplicación de capacitación

se obtendría un mejor desempeño de la planta docente y se elevaría el nivel de calidad de la educación impartida dentro de estas instituciones.

Para efectos de poder dar la "Estructura de un programa de capacitación como herramienta para el mejoramiento de la calidad en la planta docente de la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración", considero conveniente utilizar el mismo perfil educativo aplicado en el estudio anterior, pero unicamente a la Universidad Latinoamericana, con el objeto de obtener cual es la situación que guarda dicha universidad en lo que respecta a su planta docente.

CAPITULO 6

CAPITULO 6. CASO PRACTICO: ESTRUCTURA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA PLANTA DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

La presente investigación tiene por finalidad detectar cuales es la situación actual que guarda la planta docente de la Universidad Latinoamericana, con el objeto de que los resultados que arroje dicha investigación sean empleados para elevar el nivel de desempeño y calidad de la misma.

Considero conveniente resaltar que el interés personal que tengo en la realización de esta investigación, es el de poder contribuir con una parte de mis conocimientos que me fueron impartidos en esta Universidad, para mejorar el sistema que actualmente esta funcionando y que de alguna manera los alumnos que estan estudiando esten en posibilidades de salir mejor preparados, es decir, con las herramientas que se requieren para enfrentarse al campo laboral.

6.1 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

La Universidad Latinoamericana nació el 10. de enero de 1976 como una Sociedad Civil, contando unicamente con los grados de bachillerato y tres semestres de la Licenciatura en Cirujano Dentista, su incorporación a la Universidad Nacional Autónoma de México la obtuvo el 4 de febrero del mismo año.

En el mes de agosto de 1976, se abrió la Escuela de Comunicación y Relaciones Públicas. Y fue hasta el mes de septiembre de 1981, cuando se obtuvo el reconocimiento de validez oficial de estudios.

Para el año de 1977, se inicia la Escuela de Contaduría y Administración con ocho alumnos en Contaduría y once de Administración para el primer semestre.

En lo referente a las instalaciones de la Universidad se encontraban ubicadas en la calle de Amores inicialmente, pero al agotarse el cupo del edificio y en virtud de la demanda creciente de los jóvenes, la Universidad se vio en la necesidad de adquirir un edificio en la calle de Gabriel Mancera número 1402, que es en donde actualmente esta ubicada.

6.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para la realización de esta investigación se determinó una muestra de 90 elementos, los cuales fueron seleccionados de un universo de 202 alumnos que conforman los semestres de la Licenciatura en Administración.

La aplicación de los cuestionarios se encuentra distribuida de la siguiente manera:

SEMESTRE	No. DE CUESTIONARIOS
1o.	13
2do.	12
3er.	10
4to.	16
5to.	8
6to.	8
7to.	7
8avo.	3
9no.	8
10mo.	5
	<hr/>
	TOTAL 90

El número de cuestionarios varía en cada semestre de acuerdo a la cantidad de alumnos que se encuentra en cada grupo, encontrándose una mayor cantidad de alumnos en los primeros semestres y disminuyendo el número en los semestres mas avanzados.

6.3 ESCALAS DE EVALUACION

Para realizar la investigación se utilizará un cuestionario el cual aparece en el ANEXO (5), este cuestionario cuenta con 18 preguntas que evalúan los cinco aspectos del perfil educativo de los maestros.

Mediante la aplicación de los cuestionarios se pretende evaluar los cinco aspectos que conforman el perfil educativo, los cuales a continuación detallo:

- a) **Formación:** Se refiere a los grados o niveles de estudio que poseen los profesores evaluados, tales como licenciatura, maestrías, etc..

- b) **Experiencia laboral:** Se refiere a los años de conocimientos que tienen los profesores evaluados dentro del mercado o campo de trabajo, a nivel profesional.

- c) **Docencia:** Hace referencia a las habilidades y aptitudes que los profesores desarrollan al impartir sus clases, al aplicar técnicas didácticas efectivas que permitan el adecuado aprendizaje del alumnado.

- d) **Trabajos de investigación:** Comprende todas aquellas investigaciones que los profesores evaluados realizan a lo largo de sus vidas profesionales.

- e) **Difusión:** Se refiere a todos los medios que los profesores utilizan para difundir sus conocimientos, tales como: exposiciones, conferencias, libros, artículos, etc..

De acuerdo a la importancia que en lo personal tiene cada uno de los aspectos del perfil educativo de los maestros les asigne los siguientes porcentajes:

ASPECTO EVALUADO	PORCENTAJE
Formación	30%
Experiencia laboral	20%
Docencia	25%
Trabajos de investigación	15%
Difusión	10%
TOTAL	100%

La tabla que a continuación presento es la que servirá de base para realizar la evaluación de los maestros a través de la comparación de los resultados que se obtengan de la tabulación de los cuestionarios que se apliquen a los alumnos de la Universidad Latinoamericana.

Esta tabla se realizó de la siguiente manera:

- a) Se estableció una escala de evaluación de los maestros de acuerdo al perfil educativo en cuatro niveles: Excelente, muy bueno, bueno y regular, asignándose a cada uno de ellos un 25% de importancia.

Para efectos de calificación de cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario se les asignaron los siguientes valores a los niveles de evaluación:

Excelente	4
Muy bueno	3
Bueno	2
Regular	1

Lo anterior se hizo con la finalidad de facilitar la tabulación de las respuestas en los cuestionarios.

- b) La escala fue obtenida tomando como base el mayor número de respuestas para un cuestionario, el cual sería de 72 puntos, considerando 18 preguntas con un peso de cuatro puntos para cada una.

De acuerdo con el porcentaje de importancia de los niveles de evaluación los 72 puntos fueron segmentados en intervalos de 18 puntos para cada nivel de evaluación.

- c) Las cantidades que aparecen en cada una de las columnas que conforman el perfil educativo, fueron obtenidas multiplicando el máximo número de puntos para cada nivel por el porcentaje asignado a cada uno de los conceptos a calificar de dicho perfil.

PERFIL EDUCATIVO

EXP.

<u>NIVELES</u>	<u>ESCALA FORMACION</u>	<u>LABORAL</u>	<u>DOCENCIA</u>	<u>INVEST.</u>	<u>DIFUSION</u>	
Excelente	55-72	21.6	14.4	18.0	10.8	7.2
Muy Bueno	37-54	16.2	10.8	13.5	8.1	5.4
Bueno	19-36	10.8	7.2	9.0	5.4	3.6
Regular	0-18	5.4	3.6	4.5	2.7	1.8

6.4 CUANTIFICACION DE RESULTADOS

Los valores que a continuación aparecen en las diferentes tablas de resultados son los que se obtuvieron de aplicación de los cuestionarios a los 10 semestres de la Licenciatura en Administración y cuya tabulación aparece en el ANEXO (6).

Para facilitar la comparación y comprensión de los resultados estos fueron segmentados por semestre, por lo tanto se presentarán 10 tablas, en las cuales se presentan dos conceptos:

- a) Promedio de Evaluación: Es la escala a la cual se debería de llegar después de la aplicación de los cuestionarios.

b) Promedio Obtenido: Es la escala que se obtuvo después de aplicar los cuestionarios.

PRIMER SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 47.31

Escala en que cae: Muy bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedio Evaluación	16.2	10.8	13.5	8.1	5.4
Promedio Obtenido	14.2	9.5	11.8	7.1	4.7

SEGUNDO SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 51.42

Escala en que cae: Muy bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedio Evaluación	16.2	10.8	13.5	8.1	5.4
Promedio Obtenido	15.4	10.3	12.8	7.7	5.1

TERCER SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 46.90

Escala en que cae: Muy bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIP.
Promedio Evaluación	16.2	10.8	13.5	8.1	5.4
Promedio Obtenido	14.0	9.4	11.7	7.0	4.7

CUARTO SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 35.50

Escala en que cae: Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIP.
Promedio Evaluación	10.8	7.2	9.0	5.4	3.6
Promedio Obtenido	10.6	7.1	8.8	5.3	3.5

QUINTO SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 35.6

Escala en que cae: Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedio Evaluación	10.8	7.2	9.0	5.4	3.6
Promedio Obtenido	10.7	7.1	8.9	5.3	3.5

SEXTO SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 35.50

Escala en que cae: Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedio Evaluación	10.8	7.2	9.0	5.4	3.6
Promedio Obtenido	10.6	7.1	8.8	5.3	3.5

SEPTIMO SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 35.43

Escala en que cae: Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedio Evaluación	10.8	7.2	9.0	5.4	3.6
Promedio Obtenido	10.6	7.0	8.8	5.3	3.5

OCTAVO SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 35.00

Escala en que cae: Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedio Evaluación	10.8	7.2	9.0	5.4	3.6
Promedio Obtenido	10.5	7.0	8.7	5.2	3.5

NOVENO SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 35.38

Escala en que cae: Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedio Evaluación	10.8	7.2	9.0	5.4	3.6
Promedio Obtenido	10.6	7.0	8.8	5.3	3.5

DECIMO SEMESTRE EN ADMINISTRACION

Promedio obtenido: 35.40

Escala en que cae: Bueno

	EXP.				
	FORM.	LAB.	DOC.	INVEST.	DIF.
Promedio Evaluación	10.8	7.2	9.0	5.4	3.6
Promedio Obtenido	10.6	7.0	8.8	5.3	3.5

6.5 INTERPRETACION Y COMUNICACION DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados mostrados en las anteriores tablas, se puede observar que en los primeros semestres los resultados son favorables, es decir caen en la escala de muy bueno, mientras que en los semestres restantes dicha escala se ubica dentro de bueno.

Surge la cuestión del porque las escalas no son las mismas en todos los semestres, esto se puede explicar de la siguiente forma:

- a) En los primeros semestres el alumnado no ha tenido el tiempo suficiente para apreciar el desempeño del profesorado, por lo cual su opinión acerca de ellos es satisfactoria, por que no los han podido comparar con otros profesores, además como muchos de ellos aún no trabajan no cuentan con un criterio laboral en base al cual puedan determinar si los conocimientos del profesor se encuentran actualizados y corresponden a lo que en la vida laboral se ve.
- b) Los alumnos de semestres mas avanzados al incorporarse al campo de trabajo adquieren muchos conocimientos en la práctica que de alguna manera comparan con aquellos

que se les proporciona dentro de las aulas, de esta forma estan en posibilidades de determinar si los maestros cuentan con los conocimientos adecuados y la experiencia laboral necesaria para transmitirlos a los alumnos, manteniendo un equilibrio entre lo teórico y lo que realmente sucede fuera de las aulas de la universidad.

- c) Lo anteriormente explicado se refleja en los resultados que se presentaron en las tablas, ya que los alumnos consideran que aunque los maestros cuentan con los conocimientos básicos en las materias, sienten o piensan que al profesorado le falta una actualización en algunos conocimientos que se manejan dentro de las cátedras impartidas por éstos.

- d) Muchos alumnos piensan que los profesores no cuentan con los conocimientos suficientes para impartir la materia pero hay que considerar que posiblemente el problema radica en que éstos no tienen los elementos adecuados en lo que a docencia se refiere para poder transmitir de una manera apropiada dichos conocimientos.

- e) Dentro del cuestionario que se aplico se encontraban varias preguntas abiertas, en las cuales los alumnos externaron su opinión acerca de que los maestros eran

contratados en algunos casos unicamente para cubrir la necesidad de una planta vacante sin haber planeado con anterioridad y buscado a la persona idónea que contara con los conocimientos y requisitos necesarios para cubrir dicha vacante.

Muchos alumnos exteriorizaron que en algunos casos se iniciaban los semestres sin contar con toda la planta de maestros necesarios para dichos semestres, siendo que esto se debe realizar con anterioridad, para que cuando se inicien las clases los alumnos cuenten con todas sus cátedras y que no se pierdan las horas de las materias que después no se pueden reponer en lo que se busca a un maestro que pueda impartir la materia.

- f) El problema que los alumnos encuentran al contratar un profesor solo para cubrir el puesto que esta vacante, es que la mayoría de las veces el profesor no ha llevado a cabo investigación alguna en temas relacionados con dicha materia o no tiene la experiencia suficiente dentro la misma para poder cumplir con los objetivos que se esperan obtener al impartir la materia.

- g) En las preguntas referentes a la docencia del profesorado los alumnos coincidieron que muchos maestros no lograban atraer y controlar al grupo, con lo cual las clases divagaban y no se cumplía el objetivo básico de las mismas.
- h) Por último en el aspecto mas importante y que es tema de esta investigación se encontró que los alumnos opinan que a los profesores les hace falta que se les proporcione capacitación y actualización, para que de esta manera se cuente con un mejor equipo de maestros que puedan transmitir y dotar a los alumnos de los conocimientos que requieren para desarrollarse profesionalmente y enfrentarse a la vida laboral.

6.6 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

En base a los resultados que fueron obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, es conveniente que se refuercen los siguientes aspectos, mediante la estructuración de un programa de capacitación el cual de apoyo y logre incrementar el

nivel de calidad educativa dentro de la Universidad en beneficio del alumnado, así como de la propia institución al elevar su prestigio educativo.

- a) **Formación:** Se requiere que a los maestros se les proporcione apoyo para tomar cursos de actualización en las materias que imparten al alumnado, y de esta manera incrementar los conocimientos que transmitirán a los mismos.

- b) **Experiencia laboral:** Es importante que a los maestros de alguna forma se les haga llegar información acerca de la situación actual del mercado de trabajo, es decir cuales son los requisitos que deben cumplir los profesionistas para poderse desarrollar adecuadamente dentro del campo laboral, con el objeto de que el profesorado instruya a los alumnos sobre estos aspectos que se requieren en la vida profesional del alumno.

- c) **Docencia:** En este aspecto la universidad tiene gran responsabilidad, ya que es necesario que se le proporcione al maestro cursos de capacitación en:
 - Trato personal con el alumnado.
 - Técnicas docentes para la exposición de clases.
 - Personalidad.

- Motivación.
 - Expresión oral y escrita.
 - Conocimientos de planes y programas de estudio que se tienen dentro de la universidad.
- d) Trabajos de investigación: Se debe de alentar al profesorado a realizar trabajos de investigación, con el objeto de profundizar en determinados aspectos de su conocimiento, lo que favoreciera a la preparación del profesor, así como la captación del interés del estudiante. Esto se puede realizar mediante cursos referentes a:
- Metodología de la Investigación
 - Repercusiones sociales de los trabajos de investigación.
 - Desarrollo personal a través de la realización de trabajos de investigación.
 - Trabajos de investigación como parte del desarrollo profesional.
- e) Difusión: Se le debe proporcionar capacitación al profesorado en aspectos tales como:
- Expresión oral (forma adecuada de expresarse en público).

- Expresión escrita (ortografía, redacción y uso del lenguaje).
- Bibliografía de apoyo para impartir la materia.

CONCLUSIONES

Con esta investigación se pretende demostrar que, realmente es necesario que las instituciones académicas pongan una mayor atención a su planta docente, ya que son ellos quienes tienen la encomienda de preparar profesionistas que cuenten con las herramientas indispensables para enfrentar las situaciones laborales que les toquen vivir y consigan con ello su desarrollo personal y profesional.

Considero conveniente que la Universidad Latinoamericana de apoyo a su planta docente, con el objeto de que el alumnado encuentre plenamente satisfechas sus necesidades educativas, es decir, que ellos sientan que están aprendiendo conceptos actuales que en algún momento de su vida laboral podrán aplicar y que les ayuden a incrementar su desempeño laboral.

Esta investigación arrojó datos acerca de que los conocimientos de los maestros de la Universidad Latinoamericana son aceptables para los alumnos, pero de hecho, ellos consideran que sería conveniente que a la gran mayoría de los maestros se

les proporcionara cursos de actualización que les permitan ir acorde con los cambios que se están generando dentro del entorno empresarial al cual se están integrando los alumnos.

Un aspecto que es de vital importancia para que los alumnos asimilen las cátedras impartidas dentro de la institución, es el hecho de que los profesores cuenten con las técnicas didácticas adecuadas para así lograr el mayor rendimiento del alumnado; en la medida que la planta docente cuente con dichas herramientas, se le facilitará su labor de enseñanza, logrando captar la atención del alumno al mismo tiempo que se establece un lazo de comunicación entre ambos a través del cual exista una retroalimentación, que propiciara el intercambio de ideas indispensable para la formación de criterios en el alumno.

Es importante resaltar que esta institución no tiene un proceso de planeación totalmente definido en lo que a su planta docente se refiere, y esto se puede ver en el hecho de que el alumnado se queja de que se han iniciado semestres en los cuales no cuentan con todos los maestros necesarios, que cubran las materias asignadas a ese semestre, esto trae como consecuencia que el alumno pierda el interés por la materia al ir pasando los días sin que esta situación se resuelva. El tiempo perdido por la ausencia del maestro, posteriormente no es recuperado por la persona que se hace cargo de la materia, ya que al tratar de

cubrir la asignatura en su totalidad en el tiempo restante, provoca que muchos aspectos contenidos en el temario no sean vistos con la profundidad que requieren, quedando muchas dudas y conceptos al aire, originando que cuando los alumnos tengan la necesidad de retomar dichos conceptos, no tengan las bases necesarias para poder asimilar la información que posteriormente se les proporcione, en aquellas materias seriadas en el transcurso de la carrera.

Considero que sería conveniente que la propia institución fomentara concursos de investigación de temas relacionados con la carrera, en donde se aliente la participación del alumno y del maestro, ya que al trabajar en conjunto, provocara que se despierte el interés de ambas partes por desarrollar trabajos con un mayor grado de calidad, con lo cual el maestro afianzara y actualizara conocimientos, mientras que el alumno adquirirá experiencia sobre la manera en que debe ser desarrollada una investigación, lo cual le puede ser de gran ayuda para su desarrollo profesional, despertando en ellos un deseo de superación al profundizar mas en los conocimientos ya adquiridos, así como por desarrollar sus propias ideas.

Por medio de la aplicación de los cuestionarios y al estar en contacto con los alumnos, me pude dar cuenta que existen una serie de inquietudes entre ellos en aspectos relativos al destino

que se les da a las opiniones que les solicitan con respecto a sus maestros, ya que según ellos nunca se toman en cuenta dichas opiniones, por lo que se sienten defraudados en virtud de que los problemas que se manifiestan, nunca tienen una solución adecuada que beneficie al estudiantado y los cuales continúan repitiéndose semestre con semestre.

En la actualidad aun hay empresas que no le han dado la debida importancia al elemento humano, siendo que este es el recurso de mayor importancia con que cuenta cualquier organización. No es suficiente contar la mejor tecnología y los mejores procesos de producción, si los elementos humanos no cuentan con la capacitación necesaria para poder utilizarlos de la manera mas eficaz y eficiente en beneficio propia, así como de la misma organización. Lo anterior se ve reflejado en la Universidad Latinoamericana, que aún contando con las instalaciones adecuadas y con el equipo técnico que se requiere para llevar a cabo la labor para la cual fue creada, no proporciona ningún tipo de capacitación a su planta docente lo que ocasiona que su nivel académico se vaya disminuyendo y por lo tanto su prestigio en un futuro pueda decaer.

Las alternativas de solución que fueron expuestas en el capítulo 6, son algunas de las recomendaciones que considero pueden ser aplicadas, con el objeto de incrementar el nivel de

calidad de la Universidad, para que esta siga manteniendo el prestigio que como institución educativa ha tenido a través de los años y de alguna manera pueda incrementarlo para estar en posibilidad de seguir compitiendo con las demás universidades que se encuentran a su mismo nivel, formando a los profesionistas que se requieren para el desarrollo de las empresas, de la sociedad y de nuestro país en general.

A N E X O S



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

ANEXO 1

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

N.º F. C. DE LA EMPRESA O PATRON (1)
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS (2)

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: (3)			
CALLE (4)	N.º EXT.	N.º INT.	TELÉFONO
COLONIA (4)	POBLACION (4)		C. P.
MUNICIPIO (4)	NOSE LLENE	ENT FEDERATIVA (4)	NOSE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (6)			NOSE LLENE
TIPO DE CONTRATO (6)	INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY (7) DIA MES AÑO	N.º TOTAL DE TRABAJADORES (8) HOMBRES _____ MUJERES _____

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

N.º DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN _____ (9)	N.º DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: (10) PROGRAMAS ESPECIFICOS _____ PROGRAMAS GENERALES _____
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL _____ AL _____ DIA MES AÑO DIA MES AÑO	N.º DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: (11) ALFABETIZACION _____ PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (12) _____ NOMBRE _____ FIRMA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. SPAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA (13) _____ NOMBRE _____ FIRMA
---	---

HOJA 1 ANVERSO

⇒ PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL N.º F. C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS
EN LOS QUE RIGE EL PLAN

FORMA-DC-2

ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

ANEXO 2

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA					
		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA		INICIA-TERMINA					
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		
(1)	(2)	(3)		(3)									

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
 POR PUESTOS DE TRABAJO *

ANEXO 3

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENA)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

V.-MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

ANEXO 4

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:							
		PROGRAMAS ESPECIFICOS					PROGRAMAS GENERALES		
No. DE EL CENSO APOO IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR	
	No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE			No. DE REG.
	(1)		(2)	(2)	(2)	(3)	(3)	(4)	(4)

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ESTRUCTURA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION COMO HERRAMIENTA PARA EL
 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PLANTA DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD
 LATINOAMERICANA EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

NOMBRE: _____ SEMESTRE: _____

EDAD: _____ TRABAJAS ACTUALMENTE: SI _____ NO _____

SOLICITAMOS TU COOPERACION PARA RESOLVER ESTE CUESTIONARIO QUE TIENE COMO FINALIDAD OBTENER TU OPINION ACERCA DE LO QUE PIENSAS SOBRE LA CALIDAD DE LA PLANTA DOCENTE DE LA ESCUELA.

TE ASEGURO QUE LA INFORMACION DE ESTE CUESTIONARIO ES DE CARACTER CONFIDENCIAL.

LEE CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACION TE PRESENTAMOS. MARCA CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE SELECCIONES. TRATA DE CONTESTAR SINCERAMENTE Y DE ANTEMANO AGRADEZCO TU COOPERACION.

1. AL CONTESTAR UNA PREGUNTA O AL RESOLVER DUDAS, EL PROFESOR:
 - (A) NO CONTESTA
 - (B) SE MUESTRA CONTRARIADO
 - (C) ES PACIENTE
 - (D) EXPLICA CON GUSTO LAS VECES QUE HAGA FALTA

2. PARA AYUDAR AL ALUMNO, EL PROFESOR DEMUESTRA:
 - (A) MUY POCAS DISPOSICION
 - (B) POCO INTERES
 - (C) INTERES NORMAL EN AYUDAR
 - (D) GRAN INTERES EN AYUDAR

3. EL PROFESOR SE MUESTRA GENERALMENTE:
 - (A) AGRESIVO
 - (B) MUY SERIO, PERO SIN SER AGRESIVO
 - (C) NORMAL EN SU TRATO
 - (D) MUY AGRADABLE EN SU TRATO

4. CONSIDERA QUE EL PROFESOR EN SU FORMA DE ACTUAR ES:
- (A) AUTOCRATA (SE HACE LO QUE EL DICE)
 - (B) TOLERANTE
 - (C) SOLICITA LA OPINION DEL ALUMNO
 - (D) ES COMO UNA GUIA PARA EL ALUMNO
5. CONSIDERAS QUE EL PROFESOR:
- (A) NO ANIMA A ESTUDIAR LA MATERIA
 - (B) NO INFLUYE EN ESTUDIAR LA MATERIA
 - (C) DESPIERTA EL INTERES PARA CONOCER MEJOR LA MATERIA
 - (D) ANIMA PARA ESTUDIAR LA MATERIA
6. PODRIAS DARME TU OPINION ACERCA DE LA PREGUNTA ANTERIOR
-
-
7. CONSIDERAS QUE EL PROFESOR TIENE UN DOMINIO DE LA MATERIA
- (A) LIMITADO
 - (B) POBRE
 - (C) BUENO
 - (D) MUY BUENO
8. CONSIDERAS QUE LOS CONOCIMIENTOS QUE IMPARTE EL PROFESOR:
- (A) NO TIENEN APLICACION EN LA VIDA PROFESIONAL
 - (B) QUIZA RESULTEN UTILES
 - (C) TIENEN APLICACION EN MUCHOS CASOS
 - (D) SON APLICABLES Y UTILES EN LA VIDA PROFESIONAL
9. PODRIAS DARME TU OPINION ACERCA DE LA PREGUNTA ANTERIOR
-
-
10. LA EXPOSICION ORAL DE LA CATEDRA GENERALMENTE ES:
- (A) ABURRIDA
 - (B) POCO INTERESANTE
 - (C) INTERESANTE
 - (D) MUY INTERESANTE Y AMENA

11. EL PROFESOR INFORMA DE SU CATEDRA DE LA SIGUIENTE FORMA
- (A) SOLO EXPONE (NO RECOMIENDA LIBROS NI APUNTES)
 - (B) DICTA APUNTES CASI SIEMPRE
 - (C) OCASIONALMENTE DICTA APUNTES
 - (D) NO DICTA APUNTES
12. LAS EXPLICACIONES DEL PROFESOR SON:
- (A) POCO COMPRENSIBLES
 - (B) CONFUSAS
 - (C) CLARAS
 - (D) MUY CLARAS
13. EL ALUMNO TIENE OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN CLASE:
- (A) NUNCA
 - (B) EVENTUALMENTE
 - (C) GENERALMENTE SE LE DA OPORTUNIDAD DE DIALOGAR
 - (D) SIEMPRE EL PROFESOR LO INVITA A DIALOGAR
14. EN CUANTO A LO QUE ENSEÑA, EL PROFESOR:
- (A) NUNCA SIGUE EL PROGRAMA DE LA MATERIA
 - (B) DEJA PARTE DEL PROGRAMA SIN TRATAR
 - (C) CUBRE LOS PUNTOS PRINCIPALES DEL PROGRAMA
 - (D) CUBRE EL PROGRAMA COMPLETAMENTE
15. CONSIDERAS QUE EN ESTA MATERIA ESTAS APRENDIENDO:
- (A) NADA
 - (B) POCO
 - (C) SUFICIENTE
 - (D) MUCHO
16. CONSIDERAS QUE TUS PROFESORES TIENEN REALMENTE LA CAPACITACION NECESARIA PARA DAR CLASES.
- SI _____ NO _____
17. AL REVISAR LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA TE DAS CUENTA DE QUE:
- (A) NO SE CUMPLIERON
 - (B) ALGUNOS SE ALCANZARON
 - (C) EN SU MAYORIA SE ALCANZARON
 - (D) SE ALCANZARON PLENAMENTE

18. ME PUEDES DAR TU OPINION SOBRE LA PLANTA DOCENTE DE LA ESCUELA:

TABULACION DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS

ANEXO 6

SEGUNDO SEMESTRE

NUMERO DE CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL
1	2	3	3	2	1	0	1	2	0	1	1	3	3	2	2	0	2	2	30
2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	1	3	3	3	3	4	3	3	57
3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	64
4	3	3	3	3	3	4	3	3	0	3	3	3	3	3	3	4	3	4	54
5	4	4	3	4	4	2	4	4	0	3	3	4	2	4	3	4	4	2	58
6	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	56
7	3	3	3	2	2	2	3	4	4	2	3	3	2	4	3	4	3	2	52
8	4	3	3	2	3	1	4	3	0	2	3	3	3	4	3	4	3	2	50
9	3	3	4	2	4	2	0	4	0	2	4	3	4	4	2	0	2	0	43
10	4	3	3	3	3	4	3	3	0	3	3	3	3	3	4	4	3	3	55
11	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	56
12	3	3	3	3	3	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	0	3	0	42

TOTAL

617

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

NOMBRE DEL TEMA DE INVESTIGACION:

Estructura de Programas de Capacitación como herramienta para el Mejoramiento de la Calidad de la Planta Docente en la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración.

IMPORTANCIA SOCIAL:

Conforme nuestra sociedad avanza tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de conocer como se estructura un programa de capacitación como herramienta para el mejoramiento de la calidad de la planta docente en la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración, ya que por medio de la estructura de un programa se puede mejorar el desempeño y actuación de los profesores del nivel educativo superior, con el objeto de hacer más competitiva a dicha Universidad en relación a las ya existentes.

IMPORTANCIA TEORICA:

En la actualidad se ha manifestado la necesidad de realizar un esfuerzo continuo en cuanto a capacitación y desarrollo se refiere, puesto que los conocimientos en muchas áreas se vuelven obsoletos de una manera acelerada. Es por eso que se hace conveniente conocer la manera en que se estructura un programa de capacitación, con el objeto de mejorar la calidad de la planta docente dentro de la Universidad Latinoamericana, al menos en la Licenciatura en Administración. De este modo se podrán transmitir al profesorado técnicas actuales que les permitan enfrentarse a una realidad educativa de manera exitosa.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Estructura de Programas de Capacitación.

VARIABLE DEPENDIENTE:

- 1) Como herramienta para el mejoramiento de la Calidad de la Planta Docente en la Universidad Latinoamericana.
- 2) En la Licenciatura en Administración.

HIPOTESIS ALTERNAS:

- 1) Si la Universidad Latinoamericana se enfrenta a una competencia en el campo educativo, por lo tanto requiere mejorar el nivel de su planta docente por medio de la estructuración de un programa de capacitación, luego entonces la Universidad Latinoamericana para enfrentarse a una competencia en el campo educativo requiere de la estructura de un programa de capacitación que mejore la calidad de su planta docente.

- 2) Si la planta docente requiere mejorar su calidad en la Licenciatura en Administración, por lo tanto la Universidad Latinoamericana requiere de la estructura de un programa de capacitación para incrementar su nivel de calidad, luego entonces la planta docente de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latinoamericana mejorará su calidad a través de la estructuración de un programa de capacitación.

- 3) Si la estructuración de un programa de capacitación mejora la calidad de la planta docente en la Licenciatura en Administración, por lo tanto la Universidad Latinoamericana requiere de la estructura de un programa de capacitación, luego entonces la estructuración de un programa de

capacitación brinda a la Universidad Latinoamericana una herramienta para el mejoramiento de la calidad de su planta docente en la Licenciatura en Administración.

HIPOTESIS CENTRAL:

Si la Universidad Latinoamericana requiere mejorar la calidad de su planta docente en la Licenciatura en Administración y ésto lo logran mediante la estructura de un programa de capacitación, por lo tanto se hace necesaria la estructuración de un programa de capacitación que responda a tal requerimiento, luego entonces la estructuración de dicho programa ayudará a mejorar la calidad de la planta docente de la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración y al mismo tiempo permitirá que dicha Universidad compita exitosamente en el campo educativo.

HIPOTESIS NULA:

Si la Universidad Latinoamericana requiere mejorar la calidad de su planta docente en la Licenciatura en Administración y esto no lo logran mediante la estructura de un programa de capacitación, por lo tanto no se hace necesaria la estructuración de un programa de capacitación que responda a tal requerimiento, luego entonces la estructuración de dicho programa no ayudará a mejorar la calidad de la planta docente en la Universidad Latinoamericana

en la Licenciatura en Administración y al mismo tiempo no permitirá que dicha Universidad compita exitosamente en el campo educativo.

OBJETIVO GENERAL:

Dar a conocer la manera en que se estructura un programa de capacitación, con la finalidad de que sea mejorada la calidad en la planta docente en la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- 1) Detectar la necesidad de capacitación dentro de la planta docente en la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración.
- 2) Dar a conocer un panorama académico general del profesorado de la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Dar a conocer la manera en que se estructura un programa de capacitación para que sea utilizado como herramienta, para el mejoramiento de la calidad de la planta docente en la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración.

MÉTODOS DE INVESTIGACION:

Método Científico:

- 1) **Deductivo:** En el método deductivo se parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso particular. En la deducción se coparan las características de un caso u objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos o fenómenos.

- 2) **Inductivo:** A este proceso también se le denomina inferencia: En la inferencia se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión, a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otras latitudes.

- 3) **Sintético:** La síntesis consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una totalidad. Se efectúan suposiciones o conjeturas sobre la relación entre los fenómenos, para la conexión se sintetiza para establecer una explicación tentativa que será puesta a prueba.

OBJETO DE ESTUDIO:

Estructura de un programa de capacitación.

UBICACION:

México, D.F. a Septiembre de 1991 a Junio de 1992.

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:

Investigación Mixta (Documental y de Campo).

LIMITANTES GENERALES

- 1) Facilidades que sean otorgadas por la Universidad Latinoamericana para la realización de la Investigación.
- 2) Tiempo disponible para llevar a cabo la investigación.
- 3) Facilidad para obtener la información documental.

LIMITANTES DE LA INVESTIGACION

- 1) La presente investigación abarca unicamente todo lo relacionado con la capacitación de recursos humanos, en lo que se refiere especificamente a la capacitación de maestros en la Universidad Latinoamericana.

- 2) Con esta investigación no se pretende determinar cuales son las necesidades que existen dentro de la planta docente de la Universidad Latinoamericana en la Licenciatura en Administración.

- 3) En lo referente al aspecto legal unicamente se mencionan cuales son los articulos en donde se hace mencion de las obligaciones de los patrones hacia con sus trabajadores, así como los que determinan cuales son los lineamientos a seguir para poder estructurar un programa de capacitación dentro de una empresa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN MEXICO		PAG.
1	SILICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Trillas, 1991	14
2	SILICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Trillas, 1991	14
3	SILICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Trillas, 1991	15
4	SILICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Trillas, 1991	15
5	SILICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Trillas, 1991	19
2. ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION EN MEXICO		
6	GUERRERO, Euquerio "Manual de Derecho del Trabajo" Editorial Porrúa, 1989	211
7	GUERRERO, Euquerio "Manual de Derecho del Trabajo" Editorial Porrúa, 1989	212
8	GUERRERO, Euquerio "Manual de Derecho del Trabajo" Editorial Porrúa, 1989	212
9	GUERRERO, Euquerio "Manual de Derecho del Trabajo" Editorial Porrúa, 1989	213
10	SILICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Trillas, 1991	42
11	SILICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Trillas, 1991	43

**3. ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

12	KOONTZ, Harold / WEHRICH, Heinz "Administración" Editorial McGraw Hill, 1990	4
13	ARIAS GALICIA, Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, 1990	23
14	TERRY, George "Principios de Administración" Editorial CECSA, 1990	38
15	TERRY, George "Principios de Administración" Editorial CECSA, 1990	38
16	MUNCH G., Lourdes / GARCIA M., Jose "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas, 1991	23
17	MUNCH G., Lourdes / GARCIA M., Jose "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas, 1991	23
18	ARIAS GALICIA, Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, 1990	27
19	ARIAS GALICIA, Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, 1990	319
20	ARIAS GALICIA, Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, 1990	319
21	PETERS, R.S. "Filosofía de la Educación" Editorial Fondo de Cultura Económica, 1977	111
22	SILICEO, Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal" Editorial Trillas, 1991	20
23	ARIAS GALICIA, Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, 1990	320
24	MUNCH G., Lourdes / GARCIA M., Jose	63

	"Fundamentos de Administración" Editorial Trillas, 1991	
25	MUNCH G., Lourdes / GARCIA M., Jose "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas, 1991	63
26	MUNCH G., Lourdes / GARCIA M., Jose "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas, 1991	63
27	MUNCH G., Lourdes / GARCIA M., Jose "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas, 1991	63
28	McDANIEL, Daniel Jr. "Curso de Mercadotecnia" Editorial Harla, 1986	148
29	DAVIS, Keith "El Comportamiento Humano en el Trabajo" Editorial McGraw Hill, 1983	49
30	CRAIG L., Robert / BITTEL R., Lester "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal" Editorial Diana, 1990	44
31	CRAIG L., Robert / BITTEL R., Lester "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal" Editorial Diana, 1990	46

4. ELABORACION DE LA CAPACITACION DE PROGRAMAS EN MEXICO

32	MUNCH G., Lourdes / García M., José "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas	69
33	MUNCH G., Lourdes / García M., José "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas	91
34	MUNCH G., Lourdes / García M., José "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas	81
35	MUNCH G., Lourdes / García M., José "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas	88
36	CRAIG L., Robert / Bittel R., Lester "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal" Editorial Diana, 1990	536

37	MUNCH G., Lourdes / García M., José "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas	96
38	MUNCH G., Lourdes / García M., José "Fundamentos de Administración" Editorial Trillas	96
39	CRAIG L., Robert / Bittel R., Lester "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal" Editorial Diana, 1990	637

5. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DEL SECTOR EDUCATIVO Y EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PLANTA DOCENTE DEL MISMO

40	"DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION" Jueves 20 de Junio de 1991	16
41	"DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION" Jueves 20 de Junio de 1991	20
42	CAMARGO, Jorge Periódico "El Universal" Rezago salarial y poca capacitación magisterial frenan una mejor educación superior: Rubio O.	4
43	BLOCK, Alberto / AGUILAR, José Antonio / GOMEZ, María Estela "Desarrollo de Capacidades Administrativas" Editorial Trillas, 1988	59
44	ROJAS, Beatriz / BANCK, Verónica / GUARDIOLA, Andrés Periódico "El Universal" Qué es la Calidad Total	4
45	CAMARGO, Jorge Periódico "El Universal" Rezago salarial y poca capacitación magisterial frenan una mejor educación superior: Rubio O.	5
46	"Programa de Capacitación para el Mejoramiento de la Calidad en la Planta Docente de las Universidades Privadas en el Area de Administración". Investigación realizada en 10mo. semestre de la Licenciatura en Administración. Mayo de 1991.	7

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas, 1990.
524 p.
2. Block, Alberto / Aguilar, José Antonio / Gómez Ma. Estela
"Desarrollo de Capacidades Administrativas"
Editorial Trillas, 1989.
337 p.
3. Camargo, Jorge
"Periódico el Universal"
Marzo, 1992.
4. Craig L., Robert / Bittel R., Lester
"Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal"
Editorial Diana, 1990.
663 p.
5. Davis, Keith
"El comportamiento humano en el Trabajo"
Editorial Mc. Graw Hill, 1985
601 p.
6. "Diario Oficial de la Federación"
Jueves 20 de Junio de 1991.
60 p.
7. Fischer, Laura / Navarro, Alma
"Introducción a la Investigación de Mercados"
Editorial Mc. Graw Hill, 1989
177 p.
8. Guerrero, Euquerio
"Manual de Derecho del Trabajo"
Editorial Porrúa, 1989
595 p.
9. Harris, Jeff O.
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Musa, 1990.
580 p.

10. Koontz, Harold / Wehrich, Heinz
"Administración"
Editorial Mc. Graw Hill, 1990.
771 p.
11. Mc. Daniel Carl, Jr.
"Curso de Mercadotecnia"
Editorial Harla, 1986.
885 p.
12. Munch G., Lourdes / García M., José
"Fundamentos de Administración"
Editorial Trillas, 1989.
232 p.
13. "Programa de Capacitación para el Mejoramiento de la Calidad en la Planta Docente de las Universidades Privadas en el Área de Administración"
Investigación realizada en el 10mo. semestre de la Licenciatura en Administración
Mayo de 1991.
22 p.
14. Peters, R. S.
"Filosofía de la Educación"
Editorial Fondo de Cultura Económica, 1989.
477 p.
15. Siliceo, Alfonso
"Capacitación y Desarrollo de Personal"
Editorial Trillas, 1991.
120 p.
16. Terry, George
"Principios de Administración"
Editorial CECSA, 1990
824 p.
17. Trueba U., Alberto / Trueba B., Jorge
"Ley Federal del Trabajo"
Editorial Porrúa, 1988
914 p.