

300602

29



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA
DESCENTRALIZADA DE SERVICIOS A LA
INFANCIA Y BIENESTAR SOCIAL"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARCELA SOLANA CALZADA

MEXICO, D. F.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Muéstrame, Señor, tus caminos
y enseñame tus sendas.
Guíame en tu verdad y tú me
enseñes, porque tú eres mi
Dios, y en tí yo espero -
siempre.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A mis padres: Antonio y Remedios:

A quienes por su esfuerzo,
apoyo y su gran cariño, -
me han mostrado el mejor
camino.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A mis hermanos:

Ma. Elena, Ricardo, Antonio
y Luz Ma. por su gran cariño
y apoyo incondicional.

A mis abuelos:

Con todo el amor y respeto
que se merecen.

AL L.A. Angel Elizondo López:
Por su dirección y guía en la
realización de éste Seminario
de Investigación.

Al Lic. Rafael González Esparza.

Por la dedicación, paciencia y
el gran apoyo para conmigo, en
la elaboración de este Seminario
de Investigación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A mis amigos con cariño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

Págs.

	INTRODUCCION	1
Cap. I	GENERALIDADES	
	1.1. Antecedentes Históricos.	6
	1.2. Marco Legal.	8
	1.3. Marco Conceptual.	12
Cap. II	PLANEACION Y DETECCION DE NECESIDADES.	
	2.1. Orígenes y necesidades de la Capacitación en la empresa.	17
	2.2. Resultados y Razones por las cuales determinamos las necesidades de <u>Ca</u> pacitación.	18
	2.3. Jerarquización de las necesidades de Capacitación.	20
	2.4. Técnicas para detectar las <u>necesida</u> des de capacitación.	25
Cap. III	METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS	
	3.1. Determinación de Objetivos.	35
	3.2. Determinación del curso a impartir.	37
	3.3. Fijar el nivel del participante.	39
	3.4. Determinar al Instructor.	40
	3.5. Elaboración o Preparación del <u>Material</u> didáctico y de apoyo.	43
	3.6. Determinar el lugar para impartir el curso.	49

	3.7. Iniciación del Programa.	49
Cap. IV	EJECUCION DE LA CAPACITACION.	
	4.1. Tipos y Métodos.	52
	4.2. Medios Auxiliares.	55
Cap. V	LA EVALUACION EN LA CAPACITACION.	
	5.1. Función de la Evaluación.	60
	5.2. Tipos de Evaluación.	63
	5.3. Etapas de la Evaluación.	67
	5.4. Interpretación de Resultados.	70
Cap. VI	SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA.	
	6.1. Antecedentes.	73
	6.2. Estructura Orgánica.	78
	6.3. Objetivos.	78
	6.4. Función de Capacitación en el D.I.F.	79
	6.5. Investigación.	84
	CONCLUSIONES	110
	BIBLIOGRAFIA.	114

INTRODUCCION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

El hombre es por naturaleza un ser social; gran parte de su comportamiento se expresa en relación con sus semejantes y a la vez resulta influenciado por ellos. Sus necesidades individuales están determinadas por los sistemas de valor que él ha creado a partir de la relación constante y continúa con el medio social del que lo rodea.

Es así que no podemos dejar de considerar que los factores ambientales son determinantes en la modificación del comportamiento del hombre en sociedad. Estos, paralelos a los elementos socioculturales, determinan el curso de la continúa evolución social.

El fenómeno de la capacitación se presenta, a veces, bajo la forma de evolución, otras se le denomina desarrollo y otras, le llaman progreso. Pero no importa cómo se defina, éste fenómeno existe y es esperado, y requerido por la sociedad. Porque bien, todo cambia, y todo se transforma, pero los cambios no se dan de inmediato. Es por eso que gran parte de las actividades dentro del trabajo necesitan de condiciones propicias que se obtienen gracias a una preparación y dedicación.

Las relaciones humanas, la comunicación, la administración, la organización, etc., son algunos de los cursos o programas que pueden implantarse dentro de una empresa, para una mejor relación más estrecha entre los jefes y los subordinados. Los objetivos de la capacitación no se limitan a promover los conocimientos, las habilidades o las actividades relacionadas con las tareas de los empleados, sino que procura ampliar el valor de ellas para la empresa y para el empleo mismo.

TESIS CON
PALLA DE ORIGEN

Es por eso que la Capacitación debe existir dentro de la empresa como un sistema y debe realizarse en todos los niveles, y no limitarse exclusivamente a los funcionarios medios y altos, sino abarcar todo el personal que integre la empresa.

HIPOTESIS:

"Actualmente la institución se encuentra dando capacitación solo por el hecho de capacitar, sin atender sus áreas de problemas, o sólo cumplir con la Ley.

Por tanto pretendo demostrar la importancia que tiene un Proceso de Capacitación en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia".

Es así, que en el primer capítulo distingo y desarrollo los aspectos históricos y legales más importantes, así como los conceptos principales que existen dentro de la Capacitación.

En el segundo capítulo desarrollo la base de todo proceso de capacitación: La Detección de Necesidades, y veremos los orígenes y jerarquización de dichas necesidades, así como algunas técnicas para detectar las mismas.

En el siguiente capítulo describo la elaboración de un curso o programa, empezando con la determinación de objetivos de dicho curso, siguiendo con los diferentes tipos de instructores, aulas para impartirlo, así como el comienzo del curso.

Los tipos de la Ejecución de la capacitación, así como sus métodos se verán en el capítulo cuarto, tomando en consideración los medios auxiliares para la realización de la Ejecución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La acción de obtener información precisa y con -- fiable la encontraremos en el capítulo quinto que se refiere a la Función de la Evaluación, tomando en cuenta -- los tipos y etapas de la misma.

Por último, describo la investigación que realicé en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, mencionando sus antecedentes, su estructura, sus objetivos, así como la propuesta que hice.

Ya que en la realidad en el D.I.F. no hacen un -- buen análisis de los beneficios que podría obtener con -- la capacitación, tanto con un alto índice de productivi-- dad, como el posible bienestar de los trabajadores.

Y para aceptar la capacitación en todo su valor, es indispensable estar conciente de los cambios socia -- les, económicos, culturales y tecnológicos que con gran -- aceleramiento suceden día a día en nuestro país, y que -- en las empresas no solo deben aceptarse, sino en ocasio -- nes provocarse a fin de estar en condiciones de competi -- tividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I

GENERALIDADES

- 1.1. Antecedentes Históricos.
- 1.2. Marco Legal
- 1.3. Marco Conceptual

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

Por documentos históricos referentes a la época - prehispánica, es posible enterarse del interés de los antiguos mexicanos por la educación y preparación de tipo-doméstico y artesanal de los componentes de esas grandes civilizaciones.

A pesar de la explotación a que fueron sometidos- en términos generales los antiguos mexicanos durante la- conquista y la colonia, destacaron sin embargo, intentos por parte de religiosos principalmente, en adiestrar y/o capacitar a los pobladores de las colonias.

Analizando la Historia Mexicana, durante el si -- glo XIX, la podríamos caracterizar por sus constantes lu chas, atraso en el agro mexicano y nos encontramos con - que la incipiente industria y los centros de producción- se encontraban con un enorme atraso en relación a sus -- similares en Norteamérica y Europa.

Esto produjo agrupaciones de obreros, artesanos - y campesinos, por ejemplo, en Septiembre de 1872, se fun da el Gran Círculo de Obreros de México, que tiene entre sus objetivos la propagación entre la clase obrera de la instrucción correspondiente a sus derechos y obligacio - nes sociales y en lo relativo a las artes y oficios; en- esto último se solicita el adiestramiento artesanal y - fabril a los patrones, como parte de sus obligaciones.

Es aquí donde se empieza a crear el derecho del - trabajo convirtiendo a la capacitación y al adiestramien to como una actividad obligatoria para las empresas. A partir de 1913 se empieza a establecer las leyes del tra bajo en diferentes Estados de la República, contemplando la necesidad de que el patrón proporcionara a sus emplea dos (o sus trabajadores) los medios indispensables para-

su superación intelectual y manual.

El hecho de que existiera más de 40 Leyes Estatales de trabajo, había creado una situación de incertidumbre jurídica, ocasionando serios problemas de orden práctico y que comenzaban a transcender al orden nacional. Debido a esto, el Gobierno Federal fue desde 1929 el encargado de legislar en materia de trabajo y posteriormente el 28 de agosto de 1931 fue creada y aprobada por el Congreso de la Unión, la Ley Federal del Trabajo y que estuvo vigente hasta el año de 1970.

Poco después, la capacitación se realiza en casi todas las empresas, pero, sin definir sus necesidades, o sea enseñar por enseñar, elaborar programas de capacitación sin bases sólidas, el resultado es que los recursos no están de acuerdo con las características y las --necesidades de la empresa, los conocimientos adquiridos--no son aplicables a sus puestos de trabajo, por lo tanto los recursos económicos y el esfuerzo invertido no dan --el resultado esperado y la empresa no cumple con sus objetivos.

Actualmente se considera indispensable que toda--empresa, grande o pequeña, capacite a su personal, para--que obtenga altos índices de productividad que le permitan mantener firmemente en el mercado competitivo.

Es así que la capacitación debe de existir dentro de la empresa como un sistema, considerando las princi --pales características que presenta cada uno de los sub --sistemas que integran dicho sistema, los principales ele --mentos que la constituyen y sus funciones básicas de la --misma empresa.

La acción de la capacitación se considera como --

una responsabilidad compartida entre empresarios, funcionarios y trabajadores. A su vez la empresa cuenta con un departamento de capacitación para planear, desarrollar - y evaluar los planes y las acciones.

Dentro de un departamento de capacitación se encarga de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, dentro de las necesidades de la capacitación, así como dar un servicio de asesoría para todo el personal de la empresa.

Es por esto que la capacitación se le ha dado gran importancia actualmente, ya que no sólo es una obligación y un derecho de trabajo, sino sobre todo por considerar que la formación del trabajador ayude a lograr su superación y su auto realización y esto trae como consecuencia mejorar su nivel de vida y también la necesidad tanto de la empresa como del país de elevar todos los niveles de productividad para mejorar los niveles económicos del país.

1.2. MARCO LEGAL.

La preocupación del Gobierno Mexicano es grande— al ver la falta de preparación de la mayoría de los Trabajadores del país, su preocupación no está enfocada únicamente a la capacitación como un medio de superación personal, sino como un recurso para elevar la productividad de las empresas y del país.

Esta preocupación se ve reflejada en la reglamentación que se ha hecho a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores, tanto en el artículo 123 — de la Constitución Mexicana, que establece la capacitación o adiestramiento como una actividad obligada para los patrones de toda empresa.; como en la Ley Federal — del Trabajo que funje como la ley reglamentaria para de

REGIS CON
VALIA DE ORIGEN

terminar los sistemas, métodos y procedimientos relativos a la capacitación y adiestramiento, no sólo como una innovación ideológica, sino como una respuesta a las demandas económicas del país.

Los artículos de la Ley Federal del Trabajo que hacen referencia a la capacitación son:

Artículo 30. : Habla del interés social que debe existir para promover y vigilar que a través de la capacitación y el adiestramiento se cubran las necesidades de vida, de salud y económicas del trabajador y su familia.

Artículo 25. Fracción VIII : Establece que los planes y programas de capacitación de las empresas deben regirse por la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 132 Fracción XVIII : Habla de la obligación de los patrones de formar Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento para controlar y vigilar el funcionamiento de los sistemas implantados en su empresa.

Permite la inspección de las autoridades para cerciorarse del cumplimiento de la Ley.

Artículo 153 : Este artículo se encarga de detallar a través de sus incisos de la "A" a la "X" las características que debe reunir los sistemas y planes de capacitación y adiestramiento en cada empresa.

Entre otros puntos señala:

1) Los objetivos que debe reunir la capacitación y el adiestramiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2) Las obligaciones del Trabajador.

3) Las obligaciones del patrón.

4) Las funciones que deben reunir las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

5) Las funciones que deben reunir los Comités --- Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

6) Los requisitos que deben reunir los planes de capacitación y adiestramiento para ser aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Los objetivos que legalmente debe cubrir la Ca---pacitación y el adiestramiento son:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así, como, proporcionarle información sobre la aplicación de una --- nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabaja---dor.

En junio de 1978, se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento "UCECA".

La UCECA es un organismo dependiente de la Se ---cretaría del Trabajo y Previsión Social, y tiene a su ---carga el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y ---

Adiestramiento

Sus objetivos son:

- Estudiar y promover la generación de empleos.
- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- Registrar las constancias de habilidades laborales.

La Ley Federal del Trabajo especifica las actividades que competen a la UCECA en los artículos: 537, 538 y 539 para llegar a cubrir los objetivos antes mencionados.

De acuerdo al Reglamento, el nivel superior de la Unidad se conforma por un Coordinador General, cuyas atribuciones son de dirección y coordinación, por dos Direcciones: la del Empleo y la de Capacitación y Adiestramiento.

Asimismo, la Unidad cuenta también con una Subdirección de Informática y un Departamento de Servicios Administrativos.

A fin de asesorar y auxiliar a la UCECA, la Ley Federal del trabajo dispuso la constitución de diversos Órganos y son:

- Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

- Consejo Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

-- Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

1.3. MARCO CONCEPTUAL.

Aun que hasta el momento se ha realizado ya una considerable cantidad de estudios y trabajo sobre la Capacitación, el Adiestramiento, Desarrollo, el Entrenamiento, la Enseñanza, y el Aprendizaje, resulta conveniente mencionar cada uno de ellos para que en su aplicación, no desvirtuen con frecuencia el contenido de los mismos.

CAPACITACION:

"Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (1)

"Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante". (2)

ADIESTRAMIENTO:

"Es la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos". (3)

- (1) Alfonso Siliceo; Capacitación y Desarrollo de Personal Ed. Limusa, 20 pc.
 (2) Isacc Guzmán Valdivia; Problemas de la Administración, México, 1966. 69 pc.
 (3) Ibidem, 69 pc.

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

(4)

DESARROLLO:

"Significa el progreso integral del hombre y consecuentemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas al desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas". (5)

"Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, sensibilidad hacia problemas humanos, capacidad para dirigir). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho programa puede entenderse como la maduración integral del ser humano". (6)

ENTRENAMIENTO:

"Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación". (7)

(4) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, 319 pc.

(5) Guzmán, Ibidem 320 pc.

(6) Arias, Ibidem 320 pc.

(7) Diccionario Español Ilustrado. Editorial Sopena, 273 pc.

EDUCACION:

"Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sean los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos". (8)

EDUCAR:

"Dirigir y encaminar; Desarrollar y perfeccionar las facultades intelectuales y morales de las personas". (9)

ENSEÑANZA:

"Aquello que nos sirve de experiencia, advirtiéndonos como podemos obrar". (10)

APRENDIZAJE:

"Adquirir conocimiento de algo por medio de la experiencia o del estudio". (11)

"Es un cambio de conducta en el individuo, entendiéndose por conducta la forma en que una persona responde a un grupo, dado de circunstancias". (12)

Con todo lo anterior se puede decir que:

El Adiestramiento persigue objetivos más inmediatos y concretos en cuanto a la aplicación del trabajo. Puede pertenecer por derecho las actividades o eventos -

(8) Op. cit. 312 pc.

(9) Diccionario Español Ilustrado. Editorial Sopena, 273 pc.

(10) Diccionario Español, Ibidem, 295 pc.

(11) Ibidem, 77, pc.

(12) Lic. Gerardo Sierra; El proceso de la Capacitación y Principios de Adiestramiento, 4 pc.

tendientes a la corrección de errores o al aprendizaje de tareas en un puesto de trabajo. Se puede decir que -- desarrolla la capacidad ejecutora del hombre.

La Capacitación busca dar las bases racionales - y despertar los criterios de las personas para aplicar - las al trabajo. Los resultados son de alcance menos inmediato, aunque se puede dar de inmediato en el trabajo.

La capacitación es un sistema de planeación, ejecución, control y evaluación cuyo objetivo es dar y perfeccionar los conocimientos, las actitudes y las habilidades del trabajador para el desarrollo de éste.

Y el Desarrollo comprende la formación integral - del individuo, y esencialmente, las acciones que puede - llevar la empresa para contribuir a la formación de las - personas. Aquí se incluye el adiestramiento y la capacitación.

CAPITULO II

PLANEACION Y DETECCION DE NECESIDADES

- 2.1. Orígenes y necesidades de la Capacitación en la empresa.
- 2.2. Resultados y Razones por las cuales determinamos las necesidades de Capacitación.
- 2.3. Jerarquización de las necesidades de Capacitación.
- 2.4. Técnicas para detectar las necesidades de Capacitación.

2.1. ORIGENES Y RESULTADOS DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA.

Para que la capacitación cumpla con su objetivo, es necesario elaborar un plan, el que debe establecerse de acuerdo a las necesidades de la empresa, incluyendo todos los factores de capital, tecnológicos y humanos. Así, la determinación de necesidades de capacitación --- dentro de la empresa debe efectuarse tomando en cuenta -- no sólo el factor económico, sino que deben ser las apropiadas a los requerimientos del personal.

El objetivo de la investigación de necesidades es de detectar las causas por las que se debe impartir capacitación, en que campos se necesita, a quienes se les debe impartir y qué tipo de capacitación es la que hay -- que efectuar.

Algunas de las razones por las que hay que determinar las necesidades de capacitación en la empresa son:

- El éxito de una empresa requiere y exige un desarrollo óptimo de la labor individual y ésto será posible a través de un entrenamiento y desarrollo.

- Es posible que en una empresa existan áreas --- generales que necesiten enseñanza, pero puede ser que -- sólo algunos departamentos la necesiten o aún mas, que de los departamentos sólo algunos empleados necesiten -- instrucción.

- Todas las personas independientemente de su lugar en la jerarquia pueden hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da en parte cuando la empresa prevé la necesidad-- de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades

y/o actitudes. (1)

2.2. RESULTADOS Y RAZONES POR LAS CUALES DETERMINAMOS LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

Al determinar las necesidades de capacitación vamos a encontrar entre muchos, los siguientes resultados- tanto para la empresa como del trabajador:

- La descripción exacta de las actividades en que se requiere capacitar.

- Cuáles van a ser las personas que se van a capacitar.

- El orden y la prioridad en que las personas lo requieran.

- Las características de los trabajadores.

- El personal que puede ser instructor habilitado para llevar a cabo la capacitación, es decir, el personal con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para desempeñar en esta función y obtener los resultados deseados. (2)

También tendremos como resultado cual es el universo, cuáles son los procedimientos y los sistemas de evaluación, así como dar respuesta a los problemas que afectan las diferentes áreas en la empresa, la capacitación a todos los trabajadores en todas las actividades -

(1) Craig y Bittel.- Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, México, 1971. Pp. 33.

(2) Roberto Pinto Villatorio.- Material para el curso "Evaluación de Planes de Capacitación". Ed. IACE - Coparmex México 1980, Pp. 13-D.

referente a su puesto y por último el trabajador ascenderá jerárquicamente en la empresa más rápido.

Las razones que podemos encontrar para determinar las necesidades son las siguientes:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté listo para progresar.

- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que traduce en capacitación y adiestramiento.

- Porque todas las personas independientemente de su lugar en la jerarquía pueden hacer un buen trabajo, quieren y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. (3)

Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevee la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo, la empresa aumenta su productividad al paso que el trabajador avanza en su carrera. Otra vez, el primer paso consiste en determinar las necesidades válidas de capacitación, porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no está basada en necesidades que existen o que van surgiendo.

Con esto se puede decir que para determinar las necesidades debemos tener en cuenta que el factor humano es muy importante tanto para su bienestar como para su desarrollo.

(3) Craig y Bittel.- Ibidem, Pc. 32.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3. JERARQUIZACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Para determinar las necesidades de capacitación-- debemos de jerarquizarlas, considerando en primer término los niveles de necesidades de capacitación y tomando en cuenta la organización de la empresa, que comprende-- una diversidad de puestos, de funciones, se consideran -- tres niveles y son:

- Necesidades a nivel organizacional.- Se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en cuáles funciones de la organización, supervisión personal se requiere -- capacitación o identificación, en donde es más necesario.

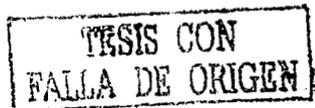
- Necesidades a nivel ocupacional.- Este nivel se ocupa de las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de -- personas de un mismo puesto y ocupación.

- Necesidades a nivel individual.- Son las deficiencias particulares que presenta un trabajador con respecto a su descripción de puesto. (4)

De acuerdo con lo anterior podemos clasificar a -- las necesidades estableciendo prioridades de capacitación ya que no existe un patrón común, pues varía de -- acuerdo a las necesidades y problemas que se vayan detectando, y podrían ser las siguientes:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requiere una solución inmediata.

(4) Ibidem, Pc 19-D



- Las que demandan una solución futura.
- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Aquellas que la empresa necesita recurrir a las fuentes de entrenamiento externo.
- Las que una persona puede resolver en grupo con otros.
- Las que una persona necesita resolver por sí solo. (5)

La selección del nivel en donde se detectan las necesidades se hará en función de la situación de la empresa, así como de los propósitos y las estrategias del responsable de dicha tarea.

También debemos de tomar en cuenta que las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas en dos grupos:

- Inmediatas y,
- Mediatas

Las primeras son diferencias relacionadas con el trabajo actual y las segundas son necesidades generales de desarrollo a largo plazo.

(5) Craig y Bittel, Ibidem, Pá 33.

YESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que la detección de necesidades sea óptima, habrá que considerar que éstas pueden ser:

- Necesidades Manifiestas.- Son las más simples - de identificar y aparecen consecuentemente con el desarrollo de la empresa.

Estas necesidades pueden originarse por las siguientes causas:

- Empleados de nuevo ingreso, quienes al incorporarse a la organización desconocen el desarrollo operativo y práctico de las actividades.

- Empleados transferidos, que requieren adaptarse a los nuevos procedimientos de trabajo y al nuevo grupo de empleados con los que van a colaborar.

- Modificación o sustitución de trabajo o equipo, lo que trae como consecuencia la necesidad de una preparación en el manejo y operación de los mismos. (6)

- Se presentan permutas o comisiones.

- Se presenten ascensos.

- Necesidades Encubiertas.- Estas aparecen como factores de problemas que se reflejan en la realidad de las actividades o en la prestación de los servicios que la empresa ofrece, es decir, se presentan como causa directa de los problemas que de alguna manera se relacionan en el personal y la empresa. Estas pueden ser:

(6) Alejandro Mendoza.- Manual de Determinación de Necesidades de Adiestramiento, Servicio Nacional ARMO, México 1972, Pc. 14.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Problemas referentes a eficiencia como: baja - productividad y baja calidad de trabajo.

- Problemas de organización.- Esto se refiere a - la mala distribución de tareas, duplicidad de funciones, deformación en la estructura orgánica, etc.

- Problemas relacionados con las actitudes, en general lo referente a la resistencia al cambio, a la coo-operación, etc. (?)

- Ausentismo y retardos excesivos.

- Alto índice de accidentes.

- Violaciones al reglamento de trabajo, etc.

Quando las necesidades encubiertas hayan sido claramente definidas, se manejarán simultáneamente con las necesidades manifiestas, sometiéndolas a un proceso de - jerarquización por prioridades: ordenar desde las más importantes y urgentes hasta las que tienen menor importancía en el trabajo o que pueden esperar para ser realiza-das.

- Necesidades Futuras.- Son aquellas que se consideran factibles, en razón a la proyección de la empresa. Sin embargo es necesario señalar que muchas veces son poco objetivas, debido a los constantes cambios dentro de la empresa. Esas necesidades responden a:

- Proyectos de reforma que inciden en las carac-terísticas y tipos de personal de la empresa.

- Aplicación de actividades de la empresa, que generan por consecuencia de mayor número de actividades y-

(?) Alejandro Mendoza.- Ibidem, Pc. 14.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

funciones.

- Cambios en la organización, en la estructura, - que se reflejan también en las actividades de la empresa. (8)

Con el fin de que las necesidades, una vez definidas, es necesario que se expongan tanto cualitativa como cualitativamente para lo cual es necesario investigar lo siguiente:

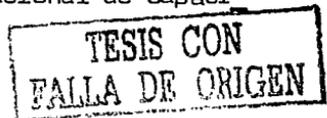
- Número de empleados que requieran capacitación. Esto es importante porque servirá como base para estimar el costo y tiempo de implementación del programa a realizar. Considerando las conveniencias de adiestrar o capacitar, según el caso, al total de trabajadores, al mismo tiempo o en distintos períodos.

- Características de los empleados que requieren capacitación. Pueden ser: la edad, su escolaridad, la experiencia laboral. El conocimiento de estas características orientará sobre el obtenido de los programas, de manera que la capacitación se enfoque sobre las necesidades reales, sin incluir información que los trabajadores ya conocen y servirá para la selección de técnicas y material didáctico.

Descripción de actividades en las que se requiere capacitación o adiestramiento constituye la lista de actividades propias del puesto, la tarea o el proceso en el que se requiera capacitación. (9)

(8) Alejandro Mendoza, Op. Cit. Pá 14

(9) Técnico en Capacitación.- Centro Nacional de Capacitación Administrativa, Pá 79.



La jerarquización de las necesidades de capacitación de la empresa está determinada por los factores de la producción de inmediato y mediano plazo como: cambios de métodos, aumento en la producción, y como consecuencia, la creación de nuevos puestos.

También depende del nivel en el que la detección de necesidades lo indique, porque la realización de un programa de capacitación debe considerar presupuestos y éstos en ocasiones también determinan la jerarquización de las necesidades.

2.4. TECNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Para detectar necesidades, existe gran variedad de técnicas que hace posible obtener información.

Generalmente se requiere de la combinación de dos o más técnicas para obtener datos más confiables, entre ellas podremos encontrar las siguientes:

- Análisis de Puestos.- Es el conjunto de procedimientos para descomponer un trabajo en sus elementos esenciales, señalar la secuencia de sus operaciones y especificar las características que se requieren para que alguien lo desempeñe. (10)

Es necesario decir que esta técnica investiga el puesto y no al trabajador que lo desempeña.

(10) Técnico en Capacitación, Pc 91.



Esta técnica da un gran beneficio a toda la empresa, a los altos funcionarios les permite tener una visión en conjunto de los trabajos concretos que se realizan en los distintos departamentos, a los supervisores o los encargados de cada área correspondiente, les facilita conocer las labores encomendadas a su vigilancia, y a los trabajadores les indica cada una de las actividades que constituye su puesto y los requisitos necesarios para realizarlas bien.

También nos sirve ésta técnica para el diseño de los programas y la evaluación de las acciones.

- Entrevista.- Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo, ayudando a verificar inferencias y observaciones internas y externas, valiéndose de la viva narración de las personas. (11)

La entrevista puede llevarse de dos maneras, formal o informal, siendo la formal la más utilizada por su consistencia y para llevarla a cabo el analista puede recurrir a la técnica de la entrevista libre o entrevista dividida.

Entrevista libre: Es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas, la conversación se lleva hasta cierto punto de un modo informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que desvien el objetivo central del estudio.

Aquí el entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite el entrevistador hablar libremente. A pesar de ser libre, el entrevistador debe estar atento para evitar desviaciones.

(11) Auditoría Administrativa, Apuntes, Pc 21.



Entrevista dirigida: A ésta se le considera de --
más utilidad, debido a que se utiliza mayor rigor cientí-
fico al analizar un objeto definido de estudio. Debe po-
nerse el mayor cuidado en su preparación y conducción,
y solamente puede iniciarse la entrevista sobre el terre-
no de acción, cuando se ha precisado el objeto a estu-
diar, deslindando el campo de acción, hechas las hipóte-
sis y terminada la labor de investigación documental.

Toda entrevista para su desarrollo debe seguir --
una secuencia lógica en primer lugar, todo analista debe
llevar en la mente el objetivo y la naturaleza de estu-
dio que pretende realizar. Necesita también saber porqué
está entrevistando a determinada persona y lo que inten-
tará preguntar.

Existe una serie de recomendaciones para condu-
cir una entrevista, y éstas son:

- Elegir junto con la persona entrevistada, el --
lugar y la hora de la entrevista, de manera que la con-
versación se lleve a cabo sin interrupciones y el entre-
vistado se encuentre sin preocupación de tiempo.

- Buscar la manera de colocar al entrevistado en
una favorable disposición de ánimo, para ganar su con-
fianza y vencer cualquier resistencia psicológica que -
pudiera entorpecer la entrevista.

- Crear una atmósfera abierta y franca, para ase-
gurar la exactitud de las informaciones.

- Comenzar la entrevista con algún tema corto de
actualidad e interés para el entrevistado, de manera que
se rompa la tensión ambiental.

- Llevar a cabo la conversación en un lenguaje --
sencillo y accesible.

- Ir preparando con una mentalidad abierta, para enfrentarse a cambios inesperados en el tema, de manera que podamos adaptarnos fácilmente a éste.

- Poner interés en el tema, para así poder con -- testar prontamente cuando el entrevistado pida opinión -- sobre alguna conclusión parcial que se obtenga durante -- la conversación; sin olvidar que éste puede darse fácil- mente cuenta de la presencia o ausencia del interés que- real o fingidamente se presenta.

- No distraer la atención del entrevistado.

- No ser impaciente, rígidos o violentos en la -- conducción y desarrollo de la entrevista.

- Aclarar premeditadamente con el entrevistado, -- sobre el uso y aplicación que se dará a la información -- recibida.

- Entrevistas con altas autoridades o jefes impor- tantes es altamente recomendable aclarar que la informa- ción obtenida, no será utilizada para valorizar su labor o juzgar su actuación.

- Mientras más amplie el mundo de las ideas que -- en común se traten, mayor oportunidades se tendrá de ob- tener informes reveladores. (12)

- Corrillos.- Es una técnica muy efectiva para -- instructores de capacitación con el fin de detectar nece- sidades.

Consiste en dividir al grupo en pequeños grupos -

(12) Apuntes de Auditoria, Pc 21.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de cuatro o cinco personas. Se nombra a un moderador y a un secretario, y se le entregan por escrito las instrucciones de la tarea a realizar por el grupo.

Se recomienda tener un tiempo máximo para resolver la tarea, puede ser de 20 a 30 minutos, el cual se les debe indicar a los participantes.

También se les dirá que funciones les toca a cada uno; los secretarios tomarán nota de lo ocurrido en sus respectivos subgrupos, el moderador dará la palabra a cada miembro y los centrará en el objetivo.

Al terminar el tiempo indicado, el grupo se reintegra y cada moderador presenta sus resultados, y se nombran todos los aspectos que coinciden con cada grupo.

- Encuestas.- Esta técnica se utiliza para buscar datos a un gran número de empleados por medio de un cuestionario.

El cuestionario se le puede definir: como una de las formas clásicas para reunir datos. Su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, o ambas cosas. Está formado por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

Existen dos tipos de Cuestionarios: Los No Estructurados, que son guías de entrevistas y cuyo contenido se basa en temas generales a cubrir durante la entrevista.

Y los Estructurados cuyo contenido se basa en una serie de preguntas concretas, preordenadas y definidas con otras interrogaciones adicionales que se limitan a lo necesario para aclarar o detallar las respuestas, y tienen por objeto producir una comunicación adecuada que permite obtener respuestas exactas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Observación y Análisis de Tareas.- Esta técnica tiene como objeto estudiar y prestar atención a la forma como se realiza un trabajo, para ello se utiliza una -- guía de observación o lista de verificación.

Este procedimiento puede ser empleado por el analista de capacitación y sobre todo por los jefes de personal, donde se están determinando estas necesidades, ya que son quienes tienen mayor conocimiento de la problemática de su área y de las habilidades y conocimientos de su personal.

- Juntas de Trabajo.- Esta consiste en un intercambio de ideas e información sobre una función realizada por un grupo de jefes de determinada área, de la empresa, bajo la dirección de una persona con experiencia de grupos. Esta técnica pretende que haya una participación constante mediante preguntas y sugerencias.

Es necesario tomar en cuenta ciertos factores:

- El tema debe ser cuestionable, en lo posible, desde diversos enfoques o interpretaciones.
- Contar con un plan de preguntas.
- Que los participantes conozcan el tema con antelación.
- El número de participación no debe pasar de 12 ó 13.
- Se logran buenos resultados en sesiones de 45 ó 60 minutos.
- Dar a conocer las conclusiones en el grupo. (13)

- Análisis de la Organización.- La persona responsable del área de capacitación o el analista suele tener (13) Técnico en Capacitación, Ibidem, Pc. 96

C A P I T U L O I I I

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS

- 3.1. Determinación de Objetivos.
- 3.2. Determinación del curso a impartir.
- 3.3. Fijar el nivel del participante.
- 3.4. Determinar al Instructor.
- 3.5. Elaboración o Preparación del Material didáctico y de apoyo.
- 3.6. Determinar el lugar para impartir el curso.
- 3.7. Iniciación del Programa.

III. METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS

Antes de mencionar la forma de la elaboración de un programa de capacitación, es conveniente señalar que los programas deben de ofrecer resultados eficientes en las diferentes áreas de trabajo de toda empresa, facilitando su planeación y desarrollo.

En la formulación de los programas, debe buscarse un objetivo de integración que permite a las empresas un desarrollo en sus programas de trabajo buscando siempre un ambiente de identificación entre jefes y subordinados.

Dentro de los programas deben buscarse los elementos directivos de la propia empresa, cuyo objetivo es hacer práctico la relación jefe y subordinado, considerando además el desarrollo ejecutivo que paralelamente se logra.

Existen ciertos principios que forman la línea -- directriz en la elaboración de todo programa de capacitación, los cuales son conocidos como Decálogo de la Capacitación:

- Las actividades de capacitación, deben ser planeadas para satisfacer necesidades específicas tomadas - del análisis del potencial de los sujetos del aprendizaje.

- El aprendizaje es cosa personal, resultados de los esfuerzos por parte de la persona en capacitación.

- Las actividades de capacitación se aseguran mejor cuando se verifica que se están siguiendo los principios del aprendizaje.

- En la industria del aprendizaje más eficiente,

es el que realiza en el lugar de trabajo.

- Dar instrucciones de vestíbulo completa y afianza las experiencias del aprendizaje en el lugar del trabajo.

- Toda buena instrucción está precedida por esmerada planeación y preparación.

- La capacitación equilibrada incluye todas aquellas experiencias de aprendizaje que facilitan a los empleados cumplir las responsabilidades que se les asigna.

- Es necesaria la evaluación del aprendizaje y de las mejoras en el trabajo, para determinar si el programa es adecuado y si los resultados corresponden al valor de la inversión.

- Las organizaciones modernas deben ser dinámicas en cuanto a la asignación de funciones y responsabilidades, por lo mismo, la capacitación debe ser continua y oportuna para poder satisfacer los nuevos requisitos que se presenten.

- Cada ejecutivo, supervisor, jefe, es responsable de la capacitación de todas las personas que dependen de él, dentro de la organización. (1)

El programa de capacitación será más adecuado y producirá mejores resultados si se elabora siguiendo un proceso y atendiendo a un conjunto de normas.

(1) Salazar Medina, Julián; La capacitación de personal en el sector público, estatal y municipal. Toluca -- Méx. Universidad Autónoma del Edo. de México, Pá 25

A continuación tenemos como primer punto a :

3.1. DETERMINACION DE OBJETIVOS.

Al iniciar o preparar todo programa de capacitación es necesario establecer claramente metas y objetivos, los cuales el jefe de área o departamento debe señalar qué es lo que se desea obtener en la implantación del programa.

Las metas y los objetivos proporcionan al encargado de capacitación, una guía concreta para elaborar un programa de capacitación y desarrollo. Aquí el encargado de capacitación cuidará que los objetivos mencionados en su programa serán alcanzados con efectividad en la empresa.

Es por eso que se debe hacer antes una detección de necesidades de capacitación y jerarquizarla; una vez realizado esto, el siguiente paso a seguir es la elaboración del programa a impartir para lo cual, lo primero que hay que hacer es definir los objetivos que se persiguen con dicho programa.

Los objetivos deberán establecerse en base a las necesidades determinadas y orientadas a su solución.

Los objetivos de un programa de capacitación deben ser claros y precisos, así como medibles. Los participantes deben saber qué es lo que van a aprender, para que su aprovechamiento sea adecuado.

Asimismo, deben perseguirse satisfactores, tanto para la empresa como para sus trabajadores, deben servir de guía y orientación en todas las acciones que se desarrollan posteriormente y no deben perderse nunca de vista.

La determinación de objetivos es también la base para la evaluación de los resultados obtenidos.

La determinación de los objetivos proporciona — ventajas como son:

- Propiciar la comunicación entre los involucrados.
- Unificar criterios y lenguaje utilizado en el mismo.
- Facilitar la identificación de instructores y personal por capacitar con los planes establecidos.
- Las actividades programadas tienen sentido, ya que previamente se establecen metas para ellas.
- Se garantiza la eficacia del proceso de capacitación.
- Permite programar y estructurar las actividades y seleccionar las técnicas y los métodos más adecuados.

(2)

También dentro del programa de Capacitación se — debe cubrir tres aspectos fundamentales que debemos tomar en cuenta y éstos son:

- Dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización.

- Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectivas.

(2) FERTIMEX, Plan de Capacitación y Adiestramiento; Roberto Pinto Villatoro; México, 1979. Pp. 25.

- Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquización institucional, y desarrollo como individuo y ser social. (3)

3.2. DETERMINACION DEL CURSO A IMPARTIR.

Una vez determinados los objetivos a lograr, el siguiente paso es cual curso se va a dar o a impartir.

La manera en que se puede lograr estructurar un curso en la empresa, es establecer cursos de intereses generales que de algún modo se relacionen con sus funciones, para que con el objetivo de que estos cursos ayuden a la realización eficiente de su trabajo y ayuden a su superación personal.

Por otro lado, se hace necesario que se agrupen los puntos por funciones y de esta manera se establecerán cursos que abarcarán temas similares a diferentes puestos en la misma rama; con esto se pretende además, que el costo sea menor y reducir los esfuerzos, como también aprovechar los recursos.

Existen ciertos cursos que en sus respectivas variantes pueden ser impartidos a todos los niveles, los cuales podemos llamarlos de carácter general, dentro de los cuales podemos inducir:

- Interpretación del reglamento interior del trabajo.
- Relaciones Humanas y Comunicación.

(3) Manual para la Administración de Proceso de Capacitación de Personal, Pc. 51.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

38

- Conocimiento de la institución.
- Método de trabajo.
- Principios fundamentales de Administración.
- Organización y supervisión de oficinas.
- Principios de contabilidad y manejo de máquinas de contabilidad.
- Servicios de mantenimiento y Seguridad contra incendios.
- Perfeccionamiento Secretarial.
- Administración Pública.
- Administración por Objetivos.
- Planeación del trabajo Individual.

Dentro de los cursos de carácter individual podemos señalar: Programación, Leyes Fiscales, Auditoría, Archivonomía, etc. Los cursos de carácter individual van siempre dirigidos a un nivel de la organización o a un grupo de personas con puesto similar o responsabilidades más o menos iguales.

Se presentará en ocasiones en las cuales un curso, que por el número tan reducido de las personas que resulten beneficiadas, sean incosteables y entonces habrá necesidad de la ayuda exterior consistente en aprovechar, canalizando a esas personas, a través de cursos orales de instituciones especiales, o bien en cursos por correspondencia, además es recomendable el asesoramiento de especialistas para la planeación de actividades y la interpretación de los resultados.

Esto no es muy conveniente, porque no existe práctica, pero en algunas empresas lo realizan, es según el criterio de la empresa.

Y por último, tenemos que los temas que se traten en los cursos de formación de la empresa, han de ser los mismos requeridos para capacitarlos a desarrollar una - elaboración eficiente que los estimule a seguir adelante.

3.3. FIJAR EL NIVEL DEL PARTICIPANTE.

Este punto es muy importante, porque debemos de - determinar el nivel de los participantes. Tenemos que tomar en cuenta cuáles trabajadores van a participar, para determinar el nivel del curso, ya sea en el básico, en el medio, en el técnico, o en el superior o profesional.

Para esto debemos de conocer las características- de los trabajadores y éstas pueden ser:

Identificación:

- Nombre del puesto.
- Unidad de adquisición.

Responsabilidad.

Requisitos del Puesto:

- Sexo
- Edad
- Escolaridad
- Experiencia
- Funciones que realiza.
- Dominio de las Operaciones.

También es importante el número de participantes que tendrá cada curso, para preveer los materiales di - dáticos a utilizar, el lugar de impartición, etc.

Y podemos determinar tambien el tipo de cédula y además materiales que se necesitan.

3.4. DETERMINAR AL INSTRUCTOR.

Existen diversos tipos de instructores, entre ellos podemos mencionar:

Instructores Externos:

Para la selección y contratación de éstos, es conveniente estar bien informado, ratificar los servicios que presten las instituciones capacitadora, así como los instrumentos externos que presten sus servicios profesionales por lo que es recomendable:

- Confirmar la calidad profesional y experiencia del instructor,
- Entrevistar al instructor.
- Evaluar sus materiales.
- Evaluar el desempeño del instructor por parte de los participantes.

Para el control de instructores externos o instituciones capacitadoras tenemos:

- Se debe llevar un directorio actualizado que contenga el nombre de los instructores externos y las instituciones capacitadora.

- Un registro en tarjetas por materia, cursos y nombres de los instructores.

- Avisar con algunos días de anticipación su participación al instructor, aún cuando haya sido previamente

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

te contratado. (4)

Instructores Internos:

Estos instructores pueden ser de dos tipos:

- Instructores Especializados.- Son aquellos que en forma permanente dan instrucción dentro de la empresa.

Para que el desempeño de este puesto sea eficiente debemos de considerar:

- Que se les proporcionen cursos de actualización.

- Que periódicamente revisen sus materiales de instrucción, para perfeccionarlos, desde el punto de vista técnico y didáctico.

- Que se organicen reuniones para que entre los instructores intercambien ideas.

- Instructores Habilitados.- Son aquellos que, además de desempeñar un puesto de trabajo, como es el jefe de una función determinada, se han seleccionado como instructores.

Aquí nos encontramos que estos instructores son, uno de los elementos más valiosos para la capacitación, puesto que los beneficios obtenidos al contar con su colaboración, representan un costo menor para realizar los programas.

(4) Roberto Pinto Villatorio, Material para el curso "Elaboración de Planes de Capacitación". IACE Coparmex, México, 1980, Pc. 22-D.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Son estas las personas que conocen mejor los problemas de la empresa.

Para que el desempeño de esta tarea sea realizado debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Prepararlos con suficientes elementos didácticos de forma sencilla, para que la instrucción en su planeación y conducción se realice adecuadamente.

- Destinar una partida para que se les otorgue un estímulo económico por los cursos que imparten.

- Entregarles una constancia por escrito por su colaboración como instructores habilitados.

A continuación expongo algunas características -- que todo instructor debe tener:

- Que tenga interés por el curso.
- Que esté muy bien preparado.
- Que sepa como utilizar las técnicas de instrucción.
- Que sepa como aprenden los adultos.
- Que tenga una personalidad adecuada.
- Que sepa comunicarse.
- Que sea flexible.

También es importante señalar en este punto el trato de los participantes o en su caso, situaciones especiales que se presentan.

Existen ciertos puntos fundamentales que pueden ser de gran ayuda para el instructor en el manejo de cualquier tema:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Se deben alcanzar los objetivos que se pretenden en una conferencia y no permitir que el bien del grupo sea lesionado por una minoría.

- Todos tenemos necesidad natural interna:

Acrescentar y hacer nuestro valor entre los demás.

- Todos tenemos una causa para manifestar tal o cual actitud, al adiestrador o el guía tiene la obligación de investigarla o al menos comprenderla. (5)

3.5. ELABORACION O PREPARACION DEL MATERIAL DIDACTICO Y DE APOYO.

En la actualidad existe una considerable cantidad de recursos de los cuales el Instructor puede hacer mano, este último debe de conocer perfectamente como elegir la técnica de entrenamiento más acertada y las ayudas más eficaces.

El instructor debe de tomar en cuenta algunas consideraciones antes de decidir qué tipo de material escogerá para sus cursos. Debe de considerar el costo, las necesidades y características de los empleados que van a ser capacitados y la habilidad que tiene él mismo para preparar y presentar un programa particular.

Podemos decir que este material comprende todo -- aquello que en un momento dado presente la información necesaria para alcanzar el objetivo. Por eso considero-

(5) Salazar Medina Julián, Ibidem. Pc. 125.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que el material didáctico se puede definir de la siguiente manera:

"Son recursos que ayudan al mejoramiento de la -- comunicación entre el instructor y los participantes, -- hacen más objetiva la información y relacionan los conocimientos con la realidad".

Estos materiales son un apoyo para el instructor, pero no lo sustituyen.

Los materiales didácticos deben seleccionarse tomando en cuenta:

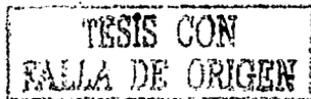
- Las características de la técnica que se emplea.
- La función que debe cumplir.
- El número y características de los participantes.
- Los costos y la durabilidad del material.
- El tiempo de elaboración. (6)

El instructor debe hacer una adecuada selección y combinación de materiales para que su tarea se le facilite y el participante comprenda adecuadamente el proceso de aprendizaje.

Así el instructor le permitirá:

- Proporcionar al participante medios de observación y experimentación.
- No perder tanto tiempo en las explicaciones.

(6) Técnico en Capacitación, Coordinación Gral. de Estudios Administrativos, Centro Nacional de Capacitación Administrativa. Pc. 124.



- Facilitar la comprensión del participante.
- Acertar al participante en cuanto sea posible a la realidad.

El instructor debe de familiarizarse con todas las características de los materiales, para que pueda escoger adecuadamente en el curso que va a impartir.

Los materiales didácticos de uso más general en la instrucción son los siguientes:

	Pizarrón
	Láminas de Rotafolio
De uso Directo	Franelógrafo
	Carteles
	Dispositivas
	Transparencias
Proyectables	Películas
	Proyector de Cuerpos Opacos
	Discos
Auditivos	Cintas

El pizarrón.- Este permite la transcripción o la ilustración progresiva y aumenta el grado de participación, siempre esta listo para ser utilizado de una manera eficiente, creativa e imaginativa.

También se utiliza como pantalla y en ocasiones como un tablero de anuncios.

Este material tiene algunas ventajas y son:

- Está a disposición instantánea y constante dentro de la clase.

- Se puede adaptar al ritmo de presentación dentro de la clase.

- La participación es elevada en los trabajadores.

Pero también tiene limitaciones, entre algunas — podemos encontrar que la representación obtenida es siempre esquemática.

Debemos de tener en cuenta que para el uso del pizarrón hay que considerar que:

- Las letras no sean pequeñas ni grandes.
- Que no debe sobrecargarse.
- Utilizar gis que no refleje.
- Que todos los participantes vean lo escrito.

Láminas de Rotafolio.— Este instrumento se trata de una serie de Carteles con parte de un mensaje total, que va dejando frente al grupo la secuencia y el orden— en que deben ser tratados.

Sus hojas permiten además, la utilización plena — de gises de colores, lápices, plumas, plumones, etc., como si se tratara de un pizarrón que puede conservar ante el público y por todo el tiempo que sea necesario.

Tiene como ventaja de que es portátil y tiene posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Franelografo.- Es un pizarrón de franela, fieltro, gamuza o terciopelo, al que adhieren todo tipo de materia les planos de poco peso a los cuales se les pega un forro posterior de franela o de papel lija.

Es un medio, como el pizarrón, útil para fines de demostración, aunque a menudo es un medio de exposición. A diferencia del pizarrón, las cosas que se presentan -- en el franelógrafo se preparan de antemano, se fijan instantáneamente y se sustituye con gran rapidez. No hay -- que trazar ningún dibujo o imagen.

Diapositivas y Transparencias.- El proyector de -- Diapositivas funciona por un mecanismo de proyección horizontal que proyecta los rayos luminosos sobre una pantalla en una sala medianamente oscurecida. El proyector de diapositivas y de transparencias sólo se diferencian en el mecanismo para proyectar uno u otro material.

Algunas ventajas de las diapositivas y transparencias son:

- Concentrar la atención del grupo, debido al -- efecto de la pantalla iluminada en una sala oscurecida.

Es una técnica económica, tanto en lo que se refiere al material como al equipo.

- Sustituye con éxito otros materiales costosos o reduce su desgaste.

- Es fácil de transportar y de manejar.

- Se integra fácilmente a la clase.

- El instructor tiene control casi absoluto de medio.

- Permite aislar los diversos tiempos de movimiento, facilitando una observación más profunda.

Proyector de Películas.— Este instrumento es de especial interés debido a la cantidad y variedad de películas que existen en materia de enseñanza. Puede asegurarse que un programa que carezca de la proyección de una película, no responde al sentido objetivo y dinámico de la educación actual.

Proyector de Cuerpos Opacos.— Es un aparato de proyección fija que proyecta documentos opacos de cualquier tipo, incluso algunos objetos de poco espesor. También permite obtener una imagen clara en la pantalla gracias a su juego de espejos y lentes de cualquier documento opaco dispuesto en un plano horizontal.

Aunque son aparatos sencillos de manejar, son pesados y voluminosos, por lo que se dificulta su uso.

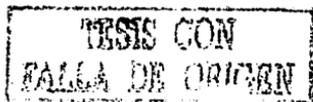
Discos.— Son característicos semejantes a las grabaciones en cintas en cuanto a utilidad, sin embargo, -- tienen su limitante de no poder cargar con ellos a cualquier lado a fin de escucharlos, ya que el aparato que los reproduce es difícil de transportarlo.

Por otro lado existen en el mercado infinidad de discos especialmente destinados a la enseñanza en diferentes especialidades.

No podemos dejar de decir que los discos son un auxiliar didáctico utilizado por infinidad de instructores a fin de llevar a cabo sus objetivos de enseñanza.

Cintas.— Dentro de algunas características de las grabaciones en cintas tenemos las siguientes:

— Permiten ofrecer una diversidad de experiencias relacionadas con casi todos los temas que se toquen en un evento.



- Ofrecen de manera uniforme indicaciones técnicas, a fin de cumplir con los objetivos de enseñanza.

- Se puede determinar con precisión el tiempo que se requiere para que el participante escuche determinado tema.

- Son de gran auxilio para el participante en el repaso de los temas expuestos por el instructor.

3.6. DETERMINAR EL LUGAR PARA IMPARTIR EL CURSO.

Aquí debemos de escoger el aula más adecuada, -- tanto para el instructor como los participantes.

Entre las características que debe tener un aula encontramos las siguientes:

- Que tenga una adecuada ventilación.

- Luminosidad del aula, es importante para una -- efectiva comunicación visual.

- Limpieza del local, no podemos negar que un lugar limpio y bien presentado es grato a la vista, y nos mantiene en actitud favorable.

- Funcionalidad, en este concepto tomamos en cuenta la ubicación, la distribución, conexiones eléctricas, material y equipo necesario, etc.

3.7. INICIACION DEL PROGRAMA.

El propósito de la iniciación del programa es de dar a conocer a los participantes, con anticipación la -- forma en la que se llevará a cabo el curso, así como -- constituye una ayuda para conducción de la actividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La responsabilidad de ésta la tiene el coordinador o el encargado del curso.

Es importante llevar por escrito lo que se va a decir. Esto se debe hacer en una hoja tamaño carta doblada a la mitad. En la carátula exterior se consignan el nombre del programa, las áreas participantes y la fecha; en la contra-portada, los datos generales del programa, como: lugar y hora de la ceremonia, en la parte interior, del "texto guía". Este debe contener:

- Introducción.
- Presentación de Autoridades.
- Palabras referentes al programa.
- Iniciación del programa (inauguración).
- Agradecimiento a las autoridades por su presencia al acto. (7)

El discurso debe ser breve, formal y con un lenguaje claro.

En estas ceremonias hay que cuidar diversos aspectos como pueden ser: la ubicación, de las autoridades, el equipo de sonido, la entrada y salida de personas, etc.

(7) Manual para la Administración del Proceso de Capacitación. Ibidem. Pp. 75.

C A P I T U L O I V

EJECUCION DE LA CAPACITACION

4.1. Tipos y métodos.

4.2. Medios Auxiliares.

IV LA EJECUCION DE LA CAPACITACION.

La ejecución de la capacitación es la puesta en marcha de un plan y los programas, es decir, la acción de realizar los eventos.

4.1. TIPOS Y METODOS.

Para que se lleve a cabo la ejecución, debemos de tener en cuenta los tipos y los métodos que existen, así el instructor puede escoger el mejor, para realizar el programa.

Los tipos de Capacitación se clasifican en:

a) De acuerdo a su objetivo:

- De inducción.- Se le conoce también con el nombre de orientación y se practica usualmente con personas de nuevo ingreso. Consiste en darles una visión amplia y general de la empresa, de sus objetivos, políticas y reglamentos. Asimismo, se les dará información sobre la estructura organizacional.

- En el Puesto.- Es el proceso de capacitación que se da para perfeccionar al ocupante de un puesto en el correcto desempeño de sus funciones. Se basa en el análisis de puestos y en la revisión de la actuación del subordinado.

- De Desarrollo.- Aquí no sólo se busca mejorar la habilidad del empleado, sino prepararlo para proyectarlo a esferas más elevadas y jerárquicamente superiores.

b) De acuerdo a su ejecución:

- Durante el trabajo.- Consiste en enseñarle al

empleado directamente mientras trabaja bajo la supervisión de un capataz, de un instructor especializado o de un operario experimentado.

Esta forma posiblemente sea la más común que se utiliza, ya que no se requiere de equipos ni espacios especiales.

La ventaja de este tipo de capacitación es entre otras: que el empleado gana un sueldo y produce mientras aprende; le permite practicar precisamente lo que se espera que haga después de que termine su capacitación; ofrece la oportunidad de un máximo control y uso de los refuerzos importantes, ya que generalmente son los mismos durante el aprendizaje que durante la ejecución del trabajo subsecuente.

Por otra parte, las desventajas que ofrece es que lo que aprende el trabajador, depende si el instructor es muy autoritario o muy indulgente; además durante la capacitación se pueden ocupar equipos y espacios de trabajo costosos y el desperdicio puede ser muy alto; existe también el riesgo de que el empleado experimentado que está destinado a servir de instructor considere la enseñanza como unas vacaciones pagadas.

- Fuera del Trabajo.- Es la que se imparte fuera de las horas de trabajo. Tiene la ventaja de que aquí el objetivo primordial es la enseñanza más que la producción.

Para impartir la capacitación, la empresa puede utilizar recursos internos o recurrir a instituciones externas creadas exclusivamente para este fin.

Los Métodos más comunes son los siguientes:

- Conferencia.- Este método reconoce y utiliza - lo que los participantes ya saben y sirve para corregir errores. Es una exposición unilateral pero con posibilidad de que los asistentes hagan preguntas. Se puede decir que la conferencia ha tenido éxito en la medida de que - ésta permita que todos los miembros contribuyen con sus propias experiencias y opiniones de los otros.
- Discurso.- El orador desempeña el papel activo- y es un método unilateral por lo que su enseñanza es muy limitada.
- Seminario.- Método de discusión y participación.- La participación del grupo y del instructor es la clave, y su objetivo es la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar pro - blemas, establecer proposiciones, etc. En este caso el - grupo no debe exceder de 10 a 12 participantes.
- Congreso.- Es una junta o reunión formal donde - intervienen varias personas que deliberan sobre algún - tema.
- Simposio.- Es un tipo de conferencia sobre un - asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones- diversas.
- Sensibilización.- Su propósito es ayudar a que- el hombre logre un mayor conocimiento de como los seres- humanos se relacionan entre sí. Implica el hacer al hom- bre más sensible hacia otros y hacerle ver como él mismo los afecta conciente o inconcientemente.
- Mesas Redondas.- Posiblemente éste es el método más efectivo para el estudio de problemas prácticos so -

bre todo de tipo administrativo.

4.2. MEDIOS AUXILIARES.

En todo tipo de enseñanza existen dos partes: El emisor que en el caso de la capacitación es el instructor y el receptor que es el trabajador que se le instruye. Entre estas dos partes debe existir un puente que -- lleve el contenido de una forma significativa y asimilativa, este puente es un medio de comunicación y depende de lo adecuado que éste sea, el éxito del programa.

La selección y el uso de los medios como técnicas -- efectivas son muy importantes para el éxito de cualquier programa.

La importancia de los medios de comunicación radica en que nos ofrecen la manera de aprender a través -- de una experiencia sensorial adecuada. Cuando por la -- naturaleza del programa no puede utilizarse la experiencia sensorial natural deben inventarse otros medios de -- capacitación.

Existen varios criterios para escoger los medios -- adecuados para cada programa de capacitación:

- Quién.- Deben determinarse las características del grupo y tomar en cuenta las diferencias individuales.

- Por qué.- Analizar los objetivos desde el punto de vista del entrenado y de la empresa

- Qué.- Organizar el contenido del programa de -- acuerdo a los objetivos.

- Dónde.- Decidir cuál es el mejor lugar para impartir cada parte del programa.

- Cómo.- Planear el programa con la anticipación necesaria para poder preparar y comparar los auxiliares necesarios para impartir la capacitación.

- Cuándo.- Conseguir los medios que se adapten a la situación integral, o sea, a todos los factores de -- la capacitación en las circunstancias específicas en que va a efectuarse. (1)

Los medios auxiliares para impartir los cursos -- de capacitación pueden dividirse en cuatro grupos:

1.- Material Escrito:

- Folletos diversos.- Estos abarcan un número --- ilimitado de temas y su contenido va dirigido a varios - tipos de lectores.

- Revistas obreras, circulares y boletines informativos.- Deben estar por escrito en un lenguaje sencillo y corriente y es conveniente apoyarlos con fotografías, caricaturas, etc.

- Manuales de Estudio.- Tienen la ventaja de que tratan un tema concreto y este se puede estudiar justo - en el momento en que sea necesario.

- Conjuntos Modulares de Estudio.- Es un conjunto de materia didáctica sobre materias diversas que se presentan en unidades o módulos separados. Son especialmente para instruirse uno mismo.

(1) Craig y Bittel. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, México 1971, Pc. 332.

- Libros de Enseñanza Programada.- Presenta lo que ha de aprenderse en una serie de unidades cuidadosamente planeada para hacer adelantar al estudiante paso a paso, pero después de cada paso le hacen responder una o varias preguntas para verificar su aprovechamiento.

2 - Medios Auditivos:

- Radio.- Ayuda a transmitir gran cantidad de información en forma masiva y se puede repetir tantas veces como se considere necesario.

- Grabaciones.- Tienen la ventaja de que se puede detener, hacer pasar y repasar cuantas veces se requiera y también se pueden hilar cortándoles trozos y empalmando los extremos. Es un instrumento para analizar un discurso, una conferencia, etc.

3 - Medios Visuales no Proyectados:

- Gráficas.- Es una combinación de dibujos, palabras, números y grabados. Este sirve para apoyar las palabras que por sí solas serían incapaces de provocar interés entre los participantes. Su costo es muy bajo y es fácil de preparar.

- Pizarrón.

- Fanelografo.

- Rotafolio.

- Proyector de Transparencias.

- Proyector de Cuerpos Opacos.

Estos instrumentos, ya se explicaron anteriormente.

4 - Medios Visuales Proyectados y con Movimiento:

- Películas.
- Televisión.
- Grabaciones en bandas.

- Demostración.- Es enseñar como se hace algo. Este método se puede aplicar de muchas maneras y puede complementarse con algún otro método como las transparencias, gráficas, etc.

C A P I T U L O V

LA EVALUACION EN LA CAPACITACION

- 5.1. Función de la Evaluación.
- 5.2. Tipos de Evaluación.
- 5.3. Etapas de la Evaluación.
- 5.4. Interpretación de Resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V LA EVALUACION EN LA CAPACITACION.

El proceso de capacitación no tendrá una mayor validez, si después de haber realizado cada una de las etapas de dicho proceso, no se pone en marcha acciones para determinar, si los objetivos previstos fueron alcanzados y en qué proporción, es decir, si no se lleva a cabo una evaluación.

5.1. FUNCION DE LA EVALUACION.

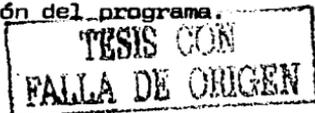
La evaluación representa la acción a obtener información precisa y confiable de los efectos directos que la capacitación tuvo sobre los participantes, el trabajo y el funcionamiento de la empresa, o sea la evaluación es la retroalimentación del proceso de capacitación.

Es decir, la evaluación es la base para un mejoramiento continuo de los planes y programas de capacitación, pero debemos de tener en cuenta algunas variables para que no exista ningún problema en la realización de los programas, entre las variables podemos encontrar: un cambio organizacional, cambios operativos en los métodos de capacitación.

Las funciones principales de la Evaluación tenemos:

- Estimar cuantitativamente el aprendizaje logrado por el participante durante y al final del programa.

- Determinar el grado de influencia, sea positiva o negativa, que tuvieron en el aprendizaje del participante los materiales didácticos, técnicas de conducción, instalaciones, instructores y organización del programa.



Medir los efectos que el programa ha tenido en el desempeño laboral de los participantes en el funcionamiento de la empresa. (1)

En el primer punto tenemos que es una retroalimentación al participante ayudándolo a mejorar sus resultados, después de conocerlos y analizarlos; en el segundo punto: es una retroalimentación para el programa y sus elementos constitutivos y operacionales; y en el tercer punto tenemos que aquí se comprueba objetivamente que la acción capacitación es rentable y positiva para el trabajador y para la empresa.

Una de las características más importantes de la evaluación es:

Su presencia en el desarrollo de cada una de las actividades y en la vinculación de las mismas dentro del proceso capacitación.

Dentro de las principales tenemos:

- El tener un conocimiento menos subjetivo del avance realizado.
- Ayudar a realizar cambios oportunos durante el desarrollo del curso. (método, temarios, actitudes, etc.)
- La utilidad que proporciona al evaluar al instructor y los métodos que empleó.
- El poder desarrollar un pensamiento crítico más

(1) Detección de Necesidades de Capacitación en algunas Industrias Químico-Farmacéuticas en el D.F. tesis UIA. Pc. 74.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

eficaz.

- Presentar datos para la selección de personal, para la evaluación de la empresa, para otorgar mejores puestos, etc.

- Observar si nuestro trabajo es efectivo o no.

Las actividades de la evaluación se pueden dar en:

- Precisión de los objetivos de la evaluación.

- Captura de información.

- Organización de la información.

- Análisis de la información.

- Elaboración de reportes.

Estas actividades suponen la necesidad de contar en criterios que establezcan una relación futuro y variables positivas con referencia al objetivo para determinar el efecto entre acción y resultado.

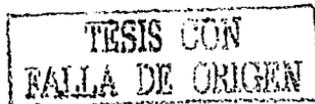
5.1.1. LIMITACIONES DE LA EVALUACION.

Las limitaciones pueden darse en:

- La selección adecuada de criterios para medir si los objetivos se logran.

- Los elementos de medición para traducir los criterios no todos son igualmente reducibles a las mismas expresiones.

Cuando se da la capacitación y la evaluación las limitaciones para identificar el efecto o impacto pueden derivarse de:



- Estructura organizacional.
- Medio ambiente laboral.
- Complejidad tecnológica.
- Ausencia de otros controles y evaluación para discriminar las relaciones causa y efecto.

5.2. TIPOS DE EVALUACION.

- Evaluación del Aprendizaje.- Se enfoca concretamente a medir la eficiencia con que los participantes adquieren los conocimientos, las habilidades motoras y actitudes, definidos en los objetivos del curso o programas.

Este tipo se realiza normalmente por el instructor al término de cada etapa importante del proceso para así apreciar el desarrollo del aprendizaje y determinar donde tiene que reforzarse la conducta del participante. Este tipo de evaluación es útil para identificar el momento en que el aprendizaje no es eficiente y requiere correcciones, evita la repetición de errores y sus consecuencias en los siguientes pasos de la instrucción, así como determinar el éxito o fracaso final de un programa de capacitación.

Para seleccionar los instrumentos de evaluación del aprendizaje se debe hacer en función de las diferentes formas de conducta que se dan en éste: habilidades intelectuales o conocimientos, destrezas manuales y actitudes. Los instrumentos de evaluación más adecuados para cada forma de conducta son: para habilidades intelectuales las pruebas escritas, para destrezas manuales las pruebas de ensayo y para actitudes las escalas estimativas, simulaciones, laberintos de acción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Evaluación de Recursos.- En este campo se evalúa al instructor o instructores y coordinación del curso o programa.

Y consiste en la medición de las reacciones de -- agrado o desagrado de los participantes ante el programa y sus elementos constitutivos (amplitud del contenido, temas tratados, utilidad de los temas, su aplicación a -- problemas concretos, habilidades de los instructores, -- instalaciones y equipo), así como para conocer la utilidad o inutilidad del programa.

La evaluación de recursos se denomina también seguimiento de programas, es aplicable en los casos en que estos se repiten con cierta frecuencia durante lapsos -- largos.

Este tipo de evaluación regularmente se realiza -- durante y al final del programa utilizando procedimientos tales como: encuestas de reacción o de opinión de -- los participantes, información de los instructores, observaciones de los especialistas.

Los instrumentos específicos son los cuestiona -- rios, las encuestas de sugerencias y las escalas estimativas.

El procedimiento a seguir puede ser el siguiente:

- Determinar con precisión los objetivos de la -- evaluación.
- Determinar la persona a estudio.
- Elaborar una lista de las personas que brindan información.
- Definir y elaborar el instrumento a utilizar.

- Recopilar, concentrar e interpretar información.
- Elaborar un informe de resultados.

- Evaluación de la Conducta en el Trabajo.- Este tipo de evaluación consiste en descubrir y medir si -- los participantes han aplicado a las actividades de su -- puesto, los conocimientos, habilidades, destrezas y/o -- actitudes adquiridas durante el programa.

Para que sea efectiva este tipo de evaluación podemos aplicar los siguientes criterios:

- Realizar una evaluación de desempeño antes del programa y compararla con la evaluación posterior.

- La evaluación posterior es recomendable hacerse por lo menos tres meses después, para que la persona haya tenido la oportunidad de aplicar lo aprendido.

- Los parámetros de evaluación podrán ser: el -- rendimiento individual, evaluación de eficiencia en cada una de las tareas, el índice de producción por grupos de trabajo o por áreas de actividad.

La evaluación de la conducta en el trabajo puede ser realizada por la misma persona que recibió la capacitación, su jefe, sus subordinados, por un observador o por compañeros del curso.

Los instrumentos para evaluar la conducta en el -- trabajo pueden ser : Observación directa; Inventario de -- habilidades; Registros observacionales; Hojas de evaluación de méritos; Listas de verificación o checables.

- Evaluación Costo- Beneficio.- Es una compara -- ción en términos financieros del gasto que representa --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una acción de capacitación, entre el valor de los benefi
cios que la misma acción reporta.

Es decir, estima los costos de planeamiento y eje
cución de un programa y los compara contra el valor de -
los beneficios que el mismo programa aportó a la empresa.

Este tipo de evaluación se efectúa tiempo después
de que terminó el programa. Su finalidad es obtener in -
formación objetiva, en términos cuantitativos, de la efec
tividad del programa.

La información obtenida se presenta a la direc -
ción para comprobar que los recursos empleados (personal,
tiempo, dinero, equipo e instalaciones) son reditua ---
bles.

El procedimiento empleado en el análisis costo-be
neficio de la capacitación consiste en determinar el cos
to en pesos de todos y cada uno de los elementos que -
integran el programa.

Algunos de los elementos que se toman en cuenta--
al realizar un cálculo de costos son: honorarios de los
instructores; si el programa se realiza dentro de las ho
ras de trabajo hacer un cálculo de las horas hombre de -
los participantes, renta o depreciación de equipo e ins
talaciones; si el programa se efectúa fuera del lugar -
del trabajo; costo del curso en el caso de ser imparti -
do por una empresa especializada, etc.

La evaluación de beneficios puede hacerse anali -
zando los resultados que la acción capacitación haya te
nido aspectos tales como:

- Mejoramiento de los resultados obtenidos en las
actividades productivas y de ventas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Mejoramiento de las relaciones interpersonales, de la moral del personal y/o de la comunicación entre -- los diferentes niveles jerárquicos.

El Procedimiento general para este tipo de evaluación consiste en aislar los indicadores de beneficios -- que tengan una relación directa con los objetivos del -- programa de capacitación en el que participaron los trabajadores para determinar sus índices de funcionamiento. Estos se convierten en pesos o algún otro término cuantitativo o cualitativo que emplee la empresa para medir -- sus utilidades. Finalmente, se compara el valor de los -- beneficios con el costo del programa.

Es conveniente tomar en cuenta los factores que -- afectan el logro de los beneficios como son:

- Falta de motivación personal de los capacitados para emplear sus nuevos conocimientos, habilidades -- y/o destrezas en beneficios de la empresa.

- Factores internos: administrativos, tecnológicos -- instalaciones y equipo que chocan con la capacitación lograda por los trabajadores.

- Factores externos: financiamiento y movimientos de mercados que afectan a la empresa frenando su desarrollo.

5.3. ETAPAS DE LA EVALUACION.

Se clasifican en dos:

- Evaluación Inmediata.- Es la que se efectúa -- durante el desarrollo del curso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y a su vez esta se subdivide en:

- Evaluación de amplitud general: que contiene -- la evaluación diagnóstica: se aplica al iniciar un curso o programa con el fin de recabar información para determinar la presencia o ausencia de formas de conducta requeridas y el nivel en que se encuentran éstas. Y clasificar a los participantes de acuerdo a su área de trabajo; y la Evaluación sumaria: se aplica al final del curso y tiene como objeto, la certificación y la actuación del instructor así como la organización del curso.

- Evaluación de amplitud parcial: esta contiene-- la evaluación formativa: se aplica a lo largo de la realización del curso o programa y su principal contenido -- es la retroalimentación, para poder después corregir -- errores.

Es decir, la evaluación inmediata se realiza durante el desarrollo del proceso permitiendo un clima de mayor seguridad en el grupo, evitando la tensión cuando la evaluación se deja hasta el final, o al finalizar un tema importante se realiza un diagnóstico en el cual los participantes determinan sus conocimientos, habilidades y/o actitudes.

Basado en los resultados de las evaluaciones, se determina en cierto modo cual será el desempeño de los participantes en el trabajo.

Los materiales empleados en este tipo de evaluación, guían la actividad y registran los resultados pero durante el entrenamiento, esto es, se determina la eficacia de los programas más no se conocen sus resultados en cuanto a eficiencia y alcances en condiciones reales de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evaluación Mediata.- Se realiza tiempo después de haber concluido éste. Y también aquí se consideran dos - subdivisiones:

- Rendimiento individual.- es la aplicación de - los conocimientos, habilidades motoras y actitudes del - sujeto a las actividades cotidianas del puesto.

- Rendimiento grupal.- es la aplicación de cono - cimientos habilidades motoras de empleados de un mismo - puesto o de empleados de puestos distintos que se desem - peñan en una misma área de actividad.

Esta evaluación se realiza al regresar el traba - jador a la empresa y poner en práctica sus conocimientos y experiencias, demostrándose a sí mismo y a los demás - que puede desarrollar con eficacia sus tareas aprendidas.

Es importante mencionar, que cuando el trabaja - dor regrese a sus labores, el lugar donde se va a desen - volver es diferente al que estuvo, por lo tanto debe - áadaptarse a diversos ambientes; sus compañeros, superio - res y el trabajo mismo.

El cambio de actitudes es determinante, la adapta - ción ayuda a la persona a demostrar el nivel de eficien - cia bajo la presión del trabajo, puesto que la aplica - ción de lo aprendido es limitada por el factor humano, es vital observar el rendimiento en el trabajo diario.

Para este tipo de evaluación, se utiliza materia - les de registro y procedimientos de análisis de resulta - dos sobre diferentes aspectos del trabajo, éste permite - obtener índices que señalen el nivel logrado en el área - estudiada, para proponer en su caso ajustes al programa - de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.4. INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Para poder apreciar los resultados es indispensable concentrar todos los datos en una forma numérica, - los cuales son el resultado de la calificación de cada uno de los diferentes aspectos evaluados. Cuando se trate de listas de verificación, el instructor va calificando cada uno de los aspectos en el momento mismo de aplicar dichos instrumentos, pero cuando se trate de pruebas escritas, la calificación tiene que ser aplicada después, utilizando claves, en algunos casos para indicar cuales son las respuestas correctas a las planeadas. Aquí es -- conveniente utilizar números, y en su caso letras.

El Servicio Nacional ARMO, sugiere que una vez -- calificados los reactivos se proceda a concentrarlos.

- Para pruebas escritas.- Se suman los aciertos y anotan en cada prueba. Se elabora una forma en donde se enlistan los participantes en base a los aciertos obtenidos, dejando una columna para anotar posteriormente el nivel de rendimientos que se asignará a cada participante; ya ordenados los puntos de mayor a menor se concentran los resultados en un cuadro anotando los participantes, reactivos, frecuencia de aciertos y porcentajes.

- Para las pruebas de ensayo.- Se procede a registrar los datos en listas de verificación o escalas estimativas. En caso de listas de verificación, el número de aciertos es total de fases de la tarea correctamente realizada o el total de características deseadas que posee el producto acabado.

El porcentaje se obtiene dividiendo el número -- de fases de la tarea o actividades realizadas por el participante entre el total incluido en la lista de verifi-

cación.

- Para escalas estimativas.- El puntaje se obtiene sumando los valores de los distintos grados obtenidos por los participantes. Cuando se utilice una escala-estimativa descriptiva se asignan valores a los distintos grados ya sea de 1 a 3 o de 1 a 5.

El criterio básico para interpretar los resultados de la evaluación es el nivel de eficiencia que marcan los objetivos de un programa.

Al analizar los resultados se logrará:

- Determinar cuales son los temas, aspectos o unidades del programa que necesitan ser revisados para una posible reestructuración.
- Localizar las áreas para las cuales el grupo necesita más información o ejercitación.
- Señalar cual es el nivel logrado individualmente por los participantes.
- Precisar cuales son las diferencias de cada participante para corregirlas.

C A P I T U L O VI

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA.

6.1. Antecedentes.

6.2. Estructura Orgánica.

6.3. Objetivos.

6.4. Función de Capacitación en el D.I.F.

6.5. Investigación.

6.1. ANTECEDENTES.

El 24 de enero de 1929, se constituyó la Asociación Nacional de Protección a la Infancia como una Asociación Civil presidida por la esposa del entonces Presidente de la República, Lic. Emilio Portes Gil. Posteriormente se creó por decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial el 1 de febrero de 1961, el Instituto Nacional de Protección a la Infancia, Organismo Descendralizado que tenía como fin brindar protección a la niñez mexicana.

Por otra parte, debido principalmente al crecimiento numérico de menores desamparados, el gobierno vió la necesidad de crear Instituciones orientadas al cuidado de estos menores. Así el 19 de agosto de 1968 se crea por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial un organismo denominado Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez, cuya responsabilidad es de proteger al menor desamparado y dar asistencia médica a la niñez mexicana.

Dado el incremento de los servicios que demanda la niñez mexicana y sus familias, en 1973 el Instituto Nacional de Protección a la Infancia dió un nuevo enfoque a sus objetivos y programas, procurando el desarrollo integral de la niñez, llevando a cabo actividades de promoción del bienestar social en los aspectos: Cultural, nutricional, médico, social económico, considerando al niño dentro del núcleo familiar y formando parte de la comunidad donde se desarrollaba para propiciar así, un nuevo desarrollo y encauzamiento de la infancia. Este nuevo cambio en la filosofía y la política del Instituto, dió lugar al Presidente de México, a expedir un Decreto que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de octubre de 1974, en el cual se le confirieron

al Instituto Nacional de Protección a la Infancia nuevas atribuciones. Sin embargo, dada la multiplicidad de acciones que se venían realizando la denominación del Instituto ya no correspondían a las atribuciones que se le habían señalado inicialmente, y teniendo conocimiento -- de esto el Ejecutivo Federal expidió un nuevo Decreto -- publicado en el Diario Oficial el día 2 de enero de 1976 en el cual el Instituto Mexicano para la Infancia y la -- Familia formalizando así, desde el punto de vista jurídico, lo que en la práctica se venía realizando.

Posteriormente y considerando que tanto la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez y el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia, eran organismos-públicos descentralizados que habían fomentado el bienestar social en el país, ayudando a la satisfacción de las más grandes necesidades de la población y que dada la -- afinidad en los objetivos de ambos organismos, se estimó conveniente que sus funciones se realizaran sin dupli- -- caciones ni interferencias a través de una sola administración, lo que permitió además una mejor utilización de los recursos y mayores beneficios para la colectividad; es así como se crea mediante Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial el 13 de enero de 1977, un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio denominado Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

Por la complejidad y la dinámica de nuestra so- -- ciedad, la labor que realiza el D.I.F. se orienta princi- -- palmente a solucionar las causas profundas que originan los problemas y no tan solo sus manifestaciones más apre- -- miantes. También el Sistema le corresponde velar y pre- -- servar los valores éticos, morales y socioculturales que garantizan la solidez e integración de la familia en el presente y en el futuro de México.

Posteriormente el Gobierno Federal, considerando que la Administración Pública Paraestatal esta formada por diversas entidades entre las cuales figura el D.I.F. y a efecto de lograr unidad de acción y coordinación efectiva entre los planes y programas del Gobierno Federal, era necesario agruparlo al sector a cargo de la dependencia cuyas atribuciones se relacionen con el objeto o finalidad para el que fue constituido, y tomando en cuenta también, que el Sistema ha llevado a cabo notables esfuerzos y realizado programas de trascendencia en beneficio de la población en general y de la familia, los menores y minusválidos en particular; y que es conveniente que los programas de asistencia social del Gobierno de la República se racionalicen encomendándose a una entidad eficiente como lo es el Sistema, bajo la orientación normativa de la Secretaría de Salubridad y Asistencia y la Capacidad técnica y administrativa del Sistema permitiría que, junto con la mencionada dependencia, se proporcione a las instituciones de asistencia privada el apoyo necesario para que multipliquen los beneficios de su actividad, por lo que el 22 de diciembre de 1982 por decreto presidencial se pusieron a disposición del Sistema los bienes muebles e inmuebles y los recursos que la misma destina a servicios de asistencia social, así como no sean de carácter hospitalario. Dentro de esos bienes y recursos figurarán el Centro de Rehabilitación Profesional, Centro de Adaptación Laboral, Servicio Social para Invidentes, Taller de Maquila para Invidentes, Escuela Nacional de Niños Ciegos y Débiles Visuales y las Oficinas de Supervisión de Comunicación Humana.

Así mismo el Sistema D.I.F. pondrá a disposición los bienes muebles e inmuebles y los recursos de los Institutos Nacionales de Pediatría y Perinología.

Con esto se dió a conocer la reestructuración del D.I.F., con base en la creación de nueve programas, con los cuales dar cumplimiento a las obligaciones de asistencia social encomendados a la institución por decreto-presidencial.

Los nueve programas preparados por el Sistema, -- son respuesta a la necesidad de planeación nacional que busca vencer la crisis que afecta con mayor intensidad-- a la población desprotegida, y a la que se debe dotar -- de los medios que le permita incorporarse al desarrollo de México. Los programas son:

1) Integración social y familiar; dirigido a las familias de zonas marginadas rurales y urbanas, a través de pláticas de orientación familiar, de aplicación racional del ingreso y de atención que procuren la integración de la familia.

2) Asistencia social a desamparados, plantea la posibilidad de solucionar la problemática generada por la insalubridad, la desnutrición, la ignorancia y la pobreza que impiden alcanzar mejores niveles de vida.

3) Asistencia educacional; que opera a través de la atención y de la participación comunitarias en la educación formal escolar. Asimismo fomenta los valores nacionales al inculcar actitudes de responsabilidad ante la vida.

4) Programa de Rehabilitación; la prevención, -- en primera instancia, de la invalidez y acciones médicas, educativas, psicológicas y sociales para detectar y atender las causas que la generan.

5) Asistencia social alimentaria; este programa-- es una de mayor relevancia. Y procura el mejoramiento -- de la dieta familiar al enriquecer la alimentación de --

los preescolares, lactantes, mujeres embarazadas, minusválidos y ancianos de la comunidades rurales y urbanas - marginadas.

6) Promoción del desarrollo comunitario; su objetivo es disminuir la marginación por medio de la participación popular, de la asistencia técnica y de los recursos institucionales para resolver los problemas generados en las comunidades. Las acciones de ese programa-- se canalizan a través de los comités de desarrollo comunitario.

7) Asistencia jurídica; éste otorga permanente - mente servicios a menores y familias, ancianos y minusválidos en estado de abandono, a través de la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia, órgano especializado del D.I.F.

8) Desarrollo cívico, artístico y cultural; este incluye actividades deportivas y tiene el propósito de-- fortalecer la vida cívica y cultural, y la participación de individuos, grupos y comunidades conocedoras de nuestra cultura.

9) Formación y desarrollo de recursos humanos e - investigación; este se hizo ante la necesidad de formar recursos de rehabilitación, educativos, jurídicos, alimentarios, la integración social, de asistencia social - comunitaria y tiene como objeto el propugnar la capacitación y formación de técnicos y profesionales que lle - van las acciones institucionales a la comunidad.

Todo esto se realizó con el fin de que el D.I.F. sea una organización eficaz que coordine adecuadamente los servicios de Rehabilitación y Asistencia Social --- para satisfacer a nuestro país.

6.2 ESTRUCTURA ORGANICA.

Los procedimientos que se llevan a cabo en el -- D.I.F. tienden a lograr un uso racional de los recursos-- humanos, materiales y técnicos, con lo que se propicia -- una correspondencia permanente entre los objetivos y las estrategias, así como entre los fines y los medios, dentro de un proceso de evaluación permanente, por lo que -- las políticas que se siguen en esta nueva estructura de-- organización permiten al D.I.F. cumplir con los princi-- pios de eficiencia, eficacia y congruencia.

Por consiguiente se establecieron los siguientes niveles Directivos: (VER ANEXO 1)

6.3 OBJETIVOS.

El objetivo fundamental del D.I.F. es el de pro-- mover en el país el bienestar social.

El alcance del bienestar social está implícito -- en los factores que son indispensables para que el ser -- humano alcance su desenvolvimiento integral en todos -- los aspectos.

- Prestar al efecto servicios de asistencia so -- cial, conforme a las normas de la Secretaría de Salubridad y Asistencia;

- Apoyar el desarrollo de la familia y de la co-- munidad;

- Fomentar la educación, para la integración so-- cial;

- Impulsar el sano crecimiento físico y mental -- de la niñez;

- Proponer a la Dependencia que administre el Patrimonio de la Beneficiencia Pública, programas de asistencia competente, con sujeción a lo que disponga la ley relativa;

- Operar establecimientos de asistencia social -- en beneficio de menores en estado de abandono, de ancianos desamparados y de minusválidos sin recursos;

- Realizar estudios e investigaciones sobre los-- problemas de la familia, de los menores, de los ancianos y de los minusválidos;

- Prestar servicios de asistencia jurídica y de -- orientación social a los menores, ancianos y minusválidos sin recursos;

- Intervenir en el ejercicio de la tutela de los menores, que corresponda al Estado, en los términos de -- la Ley respectiva;

- Auxiliar al Ministerio Público en la protección de incapaces y en los procedimientos civiles y familia -- res que les afecta, de acuerdo con la Ley,,y

- Los demás que les encomienden las leyes.

6.4. FUNCION DE LA CAPACITACION EN EL D.I.F.

Esta función se encuentra ubicada en la Dirección de Recursos Humanos, pero quien realmente realiza ésta, es el Departamento Técnico de Capacitación y Desarrollo que tiene a su cargo a las Oficinas de Nivel Operativo-- Manual y de Nivel Administrativo que en coordinación -- realizan la función de Capacitación. Como podemos ver -- en el ANEXO 2.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A continuación menciono los objetivos y funciones de cada una de ellas:

6.4.1. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS:

Proporcionar a la institución los recursos humanos necesarios en la cantidad, calidad y oportunidad requeridos, logrando que se cubran los objetivos institucionales en sus diferentes áreas, buscando en la medida de lo posible la realización humana y profesional de los recursos humanos, en una sana armonía y en conformidad con las políticas y disposiciones legales establecidas.

Funciones:

- Establecer las políticas y procedimientos en materia de administración de recursos humanos de la Institución.

- Planear los recursos humanos necesarios para la Institución.

- Planear y dirigir el Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, para proporcionar a las áreas del Sistema, los recursos más adecuados.

- Dirigir y coordinar la elaboración de perfiles de puestos, para facilitar la selección de personal.

- Vigilar la aplicación correcta del sistema Escalonario y representar a la Institución ante la Comisión Mixta de Escalafón.

- Planear e implementar los Programas de Capacitación y Desarrollo para propiciar la realización profesional y humana de los trabajadores y funcionarios del Sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Establecer y coordinar un sistema de administración de remuneraciones en base a las disposiciones de Oficialía Mayor y las diferentes disposiciones legales-- aplicables.

- Implementar el sistema de análisis y valuación de puestos de la Institución.

- Establecer los tabuladores de sueldos y salarios.

- Establecer y coordinar un sistema de registro, control y archivo de los diferentes documentos y expedientes agilizando el flujo de información y confidencialidad requerida.

- Establecer y coordinar un sistema de administración de prestaciones y servicios de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de la Institución.

- Normar las relaciones laborales, y coordinar la implementación de las políticas y procedimientos que propicien un equilibrio en las relaciones del Sistema con el Sindicato y sus afiliados.

- Establecer, a través de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, las políticas y procedimientos en la materia que rijan en las áreas de la Institución.

- Propiciar el flujo continuo de información entre Institución y sus trabajadores y procurar una integración hacia los objetivos y metas de la misma.

- Planear, dirigir y coordinar la realización de estudios técnicos sobre administración de recursos huma-

nos, proponiendo alternativas y evaluando, los diferentes subsistemas que estructuran los procesos de la Dirección de Recursos Humanos.

- Asesorar a la Dirección General, Oficialía Mayor y a las diferentes Direcciones del Sistema, para que las decisiones que se tomen en materia de Recursos Humanos se realicen de acuerdo a las políticas, procedimientos y disposiciones legales establecidos.

- Establecer los lineamientos de evaluación del desempeño y actuación de las labores y de los objetivos del personal del Sistema.

- Aplicar los sistemas de premios, estímulos y recompensas que determine la propia Ley y se establezcan en las Condiciones Generales de Trabajo.

- Gestionar ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, lo referente a las prestaciones que corresponden al personal del Sistema.

- Dictaminar y fincar responsabilidades al personal por daños causados a los propios bienes del Sistema, así como aplicar las sanciones administrativas que procedan conforme a las disposiciones aplicables.

- Solicitar a la Subdirección Financiera los pagos de las retenciones que correspondan a favor de la representación sindical.

- Mantener permanentemente informada a Oficialía Mayor, de las actividades realizadas.

- Las demás que, de manera expresa, le asigne --

Oficialía Mayor.

6.4.2. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

Su Objetivo Principal es: "Lograr el desarrollo de los trabajadores en sus aspectos profesionales y humanos, propiciando con ello, se alcancen las metas de productividad y eficiencia laboral requeridas por la Institución."

Las funciones que tienen las Oficinas de Nivel Operativo-Manual y de Nivel Administrativo son las siguientes:

- Establecer y detectar las necesidades de adiestramiento y capacitación en coordinación con las diferentes áreas del Sistema y determinar la demanda en esta materia del personal con este nivel.

- Establecer y coordinar el Programa de Adiestramiento y Capacitación del D.I.F., de acuerdo a necesidades detectadas y técnicas debidamente establecidas.

- Apoyar a la Comisión Mixta de Capacitación en los diferentes servicios que demanda esta Comisión.

- Proponer y analizar políticas que propicien el logro de las metas profesionales y humanas de los trabajadores de este nivel, con actividades específicas y de acuerdo a políticas institucionales.

- Seleccionar a los diferentes instructores (internos y externos) que apoyarán en la instrumentación de cursos, seminarios u otras actividades de capacitación.

- Evaluar el adiestramiento y la Capacitación

otorgada y conocer su efectividad, con resultados con -
gruentes de superación profesional y humana de los traba
jadores de este nivel.

- Cumplir con las metas de eficiencia y producti
vidad laboral que requiere la Institución, de acuerdo a
la efectividad del programa de adiestramiento y capaci
tación aplicado para este tipo de personal.

- Mantener permanentemente informada a la Jefatura
del Departamento, de las actividades realizadas.

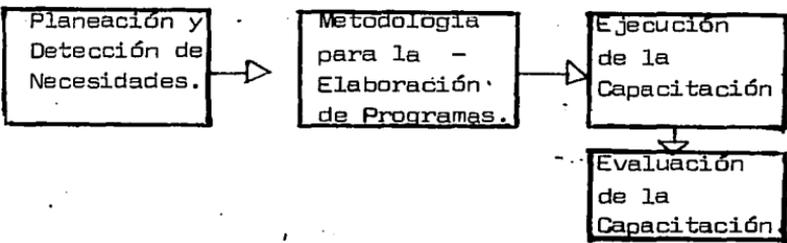
- Las demás que, de manera expresa, le asigne la
Jefatura del Departamento.

6.5. INVESTIGACION.

En este punto haré un análisis de la investiga -
ción obtenida en el Departamento de Capacitación y Desa
rrollo del D.I.F.

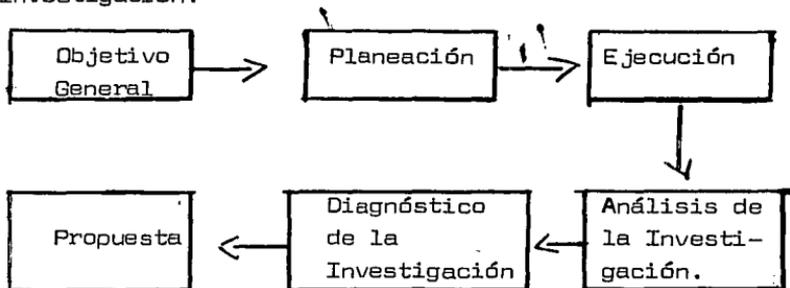
Esta información la obtuve a través del resulta -
do de un análisis apoyado con la situación ideal, es de
cir, el modelo del proceso de Capacitación que he utili
zado anteriormente, y es el siguiente:

Modelo de Capacitación.



y comparando éste con la situación actual que es el --
D.I.F.

Para efectuar esta investigación estructuré el --
siguiente esquema, el cual me guié para realizar dicha --
investigación:



Objetivo.- Al final de la Investigación la orga -
nización se dará cuenta o conocerá sus deficiencias a -
través de su forma de capacitación y además estará consi -
ciente de las ventajas y beneficios de contar con un Pro -
ceso de Detección de Necesidades para completar el Siste -
ma Integral de Capacitación adecuado al Sistema Nacional
para el Desarrollo Integral de la Familia.

Planeación.- Este punto se realiza en base a la -
Elaboración de Instrumentos, y se llevan a cabo mediante
Entrevistas, Cuestionarios, Test Psicológicos, Inventa -
rio de Habilidades, Reuniones de Grupo, etc.

El instrumento que elegí fue la Entrevista, que -
de las técnicas que existen para la planeación de infor -
mación, consideré que ésta era la más adecuada en este -
caso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejecución.- Es la aplicación de los instrumentos, es decir, a quienes vamos aplicar los instrumentos.

Análisis de la Investigación.- Una vez obtenida -- la información anterior se hace un análisis, mediante -- una tabulación de la información, o se realiza un análisis propiamente dicho de la información recolectada, -- que es la forma como lleve a cabo este punto.

Diagnóstico de la Información.- En esta etapa se determinan las deficiencias y desventajas que tiene el -- D.I.F. en su proceso de capacitación.

Propuesta.- Una vez realizado todo el análisis -- anterior, en este paso se sugiere o propone los pasos -- a seguir a las deficiencias encontradas.

Como ya se mencionó anteriormente el objetivo -- principal del Departamento de Capacitación y Desarrollo del D.I.F. es el de: "Lograr el desarrollo de los trabajadores en sus aspectos profesionales y humano, propiciando con ello, se alcancen las metas de productividad y eficiencia laboral requeridas por la Institución".

El D.I.F., cuenta con un Departamento de Capacitación y Desarrollo, que a su vez tiene una Oficina en -- cargada para la Capacitación y el Desarrollo del personal.

Como Primer paso, tenemos la Detección de necesidades de capacitación y desarrollo y en el Departamento ésta fue muy subjetiva puesto, que se basaron en el catálogo de necesidades del Sistema, es decir, inicialmente hicieron un análisis detallado de la estructura orgánica del sistema, se decidió agruparlo en tres unidades básicas de capacitación y a su vez se subdividió, con el propósito de que los Programas de capacitación que se --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

elaboren en cada unidad fueran totalmente afines. Dicha agrupación fue la siguiente:

1) De Servicios.- Es la que ofrece y presta servicios que beneficien y promuevan el bienestar social; el desarrollo de la comunidad y la familia; las acciones de medicina preventiva a lactantes y a la infancia en general, así como a las madres gestantes y la educación y servicios asistenciales a menores en estado de abandono, así como, lo de su asistencia jurídica.

2) Administrativos.- Son aquellos en que se define el marco general de administración, planeación y organización de las acciones que coadyuven al óptimo funcionamiento de los programas y objetivos del sistema.

3) De Procesos.- Son que por la naturaleza de sus actividades, produzcan información, datos o alimentos, mismos que coadyuven a la realización de objetivos y programas que se ha planteado el Sistema.

Posteriormente se solicitó a los jefes de las unidades administrativas de cada dirección, cuáles eran sus necesidades de capacitación, pero esta información fue muy vaga; en base a esto el Departamento dividió las necesidades en cuatro: Profesional, Administrativo, Técnico y manual.

En esta parte cabe hacer mención que no se realizó una detección de necesidades, puesto que la apreciación o criterio de un jefe de unidad administrativa no basta como base para elaborar un programa de capacitación que realmente sirva para que el trabajador desempeñe mejor sus funciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

O sea, no existió una investigación estructurada sobre necesidades de capacitación, sólo una apreciación-subjetiva partida de la técnica de observación misma que no es muy confiable al manejarse separadamente de otras técnicas más objetivas como el cuestionario y la entrevista.

Por otro lado, con esta información el Departamento de Capacitación y Desarrollo empezó a elaborar sus programas de capacitación. Con esto nos damos cuenta que tampoco se realizó una jerarquización de necesidades, solamente se les dió prioridad a aquellas necesidades manifiestas que se detectaron fácilmente, y en base a la división que mencioné anteriormente.

En cuanto a las técnicas que utilizaron fue la de observación y análisis de tareas, en la cual se hizo de una manera muy subjetiva, ya que la información la obtuvo el departamento a través de los jefes de las unidades administrativas de cada dirección.

Para continuar se puede agregar que el nivel y tipo de programa que se han impartido dentro del Sistema, ha sido en base al modelo del proceso de capacitación citado anteriormente, que no puede ser llamado detección de necesidades ya que se tendría que haber observado a los más de 10,000 trabajadores que existen en el Sistema D.I.F.

Así tenemos que dentro del nivel profesional se imparten cursos sobre temas actuales de administración, cuyo objeto principal es mantener actualizado al personal sobre sus conocimientos de la materia, ya que como sabemos hay constantes avances en las teorías y técnicas de aplicación de la administración tanto de empresas privadas como públicas. Entre los cursos que se mencionaron

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

están: Planeación Estratégica, Administración por Objetivos, y Administración del Tiempo.

En relación al nivel técnico, se explicó que la idea era reforzar los conocimientos sobre la técnica adquirida por cada trabajador, pero debido al alto costo que representan algunos cursos, sólo se impartieron algunos cuantos sobre: Contabilidad Básica, Contabilidad por Costos y Manejo de las Máquinas Triangle, enfocados los dos primeros a Técnicos en Contabilidad y el último a mecánicos de la planta de Alimentación del D.I.F., con estudios a nivel técnico.

Se me explicó que la mayor experiencia en capacitación en el D.I.F., es en el nivel Administrativo, ya que un núcleo muy grande de personal, lo componen secretarías y auxiliares administrativos.

Estos cursos tienen por objeto, en algunas ocasiones reforzar el conocimiento que ya se tiene y en otras, proporcionarlo en su totalidad. Esto debido a que existen taquimecanógrafas que dentro de la distribución de personal del Sistema D.I.F. ingresan con sólo saber lo básico en mecanografía. Para este grupo se ofrecen cursos de: Taquigrafía Pittmann I y II, así como de Análisis Transaccional y Motivación. Para las secretarías se dan cursos de Archivonomía avanzada, es decir, que parten del supuesto de que las participantes tienen conocimiento sobre archivo y formas de controlar.

Para los auxiliares administrativos sólo se han impartido cursos a nivel motivacional y en ocasiones son enviados a tomar cursos de archivonomía básica y de Ortografía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro del último nivel, el manual se tiene que sólo se han concretado a darles cursos básicos de Relaciones Humanas y Seguridad Industrial.

Como se puede observar, no hay una capacitación dirigida hacia un fin específico, según me explico el jefe del Departamento esto se debe a que la capacitación en el D.I.F. es muy reciente y todavía no se cuenta con una estructura bien fundamentada, cuya base principal sería la detección de necesidades. Se ha intentado llevar la capacitación a un buen número de trabajadores pero éstos han respondido con recelo y apatía al esfuerzo realizado por la Institución, me comentó el entrevistado.

Una de las ventajas con que cuenta el Sistema, es una cartera de instructores internos, que fueron seleccionados después de que participaron en cursos de "Formación de Instructores" impartidos por el ISSSTE y cuyo pago por curso es mucho menor que el de un instructor externo, lo que permite impartir un número mayor de cursos mensuales.

También se cuenta con una cartera de instructores externos afiliados al ISSSTE, ARMO, CENAPRO, y bufetes de Capacitación y Adiestramiento.

Para llevar a cabo los cursos se cuentan con varias aulas ubicadas dentro de las instalaciones del Sistema, como son el "Centro Cultural y Recreativo Niños Héroes", aulas de la Dirección de Desarrollo Social y del Departamento de Rehabilitación, las cuales suman alrededor de seis o siete con una capacidad de 30 participantes por cada curso. Todos los apoyos solicitados por el instructor le son proporcionados por la Oficina de Capacitación y Desarrollo de personal. Estos apoyos pueden ser de diversa índole como:

1.- Proyectos de películas, de cuerpos opacos, - pantallas, video-cassetteras que son proporcionados por - la Dirección de Comunicación Social.

2.- Servicio de fotografía, para la inauguración - y clausura de los cursos, en la misma Dirección anterior.

3.- Pizarrón y rotafolios en la Subdirección de - Obras y Conservación.

4.- Servicio de Cafetería, en la Subdirección de - Servicios Generales.

5.- Material didáctico y un auxiliar permanente-- del instructor, corresponde a la oficina de capacitación.

Al preguntar si existe algún tipo de reconocimien - to por la participación del trabajador, como diploma, -- etc., se me informo que se elabora una constancia que - firma el Director de la Institución y el Secretario Ge - neral del Sindicato debido a que el Comité de Capacita - ción es Mixto. Es decir, de responsabilidad compartida - entre las autoridades y el Sindicato. Pero dado a las -- ocupaciones de estas autoridades, esas constancias son - entregadas posteriormente en el Departamento de Capacita - ción y Desarrollo.

Por otra parte dentro de la Ejecución de la Capa - citación el tipo de ésta se dá durante el trabajo, ésta - consiste en enseñarle al trabajador directamente mien - tras trabaja bajo la responsabilidad del Instructor, es - decir, les dan la capacitación dentro de sus horas de - trabajo.

El último paso dentro del proceso de capacita -- ción es la Evaluación, y se le preguntó al entrevistado-

sobre las formas de evaluación de la Capacitación, a lo que respondió que se solicita a cada empleado participante su opinión respecto al instructor y al curso, así como al Instructor una evaluación global del grupo. Estas opiniones son solicitadas por algún asesor de la oficina de Capacitación, que se encarga de recoger la información y llevarla para su análisis a la citada oficina. Ahí se hace un reporte global sobre las diversas opiniones recopiladas y se presentan al Departamento.

Esta evaluación, considero que es muy rudimentaria ya que no hay forma de medir parámetros de actitudes sobre aprovechamiento del curso y la utilidad del mismo para las funciones específicas de cada trabajador. La evaluación en el D.I.F. es muy subjetiva, aunque no se puede hablar de una evaluación objetiva si no se tiene la base de una detección de necesidades, ya que el objetivo de la evaluación es detectar si se esta cumpliendo con las necesidades observadas.

El control de asistencia y número de cursos en los que participan los trabajadores, son elementos que auxilian a la oficina de Capacitación para elaborar el informe evaluatorio del curso, pero de ninguna manera pueden ser considerados factores determinantes de aprovechamiento y aplicación del curso en la vida diaria laboral de cada trabajador.

PROPUESTA:

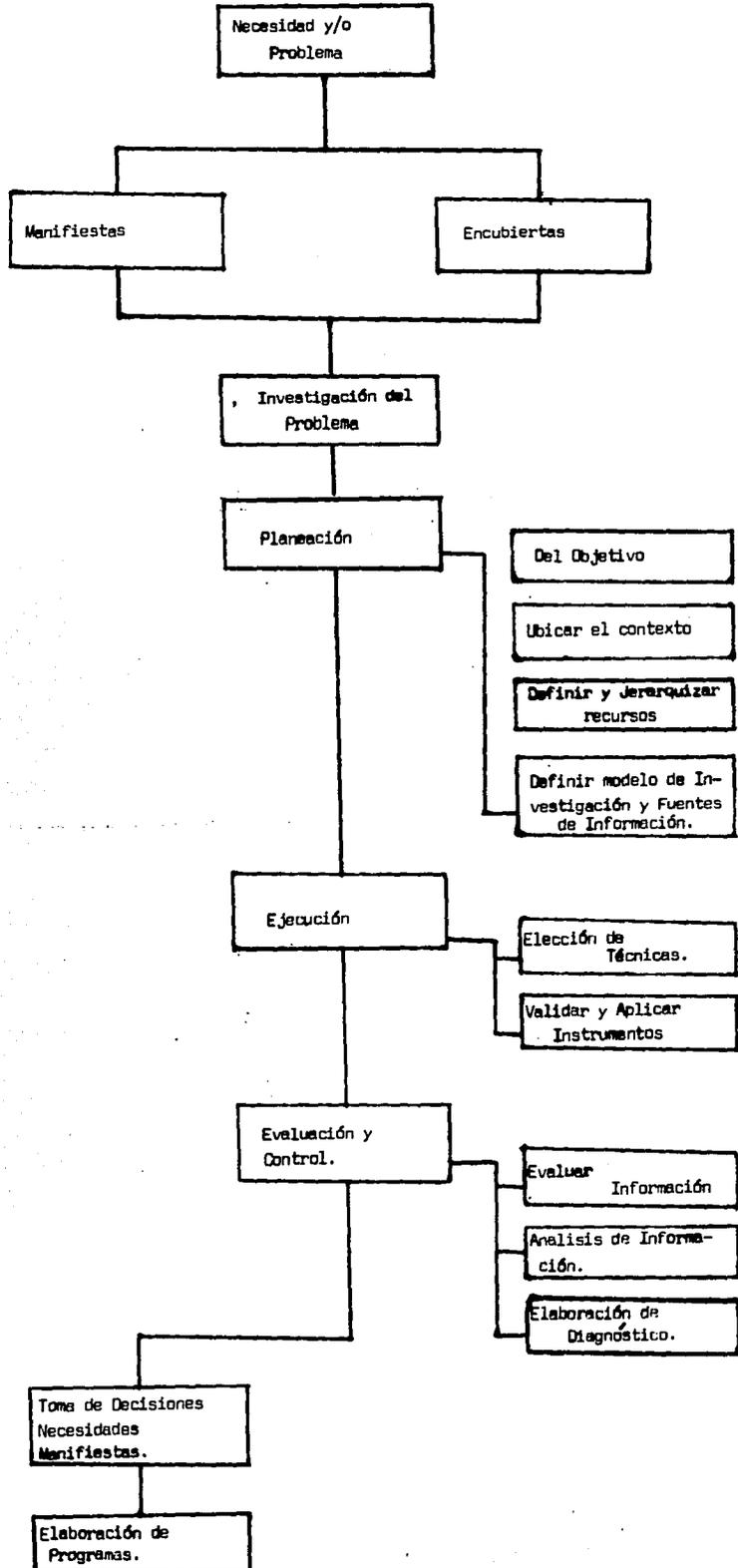
Yo propongo que se realice una buena detección de necesidades que es la actitud que debe ser previa a cualquier acción de capacitación.

O sea, cuando se presentan situaciones críticas por cualquier motivo laboral - (humano o técnico) es posible que existan necesidades de capacitación; sin embargo, es importante considerar que no siempre la capacitación del personal habrá de ser la solución a dichos problemas.

Es así que propongo una GUIA, que mediante ésta facilitará determinar a quiénes se les debe capacitar y para qué.

Esta GUIA es la siguiente:

GUIA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Y con esta, podremos determinar nuestras necesidades; y empezaremos a definir las necesidades y éstas son: Encubiertas y Manifiestas.

Empezaré a analizar las Necesidades Encubiertas: Estas necesidades son procesos no específicos y pueden darse de la siguiente manera:

- Una producción insuficiente.
- Rechazos por baja calidad.
- Desperdicios.
- Altos Costos de mantenimiento.
- Clientes perdidos y quejas de los mismos.
- Accidentes.
- Rotación de personal.
- Demoras.
- Ausentismo.
- Problemas laborales.

Para determinar la causa de éstos, debemos hacer una Investigación general del problema, tomando en cuenta el elemento humano, material y organizacional.

Y todo lo llevaremos a cabo, como primer punto con una Planeación, que comprenderá los siguientes pasos:

1. Se deberá tener el objetivo (s) de la investigación general del problema.

2. Ubicar el contexto; es decir, el tipo de tamaño de la empresa, establecer los objetivos, la estructu-

ra y el clima organizacional.

3. Definir los recursos. Humanos: para realizar la investigación y aquellos que serán distraídos. Materiales: máquinas, papelería, etc.

4. La ubicación y jerarquización de los indicadores por: Areas, Departamentos y Secciones: esto para saber por dónde comenzar (esto en función de la repercusión de costos y tiempo)

5. Una vez ubicados, procedemos a investigar sus posibles causas: Elementos materiales, organizacionales y humanos. Esto mediante y a través de los siguientes puntos:

6. Elegir y justificar el modelo de investigación.

7. Definir las fuentes de información. Ya sean entrevistas, cuestionarios, etc.

Como segundo punto tenemos la Ejecución, y la llevaremos a cabo con los siguientes puntos:

8. Aquí se eligen las técnicas y se diseñan los instrumentos de investigación (éstas pueden ser las mencionadas en el capítulo II, inciso 2.4) y se toman en cuenta los niveles de jerarquización.

9. Ya que realizamos el punto anterior validamos los instrumentos de investigación.

10. Elegimos una muestra del universo que será investigado. (Esto sólo si es necesario o adecuado).

11. Preparamos y organizamos las tareas de investigación; Explicamos dichas tareas y delimitamos funciones para el personal que va a colaborar; Establecemos fechas, tiempos y horarios de trabajo y elaboramos una ruta crítica.

12. Aplicamos los instrumentos.

12.1 Entrevistas, individuales o grupal.

12.2 Observación. Guías de observación del ambiente y del personal (no restringirse el problema, estar abierto a otros).

Observación de documentos; estados financieros, cuentas por pagar, listas de asistencias, etc.

12.3 Encuestas. Guía de preguntas.

12.4 Corrillos. Guías de discusión. Tormenta de ideas.

12.5 Cuestionarios. Guía de preguntas.

13. Recolectamos, codificamos y tabulamos la información.

Una vez realizado los puntos anteriores, el siguiente punto es: Evaluación y Control.

14. Evaluamos la información obtenida, para checar coincidencia y diferencias entre los resultados de los distintos instrumentos.

15. Analizamos la información y ubicamos el o los problemas de acuerdo con sus causas. Aquellas debidas a:

15.1 Elementos materiales (máquinaria y equipo, instalaciones, etc.)

15.2 Organizamos (procedimientos, definición de funciones, etc.)

15.3 Y los elementos humanos.

16. En este punto vamos a elaborar un diagnóstico -- co y asignaremos a quien corresponde la solución del problema (s), ya sea maquinaria inadecuada, falta de aseo, ventilación y comodidad en el área de trabajo, el personal técnico y así como todos los recursos materiales inadecuados.

Y si sólo la causa o parte de la causa del problema (s), es el elemento humano, entonces pasamos a investigar las Necesidades manifiestas, y estas son: Aquellas necesidades de capacitación y pueden ser:

- La fabricación de nuevos productos.
- Nuevos procedimientos de trabajo.
- Puestos de nueva creación.
- Jubilaciones.
- Adquisición de nueva tecnología.
- Promociones.

La primera fase para determinar la causa de éstos, es la Planeación, y la llevaremos a cabo con los siguientes pasos:

1. Establecemos el objetivo de la investigación.
2. Ubicamos el contexto; Tipo y tamaño de la em--

presa, objetivos, estructuras y clima organizacional.

3. Definimos los recursos. Humanos: para reali --
zar la investigación y aquellos que serán distribuidos.
Materiales: máquinas, papelería, etc.

4. Ubicación y jerarquizamos las necesidades por:
área, departamentos y secciones: para saber por donde --
comenzar (esto en función de la repercusión de costos y --
tiempo).

Ubicar también los niveles, pues dependiendo de --
estos, usaremos estrategias específicas: Ejecutivos, Man --
dos intermedios, Empleados y Operarios.

5. Estableceremos que conocimientos, habilidades
y actitudes se requerirán para dominar el nuevo puesto,
procedimiento, maquinaria, etc.

6. Eligiremos y justificaremos el modelo de in --
vestigación.

7. Definir las fuentes de información.

Como segundo punto tenemos la Ejecución, y com --
prende los siguientes puntos:

8. Elegir las técnicas y diseñar los instrumen --
tos de investigación para conocer lo que debería de ser --
y lo que es, en cuanto al desempeño de los sujetos y la --
jerarquización de éstos.

9. Validar los instrumentos de investigación.

10. Elegir una muestra del universo que será in --
vestigado.

11. Programar y organizar las tareas de investigación. Explicar las tareas y delimitar funciones para cada auxiliar; avisar a los trabajadores sujetos a investigación y a sus respectivos jefes.

Definir las tareas específicas a realizar y las técnicas de investigación aplicables a cada caso. Establecer fechas, tiempos y horas de trabajo; y Elaborar una ruta crítica.

12. Medir el desempeño actual de los recursos humanos a promover esto por medio de:

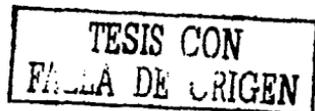
12.1 Entrevista. Guía de entrevista (chechar experiencia actitudes, etc.)

12.2 Pruebas. De conocimientos, Psicológicas (chechar actitudes, habilidades, etc.)

12.3 Observación. Escalas estimativas, Guías de observación, Observación de documentos.

12.4 Cuestionario. Guía de preguntas.

12.5 Encuesta. Guía de preguntas.



Estas técnicas e instrumentos son opcionales. Pueden usarse solas, combinadas o añadir otras.

13. Recolectar, codificar y tabular la información.

El siguiente punto a seguir es la Evaluación y el Control:

14. Evaluar la información obtenida para checar coincidencias y divergencias entre los resultados de los distintos instrumentos.

15. Analizamos la información y sacamos la diferencia entre lo que se deberá tener y lo que tienen los trabajadores o empleados en cuanto a conocimientos, habilidades, y actitudes.

16. Elaboramos un diagnóstico que contenga:

- Cuántos y quienes necesitan capacitación.
- Individuos agrupados acorde a necesidades de - capacitación.
- Qué es lo que se necesita.
- Tiempos para satisfacer esas necesidades.
- Lugar para satisfacer esas necesidades.

17. Tomamos decisiones. Informamos al personal de los resultados de la investigación. Damos a conocer los planes.

Y elaboramos los programas de capacitación necesarios a las características y necesidades del personal como resultado de la investigación anterior.

El siguiente paso a seguir, como mencionamos anteriormente es la elaboración de programas y su ejecución, pero el principal problema es el de detección de - necesidades.

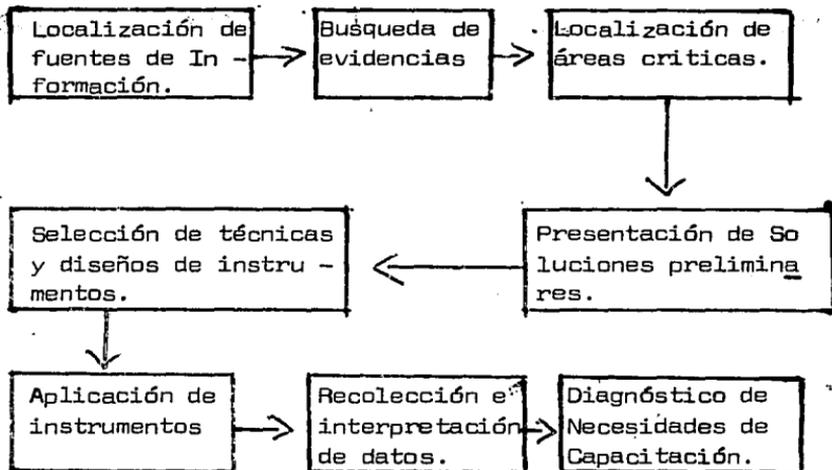
En conclusión, la capacitación en el D.I.F., apenas inicia y no se podrán obtener metas positivas, mientras el ciclo de la capacitación no inicie por: Una Detección de necesidades real, como la que expuse anteriormente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ni los mejores instructores, ni la sana intención de la Institución por mejorar el nivel de sus trabajadores tendrían un camino seguro, mientras la capacitación no cierre su ciclo completo con una retroalimentación constante.

Es decir, una buena Detección de Necesidades.

Y otra alternativa que pueden escoger sería la siguiente:



Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación.

Localización de fuentes de información.- Las diferentes oficinas que integran las áreas de una empresa generalmente cuentan con información suficiente sobre los problemas y necesidades a que se enfrenta el área de que forman parte.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para realizar una buena detección de necesidades; es necesario obtener información de varias fuentes y posteriormente cruzar los resultados obtenidos de ellas.

Esta primera fase también comprende la Búsqueda - de Evidencias, que tiene como propósito determinar los - síntomas o evidencias de la existencia de necesidades -- de capacitación, tanto manifiestas como encubiertas.

Se recomienda buscar información sobre los si - guientes datos:

- Estadísticas de Personal.
- Técnicos y de Personal.
- Del entorno Empresa.
- Tecnología.

Localización de Areas Críticas.- Esta se realiza simultáneamente a la búsqueda de evidencias, aprovechando las mismas técnicas e instrumentos.

Presentación de soluciones preliminares.- Se busca proponer soluciones que pueden resolver los problemas detectados. Existiendo la posibilidad de que encontremos dos tipos de soluciones.

- Las que pueden resolverse en el orden de la administración interna de la organización general.

- Las que se resolverán por capacitación.

Para ello habrá que analizar comparativamente - los resultados obtenidos en los dos puntos anteriores, - para encontrar las causas que originan los problemas y - proponer soluciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Selección de técnicas y diseño de instrumentos.- Se pretende hacer la selección del modelo, técnicas e instrumentos de investigación que determinarán a las personas cuyas deficiencias en el trabajo, pueden ser soluciones con un proceso de capacitación.

Para lograrlo, se tomará en cuenta la estructura-orgánica, número y características del personal y los procedimientos de trabajo desarrollados; se analiza el área crítica a la cual se enfoca el estudio del personal y los procedimientos de trabajo empleados.

Seleccionar el modelo a utilizar: participativo de personal por investigar o centrado en el investigador.

Seleccionar los instrumentos y las técnicas después de hacer un análisis de puestos.

Aplicación de instrumentos.- Se pueden utilizar dos modelos: el participativo que considera la opinión de todo el personal sujeto al proceso de investigación y el centrado en el investigador, quien aplicará directamente los instrumentos al personal de la empresa; y cuyos resultados se verificarán con la opinión de los directivos, cayendo en el investigador toda la responsabilidad.

Recolección e interpretación de datos.- Resumir de manera organizada los resultados obtenidos por los instrumentos de investigación, de tal manera que sirvan para formular las alternativas de acción, sugiere la elaboración de cuadros de tabulación que respondan al marco teórico (base de la investigación) cuyos elementos comprenderán:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Estructura orgánica que se afecta.
- Personal por niveles y puestos.
- Actividades.
- Grados de calificación.

Para interpretar los datos concentrados en los cuadros de tabulación se proponen los siguientes criterios:

- Ubicación de la estructura orgánica afectada en relación con el problema definido.

- Número de frecuencias con que se presenta la necesidad de capacitación.

- Importancia de la necesidad en relación con los objetivos generales de la Empresa.

- Estudios comparativos de la necesidad en diferentes áreas de trabajo.

Los datos que se obtengan en esta parte del proceso deberán ser suficientes para sugerir diversas estrategias que sirvan de apoyo a la capacitación.

Diagnóstico de necesidades de capacitación.- En esta etapa se determinará quienes necesitan capacitación, en qué actividades, y cuándo deben ser capacitados; para tal efecto se realizarán las siguientes actividades.

Se ordenan los resultados obtenidos en la etapa anterior. Se informa a los jefes adecuados los resultados obtenidos para ultimar detalles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se elabora un informe del diagnóstico en el cual se consideran las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación en forma concreta, precisa, válida, y confiable.

El contenido del informe será el siguiente:

- Presentación de un cuadro de los resultados obtenidos en la investigación de necesidades de capacitación.

- Criterio para realizar eventos de capacitación.

- Jerarquización de las necesidades de capacitación.

- Propuestas de estrategias de apoyo y de recursos humanos, materiales y financieros para continuar con la capacitación.

Y para lograr un informe eficaz y objetivo, es necesario formularlo con los siguientes tópicos:

- Título.

- Datos generales.- Personal o personas que lo realizaron, puestos que ocupan en la empresa y fecha de la investigación.

- Índice del documento.

- Antecedentes.

- Enunciado de la problemática presente y futura de la unidad administrativa estudiada y análisis de sus causas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

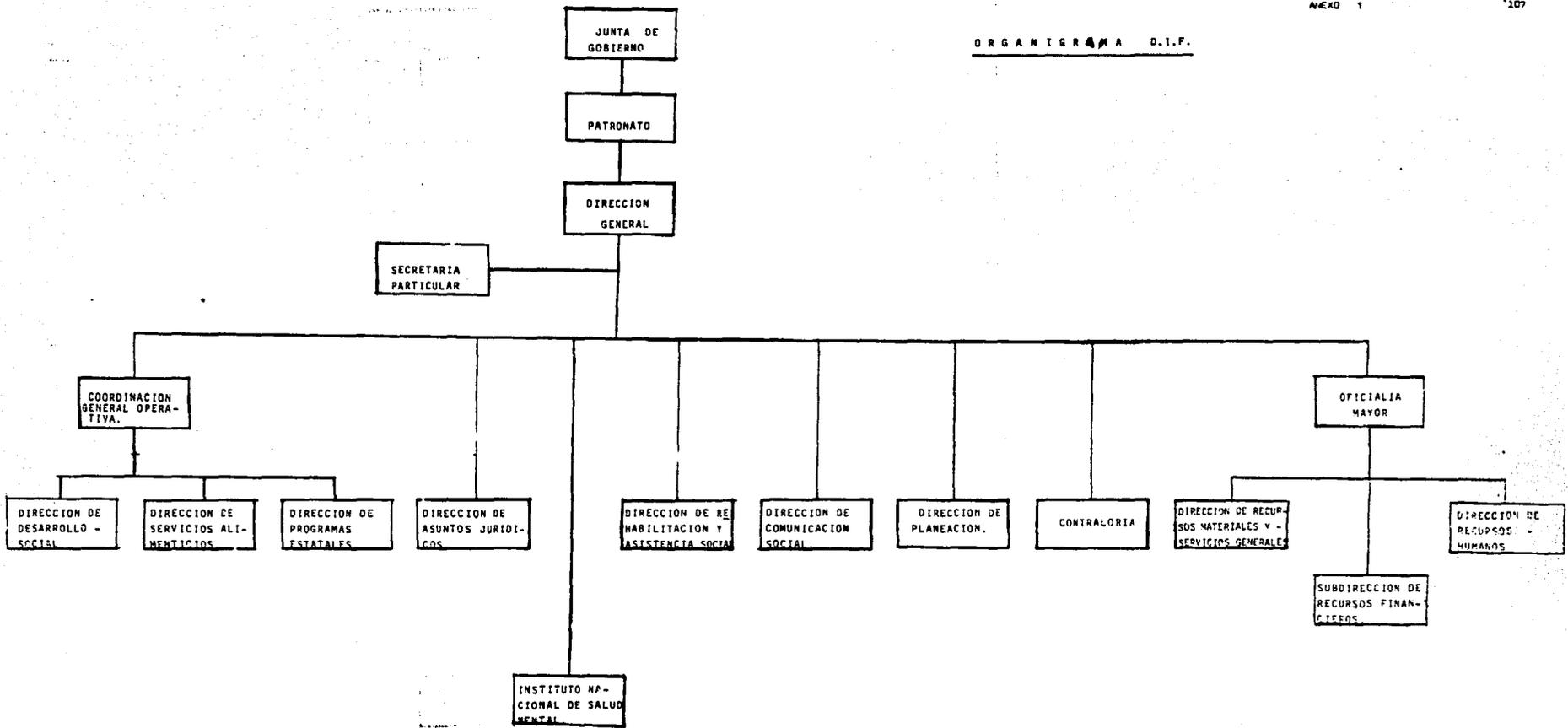
- Población que requiere capacitación y adiestramiento señalando puestos y funciones, así como prioridades.

- Conclusiones y recomendaciones.

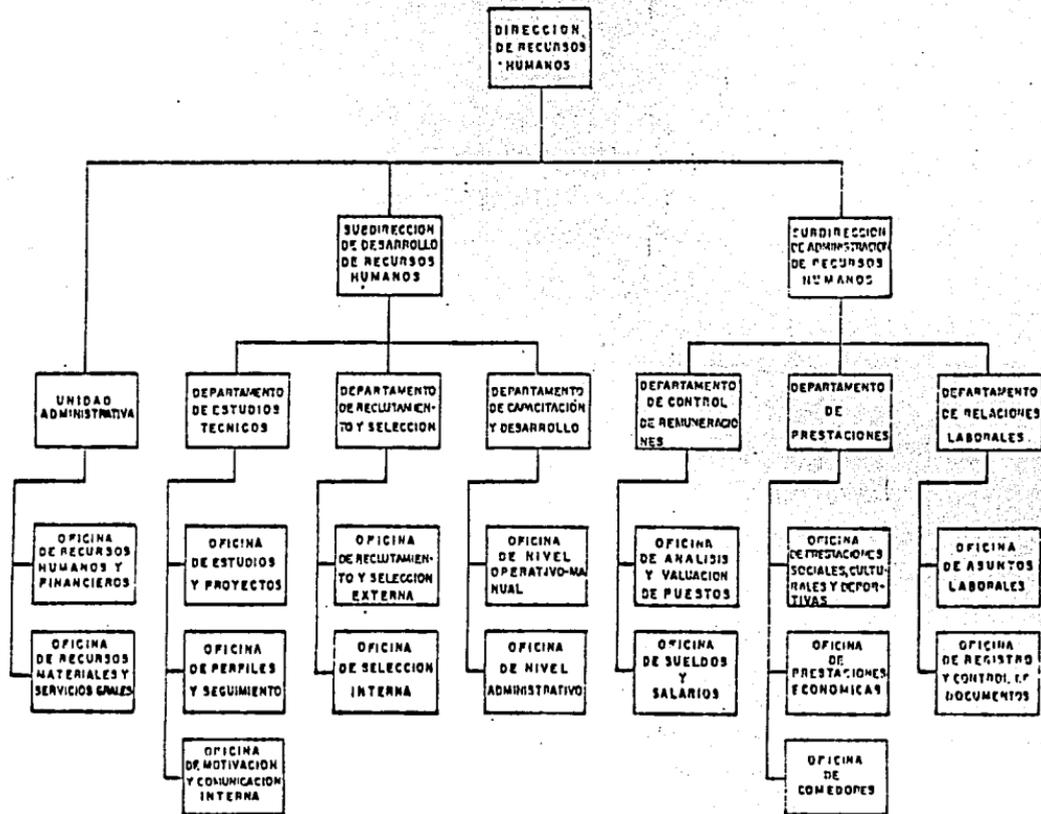
Finalmente, se agregarán los anexos que se consideren útiles o necesarios para análisis con diferentes objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA D.I.F.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Hasta hace poco la Capacitación se encontraba olvidada, sin considerar que es un valioso instrumento de la Administración Moderna, que de igual forma requiere de una planeación, coordinación y programación de cada una de sus funciones y actividades.

Proporcionando un alto índice de productividad en los servicios en cualquier organismo, actualmente con las técnicas de capacitación de personal, podemos contar con empleos capacitados y dotados de un verdadero espíritu trabajador.

En sí, la aplicación de un sistema de capacitación en la empresa, elevará dicha capacitación administrativa, cubriendo con ello de una manera más eficiente su tarea de elemento básico de desarrollo del país.

La creación de un departamento de Capacitación de Personal, dentro de la empresa proporciona la integración al personal de nuevo ingreso como parte activa de la organización en el menor tiempo posible; la obtención de las condiciones necesarias para que el elemento humano satisfaga los proyectos específicos de productividad dentro de la empresa; y proporciona al personal los medios de superación necesarios que les permitan un mejor y más eficiente desempeño de sus funciones.

El objeto fundamental de un plan de Capacitación es la investigación de necesidades y medios de capacitación adecuados; al análisis de las necesidades en las diferentes áreas; la preparación de programas específicos de la materia, elaborados conforme a los objetivos; la preparación y diseño de los cursos que se proyecten y la Evaluación de los resultados y establecimientos de-

los controles para los diferentes programas, diagnósti -
cando los efectos concretos de los cursos en las diver -
sas áreas.

Ya que por medio de la evaluación vamos a saber -
si se están satisfaciendo las necesidades detectadas, -
si los métodos de instrucción utilizados fueron los más -
adecuados y si se ha mejorado la forma de hacer el tra -
bajo a causa de la capacitación. También nos servirá para
conocer el impacto que tiene el programa en el momen -
to de impartirlo, y principalmente hacer un diagnóstico -
de necesidades futuras.

Y teniendo una buena evaluación va más allá de -
terminado el curso, ya que al realizar la retroalimenta -
ción del ciclo completo de la Capacitación, ésta tiene -
que iniciar con nuevas necesidades y no con las mismas -
del anterior proceso, porque entonces se puede concluir -
que existe error en la investigación de necesidades de -
capacitación y por tanto hay una pérdida económica, de -
tiempo y de conocimientos.

Es así que en base al diagnóstico de la investi -
gación se logró el objetivo de la importancia del proce -
so de capacitación en el D.I.F.; y con esto podremos de -
cir que la hipótesis se comprobó, y nos damos cuenta de
sus deficiencias a través de su forma de capacitación, -
ya que la institución no esta capacitando adecuadamente,
no tienen un sistema definido y no se basan en necesi -
dades específicas.

Y con la Determinación de Necesidades nos permí -
tirá conocer los beneficios que serían: en que aspec -
tos se va a capacitar, quienes requieren esta capacita -
ción, y cuantos son. Por lo tanto, a partir de las necesi -
dades identificadas, se organiza la acción de instrucción,
definiendo inicialmente los objetivos de aprendiza

je y a partir de ellos, el contenido, la evaluación y el esquema didáctico que permita conducir las actividades - del proceso de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B I B L I O G R A F I A

- ACTAS y Seminario de Trabajos; ITAM, Diplomado en Capacitación de Personal, México 1984.
- ARIAS Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos; Editorial Trillas.
- AUDITORIA Administrativa. Apuntes.
- CRAIG, Robert L. y BITTEL, Lester.; Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal; Editorial Diana; México 1971.
- DETECCION de Necesidades de la Capacitación en Algunas Industrias Químico-Farmacéuticas en el D.F. Tesis UIA.
- DICCIONARIO Español Ilustrado; Editorial Sopena.
- GUZMAN, Valdivia Isaac.; Problemas de la Administración de Empresas; Editorial Limusa; México 1966.
- MANUAL para la Administración de Proceso de Capacitación de Personal; Apuntes ITAM.
- MENDOZA, Alejandro.; Manual de Determinación de Necesidades de Adiestramiento; Servicio Nacional ARMO; México 1972.
- PINTO, Villatoro Roberto; FERTIMEX, Plan de Capacitación y Adiestramiento; México 1979.
- PINTO, Villatoro; Material para el curso "Elaboración de Planes de Capacitación"; IACE Coparmex; México 1980.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- PINTO, Villatoro Roberto; Material para el curso "Evaluación de planes de Capacitación"; Editorial IACE, Coparmex.; México 1980.
- REYES, Ponce Agustín,; Administración de Empresa, Teoría y Práctica; Editorial Limusa; México 1978; Tomo I y Tomo II.
- SALAZAR, Medina Julián; La Capacitación de Personal en el sector público, estatal y municipal; Toluca México; Universidad Autónoma del Estado de México.
- SIERRA, Garardo, Lic.; El proceso de la Capacitación y Principios de Adiestramiento.
- SILICEO, Alfonso; Capacitación y Desarrollo de Personal; Editorial Limusa; México 1976.
- TECNICO en Capacitación; Centro Nacional de Capacitación Administrativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN