



235
24.
**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**INSTRUMENTACION DE UN SISTEMA INTEGRAL
DE CAPACITACION EN UNA ENTIDAD DEL
SECTOR PUBLICO
(INEA)**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
JOSE RODRIGUEZ MENDOZA**



**DIRECTOR DE TESIS:
DR. LUCIO CARDENAS RODRIGUEZ**

MEXICO. D. F.

1997

**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.

A MI QUERIDA ESPOSA

Que con su amor, comprensión y apoyo me motivo a mi superación personal y profesional.

A MIS PADRES

Cuyos esfuerzos y sacrificios han logrado que cumpla mi meta.

A MIS SINODALES

Que con su orientación y apoyo hicieron posible que terminará este Reporte Laboral.

A ERIKA

Que con su ayuda y paciencia ha hecho posible la culminación de este Reporte Laboral.

A MI HIJA

Que es la luz que permitió guiar mi camino

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

INDICE

	PAGINA
Introducción.....	3
Antecedentes.....	
• Antecedentes del INEA.....	4
• Problemática.....	7
• Fundamento del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.....	8
• Fundamento de la Organización y Métodos.....	22
• Fundamento de la Teoría General de Sistemas.....	28
• Fundamento de la Capacitación.....	33
Procedimiento.....	59
Evaluación.....	65
Análisis.....	68
Contribuciones.....	70
Bibliografía.....	72
Anexos.....	74

INTRODUCCION

Al egresar de la carrera, se experimenta una sensación de soledad y desconcierto, ya que al empezar a buscar trabajo de puerta en puerta se da una cuenta de que hay un aspecto muy importante, la falta de experiencia, que no proporciona la universidad.

La falta de contacto de las aulas con el ambiente laboral ha obligado a que los egresados de la carrera de psicología tardan más en colocarse en un organización.

El presente trabajo pretende exponer la forma en que fue solucionado un problema en una organización el proporcionado las herramientas necesarias la forma en que las puede utilizar el psicólogo en el ambiente laboral, todo esto fundamentado teóricamente.

Como un testimonio de la experiencia que el psicólogo puede proporcionar en una organización, se elaboró el presente Reporte Laboral, en el cual se detalla la estrategia de intervención utilizada.

Lo que surge como una necesidad de proponer una alternativa de solución a la problemática existente en el área de capacitación del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) la que se puede resumirse así:

- 1) Desconocimiento del proceso de capacitación en cada Delegación.
- 2) Falta de personal preparado para llevar a cabo las funciones de capacitación.
- 3) Falta de normatividad en materia de capacitación que ayude a las Delegaciones del Instituto.

Debido a la problemática anterior y la formación del psicólogo en el área de capacitación se considera a este profesionista como el ideal para atender el problema de preparar a los Jefes de la Oficina de Recursos Humanos. Por el tipo de trabajo y por las características del perfil que reúne cada uno de los jefes de oficina, se utilizó como fundamento la teoría del proceso de enseñanza aprendizaje así como la teoría general de sistemas manuales de procedimientos administrativos, esta como una alternativa para que el psicólogo laboral la aprenda y utilice en su quehacer profesional.

El presente proyecto contemplo los apartados siguientes:

Los antecedentes donde se exponen, los motivos que llevaron a realizar el trabajo, la aplicación de la psicología y su fundamentación teórica, un procedimiento en el cual se describe paso a paso la forma en que se instrumentó el trabajo; la evaluación obtenida y un análisis de los resultados; y por último las contribuciones que se aportarán a la psicología.

ANTECEDENTES

Antecedentes del INEA

El presente trabajo se realizó en el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), el cual fue creado el 31 de agosto de 1981, como un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio; teniendo como objetivo el promover, organizar e impartir educación básica para adultos, esto es, se dedica a proporcionar alfabetización, primaria y secundaria a personas mayores de 15 años que no han concluido estos estudios.

Desde la creación del INEA, en su Reglamento Interior del 11 de noviembre de 1982, se hace mención de que las funciones de capacitación del personal están asignadas a la Dirección de Administración y Finanzas, dichas funciones las venía desempeñando una Oficina de Capacitación. Es hasta el año de 1987, en el Reglamento Interior del 1o. de julio de ese mismo año, cuando se creó el Departamento de Capacitación, el cual se dedicaba a coordinar los cursos que en el Instituto impartían tanto la SEP como el ISSSTE.

Sin embargo, con la reestructuración del 1o. de agosto de 1990, se cambia de nomenclatura a dicho departamento siendo éste el "Departamento de Capacitación y Desarrollo del Personal Institucional" y pasa a formar parte de la "Dirección para la Formación del Personal Educativo".

Desafortunadamente, con este cambio, al Departamento de Capacitación y Desarrollo del Personal Institucional, se le encomiendan nuevas funciones que son las de coordinar los cursos que se abocan específicamente a la atención del personal que proporciona asesoría a los adultos, descuidando las funciones por las cuales fue creado, así también se pierde el contacto que existía con el ISSSTE y se queda únicamente con los cursos que le proporciona la SEP. Además continúa descuidando la capacitación en las delegaciones del INEA, ubicadas en cada uno de los Estados, generando que los responsables de la capacitación en cada una de ellas, reporten cursos que tienen programados, pero que no se han impartido por falta de asesoría del Departamento de Capacitación.

Debido a esta anomalía el titular del INEA en 1995, ordena la reubicación del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Personal Institucional a la Dirección de Administración y Finanzas, esto es en Oficinas Normativas, en el caso de las Delegaciones, dichas funciones pasan a formar parte de la Oficina de Recursos Humanos, la cual depende de un Departamento de Administración y Finanzas.

Tras la reubicación del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Personal Institucional a la Dirección de Administración y Finanzas, se le modifica el nombre quedando como el "Departamento de Capacitación y Desarrollo del Personal", así también enfrenta una problemática más, que es la de capacitar al responsable de la Oficina de Recursos Humanos en cada Delegación, y más aún, el de proponer una alternativa rápida y eficiente, ya que dicho personal no cuenta con un perfil acorde a las necesidades del puesto.

Pero el Departamento de Capacitación y Desarrollo del Personal no cuenta con personal capacitado para formar a los Jefes de Recursos Humanos en cada Delegación.

Debido a esta situación es que se carece de los elementos básicos para desempeñar las funciones de capacitación.

Además, no se tiene bien claro el fundamento legal y hace falta una guía que norme el quehacer de la capacitación, tanto a nivel central como a nivel desconcentrado.

Por otra parte, al elaborar el programa anual de capacitación e impartir los cursos, no se hace en base a una detección de necesidades real y como consecuencia se dificulta la realización de un seguimiento objetivo de las metas programadas.

Es así como tenemos que la capacitación se ha abocado a oficinas centrales, ubicadas en el Distrito Federal, descuidando la atención proporcionada en cada una de las Delegaciones, generando que lo que reportan sea con la finalidad de cumplir con lo que se solicitan en base al programa anual de capacitación y como no se lleva a cabo un seguimiento de ese programa, aunque los cursos no sean impartidos los reportan como si ya se hubiesen dado.

En el Departamento de Formación y Desarrollo del Personal no se cuenta con psicólogos que puedan atender dicha problemática, lo mismo sucede en las Delegaciones, pues muchas veces los encargados de Recursos Humanos no cuentan con una profesión.

Es así, que a principios de 1995 se le solicita a la Oficina de Reclutamiento y Selección de Personal, la cual está a mi cargo, dependiente directa de la Subdirección de Recursos Humanos, realizar un diagnóstico de la situación actual por la que pasaban las Delegaciones en materia de capacitación y a su vez se le solicita proponer una alternativa rápida y eficiente que permitiera apoyar a los responsables de las Oficinas de Recursos Humanos, ya que se les había encomendado encargarse de las funciones de capacitación en sus respectivas Delegaciones. Por tal motivo dicha oficina elabora el documento "SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN" (Anexo 1) basado en la Teoría General de Sistemas y en la metodología para la elaboración de procedimientos administrativos.

Pero no es sino hasta mediados de 1995 cuando la Oficina de Reclutamiento y Selección de Personal, procede a la instrumentación de dicho sistema a través de un curso nombrado "Administración de la Capacitación", el cual se encargaría de formar a los Jefes de Oficina de Recurso Humanos en cada Delegación en materia de capacitación.

Se capacitaron a 10 Delegaciones del Instituto, obteniendo como beneficio que dichos Jefes de Oficina pudieran conocer los pasos de la capacitación, desde la Detección de Necesidades, pasando por la forma como deben elaborar el programa anual de capacitación y la coordinación de los cursos, hasta la evaluación de los mismos.

Con la elaboración del documento, se demostró que la intervención del psicólogo es importante y a su vez trascendental en la aplicación y utilización de las herramientas de los Sistemas y Procedimientos Administrativos, basado en la Teoría General de Sistemas:

La intervención del psicólogo en dicha problemática refuerza el área de capacitación, ya que en el desarrollo de su carrera lleva materias relacionadas como es la de Desarrollo de Recursos Humanos I, II y III, además de que cuenta con los elementos sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, el manejo de grupos, y en general el conocimiento sobre la conducta humana.

Con los conocimientos teóricos que posee el psicólogo referentes al área de capacitación, únicamente se busco una herramienta que permitiera enseñarles a los jefes de oficina de Recursos Humanos en cada Delegación, paso a paso lo que deben realizar para poder cumplir con las funciones en cada una de sus áreas.

El enfoque psicológico permitió la capacitación de los jefes de oficina de Recursos Humanos, para que conocieran los pasos a cumplir para poder administrar la capacitación en sus respectivas Delegaciones, para posteriormente poderlos formar como instructores, curso que también puede impartir el psicólogo laboral.

PROBLEMATICA

La problemática principal que se desea atender es la de capacitar a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos de cada Delegación del INEA, en el manejo de las herramientas básicas para instrumentar la capacitación del personal institucional en cada una de sus áreas de trabajo.

Esto es debido a que recientemente las funciones de capacitación pasaron a ser responsabilidad de los encargados de las Oficinas de Recursos Humanos en cada Delegación, los cuales carecen de los conocimientos y experiencia en el área.

Debido a lo anterior se propone como alternativa teórica para el estudio de este problema el Análisis Experimental de la conducta, enfocándonos principalmente al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Además se contempla un apartado sobre "Organización y Métodos", el cual explica en forma detallada la metodología para la elaboración de procedimientos administrativos, siendo el instrumento que sirvió para enseñar a los jefes de Oficina de Recursos Humanos de las Delegaciones del INEA.

También se hace un resumen sobre "Los fundamentos de la Teoría General de Sistemas" que ayudó a definir los subsistemas que conforman a la Capacitación.

Debido a que el instrumento utilizado para enseñar a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos se tenía que dar a través de la impartición de un curso se incluyó un apartado sobre "Los fundamentos de la Capacitación", que además sirvió para explicar los pasos que contempla la capacitación y a su vez relacionarlo con los subsistemas del "SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION".

FUNDAMENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Debido a la problemática anterior se consideró conveniente que los responsables de las oficinas de Recursos Humanos conocieran, en forma general el proceso de enseñanza-aprendizaje y sus principales teorías por lo que se incluye este apartado en el presente documento.

Tradicionalmente se pensaba que la enseñanza era independiente del aprendizaje: el profesor enseñaba sin cuestionarse si realmente el alumno aprendía, ya que se pensaba que por el solo hecho de enseñar el alumno tenía que aprender y en caso de que no fuera así, se culpaba al alumno.

Posteriormente se origina una revolución en torno a estos conceptos, en los cuales se afirmaba que el aprendizaje que obtenía el alumno, estaba influenciado por las condiciones que prevalecían en su entorno, siendo una de ellas la enseñanza que proporcionaba el maestro, y a su vez, el que enseña se ve afectado por el que aprende, principalmente en la calidad de lo que aprende el alumno.

Es así como la enseñanza y el aprendizaje, no son independientes sino que se interactúan constantemente, ya que el tipo de enseñanza determinará lo que se aprende y al mismo tiempo el aprendizaje es producto de la forma como se enseña.

A partir de esta concepción del proceso enseñanza-aprendizaje los principales especialistas en el área de la educación se abocaron a dar una explicación teórica de dicho proceso.

Es así, como encontramos diversas definiciones sobre este proceso y citaremos algunas:

Skinner (1938) define el aprendizaje como un cambio de las probabilidades de respuesta, en la mayoría de los casos: este cambio se produce por medio del condicionamiento operante.

Mc Geoch e Irien (1952) define el aprendizaje como un cambio en la ejecución que resulta de las condiciones de la práctica.

Ardila (1975) habla del aprendizaje como un cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica.

Huerta (1977) lo define como un "cambio relativamente permanente que se opera en el rendimiento o conducta del sujeto, como innovación, eliminación o modificación de respuesta, causado en todo o en parte por la experiencia, que puede darse como hecho del todo consciente e incluir componentes inconscientes significativos, como se suele dar en el aprendizaje motor o en la respuesta a estímulos subliminales o no reconocidos. Incluye cambios de conducta en la esfera emocional pero se refiere con más frecuencia a la adquisición del conocimiento simbólico o a las destrezas motoras".

Las principales teorías que tratan del proceso de enseñanza-aprendizaje es la teoría cognoscitivista y la teoría neoconductista, de las cuales se dará una breve explicación de cada una y la utilidad de la neoconductista en el desarrollo del presente reporte laboral.

TEORIA COGNOSCITIVISTA

Los teóricos cognoscitivistas sostienen que nuestro aprendizaje es el resultado de nuestros intentos de darle sentido al mundo, (Woolfolk, 1990).

En este enfoque los teóricos cognoscitivistas comparten nociones básicas acerca del aprendizaje pero, no concuerdan con la idea de un solo modelo de aprendizaje.

Por otra parte los cognoscitivistas consideran a la mente humana el lugar donde se procesa la información y donde se lleva a cabo el pensamiento activo, influido por sentimientos, creencias y conocimientos existentes, los cuales están unidos por actuar, cuando se requiera de obtener información nueva.

Es así como los psicólogos cognoscitivistas muestran mayor interés, que los conductistas, en los eventos mentales y es por ello que se dedican al estudio de temas como: memoria, atención, percepción, solución de problemas y aprendizaje de conceptos y no la simple observación de la conducta.

Para el enfoque cognoscitivista el reforzamiento es importante para el aprendizaje, ya que sirve para reducir la incertidumbre y, por tanto, confiere una sensación de entendimiento y dominio.

Uno de los modelos más influyente y estudiados con mayor profundidad es el del procesamiento de la información, el cual consiste en lo siguiente:

El "modelo del procesamiento de la información en el aprendizaje" hace una analogía entre el aprendizaje humano y la computadora.

La mente humana, adquiere información, realiza operaciones con ella, cambia su forma y contenido, la almacena y genera una respuesta.

Esta teoría no se utilizó como apoyo para el presente reporte debido a la complejidad de su utilización y a que por el tipo de trabajo que se deseaba realizar no era conveniente su utilización.

TEORIA NEOCONDUCTISTA

Thorndike 1970, fue el principal exponente del conexionismo, postulando principalmente 3 leyes que dieran la base del conductismo las cuales se exponen a continuación:

1. Ley de la motivación.

Esta ley propone que el aprendizaje, se da cuando se tiene cierto interés e incluso necesidad.

2. Ley del ejercicio.

Esta ley propone que en la medida en que más se practique un acto, en esa medida lo podremos dominar.

3. Ley del efecto.

Esta ley propone que el aprendizaje se dará en la medida en que se vea acompañado del éxito alcanzado.

Thondrike 1970, postulo que para que se de el conexionismo entre estímulos y respuestas (es decir ante la emisión de un estímulo en el sujeto que genere la presencia de una conducta) es necesario de que el sujeto realice algunos intentos (ensayos) y algunas veces se equivoque (error) y finalmente realice la conducta esperada.

Watson tomando algunos de los postulados de **Thondrike** propone el conductismo, haciendo énfasis en el estudio del comportamiento observable, para lo cual también se vio influenciado por **Pavlov**, quien había trabajado con comportamiento innato o no aprendido.

La forma en que **Pavlov** influyó en el conductismo fue con la aportación de sus experimentos sobre acondicionamiento específicamente en la adquisición de comportamientos basados en el estudio de condicionamiento de los reflejos como son la salivación, dilatación pupilar, etc.

Pavlov observó lo siguiente:

Los reflejos se producen de manera natural ante ciertos estímulos, por ejemplo:

Estímulo (E): (Comida) → Respuesta (R): (Salivación)

Al estímulo lo llamo estímulo incondicionado (E.I) y a la respuesta lo llamo respuesta incondicionada (R.I)

Pavlov también observo que cuando se acercaba al animal (perro), sin llevar la comida, este también salivaba por lo que el ruido del caminar producía la respuesta de salivación, lo mismo sucedió al asociar la comida con el ruido de una campana. A este estímulo lo llamo respuesta condicionada (R.C) como se muestra a continuación.

E.I. = Comida → R.I. = Salvar
E.C. = Campana → R.C. = Salvar.

Inicialmente la campana es un estímulo neutro, que al asociarlo con la comida produce la respuesta de salivación y se convierte en estímulo condicionado y a esto es lo que se llama condicionamiento, o sea, condicionar una respuesta a un límite que antes no la producía y como dicha respuesta es refleja se lo llamo condicionamiento Reflejo o Clásico.

Más adelante, **Skinner 1938**, basado en los trabajos anteriores propone el neoconductismo, en el cual, postula que en el ambiente se producen ciertos cambios (estímulos) que modifican la emisión de conductas de los individuos, como son: el caminar, brincar, manejar, etc. A esto se lo llamó Condicionamiento Operante, dedicándose a estudiar respuestas que no son reflejas, sino aprendidas y además observables o medibles.

En el condicionamiento operante se emite primero una respuesta que se ve seguida de la presencia de un estímulo, el cual será el que controle la emisión de conductas.

Veamos un ejemplo aplicado a los procedimientos administrativos:

Estímulo.

El Jefe de Recursos Humanos recibe indicación de reclutar y seleccionar a personal para cubrir una vacante.

Respuesta.

Recluta y selecciona al candidato.

Estímulo.

El área que le solicite cubrir la vacante manda una felicitación por la buena selección que realizó de los candidatos que le envió.

Este último estímulo sirve para reforzar la conducta del Jefe de la Oficina de Recursos Humanos para que siga desempeñando su trabajo.

Como podemos ver la relación estímulo-respuesta, en el condicionamiento operante o instrumental, se invierte, o sea, la respuesta se ve afectada por el estímulo que le sigue o por las consecuencias del medio.

Así se puede determinar que el estímulo que le sigue a la respuesta determinará el comportamiento en el futuro.

Los estímulos reforzadores son aquellos que siguen a las respuestas y que tienen la propiedad de incrementarlas ante su presencia, lo cual explica la adquisición de una gran cantidad de conductas.

Existen una serie de técnicas del neoconductismo que sirven para la adquisición, mantenimiento y retención de habilidades y conocimientos, ya que como se ha expuesto anteriormente, si se conoce la forma en que los individuos aprenden, es posible aplicar estos principios para que adquieran nuevas conductas o también para eliminarlas.

Del conductismo surge el Análisis Experimental de la Conducta como una aplicación de estos principios al ser humano.

Las técnicas del neoconductismo son las siguientes:

Técnicas para la adquisición de conductas.

- Reforzamiento
- Moldeamiento por aproximaciones sucesivas

- **Generalización y discriminación**
- **Modelamiento**

Técnicas para la eliminación de conductas.

- **Extinción**
- **Castigo**
- **Reforzamiento diferencial de otras conductas (R.D.O.)**
- **Suspensión temporal (Time Out)**

EL REFORZAMIENTO

Este consiste en la presencia de un estímulo reforzante después de que se presente una respuesta, lo cual hace que se incremente la probabilidad de ocurrencia.

MOLDEAMIENTO POR APROXIMACIONES SUCESIVAS

Se utiliza cuando se quiere que alguien aprenda algo que no hacía y que lo logra poco a poco de manera gradual y secuencial, esto es, cada respuesta sucesiva que se aproxime a la deseada, se le ira aplicando un estímulo reforzante.

GENERALIZACION Y DISCRIMINACION

La generalización se presenta cuando una persona ante estímulos similares, emite una misma respuesta, como es el caso de cuando se presentan diferentes vehículos de diversas marcas y modelos la persona puede contestar que se trata de un automóvil; a esto se le llama generalización de estímulo.

También se llama generalización cuando ante un mismo estímulo se emiten respuestas similares como por ejemplo; cuando se le pide a una persona que haga el dibujo de una figura humana, la respuesta puede ser de una gran variedad de formas; vestida, desnuda, corriendo, sentada, etc. A esto se le llama generalización de respuesta.

La importancia de la generalización de estímulo es, que los sujetos puedan aprender que de una situación la puedan llevar a generalizar para otras situaciones o hechos que guardan cierta similitud. De la misma manera, la importancia de la generalización de respuesta consiste que ante una misma situación se puedan emitir más de una respuesta.

La discriminación es la capacidad del sujeto de diferenciar entre dos estímulos, puede ser cuando se le solicita realizar una detección de necesidades de capacitación y cuando se le solicita elaborar el programa anual de capacitación al Jefe de Oficina de Recursos Humanos y éste debe ser capaz de realizar una u otra actividad.

MODELAMIENTO

Esta técnica consiste en presentarle al aprendiz un "Modelo" para que sea imitado.

Veamos un ejemplo:

Cuando se impartió el curso de "Administración de la Capacitación" se entrevista a un trabajador del instituto utilizando el cuestionario, posteriormente se le solicita al jefe de oficina que entrevistará a una persona utilizando el mismo cuestionario para poder detectar las necesidades de capacitación.

Con esta técnica se pudo enseñar una nueva conducta a base de mostrarle al sujeto, en forma práctica, lo que tiene que hacer.

A continuación se expondrán las técnicas para eliminar una conducta inapropiada.

EXTINCIÓN

Consiste en identificar y retirar el reforzamiento que mantenía una conducta hasta que definitivamente desaparezca.

Por ejemplo: si los participantes a un curso disminuyen su interés por la forma en que se está impartiendo, el instructor tendrá que cambiar su forma de enseñar.

CASTIGO

Consiste en proporcionar un estímulo negativo, después de que se emite una respuesta.

Por ejemplo: cuando se le solicita al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos entregar su programa anual de capacitación en una fecha determinada y no lo hace, el departamento de formación del personal institucional le mandará un oficio indicando su falta de cumplimiento.

REFORZAMIENTO DIFERENCIAL DE OTRAS CONDUCTAS. (R.D.O.)

Consiste en reforzar conductas incompatibles a la conducta que se desea eliminar.

Por ejemplo: Cuando en el curso que se impartió de la "Administración de la Capacitación" se reforzaban con alagos a los Jefes de oficina cuando utilizaban los instrumentos para la detección de necesidades de capacitación así se reforzaba la conducta incompatible de la utilización adecuada de los instrumentos que impedía la presencia de conductas no deseables, como podría ser la mala utilización de los instrumentos.

SUSPENSIÓN TEMPORAL (TIME OUT)

Consiste en retirar al sujeto por un tiempo determinado de la situación en la cual manifiesta conductas indeseables y así perder cualquier posibilidad de que sea reforzado positivamente.

Por ejemplo: decirle al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos que por el momento no utilice ninguno de los formatos que manejaba para detectar necesidades de capacitación y así no se ve contaminado por la utilización de ellos y tampoco se ve influido por reforzadores positivos que le indiquen las ventajas de seguir aplicando sus formatos.

De las técnicas expuestas anteriormente se utilizaron principalmente tres de ellas, la de reforzamiento, moldeamiento por aproximaciones sucesivas y la de modelamiento como a continuación se explica:

La de reforzamiento se utilizó cuando los Jefes de Oficina realizaban correctamente los ejercicios durante el curso de "Administración de la Capacitación" y en ese momento se les reforzaba positivamente.

Lo mismo cuando entregaban a tiempo ante oficinas centrales los resultados de la detección de necesidades de capacitación.

El moldeamiento por aproximaciones sucesivas se utilizó cuando a los Jefes de Oficina se les explicaba paso a paso las actividades que tenían que realizar para realizar su trabajo apoyándose con el diagrama de flujo que contiene cada uno de los procedimientos o subsistemas.

El modelamiento se aplicó cuando en el curso de "Administración de la Capacitación" el instructor realizaba un ejercicio y los participantes tenían que repetirlo exactamente como él lo realizaba para obtener los resultados esperados. Tal es el caso de cuando el instructor aplicó el inventario de habilidades a un sujeto para detectar la necesidad de capacitación y después se pidió que cada uno de los Jefes de Oficina de Recursos Humanos hiciera lo mismo.

Con éste apartado se comprueba la importancia de la aplicación de la psicología, basada en la teoría neconductista, en la utilización de los procedimientos administrativos para enseñar el proceso de la capacitación a personal que no contaba con una profesión relacionada con dicha área.

Existen tres modelos que nos explican el proceso de enseñanza-aprendizaje, los cuales a continuación se expondrán en forma resumida y con la intención de que los Jefes de Oficina de Recursos Humanos los conozcan.

MODELO DE W. JAMES POPHAM

Este modelo es muy sencillo ya que su creador trata de defender un modelo de instrucción muy simple y no intenta tomar la complejidad total del acto de enseñar.

Un modelo debe estar referido a metas en oposición a los medios.

Un modelo de instrucción referido a metas atiende inicialmente a la cuestión de los comportamientos observables que el alumno debería mostrar al término de su instrucción (Gago, 1983).

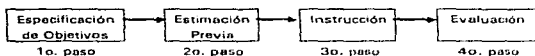
Es importante considerar este punto ya que un maestro que establece las metas tiene normas y criterios claros respecto a la modificación de procedimientos de instrucción.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El modelo contiene cuatro pasos esenciales.

1. Especificación de objetivos

2. Estimación previa
3. Instrucción
4. Evaluación



(Gago, 1983) describe cada una de estas operaciones, en base a Popham, de la manera siguiente:

1. Los objetivos de instrucción deben ser especificados en términos de la conducta que emitirán los estudiantes al final de la instrucción y que sean establecidos en condiciones precisas, no ambiguas.
2. En este segundo paso se requiere la identificación de la conducta inicial del alumno, antes de dar principio al curso, lo cual puede indicar si el alumno ya tiene conocimiento de la conducta que el profesor desea producir, con esto se evita el enseñar lo que ya se conoce, o en su caso cuando los alumnos conozcan bastante menos de lo esperado.

Con los resultados de la estimación previa se pueden realizar modificaciones a los objetivos.

3. Se plantean las actividades de instrucción que deberían realizarse para lograr los objetivos, o sea que aquí el profesor lleva a cabo las experiencias de aprendizaje que conducirán al logro de los objetivos.
4. Este paso consiste en evaluar el grado en que los aprendices han alcanzado los objetivos aquí el instructor determina si los estudiantes pueden realmente desempeñarse conforme lo planeado.

MODELO DE ANDERSON Y FAUST

Este modelo es muy parecido al de Popham y Baker.

El modelo es presentado en forma de diagrama de flujo (Anexo 2), los cuales se describirán en seguida:

1o. paso: Especificación de Objetos.

En este apartado, se establecen los objetivos de aprendizaje, los cuales están referidos a conductas que emitirá el sujeto al término de las experiencias de aprendizaje.

2o. paso: Elaboración de Instrumentos de Medición.

Aquí se elaboran cuestionarios que servirán para realizar la evaluación diagnóstica y sumaria. Este paso no se encuentra en el modelo de Popham y Baker.

3o. paso: Premedición

Al realizar una premedición se identifica la conducta inicial del alumno o diagnóstico.

4o. paso: ¿Son suficientes los conocimientos previos?

Aquí sigue una decisión, donde se determina si son suficientes los conocimientos previos, que posee el alumno para iniciar el aprendizaje o no

En caso de que los conocimientos previos no sean suficientes se *regresa al paso número uno* y se vuelven a especificar los objetivos.

En caso de que si sean suficientes los conocimientos previos se *continúa con el paso número cinco* y se determina si poseen los objetivos propuestos.

5o. paso: ¿Ya poseen los alumnos los objetivos propuestos?

En caso de que si se conozcan los objetivos se *regresa al paso número uno para proponer nuevos objetivos*, en caso contrario, se continúa en el paso número seis.

6o. paso: Elaboración y/o selección de métodos de enseñanza

Aquí se elaboran y seleccionan los métodos de enseñanza que servirán para la impartición del curso. Este apartado tampoco lo contempla el modelo de Popham y Baker.

7o. paso: Enseñanza

Aquí es donde se continúa con la enseñanza propiamente, o sea, donde se imparte el curso.

8o. paso: Evaluar

En éste paso se pretende evaluar al estudiante y al profesor en cuanto a la planeación e instrumentación de habilidades para enseñar.

9o. paso: ¿Se lograron los objetivos?

En caso de que si se lograron los objetivos se *termina la instrucción*, pero en caso negativo se *pasa al número 10*.

10o. paso: Investigar causas

En caso de que no se hayan logrado los objetivos se *procede a investigar las causas de eso* y se continúa en el paso número 6, donde se elaboran o seleccionan métodos de enseñanza.

11o. paso: Alto

En caso de que si se hayan logrado los objetivos se da por terminado el procedimiento

MODELO DE BELA H. BANATHY

Este modelo esta basado en la Teoría General de Sistemas el cual se presenta en cuatro bloques los cuales tienen una relación constante (Anexo 3). Debido al enfoque de Sistemas que posee el modelo es por ello que se utilizo para la instrumentación de la capacitación en las Delegaciones del Instituto, por lo que se irán explicando cada uno de sus pasos y su relación con el "Sistema Integral de Capacitación".

A continuación se dará una explicación más detallada del modelo de Banathy.

El primer bloque se llama análisis y formulación de objetos, él cual se encuentra dividido en propósito del sistema y en la especificación de objetivos.

Propósito del Sistema

El enunciado del propósito del sistema debe contener información básica sobre la totalidad del sistema y comunicar brevemente algo sobre su ambiente y las circunstancias en que va a operar.

El propósito del documento es el de introducir a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos en la utilización del Sistema Integral de Capacitación para que puedan instrumentar la capacitación en sus respectivas delegaciones.

En forma específica el propósito sería:

- Proporcionar un entendimiento del Sistema Integral de Capacitación así como la aplicación de cada uno de los procedimientos.
- Demostrar a los Jefes de oficina de Recursos Humanos la importancia de la aplicación de cada uno de los procedimientos.
- Asesorar a los participantes en la utilización del Sistema Integral de Capacitación.

Con respecto al ambiente y las condiciones del curso sería:

El curso se impartió, en el Estado de Chiapas reuniendo a varias delegaciones.

El curso fue dirigido por un instructor durante 2 sesiones de 8 horas cada una. Todo el material didáctico corrió en cuenta del instructor.

Especificación de Objetivos

Los objetivos son propósitos educativos y cumplirán su función en la medida en que puedan expresar lo que el alumno será capaz de hacer una vez terminada la instrucción y deben ser redactados en términos conductuales (Mayer 1970).

Un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya que sea con la realización de una sola operación de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la Institución (Duhalt 1977).

Esta definición es más apegada a la forma como se deben conformar los objetivos en la elaboración de los procedimientos administrativos, por lo cual se expondrán las partes que deben poseer cada uno de ellos.

1. El Sujeto

Es la persona que emitirá la conducta a evaluar

2. El Verbo

Es la conducta por aprender, en éste apartado es donde se propone la taxonomía o nivel al cual se realizará la conducta.

En ésta parte del objetivo es donde entra la definición de la conducta que debe presentar el sujeto al final de la aplicación del procedimiento y es donde tiene gran importancia la intervención del psicólogo.

3. Condiciones de operación:

Son las situaciones en la cuales se deben manifestar las formas de conducta y se clasifican en tres grupos:

1. A partir de que información

- A partir de órdenes escritas.
- De acuerdo con la descripción de actividades
- De acuerdo con el diagrama de flujo

2. En que circunstancias

- Considerando las características de los participantes.
- Cuando sea necesario

3. Con que equipo y/o instrumentos:

- Con el arco y cegueta
- Con la computadora
- Con la fotocopiedera

4. Establecimiento de los criterios de ejecución o nivel de eficiencia

Es la especificación del grado de dominio con el que debe exhibirse la conducta de aprendizaje para considerarla correcta, dividiéndose en tres criterios:

1. *Tiempo*

Es con que rapidez exhibe el sujeto la conducta, cuando esta tiene un plazo fijo para realizarla

2. *Cantidad*

Es el número de veces que exhibirá el sujeto, la conducta correspondiente.

3. *Calidad*

Esta se refiere a contra que se va a comparar la respuesta o conducta para decir que es correcta.

En lo que respecta al documento el objetivo sería:

Los Jefes de Oficina de Recursos Humanos ubicados en cada Delegación del Instituto aplicarán los pasos descritos en los procedimientos de capacitación con base al documento y explicación del instructor en un total de 30 horas.

Los objetivos son muy importantes ya que el Sistema Integral de Capacitación, contempla en uno de sus apartados la elaboración de estos aquí es trascendental la intervención del psicólogo ya que cuenta con las herramientas para su elaboración, pues como se explicó, una de las partes de los objetivos es la referente a la asignación de un verbo el cual no es más que la conducta que emitirá el sujeto al final de la instrucción o al final del procedimiento.

Con la especificación de objetivos se termina la explicación de este bloque.

El tercer bloque es la planeación del sistema contemplando los siguientes puntos:

Análisis de Funciones

Este punto nos indica ¿qué es lo que tiene que hacerse y cómo?.

En realidad es la presentación de la carta descriptiva, la cual fue elaborada como guía para poder impartir el curso a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos de cada delegación del Instituto y se presenta como (Anexo 4).

Análisis de Componentes

Este apartado responde a la pregunta ¿quien o que medio lo hace mejor?.

Este análisis se refiere a las personas, apuntes, material de instrucción programados, películas, pizarra etc.

Todo esta contemplado en la carta descriptiva (Anexo 4) que se elaboró para impartir el curso "Administración de la Capacitación", a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos.

Este apartado se contempla en específico en el Material didáctico, apartado que tiene la carta descriptiva.

Distribución

Responde a la pregunta ¿que hará en particular cada componente?.

Este apartado se contempla en la carta descriptiva (Anexo 4) cuando se indica que para cada subtema le corresponde la utilización de determinado material y/o equipo, tal es el caso de cuando se presenta a los Jefes de Oficina el diagrama y al paralelo se les pide que lo pueden consultar en el documento de "Sistema Integral de Capacitación".

Cronogramación

Responde a la pregunta ¿Cuándo y dónde se hará cada cosa?

Esta última fase del proceso de planeación del sistema se indica en la carta descriptiva en el apartado de "Tiempo" en el cual se especifica cuanto tiempo nos llevará el realizar la actividad del subtema tratado, tomando en consideración el material utilizado. Es conveniente mencionar que cada una de las fases se retroalimentan ellas mismas y a su vez con todo el módulo.

El cuarto bloque es el de realización y control de calidad.

Está compuesto por los siguientes apartados: ensayo del sistema, prueba del sistema, implantación, evaluación y control, ajustes para mejorar y la retroalimentación.

Ensayo del Sistema

Como su nombre lo indica es la realización de un ensayo que permite identificar si lo que se elaboró del sistema es lo idóneo para lo que pretendemos o se tienen que realizar ajustes.

En el caso del Repertorio Liberal, antes de haberlo a andar en cada uno de los estados, se realizó un ensayo ante personal del Instituto, recogiendo una serie de observaciones mismas que se hicieron a los documentos utilizados en la impartición del curso de "Administración de la Capacitación", para posteriormente poderlo dar a cada uno de los estados que se tenía programado.

Prueba del Sistema

Consiste en poner en práctica en forma experimental lo que se desea enseñar para determinar si es posible obtener los resultados establecidos.

Se impartió el curso de "Administración de la Capacitación" a cuatro Delegaciones las más cercanas al Distrito Federal recogiendo las observaciones de cada uno de los Jefes de Oficina de Recursos Humanos y haciendo los ajustes que se consideraban convenientes.

Implantación del Sistema

Del ensayo y la prueba del sistema sigue la implantación y se procede a ésta en el caso de que no existan problemas para hacerlo andar.

En el caso del Reporte Laboral después de haber aplicado el Sistema en las cuatro Delegaciones se procedió a preparar todo lo Logístico y se impartió el curso de "Administración de la Capacitación", el cual consistía en la enseñanza e instrumentación del Sistema Integral de Capacitación.

Evaluación y Control

La finalidad de éste apartado es verificar que los objetivos del sistema se estén logrando, en caso de no ser así, determinar los ajustes necesarios para cumplir con dichos objetivos.

En la implantación del sistema lo que se hacía era que al término de cada uno de los temas tratados se ponían ejercicios a los Jefes de Oficina y así se podía identificar, si es que se necesitaba de realizar ajustes o no para cumplir con el objetivo de cada uno de los subsistemas.

En la carta descriptiva elaborada para impartir el curso, se incluye un apartado que se llama evaluación el cual nos indica como es que se evaluará cada uno de los temas y subtemas expuestos.

Ajustes para mejorar

Este apartado se refiere a la necesidad de realizar ajustes al sistema para mejorar.

En el presente estudio lo que se realizó fue: la identificación de deficiencias en el curso y se realizaron los ajustes necesarios.

Por último de éste bloque se desprende la retroalimentación, la cual consiste en realizar los ajustes necesarios al objetivo en caso de considerarlo necesario.

Por lo expuesto anteriormente se confirma la utilización del modelo de Banathy en la instrumentación del Sistema Integral de Capacitación, ya que dicho modelo, está basado en la Teoría General de Sistemas.

FUNDAMENTO DE LA ORGANIZACION Y METODOS

Antecedentes

Los constantes cambios por lo que pasan las organizaciones, públicas, se dan a nivel social, económico y político aunado a esto el desplazamiento de la población hacia los centros urbanos y como consecuencia las necesidades que se generan, obligan al estado a revisar sus formas de organización para poder proporcionar los servicios que le demanda la ciudadanía.

Por ello el Estado tiene que atender nuevas necesidades como es la contaminación y actualmente proporcionar más seguridad a los ciudadanos, es así como la administración pública tiene que cambiar, sus técnicas administrativas acordes al avance tecnológico general, con estructuras y procedimientos adecuados a una realidad y más aún con servidores públicos conscientes de su papel y mejor capacitados.

Por lo antes comentado surgen las ideas de modernización de la administración pública, utilizando como su principal marco los estudios de organización y métodos.

Antecedentes de la modernización administrativa

Las primeras ideas de modernización en México se dan a partir de 1821, al emitir el Reglamento de Gobierno el cual facultaba a los ministros para proponer reformas y mejorar las técnicas y procedimientos administrativos en sus respectivas áreas.

De 1821 a 1917, las modificaciones administrativas eran basadas en disposiciones jurídicas.

En 1917 se asignaron las funciones de modernización administrativa al Departamento de Contratoría, siendo absorbidas por el Departamento de Presupuesto de la Federación y después por la Oficina Técnica Fiscal y del presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como se puede ver las funciones de modernización se enfocaban más al derecho, contabilidad y el control más que a las técnicas administrativas. Posteriormente en 1946 se creó la Secretaría de Bienes Nacionales y Inspección Administrativa, como órgano central de organización y métodos pero en 1958 es creada la Secretaría de la Presidencia que absorbe estas funciones.

Es hasta 1965 al crearse la Comisión de Administración Pública (C.A.P.) cuando se sistematizaron los esfuerzos de modernización administrativa, utilizando técnicas administrativas.

La Comisión de Administración Pública (CAP) formuló un diagnóstico de la situación actual de la Administración Pública, enfocado en el análisis de funciones, en el de procedimientos administrativos y en el análisis de sectores. Los dos primeros como uno de los elementos esenciales en la metodología de toda modernización administrativa y el de sectores para definir la forma de vinculación de la modernización administrativa con la planeación. Lo que encontró el C.A.P. en su diagnóstico sobre las funciones y procedimientos administrativos fue lo siguiente.

- **Duplicidad de funciones** -
- **Algunas funciones se otorgan a las Secretarías por que no están atribuidas a otras Secretarías.**
- **Gran cantidad de funciones sobre información, estadísticas, construcción, obras públicas y bienes patrimoniales se encuentran dispersas y no existe un sistema de coordinación eficiente y carecen de normas.**
- **La ejecución de funciones no se llevan a cabo por la falta de presupuesto, de sistemas de control y de personal.**
- **El control adolece de un programa técnico-normativo, no se aplica el principio de la unidad de mando.**

Del diagnóstico de la C.A.P. en lo referente a los sectores se encontro que:

La estructura y funciones de las Secretarías de Estado y Departamento Administrativos, no correspondían a los objetivos de desarrollo económico y social, es decir que no se encontraba definida su organización ni sus funciones conforme a la planeación.

Propuesta de la C.A.P.

Las propuestas del C.A.P. se dividen en tres y son las siguientes.

Mecanismos de modernización administrativa
Modificación de estructuras administrativas
Organización por sectores de actividad.

De estas propuestas la que nos interesa es la relativa a los mecanismos de modernización administrativa. El proceso de modernización administrativa, no puede realizarlo un órgano central exclusivamente, se sugiere que fueran creadas en cada dependencia pública, una unidad de asesoría técnica que sería el mecanismo administrativo de la modernización y que convencionalmente se denominaría **Unidad de Organización y Métodos (UOM)**. Proponiéndose como sus funciones la de estudiar, analizar y planear la actividad administrativa de cada dependencia, realizar estudios de distribución de tareas, sistemas y procedimientos, simplificación de operaciones y delimitar las funciones de línea y de asesoría.

El Concepto de Organización y Metodos.

Este termino procede de la concepción eficientista de Taylor y en el Sector Público es el conjunto de técnicas destinadas a mejorar el funcionamiento de la administración pública.

La organización es la función que consiste en buscar los medios que es necesario poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente. Entendemos por método, el proceso de reflexión abstracta que permita entocar el problema de la organización. El método esta estrechamente ligado a la organización, pues permite reparar en las modificaciones que se desean para modernizar la organización. La función de organización y métodos en la administración pública constituye el arte de proceder indispensable para descubrir y diseñar las estructuras y procedimientos ideales, así como

para modificar las actividades de los servidores públicos con el fin de mejorar y modernizar el funcionamiento de la administración pública en su conjunto.

Objetivo de las Unidades de Organización y Métodos

Las Unidades de Organización y Métodos se crearon en cada dependencia para:

1. Servir de vinculación entre el órgano central de modernización administrativa, que era la Secretaría de Programación y Presupuesto y las dependencias públicas
2. Analizar los problemas originados en la estructura de la organización de las dependencias públicas y de los problemas derivados del flujo o proceso administrativo.

Metología para el Estudio de Organización y Métodos

Las Unidades de Organización y Métodos abarcan dos áreas básicas que son la elaboración de manuales de organización y la elaboración de procedimientos administrativos, para fines de este trabajo únicamente se contemplará la segunda parte.

I. Planteamiento del Problema

Es la delimitación del área donde se encuentran las funciones y las personas que intervienen.

II. Recopilación de Información

Puede ser a través de entrevistas, donde el psicólogo tiene amplia experiencia en la utilización de esta herramienta.

Puede ser a través de cuestionarios.

También puede ser de documentos o trabajos anteriores, realizados en el área.

En este apartado lo más importante es determina la forma en que actualmente realizan sus funciones.

III. Análisis de Información

Consiste en hacer un examen crítico de la información o datos recopilados para descubrir y ordenar todas y cada una de las causas que impide la operación normal de un sistema, un procedimiento o un método de trabajo.

Aquí se detecta duplicidad de funciones, exceso de formatos.

También se establecen las bases de posibles alternativas de solución.

Se responde a las preguntas.

- ¿Que? la actividad
- ¿Para que? el propósito
- ¿Donde? el lugar
- ¿Cuándo? el orden y/o el tiempo
- ¿Quién? la persona
- ¿Como? los medios
- ¿Cuanto? la cantidad de recursos utilizados.

IV. Formulación y Presentación de Alternativas

En este apartado se presentan las alternativas de solución, acompañamiento de una estimación de recursos humanos, materiales y financieros.

V. Diseño del Nuevo Sistema

Es la elaboración del procedimiento propuesto y su presentación

VI. Implantación del Nuevo Sistema

Puede ser de tres tipos:

1. Método Instantáneo:

Consiste en implantar el nuevo sistema en el momento en que se cancelan las operaciones del anterior

2. Método de Proyecto Piloto

Consiste en operar el nuevo sistema - a manera de ensayo - en una pequeña parte - muestra - del total de la organización.

3. Método de Implantación en Paralelo

Consiste en operar simultáneamente a los dos sistemas por un tiempo determinado que solamente debe prolongarse, hasta el momento a que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas y que puede eliminarse el sistema antiguo sin mayores problemas.

VII. Evaluación y Control

Se realiza una supervisión constante de acuerdo con las necesidades cambiantes de la entidad.

Se debe mantener constantemente informado de la eficacia del sistema y en caso de errores, sugerir las medidas correctivas que procedan.

Pasos para la Elaboración de Procedimientos Administrativos

De esta forma cada procedimiento debe contener los siguientes apartados.

Introducción

En esta se debe plantear en forma general en que consiste el documento por cada apartado y las áreas responsables de su elaboración.

Marco Jurídico

Aquí se deben mencionar cada una de las Leyes, Códigos, Estatutos, Reglamentos, Acuerdos, etc. que de alguna forma tienen relación con el tema o procedimiento a elaborar, empezando por la Constitución y terminado por los documentos que se elaboran internamente en el área de trabajo. Aquí se debe mencionar, Artículo, Fracción, Inciso, etc.

Objetivo

En este apartado se debe mencionar el objetivo que se persigue en el procedimiento.

Cabe hacer mención que la redacción de éste objetivo por lo general se empieza con el verbo o la conducta pero tiene los mismos elementos que los objetivos de aprendizaje anteriormente explicados.

Políticas

Son el conjunto de acciones que deben ejecutar los responsables de cada una de las áreas que intervienen en el procedimiento.

Son las guías de operación para llevar a buen fin los procedimientos.

Áreas Involucradas

Son las áreas que tienen relación durante la realización del procedimiento.

Diagrama de Flujo

Es una descripción en forma gráfica y cronológica de las actividades que se deben desarrollar en el trabajo.

Estas actividades se presentan en forma resumida y en figuras.

Aquí se explica la conducta que debe presentar el responsable del área y como consecuencia entra el aspecto psicológico.

Descripción del Procedimiento

Aquí se describe con todo detalle, lo que se presenta en el diagrama de flujo, en este apartado se mencionan los formatos utilizados. Se describe con más detalles la conducta.

Formatos e Instructivos de Llenado

Se presentan los formatos a utilizar durante el procedimiento así como su respectivo instructivo, de como debe ser llenado.

En lo expuesto anteriormente se puede detectar que la conducta que deben realizar los responsables de las áreas se detecta principalmente en el diagrama de flujo, además en la redacción del objetivo y en la elaboración de las políticas.

Esto nos demuestra que la intervención de la psicología en la elaboración de los procedimientos es muy importante, ya que al levantar la información para dar inicio a los procedimientos, es a través de una entrevista en la cual se le pregunta a los trabajadores que nos expliquen con todo detalle como es que realizan su trabajo.

Los empleados al realizar sus actividades nos tienen que explicar que es lo que genera que realice su trabajo, como lo hace y que consecuencias tiene eso.

Si analizamos las actividades se puede dividir en antecedente, conducta y consecuente.

Esto nos demuestra que la intervención de la psicología en la elaboración de los procedimientos es muy importante, ya que al levantar la información para dar inicio a los procedimientos, es a través de una entrevista en la cual se le pregunta a los trabajadores que nos expliquen con todo detalle como es que realizan su trabajo.

Los empleados al realizar sus actividades nos tienen que explicar que es lo que genera que realice su trabajo, como lo hace y que consecuencias tiene eso.

Si analizamos las actividades se puede dividir en antecedente, conducta y consecuente.

FUNDAMENTO DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Otro de los aspectos en los cuales se fundamenta el presente trabajo es la Teoría General de Sistemas.

Es por lo cual se expondrá como nos sirvió ésta teoría en la instrumentación de la Capacitación en el Instituto.

La teoría General de Sistemas (T.G.S.) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy.

Bertalanffy no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pudieran crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los fundamentos básicos de la teoría General de Sistemas son:

- a) Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- b) Esta integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- c) Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales.
- d) Con esta teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- e) Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La comprobación de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas (Chiavenato 1989).

Diversos autores han definido los sistemas:

Por su parte, Buckley 1970, dice que un "Sistema es un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal, de modo que cada componente está relacionado por lo menos con varios otros, de modo más o menos estable, en un lapso dado.

Desde un punto de vista matemático, un sistema es una porción cualquiera del mundo que puede ser descrita en cualquier momento adscribiendo valores específicos a una cantidad de variables. (Rapoport, 1970)

Un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes f_1, f_2, \dots (Von Bertalanffy).

Todos los sistemas sociales incluyendo las organizaciones, consisten en actividades uniformes de varios individuos. Además estas actividades son complementarias o independientes respecto a cierto producto o resultado común; ellas se repiten de modo relativamente constante y están limitadas en el espacio y en el tiempo (Katz y Kahn 1980).

El enfoque de sistemas tiene algunos principios o axiomas que lo caracterizan y que son los siguientes:

- a) **Integración.** Un sistema es un todo indisoluble que se integra por partes interrelacionadas, interactuantes e interdependientes. Ninguna parte puede ser afectada sin afectar a las otras.
- b) **Subordinación.** El todo es primario y las partes secundarias. El papel que adoptan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.
- c) **Dependencia.** La naturaleza y función de la parte derivan de su posición dentro del todo, y su conducta es regulada por la relación del todo a la parte.
- d) **Unidad.** El todo se conduce unitariamente, sin importar lo complejo que sea.
- e) **Estabilidad.** La identidad del todo y su unidad se preservan, aunque las partes cambien. El todo se renueva a sí mismo constantemente, a través de un proceso de transposición.
- f) **Organización.** El todo es más que la suma de las partes; la organización confiere al agregado características diferentes de las de sus componentes, considerados en forma individual.
- g) **Jerarquía.** Los sistemas están relacionados en forma jerárquica: Las partes de un sistema pueden considerarse, a su vez, como sistemas.

Niveles de Análisis

El estudio de los sistemas se puede efectuar en varios niveles de análisis; éstos responderán, por una parte, a las exigencias de identificar, describir e interpretar las deficiencias en el funcionamiento del sistema y, por otra, a la necesidad de presentar medidas correctivas y recomendaciones.

En el sistema confluyen fuerzas interiores y fuerzas exteriores, por lo que la explicación de su problemática rebasa los límites del propio sistema. Al respecto, es preciso recordar que el todo es lo principal y la parte lo secundario; incrementar de manera aislada la eficiencia de una nueva parte no necesariamente mejora la eficiencia del todo.

Los sistemas se relacionan jerárquicamente. La partes de un sistema que se denominan subsistemas, pueden considerarse para su análisis a su vez como sistemas.

Los niveles de análisis son:

- a) **Intrasubistema:** dedicado al análisis de los componentes de cada subsistema, de su interrelación y del cumplimiento óptimo de su función.
- b) **Intersubistema:** se analizan las relaciones entre los subsistemas y la forma en que interactúan para la consecución de sus respectivos productos, tal es el caso del "Sistema Integral de Capacitación".

c) **Intersistema:** tiene como propósito investigar la interacción entre los sistemas que constituyen la unidad productiva.

d) **Contexto:** dedicado al examen de los factores que afectan al sistema y a la unidad de producción en su conjunto, específicamente aquellos de carácter social, político y económico.

La Empresa como Sistema

La unidad de producción es un organismo social que conjuga diversos recursos para la obtención de bienes y servicios, orientados a la satisfacción de las necesidades que lo dieron origen.

La unidad de producción o empresa se considera como sistema, por lo que se puede estudiar bajo el enfoque de sistemas. Como quedó señalado, por sistema se entiende el conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple una determinada función para lograr un propósito común y que mantiene cierto grado de estabilidad.

La empresa se integra por personas y por recursos materiales, financieros y tecnológicos, todos ellos interdependientes, con funciones específicas que a su vez cumplen una función general, cuyo propósito es alcanzar un objetivo común; además, las empresas públicas coadyuvan al logro de las finalidades superiores de la sociedad.

De acuerdo con un principio de la teoría de sistemas, el todo - la empresa - es más distinto que la suma de sus partes, las cuales se acaban, mueren o se inutilizan, mientras que la empresa sigue su marcha, puesto que constantemente se realimenta.

La materia prima de una empresa es transformada por el personal para obtener un producto, el cual, al venderse, genera ingresos, mismos que se utilizan para comprar materia prima y para retribuir al personal.

La empresa como sistema está integrada por varios subsistemas, éstos son:

- a) **Relaciones externas:** vincula a la empresa con su medio ambiente.
- b) **Dirección:** regulador; componente que impulsa, coordina y vigila a la empresa.
- c) **Tecnología:** precisa qué y cómo hacer.
- d) **Finanzas control:** capta, distribuye y controla los recursos monetarios.
- e) **Producción:** combina los recursos para la obtención de los productos (bienes y servicios).
- f) **Recursos materiales:** provee y conserva los bienes muebles e inmuebles y distribuye los materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones.

g) Relaciones laborales: es un conjunto de estructuras y procedimientos por medio de los cuales se establecen y aplican normas de trabajo y se adoptan decisiones en torno a la distribución de los beneficios de la producción.

h) Mercadeo: hace llegar los productos de la empresa a los consumidores finales.

Este apartado sobre la teoría de los sistemas, se incluye en el documento, debido a la importancia que tiene dicha teoría para explicar el proceso de capacitación.

El Sistema Integral de Capacitación se encuentra integrado por 4 subsistemas, los cuales contemplan todo lo referente a la capacitación, estos subsistemas son los siguientes:

- Subsistemas para la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Subsistema para la Elaboración del Programa Anual de Capacitación.
- Subsistema para la Ejecución de Acciones de Capacitación.
- Subsistema para la Evaluación de la Capacitación.

Cada uno de estos subsistemas tienen una relación entre sí, y a la vez poseen cierta independencia, lo cual nos indica que se pueden considerar en su conjunto como un sistema, ya que un sistema, "Es la relación que existe entre los elementos y que a su vez poseen cierta independencia" (Chiavenato 1992).

Al analizar cada uno de estos subsistemas nos percatamos de lo siguiente:

En cuanto al subsistema para la Detección de Necesidades de Capacitación, encontramos que en éste es donde inicia el proceso, ya que se detecta la necesidad, de una empresa de capacitar al personal y puede ser en necesidades cubiertas o encubiertas.

Al relacionar la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) con la teoría de sistemas encontramos que es el ESTIMULO, el cual se refiere a la entrada que recibe un organismo y que lo obliga a transformarse, éste subsistema se refiere a la necesidad de capacitar al personal que no cuenta con las habilidades, aptitudes o actitudes para desempeñar su puesto.

Lo anterior nos lleva al siguiente paso de la teoría de Sistemas.

El Proceso, el cual es en sí, la actividad que se debe realizar, en este paso entra el subsistema para la Elaboración del Programa Anual de Capacitación, en el cual se establecen cursos y se especifican; objetivo, tema, subtemas, material didáctico, etc., datos necesarios para poder impartirlos y aunado a esto, en el mismo paso entre el subsistema para la Ejecución de Acciones de Capacitación, que es aquí donde propiamente se imparte el curso con las características establecidas en el programa.

Por último el subsistema de Evaluación de la Capacitación entra en el paso de RESPUESTA, el cual es el resultado que sale de la realización de la actividad o lo que se obtuvo, en nuestro caso se presenta cuando terminamos de capacitar a los participantes y para saber los resultados aplicamos una evaluación, que nos permita saber si se cumplió el objetivo planeado, lo cual nos permite entrar al siguiente paso: LA RETROALIMENTACION, que con los resultados de la evaluación se genera una

nueva necesidad de capacitación, con estos cuatro subsistemas conformamos nuestro Sistema Integral de Capacitación.

Para que cada uno de los subsistemas fueran más comprensibles para los Jefes de Oficina de Recursos Humanos en cada Delegación, se presentarán en forma de procedimientos administrativos con sus respectivos diagramas de flujo que es donde se les da la secuencia paso a paso de cada una de las actividades que se deben realizar para llevar a cabo la capacitación.

De lo expuesto anteriormente se puede concluir que el "SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION" tiene relación con los axiomas de los sistemas de la siguiente forma.

a) Integración.

El Sistema Integral de Capacitación se integra por partes interrelacionadas, interactuantes e interdependientes y son:

- La Detección de Necesidades de Capacitación.
- La Elaboración del Programa Anual de Capacitación.
- La Ejecución de Acciones de Capacitación.
- La Evaluación de cursos de Capacitación.

Estas partes tienen una mutua relación y a su vez son independientes ya que se puede realizar la Detección de Necesidades de Capacitación sin antes recurrir a las otras etapas.

b) Subordinación

Lo importante es que se de todo el proceso de capacitación.

c) Dependencia

La conducta de cada parte de la capacitación es regulada por todo el proceso.

d) Unidad

El proceso de capacitación se conduce de manera unitaria e independiente.

e) Estabilidad

El proceso de capacitación siempre se da aunque en la Detección de Necesidades de Capacitación se detecten Necesidades encubiertas o manifiestas.

f) Organización.

El proceso de capacitación es más que cualquiera de las partes.

g) Jerarquía

El "SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION" esta conformado por 4 subsistemas, los cuales pueden considerarse como sistemas, en caso de quererlos dividir más.

Con estos axiomas podemos concluir que el "SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION" reúne las características necesarias para considerarlo como un Sistema.

FUNDAMENTO DE LA CAPACITACION

A través de la historia el hombre se ha encontrado en la necesidad de transmitir sus conocimientos a otros individuos, tanto en el ámbito familiar como en el laboral.

En lo que respecta al ámbito laboral el transmitir los conocimientos de un individuo a otro ha sido de gran trascendencia, ya que diversas personas han dedicado su tiempo a escribir libros respecto al tema, tal es el caso de (Pinto, 1994) que nos presenta las principales teorías de Administración que tienen relación con la capacitación y que por su importancia daremos una breve explicación.

Teorías relacionadas con la capacitación.

Teoría Clásica

W. Taylor y Henri Fayol (citado en Hernández, 1980) desarrollan planteamientos encaminados al logro de la máxima eficiencia de los recursos con que cuentan las empresas, conservando una estructura rígida y lineal.

Los trabajadores aprendían la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros con más experiencia, así el entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permitan al trabajador funcionar eficientemente.

Teoría Humanista

Esta teoría nace como oposición a la teoría clásica, dándole mayor importancia al hombre y al ambiente de trabajo como los principales elementos, que permitirán que se de la eficiencia, desplazando la atención del análisis de tareas y del proceso productivo a las relaciones humanas.

Por lo cual la capacitación se ve enfocada a proporcionar a los directivos los elementos para saber dirigir y motivar a los empleados, a fin de que puedan satisfacer sus necesidades y esperanzas.

Teoría Estructuralismo

En esta escuela se plantea que la Burocracia es la institución que debe coordinar las actividades de la organización con base en la planeación y delimitación de las responsabilidades y de la autoridad.

Se plantea que el trabajo se realizará de manera efectiva, si se divide de acuerdo con una jerarquía de funciones delimitadas. Además en dicha teoría se plantea a la organización como una unidad social compleja que interactúan diversos grupos sociales compatibles e incompatibles algunas veces.

La capacitación, en esta teoría, consisten en hacer por una parte que los gerentes planifiquen y organicen los métodos para mejorar la relación de sus miembros y así puedan interiorizar sus obligaciones y cumplan con sus compromisos.

Teoría Neoclásica

Para esta teoría la función existe en relación de sus objetivos y resultados, siendo la base para estructurarlo y orientarla.

Se basa en la administración por objetivos.

El entrenamiento esta dirigido a los gerentes.

Teoría Conductista

Se basa en el análisis del comportamiento humano aquí se considera al individuo capaz de tomar decisiones de manera racional y consciente. Dentro de ésta teoría se conjuga el análisis estructural y el del comportamiento humano.

El entrenamiento se enfoca al cambio de valores, actividades, comportamientos y la estructura de la organización.

Teoría Sistemica

Considera a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y así poder tomar sus decisiones.

La capacitación ayuda a mantener el equilibrio en cuanto a los recursos humanos de la organización.

Esta teoría se aborda anteriormente con más detalle.

UBICACION DEL ESTUDIO

Antes de proceder a la intervención de la capacitación en la organización se deben considerar los siguientes puntos:

Ámbito de estudio

Aquí se determina hacia dónde va a estar dirigido el estudio y se puede observar en el siguiente cuadro.

A
M
B
I
T
O

El Problema es sobre:	El Ambito será:
Funciones	Organización
Personas	Individual
Puestos	Ocupacional

En el INEA se consideró que los problemas eran en específico sobre las personas que no conocían el proceso de la capacitación.

Nivel de Estudio

Consiste en determinar a que nivel se realizará el estudio si es directivo, supervisión u operativo, en base al siguiente cuadro

Directivo	Alto
Supervisión	Medio
Operativo	Bajo

En el caso del Instituto se eligió el nivel de supervisión, ya que los Jefes de Oficina de recursos humanos, supervisan la realización de las actividades de capacitación.

Area por Investigar

Las áreas a las cuales se debe dirigir un estudio de capacitación son: la cognoscitiva, psicomotriz y efectiva en las que se ubican respectivamente los conocimientos, las habilidades y las actitudes, para lo cual se presenta el siguiente cuadro:

Conocimientos	Cognoscitiva	Saber
Habilidades	Psicomotriz	Poder
Actitudes	Afectiva	Querer

En el presente reporte se consideró que lo primero que se tenía que atender era, el área cognoscitiva ya que de lo que carecían eran de los conocimientos sobre capacitación.

Para poder abordar el tema de la capacitación se dividió en cuatro apartados.

- 1o. La Detección de Necesidades de Capacitación.
- 2o. La Elaboración de Programas de Capacitación.
- 3o. La Ejecución de la Capacitación.
- 4o. La Evaluación de la Capacitación.

Debido a que los Jefes de Oficina de Recursos Humanos no contaban con el perfil adecuado para desempeñar las funciones de capacitación, se elaboró, para cada uno de los cuatro pasos, un procedimiento administrativo que sirve para explicar en forma detallada las actividades que se tuvieron que realizar.

A continuación se dará una explicación más detallada sobre el proceso de la capacitación.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El primer subsistema es el referente a la Detección de Necesidades de Capacitación.

Conceptos de la Detección de Necesidades

Inicialmente se define lo que es una necesidad. La UCECA, 1979 señala "... enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema".

La palabra necesidad dice carencia o falta. En este caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "deber ser"; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que va a ocupar el puesto (Rodríguez 1995).

Es así como tenemos que la necesidad es la falta de algo y en el ambiente laboral es la carencia de conocimientos, actitudes y habilidades. entonces, al hablar de necesidades de capacitación se refiere a la carencia que tienen los empleados para desarrollar las funciones que se les ha encomendado.

TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

(Mendoza, 1993) dice que existen dos tipos de necesidades las manifiestas y las encubiertas.

Necesidades Manifiestas

Son las que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal, por el avance tecnológico etc. se pueden percibir como muy evidentes, para identificar esta necesidades no se requiere de realizar alguna investigación muy profunda, y alguna de las causas podrían ser:

- Un número de empleados menor al que se requiere.
- Personal de nuevo ingreso.
- Promociones o transferencias de personal
- Trabajadores a punto de jubilarse.

Necesidades Encubiertas.

Estas necesidades son más difíciles de identificar y se dan cuando el personal presenta problemas en su desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

El cambio de estas conductas traen comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos.

Como ejemplo podríamos poner los siguientes:

- Favoritismo.
- Comunicación deficiente en algunos o en todos los niveles.
- Actitudes negativas.
- Alto índice de ausentismo o retardos.
- Problemas interpersonales.

Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación.

- **Determina los problemas de una organización, clasificando los síntomas que se presentan e investigando las causas.**
- **Reúne información necesaria para precisar la situación ideal en que la institución debe funcionar.**
- **Identifica el potencial de recursos humanos con que cuenta la organización.**
- **Identifica las diferencias entre lo que debería hacerse y lo que se hace en una organización.**
- **Identifica quienes necesitan de capacitación y en que área.**
- **Proporciona la información básica para elaborar el contenido de los cursos que se deben impartir en la organización.**
- **Ayuda a que la gente sea más productiva al detectar sus deficiencias.**
- **Establece prioridades en los cursos a impartir al personal.**

Pasos para la Detección de Necesidades.

(Jiménez, 1986). sugiere que para llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación se sigan una serie de pasos, los cuales son los siguientes:

1. Recopilación del Acervo Documental.
2. Análisis y Organización de los Datos.
3. Determinar Discrepancias.
4. Reporte de Necesidades.
5. Toma de Decisiones.

1.- Recopilación del Acervo Documental

En este paso, el programador debe acudir a los dirigentes y a los archivos de la organización para solicitar las fuentes de información que fueron señaladas con anterioridad al referirnos a los documentos que pueden servir de base para identificar "lo que queremos" o necesitamos, y "lo que tenemos" (Se anexa el diagrama de flujo).

En este paso es donde el Jefe de Oficina de Recursos Humanos debe aplicar las técnicas para detectar la necesidad de capacitación.

2.- Análisis y Organización de los Datos.

Se deben analizar los documentos recolectados para asignarlos como base de nuestro trabajo, cuidando que sean claros, relevantes, confiables y válidos. De no ser así, se debe regresar al paso 1a. para hacerlos, ampliarlos y/o corregirlos.

En éste paso el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos debe analizar los datos arrojados de las técnicas aplicadas para detectar las necesidades de capacitación, así como los documentos que le proporcionaron para detectar las necesidades.

El siguiente paso es una decisión en la cual se pregunta, ¿son confiables y válidos los datos, si o no?

En caso negativo; el Jefe de Oficina de Recursos Humanos debe continuar con la actividad 1a. la cual consiste en que nuevamente se hace el levantamiento de la información.

En el caso de que la decisión se positivo se continúa con la actividad No. 3 la cual consiste en el establecimiento de discrepancias entre "lo que queremos" y "lo que tenemos".

3.- Determinar Discrepancias.

En este paso, tanto los indicadores de lo que queremos como los que especifican lo que tenemos, deben ser transformados a un código numérico que permita la comparación para establecer la distancia que existe entre ambos (es decir, la necesidad).

Dentro de la capacitación que se proporcionó a los Jefes de oficina de Recursos Humanos de cada Delegación del INEA se les enseñó las técnicas para detectar necesidades de capacitación y una de ellas fue el Inventario de habilidades la cual es básicamente numérica.

4.- Reporte de Necesidades.

Cuando se ha realizado los manejes convenientes para obtener las discrepancias, requerimos ordenar los resultados en términos de prioridad, redactando los objetivos que se pueden cumplir si adiestramos, capacitamos o educamos al personal.

En el curso de "Administración de la Capacitación" que se impartió a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos en el INEA, se incluyó un formato donde se especifica como es que se debe de entregar el reporte de necesidades de capacitación.

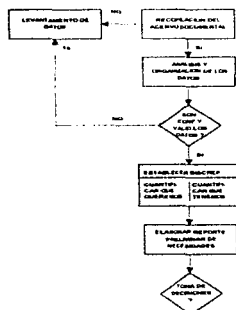
5.- Toma de Decisiones

Para ello, se recomienda que se tome el Comité de Capacitación, integrado por todos los sectores organizacionales que se verán afectados por la decisión que se tome.

En el curso que se impartió en el INEA se le dio indicaciones de que al presentar el reporte de necesidades al Jefe del Departamento se discutiera con él, sobre los cursos que sería conveniente que inicialmente tomará el personal.

Para poder llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación se deben seguir cada uno de los pasos que propone Alvaro Jiménez O. por lo cual a continuación se reproduce el diagrama de flujo a seguir.

PASOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.



FINANCIA: DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
 INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS
 CAROLINA DE AMÉRICA

TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

1. Análisis de Puestos

Técnica que consiste en un estudio sistemático y directo para obtener información de un puesto determinado.

Procedimiento:

Consiste en enlistar ordenadamente lo que debe hacerse en el puesto y lo que se necesita saber para hacerlo bien. La información se obtiene entrevistando a quienes ejecutan el trabajo y a aquellos que están directamente relacionados con él.

De manera general, las partes de que consta un análisis de puestos son:

- **Denominación del Puesto:** Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una palabra, que exprese la característica esencial del mismo.
- **Descripción del Puesto:** Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto.

- **Actividad Genérica:** Breve explicación de la actividad más característica del puesto que sirve para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.
- **Actividades Específicas:** Descripción detallada de las actividades que se deben realizar en el puesto. Su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, etc.
- **Categoría:** Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.
- **Requerimientos:** Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto. Normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

Esta técnica nos da la situación ideal o lo que queremos.

2. Inventario de Habilidades.

Instrumento que se utiliza para determinar las áreas o tareas en que se requiere adiestramiento, y para precisar quienes lo requieren.

El inventario consta de un cuadro de doble entrada: el personal se enlistará en la entrada de la izquierda, y las tareas que debe realizar en la entrada derecha, de manera que el jefe inmediato asigne una calificación a cada persona sobre su tarea.

El inventario nos da el estado real y se puede anotar lo ideal, además permite sacar la discrepancia en términos numéricos.

Procedimiento

El inventario de habilidades es llenado generalmente por Jefes de Departamento y Subdirectores, quienes están en una posición muy favorable para hacer apreciaciones de sus subordinados. Las tareas o actividades a incluir varían según el puesto, y debe procurarse que sean definidas en forma amplia.

Calificación:

La escala de rendimiento puede ser de 5 grados de calificación, o mediante letras (M-B-R-S-M-I)

3. Técnicas de Tarjeta

Técnica mediante la cual los sujetos involucrados con cierta actividad seleccionan de un cierto número de actividades, aquellas en las que consideran que necesitan adiestramiento, y las ordenan por orden de importancia.

Procedimiento:

- a) Se enlistan las actividades que debe conocer el ocupante del puesto.

- b) Se anota cada una de ellas en una tarjeta para formar un conjunto.
- c) Se entrega el conjunto de tarjetas al trabajador pidiéndole que seleccione aquellas en las que considere que requiere adiestramiento, y las ordene por su importancia.
- d) Se anota en orden de importancia desde la primera que el trabajador considera que necesita de capacitación y se elabora el informe.

Esta técnica puede aplicarse en forma individual o colectiva.

4. Lista Checable o de Verificación

Lista detallada de las actividades de que se compone un puesto; donde se marcarán las actividades en las cuales la persona se siente incompetente.

Procedimiento

Se presentará un listado de todas las actividades que una persona debe realizar correctamente en su puesto; este listado presenta una raya donde el entrevistado deberá marcar aquellas actividades en las que se siente incompetente; posteriormente se elabora el informe.

5. Entrevistas con cuestionario

Son fundamentalmente de 3 tipos: dirigida, semidirigida y libre. En las tres, el objetivo fundamental es la recopilación de información de manera directa con el sujeto a partir de una conversación:

- **Dirigida:** Es conducida por el entrevistado, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, esperando respuesta más o menos breves del entrevistado.
- **Semidirigida:** El entrevistador determina previamente aquellos aspectos sobre los que desea obtener información y durante la entrevista estructura preguntas de acuerdo a los tópicos centrales. El entrevistado tiene más libertad, pero siempre es guiado por el entrevistador.
- **Libre:** Este tipo de entrevista permite al entrevistado hablar libremente; sin embargo, el entrevistador deberá estar atento para evitar distracciones sobre el objetivo que persigue.

6. Corrillos

Un grupo de empleados se divide en subgrupos de 4 o 5 personas que contestaran a una misma pregunta.

Procedimiento:

Se reúne un grupo de trabajadores por puesto. Este grupo se divide en subgrupos de 4 o 5 personas. Cada subgrupo debe nombrar un moderador y un secretario. Se entrega a cada subgrupo una tarjeta con una pregunta relacionada con aspectos o áreas en los que ellos sientan que

necesitan capacitación para trabajar de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa. La tarjeta deberán contestarla en forma grupal, dándoles un tiempo de 20 a 30 minutos.

La función de secretario será tomar notas de lo discutido, y el moderador centrará al subgrupo con el objetivo y dará la palabra a cada uno de los miembros.

Terminado el tiempo, el grupo se reintegra y cada moderador presenta sus conclusiones, las cuales se anotan en el pizarrón o en el rotafolio. Se consideran como conclusión de grupo los aspectos en los que coincidan dos o más subgrupos.

7. Tormenta de Ideas

Se anota una pregunta referente a requerimientos, conocimientos, habilidades, o actitudes para mejorar el trabajo y resolver los problemas más urgentes en materia de adiestramiento, y un grupo de Jefes de Departamento o Jefes de Oficina no mayor de 8 ni menor de 5, debe expresar libremente cualquier idea que pueda contestar a esa pregunta.

Procedimiento

Se pide al grupo que exprese cualquier idea que pueda contestar a la pregunta dada.

Se informa que la duración del ejercicio será de 5 a 10 minutos. Se hace la indicación de que ninguna idea será motivo de discusión o comentarios sino hasta haber terminado.

Durante el ejercicio, se anotan todas las ideas, sin darles un determinado orden o agrupamiento.

Al finalizar el tiempo dado, se procede a discutir las ideas anotadas, pidiendo opinión de todos los participantes y tratando de llegar a un consenso, para lo cual es importante aquí si dar un orden a las ideas y conclusiones a que se llegue, a manera de obtener una evidencia que justifique las necesidades detectadas.

La sesión se terminará al resumir los resultados más importantes.

VENTAJAS DE LAS TECNICAS PARA D.N.C.

- Las técnicas para D.N.C., se pueden aplicar combinándolas y/o ajustándolas a cada caso específico.
- Con las técnicas obtenemos una evidencia que justifique las necesidades detectadas.
- Combinando las técnicas, se puede identificar las actividades a todos los niveles.

DESVENTAJAS DE LAS TECNICAS PARA D.N.C.

- En alguna de las técnicas mencionadas, la manera de calificar es muy objetiva (por ejemplo, inventario de habilidades, lista chequeable), pero en otras no es así.

- Una aplicación deficiente de las técnicas arrojará datos poco confiables.
- No existe ninguna combinación que garantice los resultados perfectos; todo depende de su correcta aplicación.
- Un formato mal diseñado no estará en posibilidades de ayudarnos a conseguir resultados valiosos.

ELABORACION DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

La elaboración del programa de capacitación es el segundo de los apartados en que se ha dividido la capacitación para darla a instrumentar a los responsables del área de recursos humanos en cada Delegación del Instituto.

Para que se de inicio a la elaboración del programa se requiere de ciertos requisitos que se generan cuando se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación siendo estos los siguientes:

- Una descripción específica de cada una de las actividades en que se va a capacitar a los trabajadores.
- Las características que poseen los trabajadores que serán sometidos a la capacitación.
- Una relación de los trabajadores a los cuales se les proporcionará capacitación.
- Un agrupamiento por puesto de los trabajadores que recibirán la capacitación.

Con lo anteriormente expuesto se puede dar inicio a la elaboración del Programa Anual de Capacitación por la cual en seguida se explicarán los principales conceptos, la importancia y las partes que conforman el programa.

CONCEPTOS BASICOS

Plan de Capacitación y Adiestramiento

Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación de actividades, para presentar una visión general de los programas que lo componen.

Programa

La parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormemorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el Instituto efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

Objetivo de Enseñanza

Es el enunciado del comportamiento que los capacitandos tendrán como resultado de la Instrucción.

Importancia de la Elaboración del Programa de Capacitación

Para poder dar inicio a la elaboración de los cursos de capacitación necesitamos de saber la importancia que tiene el contar con un programa de capacitación es por ello que se enlistan los siguientes puntos:

1. Sirve para saber cuando vamos a dar capacitación.
2. Sirve para saber a quienes y en que les vamos a dar capacitación.
3. Para cumplir con la ley.
4. Con un programa adecuado se puede lograr aumentar la productividad de la empresa.
5. Para atender las necesidades de los trabajadores y del Instituto en las áreas en que necesita capacitar.
6. Prepara a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma más eficiente.
7. Sirve para que los trabajadores tengan mayores oportunidades de trabajo.
8. Se evitan riesgos de trabajo.
9. Para informar a oficinas centrales del avance que se tiene en capacitación y realizar los ajustes pertinentes.
10. Para organizar los eventos de capacitación y realizar los ajustes necesarios.

Partes de un Programa Anual de Capacitación

Para poder elaborar el Programa Anual de Capacitación, inicialmente se tiene que elaborar la carta descriptiva que nos dará la información para la elaborar el programa; por lo cual se anexa un ejemplo de carta descriptiva y se explica cada uno de los pasos:

1. Descripción de actividades.
 2. Características de los participantes.
 3. Características del curso.
 4. Elaboración de Objetivos.
 5. Estructura del contenido.
 6. Selección de técnicas y material didáctico.
- 1.- Descripción de actividades.

Se debe conocer en forma detallada y precisa las actividades en que se tenga que adiestrar a los trabajadores, dichas actividades se refieren a lo que deberían conocer el trabajador o la situación ideal.

En el Instituto se obtuvieron de los siguientes documentos:

Manual General de Organización.
 Catálogo de Puestos.
 Perfiles de Puestos.
 Análisis de Puestos.

Estas actividades nos sirvieron para identificar el contenido del cursos así como el nombre del mismo.

2.- Características de los participantes.

Es necesario conocer las características de los trabajadores a los cuales se destina el Programa de Capacitación siendo éstas las siguientes:

- Escolaridad.
- Experiencia laboral.
- Puesto.
- De base o de confianza.
- Número de los trabajadores que recibirán capacitación.

Antes de impartirse el curso a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos se tuvieron que tomar en cuenta éstas características.

3.- Características del Curso

En éste apartado se tiene que considerá las características propias del curso como son:

- Nombre del Curso
- Fechas de duración; tanto de inicio como de término.
- El tiempo que durará el curso.
- Los instructores.

4.- Elaboración de Objetivos

Aquí se considera que los objetivos deben poseer ciertas características, las cuales ya se consideraron anteriormente en el apartado "FUNDAMENTOS DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE".

Estos objetivos son determinantes para poder indentificar el contenido que tendrá el curso que se pretende impartir.

5.- Estructura del Contenido

Aquí se anotan los temas y subtemas que contendrá el curso a impartir.

Es muy semejante a los capítulos y subcapítulos de un libro.

Para realizar, la estructura del contenido se debe seguir la siguientes secuencia.

- Listar en orden cada una de las actividades.
- Analizar cada actividad para separarla en sus componentes.
- Se organiza el contenido.
- Se designa el nombre del curso que se impartirá.

6.- Selección de Técnicas y Material Didáctico

Estas serán seleccionadas en base a los puntos anteriores ya que en base a los contenidos podremos indicar, si se requiere de una técnica grupal y que material se va a utilizar.

Estas son las partes que conforma un Programa de Capacitación y la forma en que cada una de ellas nos ayuda para la elaboración de la carta descriptiva.

Lo siguiente es que los datos de la carta descriptiva se pasen al formato que manda oficinas centrales del INEA para la elaboración del Programa Anual de Capacitación, dicho formato se incluye en el Sistema Integral de Capacitación.

Con esto se da por terminado el segundo punto del proceso de capacitación y se continúa con la ejecución de los cursos de capacitación.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO: LIDERAZGO DURACION: 10 DIAS INSTRUCTOR: EXTERNO
 PUESTO: JEFES DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS PLAZA: CONFIANZA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA	SUBTEMA	TECNICAS	MATERIAL DIDACTICO
El participante aplicará las principales teorías, así como los diversos conceptos y herramientas que influyen en el comportamiento del líder ante su grupo de trabajo, de acuerdo a lo expuesto en el curso y con la calidad establecida	El participante conocerá los criterios bajo los cuales se presentará el curso en base a lo expuesto en la clase y en un mínimo de tiempo	I Introducción	I1 Objetivo y Expectativas I2 Metodología del Trabajo	participativa Philippe 66 Expositiva	Laminas Pizarrón Laminas Pizarrón
	El participante describirá entre los conceptos de liderazgo y dirección en base al documento con exactitud	II Conceptos de Liderazgo y Dirección	II.1 Definición de Liderazgo II.2 Definición de Dirección II.3 Diagnóstico de Estilos de Dirección	Pares y Cuartetas Pares y Cuartetas Evaluativa	Laminas Pizarrón Laminas Pizarrón Cuestionario
	El participante conocerá las características de los grupos para su control en base a lo expuesto en clase con un mínimo de errores	III El Grupo	III.1 Factores que componen un grupo III.2 Factores ambientales que influyen en el grupo III.3 Conflicto en el grupo	Expositiva Expositiva Expositiva	Pizarrón Acetatos Pizarrón Acetatos Laminas Laminas Video T.V.

EJECUCION DE ACCIONES DE CAPACITACION

La Ejecución de los cursos es el tercer paso referente al proceso de capacitación.

Este tercer paso es el más dinámico ya que es donde se puede decir que se culmina la planeación, precisamente aquí es donde se ejecuta lo obtenido en la Detección de Necesidades de Capacitación y lo propuesto en el Programa Anual de Capacitación, en todo esto radica la importancia de la Ejecución de los cursos.

Las actividades a desarrollar en el paso de Ejecución de los Cursos de Capacitación, no se dan únicamente cuando se imparte el curso, si no antes y después, por lo cual podemos hablar de tres momentos:

1. Antes del curso.
2. Durante el curso.
3. Después del curso.

A continuación se verá con más detalle cada uno de los momentos:

1.- Antes del Curso.

- Control Interno.

Es necesario contar con un formato que reflejan los datos de los cursos que se impartirán; esto es, nombre del curso, puesto, fecha de inicio, etc. por lo cual se elaboró un formato que auxiliará al Jefe de Oficina de Recursos Humanos para llevar su registro con el nombre de "Control Interno de Cursos".

- Difusión.

Se deberá hacer la difusión de los cursos que se impartirán por lo menos con un mes de anticipación, pudiendo ser con los siguientes medios:

- Carteles
- Trípticos
- Oficios dirigidos a las autoridades, etc.

Cada una de las Delegaciones del Instituto debe decidir cuál o cuáles serán los medios que utilizará en base a sus recursos.

- Coordinador de Curso

Es necesario que se nombre una persona indicada que coordine el curso a impartir, para proporcionar el apoyo al instructor y a los participantes, el coordinador debe:

- Notificar al Instructor interno de su participación.
- Cumplir con el requerimiento de material y equipo.
- Registrar a los participantes.
- Controlar la lista de asistencia.
- Aplicar el cuestionario de opinión de participantes e instructor.
- Registrar desempeño docente del Instructor.

- Instalaciones

Es importante que el coordinador verifique la disponibilidad y funcionalidad de las instalaciones como es: la limpieza, distribución de mesas, sillas, tomas de corriente, ventilación, luz natural y artificial, servicios sanitarios, funcionamiento del equipo.

- Selección de Instructores.

Los instructores pueden ser internos, o sea, personal del mismo Instituto o externos los cuales son personal contratado por fuera a los instructores que manda la Secretaría de Educación Pública.

Para seleccionar los instructores es necesario considerar los siguientes puntos:

- Nivel académico.
- Puestos desempeñados en la Administración Pública.
- Experiencia académica.
- Conocimiento del Instituto, en su caso.
- Experiencia como instructor.

- Participantes

Con respecto a los participantes el coordinador del curso debe realizar las siguientes actividades:

- Proporcionar información sobre el curso.
- Inscribir a todos los interesados.
- Cuidar que los participantes cubran el perfil requerido para el curso.

- Recursos Materiales

El Coordinador del curso debe:

- Preparar toda la papelería que se necesitará en el curso
- Preparar el equipo a utilizar.
- Fotocopiar el material.
- Proporcionar lo referente al servicio de cafetería.

- Recursos Financieros.

El Coordinador del curso debe:

- Gestionar la contratación de los instructores externos.
- Alquilar el equipo.
- Imprimir los documentos.
- Comprar el material para el servicio de cafetería.
- Comprar el material y el equipo.

- Inauguración

El coordinador del curso debe:

- Confirmar asistencia de Instructor y Participantes.
- Contar con un curriculum abreviado del Instructor.
- Confirmar asistencia de autoridades que asistirán a inaugurar el curso.
- Verificar que se encuentre preparado el servicio de cafetería y edecanes en su caso.

Aquí se da por terminada la fase referente a las actividades que se tienen que realizar antes de dar inicio al curso.

2.- Durante el Curso

Después de que ya se ha preparado todo para dar inicio al curso, es necesario el asegurar el buen desarrollo del mismo, lo que quiere decir que se tendrán que realizar las siguientes actividades:

- Inauguración

- Pasar lista a los asistentes al curso.
- Proporcionar al instructor el material indispensable.
- Presentar a las autoridades que inaugurarán el curso, así como al instructor.
- Entregar a los participantes los formatos de registro al curso.
- Explicar a los participantes las condiciones del curso como son:
 - Asistencia.
 - Acreditación.
 - Horario.
 - Evaluación.

- Durante el Desarrollo del Curso.

- Evaluar el desempeño de los participantes.
- Proporcionar el material y equipo a utilizar.
- Supervisar la limpieza y funcionamiento de las instalaciones.
- Asesorar sobre la operación del equipo.
- Supervisar el servicio de cafetería.
- Solucionar los problemas que surgan.
- Elaborar las constancias.
- Preparar los elementos para la clausura.

- **La Clausura**

- **Proporcionar cuestionarios para evaluar el curso, al instructor y el desarrollo del curso.**
- **Recabar las evaluaciones.**
- **Verificar las constancias.**
- **Pasar las constancias a firma de las autoridades respectivas.**
- **Invitar a las autoridades que clausurarán el curso.**
- **Distribuir las constancias a las autoridades e instructor para su entrega.**

3.- Después del Curso.

La realización del curso debe complementarse con una retroalimentación, que nos ayude a conocer y enriquecer los cursos que se imparten, por lo cual es necesario hacer el análisis de los siguientes puntos:

- **Analizar la lista de asistencia con bajas y faltas.**
- **Analizar los cuestionarios de opinión.**
- **Analizar opinión del instructor.**
- **Tabular los cuestionarios.**
- **Identificar anomalías en el material y equipo utilizado.**

EVALUACION DE LA CAPACITACION

El último apartado que contempla el proceso de la capacitación es el de evaluación, siendo éste de gran importancia para el instructor, debido a que es un indicador para conocer como se ha dado el aprendizaje en los participantes.

Por ello la finalidad de éste apartado es el de compilar los elementos que faciliten al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de cada Delegación del Instituto, la labor de planeación, elaboración y aplicación adecuada de los instrumentos de evaluación.

Por lo antes dicho a continuación se expone en forma resumida el apartado de evaluación.

Conceptos Básicos

Debido a la necesidad de homogeneizar los terminos utilizados en la evaluación a continuación se presentan los conceptos mas usados y su respectiva definición.

Instrucción

Es el conjunto de métodos y procedimientos que manejados adecuadamente permiten desarrollar aptitudes y actitudes, compartiendo la participación y compromiso ente el responsable de enseñanza y el responsable de aprendizaje (SEP, 1989).

Evaluación

Es un procedimiento sistemático, continuo e integral destinado a determinar hasta que punto han sido logrados los objetivos previamente establecidos en un programa de capacitación. (SEP, 1989)

Medición

Es un elemento indispensable de la evaluación, junto con la calificación conforma el aspecto cuantitativo de una situación real, mediante la utilización de técnicas e instrumentos diseñados y validados, no implica juicios de valor, sólo es un elemento que forma parte del procedimiento de evaluación, concretándose a la interpretación de los datos obtenidos, por tanto, la medición en si misma no permite la toma de decisiones. (SEP, 1989).

Calificación

Constituye la acción de asignar un valor numérico a una conducta, tomando como base el cambio producido, y la medida en que éste se da; este término no debe ser confundido con la evaluación, pues si bien es cierto que ésta tiene un aspecto cuantitativo, también comprende aspectos cualitativos complementarios, en cambio la calificación no incluye este tipo de juicios. (SEP, 1989).

Control

Es la acción de verificar que existe una concordancia entre las actividades programadas, los contenidos, los procedimientos, las características de los participantes y el desempeño del instructor. El control puede ejercerse por personas ajenas a las actividades de instrucción, sin embargo, visto éste como un elemento de la evaluación, debe ser realizado por las personas directamente involucradas (instructor y participantes (SEP, 1989)).

Importancia de la Evaluación

La evaluación permite:

- Ofrecer al participante una fuente de información en la que pueda corregir sus errores.
- Vigilar que el participante no se salga de los objetivos del programa.
- Determinar la eficiencia del programa anual de capacitación.
- Informar al participante de su grado de avance en el aprendizaje y realizar correcciones.
- Reforzar o ajustar el contenido de los cursos en base a las evaluaciones aplicadas.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar cual es su capacidad ante el trabajo.
- Conocer los cambios de conducta del participante durante y después del curso.
- Generar nuevas necesidades de capacitación.
- Informar al Instructor sobre deficiencias detectadas en el aprendizaje de los participantes.

Tipos de Evaluación

Los tipos de evaluación utilizados en la capacitación son la diagnóstica, intermedia y final, por lo que se dará una breve explicación de cada una de ellas.

Evaluación Diagnóstica

A éste tipo de evaluación también se le llama inicial y consiste en evaluar al participante al inicio del curso a fin de identificar, las características, necesidades, intereses, expectativas y conocimientos que posee y cual es la relación que tiene con los objetivos del curso.

Los instrumentos que se utilizan en éste tipo de evaluación son las pruebas abiertas, listas de verificación o escalas estimativas.

La evaluación diagnóstica permite obtener información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que permitirán posteriormente compararlos al final del curso.

Evaluación Intermedia

También se le conoce como evaluación parcial y se aplica durante la instrucción, en algún momento que se requiera, puede ser al término de algún tema, de un subtema o al final de una tarea.

Con la información que se obtenga se puede adecuar el contenido de los temas o subtemas que se estén desarrollando.

La función de este tipo de evaluación es la de regular el ritmo del aprendizaje y a su vez retroalimentar a los integrantes del proceso respecto de sus avances.

Los instrumentos que se aplican pueden ser exámenes prácticos, observación, registro del desempeño.

Este tipo de evaluación nos ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa.

Evaluación final

También se la conoce como evaluación sumaria y se realiza al final del desarrollo del curso.

El propósito de esta evaluación es la de verificar si efectivamente se cumplió con el programa y en su caso hacer los ajustes necesarios acerca del desempeño del individuo o también sobre el material utilizado.

Los instrumentos que se utilizan son las pruebas objetivas que incluyen la totalidad de los objetivos.

Los resultados de la evaluación final sirven para desarrollar futuras actividades de aprendizaje, modificar los contenidos, proporcionar información al participante, al instructor y al coordinador del curso.

Esta evaluación nos permite tener un parámetro para realizar un seguimiento del participante en el desempeño de su trabajo.

Los tres tipos de evaluación mencionados sirven al instructor para conocer los avances y logros que se alcanzaron en la capacitación.

Cuando se instrumenta el curso "Administración de la Capacitación" en las Delegaciones del INEA se aplicaron estos tres tipos de evaluación como sigue:

Evaluación Diagnóstica

Esta evaluación se le aplicó a cada uno de los jefes de oficina para saber que tanto conocían sobre capacitación y en base a esos se realizaron algunos ajustes, más que al contenido, al material y técnicas a utilizar para la instrucción.

Evaluación Intermedia

Durante el desarrollo del curso se fue aplicando constantes evaluaciones que permitieron un mejor aprendizaje en los Jefes de Oficina de Recursos Humanos.

Evaluación Final

La evaluación final para los Jefes de Oficina de Recursos Humanos fue que pudieran elaborar su programa anual de capacitación.

Instrumentos de la Evaluación

Para registrar y controlar la realización de las actividades de evaluación se elaboran instrumentos que constan de un conjunto de reactivos (preguntas o problemas) o de variables (actividades o características de una ejecución descritas con precisión). Los instrumentos de evaluación se elaboran de acuerdo con:

- El contenido.
- El nivel de eficiencia.

El contenido se obtiene al analizar los objetivos generales y los objetivos específicos; la información proporcionada por el contenido ofrece el material básico para redactar los reactivos o las variables que aparecen en los instrumentos de evaluación.

Los instrumentos de evaluación deben tomar en cuenta el nivel de eficiencia establecido en los objetivos, éste señala los criterios sobre la cantidad, calidad o precisión que deben alcanzar los participantes en sus realizaciones.

La evaluación es propositiva, y para explicitar sus propósitos enuncia los objetivos de enseñanza/aprendizaje.

Ahora bien, como el cúmulo de conocimientos no es el mismo en cuanto a lo que se aprende y lo que se enseña, es necesario medir si se han logrado los objetivos previstos.

Estas son tres características deseables en todo instrumento de evaluación.

1. Validez. Cuando el instrumento de evaluación sirve realmente al propósito para el que fue elaborado.
2. Continuidad. Cuando aplicado en circunstancias distintas, los resultados obtenidos a través del instrumento sean iguales.
3. Estandarización. Cuando el instrumento es aplicado en las mismas condiciones y con las mismas instrucciones.

Tipos de Items

- Respuesta Breve.
- Respuesta alterna/si-no/falso-verdadero.
- Jerarquización.
- Correspondencia.
- Localización.
- Opción múltiple.

Respuesta Breve

Este tipo de reactivos se caracterizan por el establecimiento de una proposición incompleta o una interrogante en que, a partir de una información dada, se espera que sea completa.

Ejemplo:

En los procedimientos administrativos, ¿cuál es el apartado que se refiere a los lineamientos a seguir en cada área?

Recomendaciones específicas para la elaboración y empleo de estos reactivos son:

- Reducirse el ámbito estrictamente informativo de los contenidos y, aun en este ámbito, a la información esencial.
- Incorporar a su planteamiento expresiones e instrucciones precisas que no dejen lugar a multiplicidad en la interpretación de la respuesta que se espera.
- En caso de esperarse varias respuestas parciales, indicar cuántas son y señalar los espacios en que han de ser asentadas.

Respuesta Alternativa/si-no/falso-verdadero.

Estos reactivos limitan la respuesta a una de dos opciones o alternativas.

Las posibilidades de acertar por azar son del 50% por lo cual resulta que la mayoría de los especialistas se manifiestan rehuentes a utilizar este tipo de reactivos.

Ejemplos:

Los manual de organización contienen las funciones y objetivos. F () V ()

El proceso de capacitación contempla cuatro fases. F () V ()

Recomendaciones específicas para la elaboración y empleo de estos reactivos son:

- Redactar las proposiciones o aseveraciones en términos afirmativos.
- Suprimir los datos accesorios o ajenos al aprendizaje que se desea corroborar.
- Evitar las palabras que sugieran falsedad o veracidad, tales como generalmente, algunos, debe, siempre, nunca, ninguna.

Jerarquización/Ordenamiento

Se ofrece al examinado una lista de datos, a los cuales debe dar un orden específico.

Ejemplo:

Colocar por orden cronológico las partes de un procedimiento:

Introducción.	1. _____
Descripción del Procedimiento.	2. _____
Objetivo.	3. _____
Diagrama de Flujo.	4. _____
Políticas.	5. _____
Índice.	6. _____
Formatos.	7. _____

Recomendaciones específicas para la elaboración y empleo de estos reactivos son:

- No mezclar en una misma proposición enlistado elementos de distinta naturaleza ni distractores. Hacer tantas series independientes como sean necesarias para aislar los elementos de las diferentes secuencias, en caso de proponer más de una.
- Establecer con claridad y en cada serie las condiciones de trabajo, señalando con precisión el criterio en función del cual ha de ordenarse o jerarquizarse el material.
- Manejar estas reactividades sólo cuando se trate de explorar objetivos en los que la conducta correspondiente se refiere a discriminar posiciones, ordenar, jerarquizar, etc.
- Formar de tres a cuatro grupos o series, como máximo, en caso de haber material suficiente.

Correspondencia

Se caracterizan por pedir el establecimiento de relaciones entre elementos de dos grupos o series.

Ejemplo:

Anotar las letras en los paréntesis que correspondan

() Detección de Necesidades de Capacitación.	A) Temas - Subtemas
() Elaboración de Programas.	B) Diagnóstica -Sumaria
() Ejecución de Cursos	C) Situación Real - Ideal
() Evaluación de Cursos	D) Control de Asistencia

Recomendaciones específicas para la elaboración y empleo de estos reactivos son:

- En la columna donde deben buscarse las alternativas de relación (derecha en los ejemplos) es conveniente incluir de uno a tres elementos, además de los estrictamente correspondientes, a fin de evitar que la última o últimas se establezcan por eliminación de las opciones ya resueltas. Los elementos así incorporados (distractores) se deben combinar con los de asociación correcta y guardar afinidad con éstos en cuanto a su naturaleza, no obstante su falta de correlación con los elementos de la otra serie.

Asegurarse de que todos los elementos de la serie a partir de la cual se va a buscar la relación (izquierda en los ejemplos), o sea, en la que se deben anotar las respuestas, tengan un elemento asociado correcto (y sólo uno) en la columna o serie de comparación.

- Incluir en cada grupo o lista un mínimo de cinco relaciones y un máximo de 12 (sin incluir los elementos distractores).
- Forma de tres o cuatro pares de series como máximo en una prueba, en caso de haber material suficiente.
- Construir grupos en que los elementos y relaciones sean, en cada uno, del mismo tipo y naturaleza.

Opción Múltiple

Están constituidos, en su forma clásica, por un enunciado incompleto o una pregunta (cuerpo del reactivo) y varias posibles respuestas (opciones o alternativas), entre las cuales una completa responde correctamente al enunciado o pregunta inicial.

Ejemplo:

Anotar en el paréntesis la letra correcta. ()

Parte de un Manual de Organización

- a) Diagrama de Flujo
- b) Descripción
- c) Funciones
- d) Áreas Involucradas
- e) Formatos

Recomendaciones para la formulación de este tipo de reactivos:

- 1) Proponer un problema único.
- 2) Incluir en el encabezado tantas palabras como sea posible, y hacer las opciones lo más breve posibles.
- 3) Comunicar en forma exacta y precisa el problema.
- 4) Evitar en lo posible los enunciados negativos.
- 5) El reactivo sólo debe incluir una respuesta (que se considere la más aceptable o correcta).
- 6) Las opciones equivocadas no deben ser demasiado obvias.
- 7) Eliminar claves o indicios (determinantes específicos) en el encabezado, que permitan seleccionar una respuesta correcta, o eliminar una opción incorrecta.

Los determinantes específicos más comunes son:

- La incoherencia gramatical, entre la base y en las opciones.
 - La extensión relativa de las opciones.
 - La repetición de vocablos en la base y en las opciones.
 - La inclusión de opciones opuestas al sentido de la opción correcta.
 - La inclusión de dos respuestas que tengan el mismo significado.
- La inclusión de opciones que comprendan una o varias opciones del reactivo.

PROCEDIMIENTO

El objetivo del presente trabajo fue el de proporcionar los elementos básicos sobre el proceso de capacitación a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos en cada una de las Delegaciones del INEA.

Es por lo anterior que para llevar a cabo dicho objetivo, se procedió a la realización de las siguientes actividades.

Se solicitó a los Delegados de los estados que mandaran un perfil de los Jefes de Oficina de Recursos Humanos, los cuales serían los responsables de llevar a cabo las funciones de capacitación, encontrándose lo siguiente:

PERFIL DE JEFES DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

No.	DELEGACIÓN	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA EN CAPACITACION
1	OAXACA	LIC. PSICOLOGIA	NO
2	CHIAPAS	CONTADOR PUBLICO	NO
3	TABASCO	LIC. PEDAGOGIA	NO
4	MERIDA	PREPARATORIA	NO
5	QUINTANA ROO	PREPARATORIA	NO
6	EDO. DE MEXICO	LIC. PEDAGOGIA	NO
7	VERACRUZ	LIC. ADMINISTRACION	NO
8	CAMPECHE	ING. CIVIL	NO
9	PUEBLA	PREPARATORIA	NO
10	TLAXCALA	PREPARATORIA	NO

Debido al análisis realizado de los perfiles enviados por las Delegaciones se vio la necesidad de buscar una herramienta que permitiera capacitar a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos, en las nuevas actividades que se les estaban encomendando. Por lo cual se recurrió a la elaboración de un curso nombrado "Administración de la Capacitación" el cual estaría dividido en 2 partes; la primera contenía el fundamento teórico de la capacitación, esta parte ya se incluyó en el apartado de "Proceso de la Capacitación".

Dicho apartado ayudaría para explicar las cuatro fases del proceso de capacitación, siendo las siguientes:

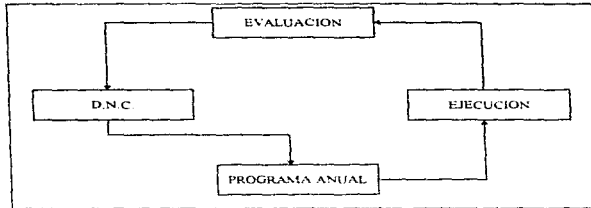
1. Detección de Necesidades de Capacitación.
2. Elaboración del Programa Anual de Capacitación.
3. Ejecución de Acciones de Capacitación.
4. Evaluación de Cursos de Capacitación.

El segundo apartado contemplaría la elaboración de un "Sistema Integral de Capacitación" el cual estaría dividido en los cuatro subsistemas siguientes:

1. Subsistema.- Detección de Necesidades de Capacitación.
2. Subsistema.- Elaboración del Programa Anual de Capacitación.
3. Subsistema.- Ejecución de Acciones de Capacitación.
4. Subsistema.- Evaluación de Cursos de Capacitación.

Los cuatro subsistemas al interactuarse forman el "SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION" como se ejemplifica a continuación:

PROCESO DE CAPACITACION



Estos dos apartados se explicarán al paralelo; primero el fundamento teórico de la capacitación y después cada uno de los subsistemas, para la explicación de éste, se procedió a la elaboración de un procedimiento administrativo por cada subsistema ya que por el perfil con que contaban los Jefes de Oficina de Recursos Humanos sería muy difícil que lo comprendieran sin la utilización de éstas herramientas.

Posteriormente se recurrió a la elaboración de los procedimientos administrativos, los cuales contemplan los siguientes apartados:

- Políticas de Operación.
- Diagrama de flujo.
- Descripción del procedimiento.

En cada procedimiento se incluyen éstos puntos y de manera general los siguientes:

- Introducción.
- Objetivo.
- Marco Legal.
- Áreas involucradas.
- Formatos.

La forma como se elaborarán los procedimientos se explica en el apartado de "Organización y Métodos" con la finalidad de que los Jefes de Oficina de Recursos Humanos conocieran la metodología de su elaboración y en un futuro poder aplicarlo.

Cada uno de los procedimientos contemplan formatos para Detectar Necesidades de Capacitación, para Elaborar el Programa Anual de Capacitación, para llevar a cabo los cursos y para evaluarlos.

Para la impartición del curso se elaboraron láminas, acetatos, tarjetas, se presentaron películas, además se utilizó el siguiente material: pizarrón, televisión y video, rotafolio, plumones para acetatos.

La forma como se presentó el material se explica en la carta descriptiva (Anexo 4) elaborada para la impartición del curso.

Después de terminado el curso de "Administración de la Capacitación" se procedió a la aplicación del mismo al personal de la misma subdirección como una prueba para detectar deficiencias y se realizaron los ajustes siguientes:

- Claridad en los acetatos.
- Cambio de colores en las letras de las láminas.
- Presentación de Bibliografía.
- Claridad en las fotocopias.
- Comprar películas.
- Cambio del tamaño de letra en las láminas.
- Disminución del tiempo de exposición.

Una vez realizado los ajustes necesarios se invitó a 4 Delegaciones del Instituto que fueran las más cercanas del Distrito Federal, para impartirles el curso de "Administración de la Capacitación" en plan piloto, para lo cual se les pidió que se presentarían los Jefes de Oficina de Recursos Humanos y el personal que ellos considerarían que podrían tener relación con dicho curso.

El personal que se presentó fueron los 4 Jefes de Oficina de Recursos Humanos y 11 Coordinadores de Zona, que una de sus funciones es la de gestionar los trámites del personal del Instituto que desee tomar cursos de capacitación.

Se pidió a cada uno de los participantes que externarán su opinión sobre la forma en que se había impartido el curso contemplando los tres siguientes aspectos:

- Material utilizado.
- Exposición del instructor.
- Contenido del curso.

Se le entregó hojas blancas a los participantes indicándoles que no era necesario que pusieran su nombre.

Se analizó la información recopilada y se procedió a realizar los siguientes ajustes:

- Disminución en el tiempo de exposición.
- Utilización de más dinámicas.
- Aplicación de más ejercicios.
- Menos teoría y más práctica.
- Entregar copia de las películas.
- Explicación más detallada sobre los diagramas de flujo.

Se elaboró un oficio dirigido a los Delegados de las siguientes Delegaciones:

OAXACA	VERACRUZ	QUINTANA ROO
CHIAPAS	CAMPECHE	EDO. DE MEXICO
TABASCO	PUEBLA	
MÉRIDA	TLAXCALA	

Esto con la finalidad de impartirles el curso de "Administración de la Capacitación".

Se establecieron 3 sedes:

CHIAPAS
OAXACA
MÉRIDA

A los Delegados de cada sede se les solicitó que proporcionará todas las facilidades para la impartición del curso, como fueron:

- Hotel.
- Material Audiovisual.
- Transporte.
- Servicio de cafetería.
- Papelería.

Se pidió que las Delegaciones mandarían a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos al curso, pero a su vez ellos solicitaron que se hiciera extensivo a los Jefes del Departamento de Administración y Programación así como a los Coordinadores de Zona debido a que éstos tienen relación con las funciones de capacitación, por lo que el titular de la Subdirección de Recursos Humanos tomo la decisión de también impartir el curso al personal que solicitaron las Delegaciones.

Debido a que ya se contaba con la experiencia de impartir el curso a los Coordinadores de Zona, cuando se dio en plan piloto, lo único que se hizo fue el reproducir el material.

Se acudió un día antes de la impartición del curso y se revisó el aula y las instalaciones realizando los ajustes necesarios y preparando el material.

El curso dio inicio a las 9:00 AM y termino a las 17:00 PM fue impartido en 2 días y se dio en el siguiente lugar:

RELACION DE SEDES Y PARTICIPANTES

SEDE	PARTICIPANTES			FECHA DE IMPARTICION
	JEFES DE OFNA. DE R. H.	JEFE DE DEPTO.	COORDINADOR DE ZONA	
1. CHIAPAS	4	4	60	10 Y 11 DE AGOSTO DE 1995
2. OAXACA	3	3	40	26 Y 29 DE SEPTIEMBRE DE 1995
3. MERIDA	3	3	34	26 Y 27 DE OCTUBRE DE 1995
TOTAL	10	10	134	

El curso se impartió de la siguiente manera:

Inicialmente se dio la Detección de Necesidades de Capacitación después al Elaboración del Programa Anual de Capacitación, la Ejecución de las Acciones de Capacitación y por último la Evaluación de los cursos.

Al inicio del curso se proporcionó el material a los participantes.

En cada uno de estos apartados, inicialmente se presentó la información teórica y después se procedió a la explicación de los procedimientos explicando detalladamente los diagramas de flujo utilizando el material didáctico y audiovisual contenido en la Carta Descriptiva.

En lo que respecta a la Detección de Necesidades de Capacitación se realizó lo siguiente:

Se dio una explicación de los conceptos básicos, así como la importancia de la D.N.C. y en que consistía esta. Al paralelo se enseñó las partes que conforman un procedimiento y más adelante se entro de lleno con el diagrama del flujo, el cual con ayuda de los acetatos, el material didáctico y los documentos de apoyo se facilitó el aprendizaje. Además de explicar las herramientas para la D.N.C. se realizaron ejercicios para el manejo del inventario de habilidades, la lista chequeable y el cuestionario.

En lo que respecta a la Elaboración del Programa Anual de Capacitación se enseñó a los participantes los conceptos básicos y la importancia de dicho programa.

Como ya se mencionó, los participantes no contaban con información referente a capacitación, por lo que se le tuvo que enseñar como elaborar una carta descriptiva, utilizando como guía la que se elaboró para el curso de "Administración de la Capacitación".

Posteriormente se enseñó la forma de llenado del formato para conformar el Programa Anual de Capacitación, haciendo cada Jefe de Oficina de Recursos Humanos, el que le correspondía a su Delegación, con el apoyo del Jefe del Departamento y de los Coordinadores de Zona.

En lo que respecta a la Ejecución de los cursos se explicó a los participantes las actividades que se tienen que realizar antes del curso, durante el curso y después del curso. Posteriormente se explico paso a paso el diagrama, así como las políticas que deberían de conocer los involucrados en la ejecución de los cursos.

Por último en la Evaluación de los cursos, se dio una explicación de los tipos de evaluación y en que momento se aplica.

En el desarrollo del curso "Administración de la Capacitación", se fueron aplicando cada uno de los formatos de apoyo para evaluar un curso así como haciendo participar a los alumnos y por último se explico las políticas y el diagrama de flujo con a poyo de acetatos y láminas.

La manera en que se aplicó la psicología fue la siguiente:

En el manejo del proceso de la capacitación que se hizo para explicar a los participantes, ya que en la carrera de psicología se le enseñan esos temas.

En lo que respecta a la explicación que se dio referente a los procedimientos administrativos el psicólogo domina dos aspectos muy importantes, la elaboración de los objetivos y el otro es el diagrama de flujo.

Considero necesario recalcar la importancia de la psicología en el diagrama de flujo, ya que aunque la elaboración de los procedimientos administrativos por tradición la realizan los Administradores, también el psicólogo debería intervenir en dicha elaboración por lo siguiente:

Si el diagrama de flujo es la descripción detallada de una serie de actividades que realiza una determinada persona podemos concluir que esas actividades son conductas que debe exhibir el individuo en el ámbito laboral.

Es en este momento donde la psicología se vuelve importante para auxiliar en la elaboración de procedimientos administrativos y como consecuencia que el psicólogo del área industrial conozca sobre la elaboración de dichos procedimientos.

Este apartado del Procedimiento se apoyo con la Carta Descriptiva elaborada para la impartición del curso de "Administración de la Capacitación".

EVALUACION

Con la reubicación de las funciones de Capacitación al Jefe de Oficina de Recursos Humanos, se presentó inicialmente una resistencia, debido a que no se tenía conocimiento de tales funciones por el área de Recursos Humanos, por lo cual se tuvo que explicar que dicha asignación de las funciones era porque no deberían pertenecer a otra área.

También se tuvo que proporcionar la circular emitida por el Director General donde se asignaba las funciones al área de Recursos Humanos.

Además se explicó a los Jefes de Oficina que la asignación de las funciones era a nivel Nacional, esto es, que todos los Jefes de las Oficinas de Recursos Humanos de cada Delegación tenían que cumplir con esta disposición.

Se explicó que la estrategia que se iba a utilizar era proporcionar información teórica y práctica y que esta consistía en explicarles paso a paso lo que tenían que realizar en la ejecución de sus funciones.

Cuando se impartió el curso de "Administración de la Capacitación" se indicó a cada Jefe de las Oficinas de Recursos Humanos que se utilizaría como estrategia un "Sistema Integral de Capacitación" y en específico presentado en forma de "Procedimientos Administrativos".

Por lo anterior el personal se opuso, ya que manifestó que no tenía conocimiento sobre la elaboración de Procedimientos. Para solventar dicho problema, se dedicó parte del curso a explicar con detalle los pasos para la elaboración de Procedimientos, así como la forma de Diagramación y lo que significaba cada uno de los símbolos utilizados.

Se integraron equipos de trabajo de 4 personas y se proporcionó información resumida de la forma como se elaboran los Procedimientos.

Se pidió a cada Jefe de Oficina de Recursos Humanos se integrara con el personal que había asistido al curso y que estaba adscrito a su Delegación, esto con la finalidad de que elaboraran un Diagrama de Flujo de cualquier función.

Al entregar cada Delegación su Diagrama de flujo se les pidió que lo pasaran a exponer y conforme se iba exponiendo se retroalimentaba al equipo y al mismo tiempo al grupo.

Debido a que algunas personas que anteriormente se encontraban adscritas al "Departamento de Formación" pasaron a formar parte de la Oficina de Recursos Humanos se tuvieron que homologar criterios y conceptos que manejaban en su área anterior, ya que dicha área estaba más abocada al aspecto educativo, teniendo como principal objetivo el de capacitar al personal que proporcionaba atención al público.

Por esta situación se dedicó tiempo del curso de "Administración de la Capacitación" para atender el problema.

Debido a que los Jefes de Oficina de Recursos Humanos no conocían las funciones de Capacitación del personal Institucional, se explicó cada fase del proceso de capacitación de la siguiente manera:

En el caso de la Detección de Necesidades de Capacitación se dividió en 2 fases; Una la teórica y otra la práctica, inicialmente se explicó desde los conceptos básicos de la capacitación, las ventajas, desventajas e importancia de las herramientas a utilizar así mismo se vio paso a paso como estaba integrado cada Procedimiento, utilizando el material audiovisual necesario como:

Acetatos, películas, laminas, pizarrón, proyector etc.

Dado que los Jefes de Oficina de Recursos Humanos manifestaron dificultad para comprender tanta información, se recurrió a formar talleres, dividiendo al personal en grupos por Delegaciones y evaluarlos en base a exposiciones ante el grupo.

Para poder llevar a cabo dichos talleres y conseguir que se diera el proceso de enseñanza-aprendizaje, se pidió a la Delegación sede que apoyara para la compra del material necesario, resolviéndose con esto el problema.

Como ya se explicó anteriormente en el apartado de Procedimientos, por la necesidad de que las Delegaciones contaran con todo su personal capacitado solicitaron que el curso, no solo se impartiera a los Jefes de la Oficina de Recursos Humanos sino también al personal involucrado en dicha área.

Esto trajo como consecuencia que se tuviera que reproducir el material e implementar más dinámicas, por lo anterior se definieron las funciones de cada uno de los integrantes de la Delegación quedando como sigue:

PUESTO:

Jefe de Departamento de Administración y Programación:
Función

- Vigilar y supervisar la D.N.C.
- Revisar y validar el Programa Anual de Capacitación.
- Vigilar la aplicación de las Evaluaciones.
- Vigilar la realización de los Cursos.

Jefe de Oficina de Recursos Humanos:
Función

- Realizar la D.N.C.
- Informar sobre resultados de la D.N.C.
- Elaborar el Programa Anual de Capacitación.
- Aplicar las Evaluaciones necesarias.
- Impartir cursos.
- Coordinar la realización de los cursos.
- Formar instructores internos.

**Coordinador de Zona.
Función**

- Detectar necesidades de Capacitación en su Coordinación.
- Presentar relación de cursos impartidos y por impartir.
- Aplicar evaluaciones.
- Emitir informes sobre el proceso de capacitación.

Con ésta definición de funciones se integraron los grupos de trabajo y se pudo medir por Delegación como se iba dando el aprendizaje.

ANALISIS.

Debido a la resistencia que presentaban los Jefes de la Oficina de Recursos Humanos, se recurrió a disminuir la resistencia a través de explicar a los trabajadores que existía una normatividad que deberían de seguir y por otro lado explicando que se utilizaría una estrategia que les permitiría obtener los conocimientos que necesitaban para cumplir con las funciones.

Lo anterior se presentó, por los que nos enseñan en la carrera es que uno de los motivos de la resistencia al cambio radica en el desconocimiento de las cosas.

Para que los empleados pudieran disminuir su tensión y aprender lo que se les enseñaba, se recurrió a las técnicas para la adquisición de conductas como sigue:

Se reforzaban las respuestas de los trabajadores con estímulos reforzantes.

Se utilizó el moldeamiento por aproximaciones sucesivas para que comprendieran los pasos de la capacitación a través de Procedimientos Administrativos.

Se utilizó el modelamiento cuando el instructor detectaba las necesidades de capacitación y se lo pedía a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos hicieran lo mismo siguiendo el modelo.

Cuando se presentó el problema de capacitar a más personal del programado, se recurrió a las Dinámicas de grupo para solventar dicho problema, ya que en la *carrera* se cuenta con esta materia.

La calidad del proceso enseñanza-aprendizaje no se vio afectada, cuando el tamaño del grupo aumentó ya que se decidió trabajar por talleres, permitiendo conservar dicha calidad.

Se utilizó la técnica de "castigo" para eliminar conductas inapropiadas cuando los Jefes de Recursos Humanos reportaron cursos que no habían impartido.

En la carrera de Psicología Industrial se imparten materias como "Administración de Empresas I y II" y "Administración de Personal I y II" en las cuales se ven materias sobre Organización y en específico sobre como elaborar funciones, esto sirvió para que se pudieran dividir las funciones de los Jefes de Oficina de Recursos Humanos y los Jefes del Departamento de Administración y Programación, así como los Coordinadores de Zona para poder trabajar en grupos.

Por el conocimiento del "Proceso de Capacitación" en la carrera, se pudo explicar sin ningún problema los pasos de dicho proceso.

Para impartir el curso de "Administración de la Capacitación" el Psicólogo cuenta con las herramientas del manejo de grupos.

Se pudo evaluar el avance en el aprendizaje de los participantes debido a que se plantearon inicialmente los objetivos a cumplir.

Para la elaboración de los objetivos se aplicó en base a lo expuesto por los diferentes teóricos como Gagné, Bloom, etc.

CONTRIBUCIONES

Al elaborar el presente trabajo se hizo con la intención de proporcionar una aportación de la Psicología al problema que se venía presentando en el Área de Capacitación del Instituto, surgiendo las siguientes contribuciones:

1. Se capacitó un total de 154 personas en las 10 Delegaciones, cuya distribución fue la siguiente:

- 10 Jefes de Oficina de Recursos Humanos.
- 10 Jefes de Departamento de Administración y Programación.
- 134 Coordinadores de Zona.

Este personal es el que tiene una relación directa en el Departamento de Capacitación, ya que se encarga de la detección de necesidades de capacitación, la Elaboración del Programa Anual de Capacitación, la Ejecución de las Acciones de Capacitación y la Elaboración de los Cursos de Capacitación.

Con éste Programa se pretendió atender las necesidades de Capacitación para el año de 1996, lo cual permitirá que cada una de las fases de la Capacitación se realicen apegadas a una necesidad real y no como antes a un Programa que proporcionaba el ISSSTE ó la SEP.

2. La Secretaría de Educación Pública (SEP) solicita informes periódicos sobre los cursos de capacitación que son impartidos en el Instituto a nivel Nacional, por lo cual obliga a que en cada una de las Delegaciones se tenga que impartir Cursos e informar a Oficinas Centrales ubicadas en el Distrito Federal, para que ésta a su vez integre la información que mandará a la SEP. Con la Capacitación que se proporcionó a las 10 Delegaciones se puede cumplir con la normatividad solicitada por la SEP.
3. El curso de "Administración de la Capacitación" impartido a las 10 Delegaciones sirvió para que el personal que participó se formara como Capacitador.
4. El personal que se capacitó cuenta con los elementos para la elaboración de cursos que se pueden impartir por instructores internos.
5. Se cumplió con el principal problema, el de preparar a los Jefes de Oficina de Recursos Humanos, en todo lo referente a la Capacitación para que pudieran cumplir con las funciones que recientemente se le habían encargado.
6. El aspecto más importante de las contribuciones del presente "Reporte Laboral" a la Psicología Industrial es el de identificar en que momento entra el Psicólogo Industrial en la Elaboración de Procedimientos, campo actualmente dominado por los Administradores, dicho momento es el siguiente:

Las Partes de un Manual de Procedimiento son:

- I. INDICE**
- II. INTRODUCCION**
- III. OBJETIVO**
- IV. MARCO LEGAL**
- V. AREAS INVOLUCRADAS**
- VI. PROCEDIMIENTO**

VI.1 POLITICAS DE OPERACION

VI.2 DIAGRAMA DE FLUJO

VI.3 DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

VII.FORMATOS

Siendo el punto VI, el más importante y en específico el VI.2 Diagrama de Flujo.

El Diagrama de Flujo nos indica paso a paso las actividades que debe realizar un trabajador y dichas actividades son la manifestación de las conductas que el Psicólogo está debidamente preparado para analizar. Es por lo anterior que se considera que dicha aportación a la Psicología Industrial es muy importante ya que se aplicarla hasta el cambio en el Programa de Estudio.

7. Otras de las Contribuciones es el apoyo en "Los Procedimientos Administrativos" como una herramienta para que el Psicólogo Industrial realice Cursos de Capacitación, como fue el caso del curso "Administración de la Capacitación" impartido a los Jefes de Oficina del Instituto, donde se intercaló el aspecto teórico con el práctico (la utilización de Procedimientos Administrativos).

8. Se cuenta con un documento normativo como guía para llevar a cabo la capacitación.

9. Se abre un área más de trabajo para el Psicólogo Industrial.

10.El Psicólogo se vuelve analista de Organización y Métodos lo que permite que pueda analizar cualquier proceso de trabajo en cualquier organización.

BIBLIOGRAFIA

- Curogro, L.G. Organización y Métodos en la administración pública.
México Ed. trillas 1992.
- ARMO Manual para elaborar programas de adiestramiento
México Ed. Popular de los trabajadores 1980
- Duhalt K.M. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas
México Ed. UNAM F.C.P. y S. 1977.
- Kramis Joubanc, D.L. Sistemas y Procedimientos Administrativos
México Ed. PAC. 1985
- Rodriguez Valencia J. Estudios de Sistemas y Procedimientos.
México Ed. E.CASA 1980.
- IISE. La Capacitación y la Educación continua de Ingenieros Civiles en el Sector Público.
México Ed. Vazquez 1982.
- Chiavenato Introducción a la Teoría General de la Administración.
México Ed. Mc Graw Hill 1992.
- Keller, F.S. Aprendizaje. Buenos Aires
Ed Paidós 1974.
- Anderson F. Psicología Educativa.
México Ed. Trillas 1974.
- Jimenez A. Elaboración de Objetivos
México Ed. UNAM 1980.
- Bloom, B. Taxonomía de los Objetivos de la educación.
México Ed. El Ateneo 1974.
- Von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de los Sistemas, Fundamentos desarrollo, aplicaciones.
Madrid, FCE. 1976

Buckley, Walter. La sociología y la teoría moderna de los sistemas.
Buenos Aires, Amorrortu, 1970

**Rapoport, Anatol "Teoría General de los Sistemas" en Pensamiento Crítico, No. 47,
La Habana diciembre 1970, pp. 77-91**

ANEXO 1

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

*OFICINA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL*

SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION

Introducción

- I. Objetivo**
- II. Marco Legal**
- III. Areas Involucradas**
- IV. Procedimiento: Detección de Necesidades de Capacitación (RH-CA-01)**
 - IV.1. Políticas de Operación**
 - IV.2. Diagrama de Flujo**
 - IV.3. Descripción del Procedimiento**
- V. Procedimiento: Elaboración del Programa Anual de Capacitación (RH-CA-02)**
 - V.1. Políticas de Operación**
 - V.2. Diagrama de Flujo**
 - V.3. Descripción del Procedimiento**
- VI. Procedimiento: Ejecución de Acciones de Capacitación (RH-CA-03)**
 - VI.1. Políticas de Operación**
 - VI.2. Diagrama de Flujo**
 - VI.3. Descripción del Procedimiento**
- VII. Procedimiento: Evaluación de Cursos de Capacitación (RH-CA-04)**
 - VII.1. Políticas de Operación**
 - VII.2. Diagrama de Flujo**
 - VII.3. Descripción del Procedimiento**
- VIII. Formatos**

INTRODUCCION

La Capacitación es un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al mismo trabajador, ya que éste forma parte de aquellas. No debe ser tomado como un derecho ni como un requisito pues daría como resultado que no se le diera la debida importancia. Forma parte de la política de desarrollo del personal y por ende de las organizaciones mismas y sus efectos deben servir para generar en el trabajador un comportamiento acorde con los objetivos de la organización, así como para proporcionar un clima organizacional sano.

El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo son un conjunto de acciones que sirven para facilitar el aprendizaje de conocimientos y potenciar las habilidades y aptitudes, así como el cambio de actitudes que permitan al trabajador un puesto de manera óptima.

Un sistema se integra por diferentes elementos que al interactuar forman un conjunto diferente de cada una de sus partes y simultáneamente más rico y complejo; este conjunto es el sistema y sus partes los subsistemas.

Este Sistema será instrumentado en las Delegaciones del Instituto.

Con el propósito de presentar a los jefes de oficina de recursos humanos una herramienta que fuera sencilla, útil y practica para el desarrollo de sus funciones, se elaboró este documento titulado "SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION", como una alternativa para que puedan conocer los pases de la capacitación, así como los respectivos trámites a realizar ante Oficinas Centrales.

El SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION se conforma por los siguientes aspectos:

El Objetivo del sistema al cual se refiere el marco legal que norma y regula el sistema, un área de capacitación; las áreas involucradas en dicho sistema. Además el documento se divide en cuatro subsistemas y cada uno contempla lo siguiente: Las políticas las cuales orientan las acciones a realizar; el diagrama de flujo que es la representación gráfica y cronológica de las actividades a desarrollar en cada subsistema o procedimiento; la descripción del procedimiento la cual explica en forma detallada cada una de las actividades que debe desarrollar el responsable del área involucrada; y por último, los formatos.

OBJETIVO

Proporcionar los elementos necesarios a los responsables de Recursos Humanos en los Organos Desconcentrados del INEA para instrumentar la capacitación en su respectiva Delegación a fin de cumplir con los objetivos del Instituto.

MARCO LEGAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículos 123, Apartado "B", Fracción VII. D.O. 05-02-1917.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 constitucional, Título Segundo, Capítulo IV, Artículo 43, Fracción VI, Inciso F. Capítulo V, Art. 44, Fracción VIII. D.O. 28-12-1963.
- Ley Federal del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Título Segundo, Capítulo VII, Sección Primera, Artículo 141, Fracción III. D.O. 27-12-1983.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Título Segundo, Capítulo I, Artículo 19, Capítulo II, Artículo 38, Fracción XXVIII. D.O. 28-12-1976 y sus reformas.
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. D.O. 31-V-1995.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Artículo 50, Fracción VI.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, Capítulo III, Artículo 70, Fracción XII, Capítulo II, Artículo 40, Fracción IV. D.O. 12-IX-1994.
- Lineamientos que regulan el Proceso de Capacitación y Desarrollo, de los Servidores Públicos de Mandos Medios y de Apoyo y Asistencia a la Educación. SEP. Julio 1995.
- Estatuto Orgánico del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, Capítulo V, Artículo 22, Fracción IX. D.O. 05-08-1991.
- Condiciones Generales de Trabajo del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, Capítulo XI, Artículos 52, 53, 55 y 56, Capítulo XIV, Artículo 82, Fracciones VII, Inciso F. Capítulo XV, Artículo 83, Fracciones XII y XIX, Artículo 85, Fracción XII, Capítulo XXI, Artículo 100, Fracción IX y X número 1 y 2. Autorizadas el 10-04-1992.
- Programa de Modernización para la Administración Pública 1995-2000 D.O. 17-V-1996

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

79

AREAS INVOLUCRADAS

Nivel Central

Dirección de Administración y Finanzas

Subdirección de Recursos Humanos

Departamento de Formación y Desarrollo del Personal

Oficina de Reclutamiento y Selección de Personal

Nivel Desconcentrado

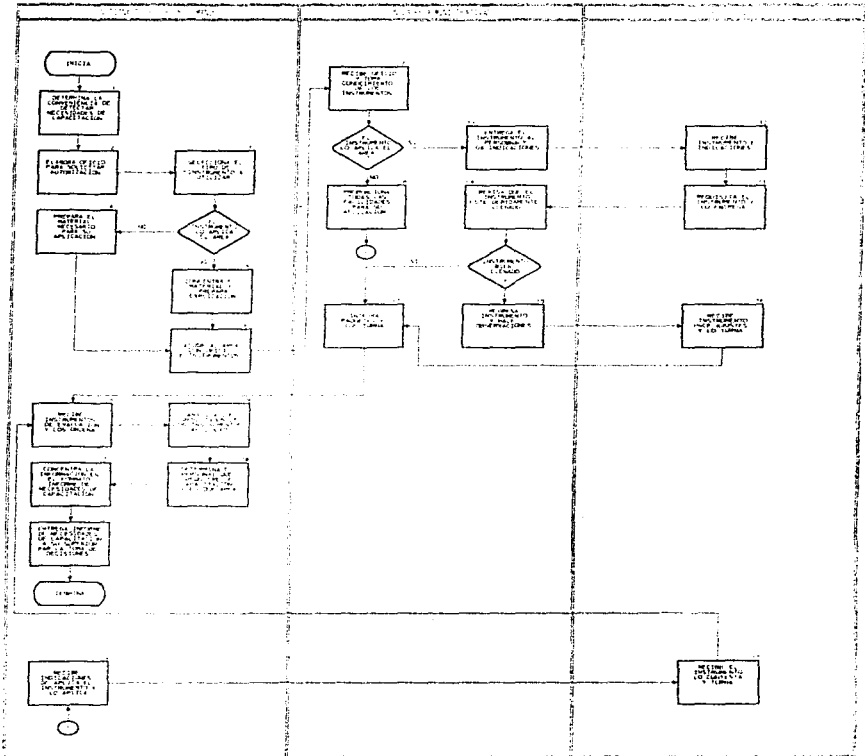
Delegación

Departamento de Administración y Finanzas

Oficina de Recursos Humanos

POLITICAS DE OPERACION**PROCEDIMIENTO: DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

- El responsable de Recursos Humanos será el encargado de la aplicación de los instrumentos para la Detección de Necesidades de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo al personal adscrito a cada Delegación.
- El responsable de Recursos Humanos deberá manejar la información generada del análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de detección, bajo una estricta confidencialidad.
- El personal de mandos medios y superiores que laboran en el Instituto deberán contestar los instrumentos de Detección de Necesidades de Capacitación, que para tal efecto les envíen las áreas de personal de cada Delegación.
- El responsable de Recursos Humanos será el encargado de presentar el informe de Necesidades de Capacitación a su superior, a fin de seleccionar los cursos que por su importancia serán impartidos al personal.
- El Departamento de Formación y Desarrollo del Personal a nivel central deberá apoyar en todo lo referente al material solicitado por las Delegaciones.
- El responsable de Recursos Humanos en las Delegaciones deberá informar a Oficinas Centrales de los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación practicada al personal.
- El Departamento de Formación y Desarrollo del Personal proporcionará asesoría y capacitación a las Delegaciones en materia de Detección de Necesidades de Capacitación.
- Los trabajadores del Instituto deberán contestar los instrumentos de Detección de Necesidades de Capacitación que les sean aplicados con la mayor veracidad posible.



82

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA DE ELABORACION
-------------------------------------------------------	-----------------------------

PROCEDIMIENTO: DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	DETECTA QUE ES NECESARIO REALIZAR LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN ALGUNA AREA
2		ELABORA UN OFICIO PARA SOLICITAR QUE LE AUTORICEN EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EL APLICAR LOS INSTRUMENTOS DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, PIDIENDOLES SU APOYO.
3		SELECCIONA CUALES SON LOS INSTRUMENTOS QUE DEBERA UTILIZAR EN LA DETECCION EN BASE A LAS CARACTERISTICAS DEL AREA Y DEL PERSONAL. „EL INSTRUMENTO SERA APLICADO POR EL AREA OBJETO DE INVESTIGACION“ SI CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 5 NO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 4
4		PREPARA EL MATERIAL NECESARIO QUE UTILIZARA PARA LA APLICACION, ESTO EN CASO DE QUE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS SEA LA ENCARGADA DE APLICAR LOS INSTRUMENTOS
5		CONCENTRA TODOS LOS INSTRUMENTOS QUE LE ENTREGARA AL RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA QUE LOS APLIQUE AL PERSONAL DE SU AREA Y PREPARE LA EXPLICACION QUE DARA LOS INSTRUMENTOS DE DETECCION DE NECESIDADES SON: • INVENTARIO DE HABILIDADES (ANEXO 1) • LISTA CHECABLE (ANEXO 2)

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

FECHA DE ELABORACION

PROCEDIMIENTO:**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
6	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	SE PRESENTA ANTE EL AREA SUJETA A INVESTIGACION CON EL OFICIO SOLICITANDO EL APOYO NECESARIO Y LE EXPLICA LA FORMA COMO DEBERA APLICAR LOS INSTRUMENTOS Y EN SU CASO LE HACE ENTREGA DE ELLOS.
7	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	RECIBE OFICIO LO ACUSA Y EN CASO NECESARIO ESCUCHA LA EXPLICACION DE LA FORMA DE APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS, ACLARANDO EN ESE MOMENTO SUS DUDAS. ¿EL INSTRUMENTO LO APLICARA EL AREA? SE CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 11 NO. CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 8
8		PROPORCIONA TODAS LAS FACILIDADES PARA QUE APLIQUEN LOS INSTRUMENTOS DE DETECCION DE NECESIDADES AL PERSONAL SUJETO A INVESTIGACION.
9	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	RECIBE LA INDICACION DE PODER APLICAR LOS INSTRUMENTOS Y PROCEDE A SU APLICACION
10	TRABAJADOR DEL INSTITUTO	RECIBEN EL INSTRUMENTO, LO CONTESTAN Y LO ENTREGAN.
11	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	ENTREGA EL INSTRUMENTO AL PERSONAL Y LE EXPLICA LA FORMA DE CONTESTARLO
12	TRABAJADORES DEL INSTITUTO	RECIBEN EL INSTRUMENTO DE DETECCION ASI COMO LA EXPLICACION PARA SU LLENADO

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

FECHA DE ELABORACION

PROCEDIMIENTO:

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
13	TRABAJADORES DEL INSTITUTO	CONTESTA EL INSTRUMENTO DE DETECCION Y SE LO ENTREGA AL RESPONSABLE.
14	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	REVISAS QUE EL INSTRUMENTO ESTE DEBIDAMENTE REQUISITADO. ¿INSTRUMENTO BIEN LLENADO? SI: CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 17 NO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 15
15		REGRESA EL INSTRUMENTO AL TRABAJADOR CON LAS OBSERVACIONES NECESARIAS Y LE FIDE QUE LE INCORPORA LO FALTANTE.
16	TRABAJADORES DEL INSTITUTO	RECIBEN EL INSTRUMENTO, HACEN LOS AJUSTES Y LO TURNA.
17	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	INTEGRA LOS PAQUETES DE LOS INSTRUMENTOS Y LOS TURNA PARA SU ANALISIS A LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS.
18	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	RECIBE LOS INSTRUMENTOS DE DETECCION TANTO DEL TRABAJADOR COMO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS RESPONSABLES DE SU APLICACION Y LOS ORDENA.
19		ANALIZA LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS ORDENANDOLOS POR SUS CARACTERISTICAS.
20		DETERMINA EL PERSONAL QUE REQUIERE DE CAPACITACION Y EN QUE AREA.

85

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

FECHA DE ELABORACION

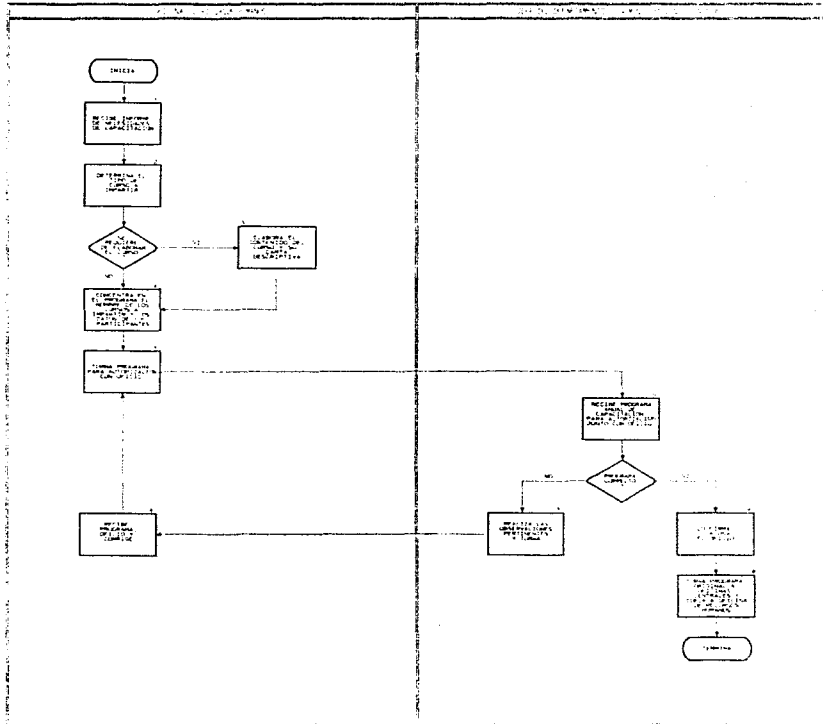
PROCEDIMIENTO:

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
21	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	CONCENTRA TODA LA INFORMACION EN EL FORMATO "INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACION" (ANEXO 3) IDENTIFICANDO AL PERSONAL Y SUS NECESIDADES DE CAPACITACION
22		ENTREGA EL "INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACION" (ANEXO 3) A SU SUPERIOR PARA QUE SE TOMÉ LA DECISION MAS ACERTADA EN CUANTO A LOS CURSOS QUE SE IMPARTIRAN. TERMINA PROCEDIMIENTO

POLITICAS DE OPERACION**PROCEDIMIENTO: ELABORACION DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION**

- El responsable de la Oficina de Recursos Humanos será el encargado de la elaboración del Programa Anual de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de su respectiva Delegación.
- El responsable de la Oficina de Recursos Humanos en las Delegaciones, deberá basarse en el informe de Detección de Necesidades de Capacitación para la elaboración del Programa Anual de Capacitación.
- El responsable de la Oficina de Recursos Humanos deberá tener actualizado el catálogo de Instituciones, Capacitadores del Sector Público, así como de sus respectivos instructores con la finalidad de poder concentrar la información en el programa para la instrumentación de los cursos de capacitación.
- El responsable de la Oficina de Recursos Humanos será el encargado de actualizar el catálogo de Instructores internos del Instituto.
- El responsable de la Oficina de Recursos Humanos deberá realizar los ajustes necesarios al Programa Anual de Capacitación y turnarlos a Oficinas Centrales.
- El Programa Anual de Capacitación, deberá ser turnado por la Oficina de Recursos Humanos de cada Delegación a la Subdirección de Recursos Humanos antes de día 15 de enero de cada año.
- El responsable de la Oficina de Recursos Humanos, será el encargado de la elaboración del contenido de los cursos, así como de su carta descriptiva.
- El responsable de la Oficina de Recursos Humanos, deberá realizar los ajustes necesarios al curso, escuchando la opinión de los Instructores.



RR

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

FECHA DE ELABORACION

PROCEDIMIENTO:

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	<i>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</i>	RECIBE INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACION (ANEXO 3) DE SU JEFE DONDE LE ESPECIFICAN EL PERSONAL Y EN QUE NECESITAN CAPACITACION.
2		DETERMINA CUALES SON LOS CURSOS QUE SE IMPARTIRAN ¿SE REQUIERE ELABORAR EL CURSO? SI CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 3 NO. CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 4
3		ELABORA EL CONTENIDO DEL CURSO QUE SE REQUIERE PARA SER IMPARTIDO AL TRABAJADOR EN BASE A LAS NECESIDADES DETECTADAS Y TAMBIEN ELABORA LA CARTA DESCRIPTIVA.
4		CONCENTRA EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION EL NOMBRE DE LOS CURSOS QUE SE IMPARTIRAN Y LOS DATOS DE LOS PARTICIPANTES A CADA CURSO.
5		TURNA EL "PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION" (ANEXO 4), PARA QUE LO AUTORIZEN JUNTO CON EL OFICIO.
6	<i>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS</i>	RECIBE EL "PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION", PARA QUE SEA AUTORIZADO, TAMBIEN RECIBE EL OFICIO.

209

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

FECHA DE ELABORACION

PROCEDIMIENTO:

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

ORDEN	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		<p>¿ EL PROGRAMA ESTA CORRECTO ?</p> <p>SI CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 9 NO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 7</p>
7	<i>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS</i>	REALIZA LAS OBSERVACIONES PERTINENTES Y TURNA EL "PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION" PARA QUE SE LE HAGAN LOS AJUSTES PERTINENTES JUNTO CON EL OFICIO
8	<i>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</i>	RECIBE EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION (ANEXO 4) CON EL OFICIO Y REALIZA LOS AJUSTES SOLICITADOS
9	<i>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS</i>	FIRMA EL "PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION" (ANEXO 4) Y ENTREGA ACUSE DEL OFICIO
10		<p>TURNA EL "PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION" (ANEXO 4) A OFICINAS CENTRALES Y A SU VEZ LE HACE ENTREGA DE UNA COPIA DEL PROGRAMA AL JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">TERMINA PROCEDIMIENTO</p>

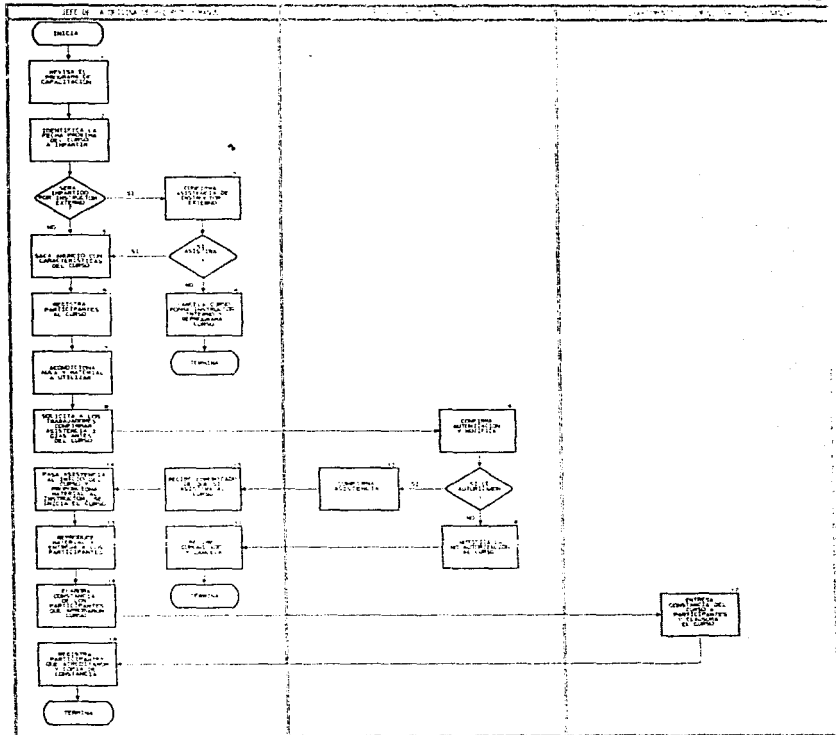
POLITICAS DE OPERACION

PROCEDIMIENTO: EJECUCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION

- El Jefe del Departamento de Administración y Finanzas será el responsable de establecer convenios con Instituciones Capacitadoras, a fin de que proporcionen ayuda para la impartición de cursos a los trabajadores del Instituto.
- El Jefe de la Oficina de Recursos Humanos será el encargado de formar a los Instructores Internos que se requieran para solventar las Necesidades de Capacitación.
- Las constancias de acreditación de los cursos de aptitudes se proporcionarán cuando los participantes cuente con el 80% de asistencia y el 80% de aprovechamiento, producto de las evaluaciones practicadas.
- La constancia de acreditación de los cursos de carácter informativo y de actitudes se proporcionarán con el 80% de asistencia.
- Los formatos de constancias de los cursos se deberán registrar ante el área de personal de la SEP y contar con los siguientes requisitos:
 - Denominación del curso.
 - Nivel educativo a que se dirige el curso. (Básico, Medio Básico, Medio Superior y/o Superior).
 - Escolaridad como requisito de admisión.
 - Duración en horas.
 - Fecha de inicio y término del curso y forma en que será impartido: diario, sabatino, fin de semana, periodo vacacional, etc.
 - Temario con duración en horas.
 - Número de registro del curso y en su caso número de porcentaje escalafonario.
 - Firma autografiada del Delegado, de la Institución que lo impartió y de la Oficina de Recursos Humanos.
- El Jefe del Departamento de Administración y Finanzas deberá enviar la relación de Instructores Internos así como de los externos con que cuenta, especificando sus características en los formatos que se les envíe para este fin, desde Oficinas Centrales

POLITICAS DE OPERACION

- El Jefe de la Oficina de Recursos Humanos será el encargado de acondicionar las instalaciones para la impartición de los cursos.
- El Jefe de la Oficina de Recursos Humanos deberá integrar un expediente que contenga todo el personal capacitado.
- El Jefe de la Oficina de Recursos Humanos deberá verificar que los participantes a los cursos seriados presenten su constancia respectiva que acredita el curso anterior.
- El responsable del Departamento de Formación y Desarrollo del Personal deberá proporcionar asesoría a las Delegaciones en materia de capacitación cuando así lo requieran.
- El Jefe del Departamento de Formación y Desarrollo del Personal deberá elaborar el contenido de los cursos que le soliciten las Delegaciones.
- El Jefe del Departamento de Formación y Desarrollo del Personal deberá vigilar que los programas recibidos de las Delegaciones sean en base al Programa de Modernización para la Administración Pública.
- El Jefe del Departamento de Formación y Desarrollo del personal deberá elaborar y actualizar, cuando se requiera, un documento que contemple en el enfoque de calidad aplicado a la capacitación y darlo a conocer a las Delegaciones.
- El Jefe del Departamento de Formación y Desarrollo del Personal deberá capacitar con el enfoque "la calidad aplicada en la capacitación" a cada uno de los Jefes de Oficina de Recursos Humanos, como lo establece el Programa de Modernización.



DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA	DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA DE ELABORACION
------	----------------------------------------	----------------------

PROCEDIMIENTO: EJECUCION DE ACCIONES DE CAPACITACION

ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	REVISAR EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION (ANEXO 4) DE LOS CURSOS QUE SE PIENSAN IMPARTIR
2		IDENTIFICAR CUAL ES EL CURSO QUE ESTA POR INICIAR ¿SERÁ IMPARTIDO POR INSTRUCTORES EXTERNOS? SI: CONTINUA EN LA ACTIVIDAD N° 3 NO: CONTINUA EN LA ACTIVIDAD N° 5
3		CONFIRMAR LA ASISTENCIA DEL INSTRUCTOR EXTERNO. ¿EL INSTRUCTOR EXTERNO SI ASISTIRÁ? SI: CONTINUA EN LA ACTIVIDAD N° 5 NO: CONTINUA EN LA ACTIVIDAD N° 4
4		CANCELAR EL CURSO, FORMAR AL INSTRUCTOR PARA ESE CURSO Y REPROGRAMAR DICHO CURSO, PARA QUE SEA IMPARTIDO POR PERSONAL DEL INSTITUTO. TERMINA
5		PONER EL ANUNCIO CON LAS CARACTERISTICAS DEL CURSO COMO SON: OBJETIVO, TEMARIO, FECHA, ETC.
6		REGISTRAR EL NUMERO DE PARTICIPANTES QUE ASISTIRAN AL CURSO.
7		ACONDICIONAR EL AULA ASI COMO SELECCIONAR LOS RECURSOS QUE UTILIZARA

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA DE ELABORACION
-------------------------------------------------------	----------------------

PROCEDIMIENTO:	EJECUCION DE ACCIONES DE CAPACITACION
----------------	----------------------------------------------

ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
8	<i>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</i>	SOLICITA A LOS TRABAJADORES QUE LE INFORMEN SI ASISTIRAN AL CURSO. ESTO SE REALIZARA TRES DIAS ANTES DE DAR INICIO AL CURSO.
9	<i>TRABAJADOR</i>	CONFIRMA CON SU JEFE SU AUTORIZACION Y DETERMINA. ¿SI LE AUTORIZARON? SI CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 12 NO. CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 10
10		NOTIFICA QUE NO LE AUTORIZARON ASISTIR AL CURSO.
11	<i>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</i>	RECIBE COMUNICADO Y CANCELA LA ASISTENCIA DEL TRABAJADOR. TERMINA
12	<i>TRABAJADOR</i>	CONFIRMA QUE SI ASISTIRA AL CURSO
13	<i>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</i>	RECIBE COMUNICADO DE QUE SI ASISTIRA AL CURSO
14		PASA LA ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES AL INICIO DEL CURSO Y LE ENTREGA EL MATERIAL AL INSTRUCTOR PRESENTA AL INSTRUCTOR AL CURSO Y LO DA POR INAUGURADO Y SE LA INICIO
15		SACA COPIA DEL MATERIAL DEL CURSO Y SE LO ENTREGA A LOS PARTICIPANTES.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

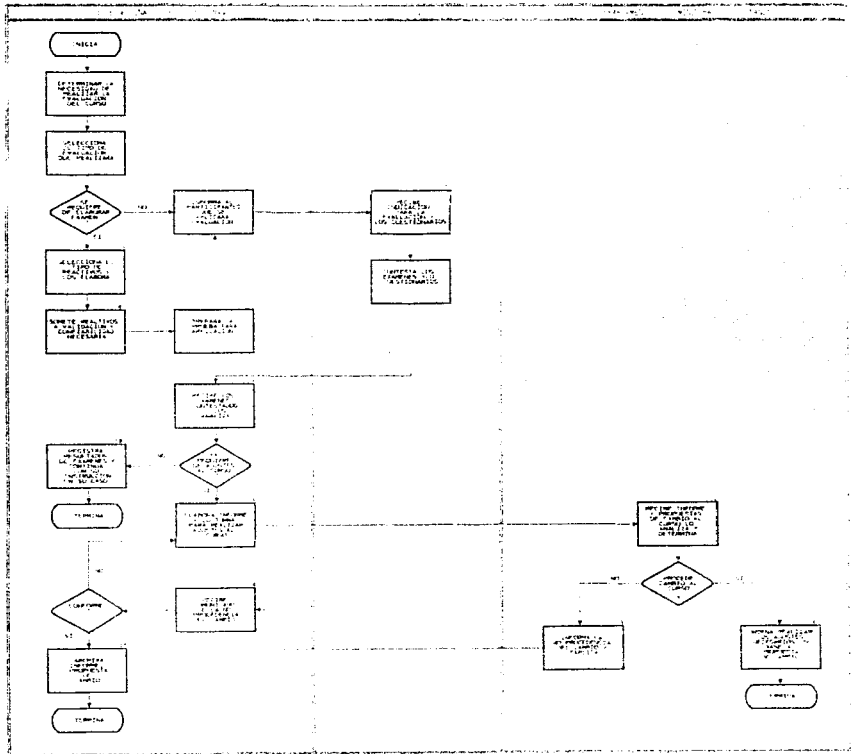
AREA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA DE ELABORACION
-------------------------------------------------------	----------------------

PROCEDIMIENTO:	EJECUCION DE ACCIONES DE CAPACITACION
----------------	----------------------------------------------

ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
16	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	ELABORA LA CONSTANCIA DE LOS PARTICIPANTES QUE APROBARON EL CURSO Y SE LAS ENTREGA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
17	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	ENTREGA LA CONSTANCIA A LOS PARTICIPANTES Y CLAUSURA EL CURSO
18	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	REGISTRA LOS PARTICIPANTES QUE APROBARON EL CURSO, ABRE EXPEDIENTE Y ANEXA UNA COPIA DE LA CONSTANCIA.
TERMINA PROCEDIMIENTO		

POLITICAS DE OPERACION**PROCEDIMIENTO: EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION**

- El responsable de la Oficina de Recursos Humanos será el encargado de llevar a cabo la Evaluación de la Capacitación.
- El Jefe de la Oficina de Recursos Humanos deberá de programar las fechas para la evaluación tanto de los participantes como de los instructores, así como del material utilizado en el curso.
- El Instructor del curso deberá informar a la Oficina de Recursos Humanos de los resultados de las evaluaciones practicadas con la finalidad de realizar los ajustes necesarios al curso.
- el participante a los cursos deberá contestar los exámenes que se le apliquen en la fecha establecida.
- El Instructor deberá elaborar los reactivos y someterlos a validación y confiabilidad antes de ser aplicados a los participantes.
- Al finalizar los cursos la Oficina de Recursos Humanos aplicará un cuestionario a los participantes para que puedan evaluar al Instructor y al material utilizado.
- El Jefe de la Oficina de Recursos Humanos deberá informar al Jefe del Departamento de Administración y Finanzas de los ajustes que se realizarán a los cursos y en su caso al Programa Anual de Capacitación.



DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA DE ELABORACION
-------------------------------------------------------	-----------------------------

PROCEDIMIENTO:	EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION
-----------------------	---------------------------------------------

ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	DETERMINA QUE ES NECESARIO REALIZAR LA EVALUACION DEL CURSO QUE SE ESTA IMPARTIENDO.
2		SELECCIONA CUAL ES EL TIPO DE EVALUACION QUE REALIZARA MEDIATA, INMEDIATA, ETC „SE REQUIERE ELABORAR EXAMEN? SI CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 3 NO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 6
3		SELECCIONA CUAL ES EL TIPO DE REACTIVOS QUE MEJOR CONVENGA ELABORAR PARA LA EVALUACION Y PROCEDE A SU ELABORACION
4		SOMETE LOS REACTIVOS ELABORADOS A VALIDACION Y A CONFIABILIDAD PARA DETERMINAR QUE YA SE PUEDEN APLICAR
5		PREPARA LA PRUEBA PARA SER APLICADA A LOS PARTICIPANTES
6		NOTIFICA AL PARTICIPANTE QUE SE LE APLICARA LA EVALUACION CORRESPONDIENTE.
7	PARTICIPANTES	RECIBE LAS INDICACIONES DE COMO DEBE DE CONTESTAR LOS CUESTIONARIOS Y/O EXAMENES
8		PROCEDE A CONTESTAR LOS EXAMENES Y/O CUESTIONARIOS DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS Y LOS ENTREGA

99

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA DE ELABORACION
--------------------------------------------------------------	-----------------------------

PROCEDIMIENTO:	EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION
-----------------------	---------------------------------------------

ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
9	<i>JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</i>	<p>RECIBE LOS EXAMENES Y/O CUESTIONARIOS DEBIDAMENTE CONTESTADOS Y PROCEDE A SU ANALISIS</p> <p>¿SE REQUIERE DE AJUSTES AL CURSO?</p> <p>SI CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 11 NO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 10</p>
10		<p>REGISTRA LOS RESULTADOS DE LOS EXAMENES Y CONTINUA CON SU INSTRUCCION, DEPENDIENDO DEL TIPO DE EVALUACION</p>
11		<p>ELABORA SU INFORME Y LO TURNA AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS HACIENDO LOS COMENTARIOS NECESARIOS SOBRE LA PROPUESTA DE CAMBIO DEL CURSO</p>
12	<i>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS</i>	<p>RECIBE INFORME DE LA PROPUESTA DEL CAMBIO AL CONTENIDO DEL CURSO, LO ANALIZA Y DETERMINA SI ES NECESARIO HACER CAMBIOS</p> <p>¿PROCEDE CAMBIO AL CURSO?</p> <p>SI CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 16 NO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No 13</p>
13		<p>INFORMA QUE SU PROPUESTA DE MODIFICACION AL CURSO NO PROCEDE Y LE EXPLICA LOS MOTIVOS</p>
14	<i>JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</i>	<p>RECIBE NOTIFICACION DE LA NO PROCEDENCIA DEL CAMBIO AL CURSO Y LO ANALIZA</p>

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

AREA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	FECHA DE ELABORACION
-------------------------------------------------------	----------------------

PROCEDIMIENTO:	EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION
----------------	---------------------------------------------

ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
	JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	¿ESTA CONFORME?
15		SI: CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 15 NO: CONTINUA EN LA ACTIVIDAD No. 11 ARCHIVA EL INFORME Y PROPUESTAS DE CAMBIO AL CURSO
16	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	ORDENA AL JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS REALIZAR LOS AJUSTES NECESARIOS AL CURSO TERMINA PROCEDIMIENTO

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

DELEGACION _____

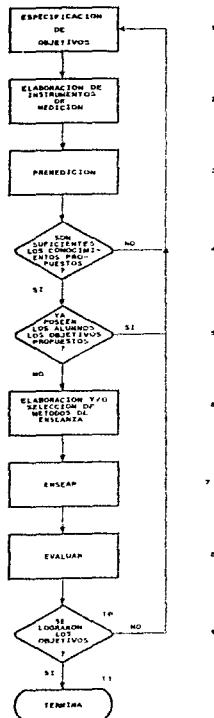
AREA RESPONSABLE _____

MES: _____

NOMBRE DEL CURSO O EVENTO	OBJETIVO	TEMARIO	No PARTIC		No INSTRUCC		DURACION		COSTO PRESUPUEST	INSTITUCION QUE SE IMPARTIRA	TIPO DE CURSO O EVENTO	NOVORRAMIENTO	
			INGRESO	ACREDIT	INTER	EXTER	INICIO	TERMINO				HORAS	BASE

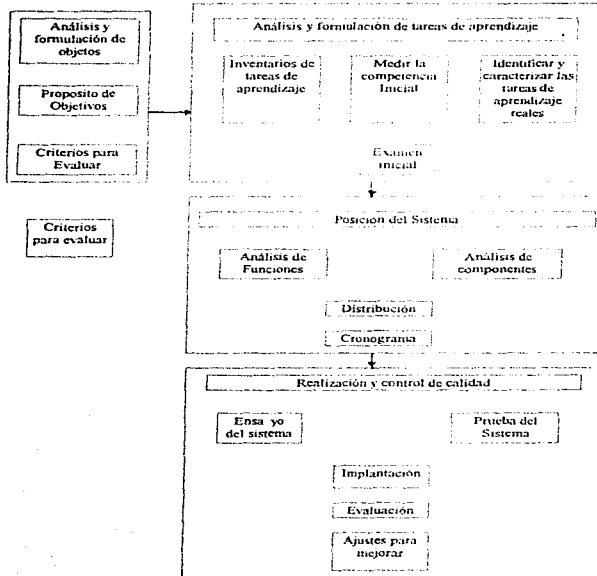
MODELO ANDERSON Y FAUST

ANEXO 2



MODELO DE BELA H. BANATHY

ANEXO 3



CARTA DESCRIPTIVA

ANEXO 4.

NOMBRE DEL CURSO: ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

DURACION 2 DIAS

PUESTO JEFES DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUCTOR INTERNO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA	SUBTEMA	TECNICAS	MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO MIN.	EVALUACION
Formar como Capacitados a los Jefes de Recursos Humanos de cada Delegación del Instituto a fin de que puedan cumplir con las necesidades de sus ámbitos en base a o estudio el curso.	El participante conocerá los criterios bajo los cuales se impartirá el curso.	I Introducción	I.1 Objetivo y Expectativas	Participativa Expositiva	Laminas Pizarrón	30	Participativa Pretes
			I.2 Metodología del Trabajo	Expositiva	Laminas	30	Participativa
			I.3 Problemática	Expositiva Participativa	Pizarrón	20	Participativa
			I.4 Sensibilización	Participativa	Película	40	Participativa
El participante conocerá los fundamentos del Proceso Enseñanza-Aprendizaje en base a lo expuesto en clase		II El Proceso Enseñanza Aprendizaje	II.1 Definición de Conceptos	Expositiva Participativa	Pizarrón Laminas Acetatos	20	Participativa
			II.2 Enseñanza Aprendizaje	Philap 66 Pares y Cuartetos	Laminas Acetatos Película	40	Participativa
			II.3 Cognoscitivismo	Expositiva Tormenta de Ideas	Pizarrón	30	Participativa
			II.4 Neoconductivismo	Expositiva Tormenta de Ideas	Pizarrón	40	Participativa
			II.5 Modios de Enseñanza-Aprendizaje	Expositiva Pares y Cuartetos	Pizarrón Laminas	50	Participativa

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL CURSO, ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

DURACION: 2 DIAS

PUESTO: JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

INTRUCTOR: INTERNO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	TEMA	SUBTEMA	TECNICAS	MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO MIN.	EVALUACION
	Los participantes conocerán las bases de la Organización y Métodos según lo expuesto en clase	III. Organización y Métodos	III.1 Definición de Conceptos	Participativa Expositiva	Diagramas Laminas Pizarra	30	Participativa
			III.2 Metodología	Expositiva Práctica	Diagramas Laminas Pizarra	60	Participativa
			III.3 Partes de un Procedimiento	Expositiva práctica Película	Formatos Diagramas	90	Trabajo en Equipo
	Los participantes manejarán y aplicarán el Sistema Integral de Capacitación en Base al Documento	IV. Sistema Integral de Capacitación	IV.1. Definición de Conceptos	Expositiva Participativa	Laminas Acetatos	30	Participativa
			IV.2. D.N.C.	Expositiva Prácticas	Sistema Acetatos Diagramas	90	Trabajo en Equipo
			IV.3. Elaboración del Programa	Prácticas	Formatos Diagramas Subsistemas	60	Trabajos en Equipo
			IV.4. Ejecución de Cursos	Prácticas Simulación	Subsistemas Acetatos Diagramas	90	Trabajos en Equipo
			IV.5. Evaluación	Prácticas Simulación	Subsistemas Acetatos Diagramas	90	Trabajos en Equipo

**OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
REQUISICION DE MATERIAL Y EQUIPO**

INSTRUCTOR: _____ FECHA: _____

CURSO: _____

SEDE: _____ HORARIO: _____

• El material existente para su curso es:

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. Rotafolios () | 2. Acetatos () |
| 3. Película () | 4. Dispositivos () |
- Usted requiere: 1. () 2. () 3. () 4. ()

• El equipo disponible es:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. Proyector de acetatos () | |
| 2. Proyector de transparencias () | |
| 3. Proyector de diapositivas () | |
| 4. Monitor y videocassetera () | |
| 5. Proyector de cuerpos opacos () | |
- Usted requiere: 1. () 2. () 3. ()
4. () 5. ()

Fechas de utilización: _____

Material adicional:

Hojas de rotafolio () _____, Marcadores () _____

Cinta adhesiva () _____, Otros _____
especifique

INSTRUCTOR

COORDINADOR

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACION DE DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCTOR: _____

CURSO: _____

TOTAL DE HORAS: _____ SEDE: _____

HORARIO: _____ PERIODO: _____

No. DE PARTICIPANTES _____ INICIO: _____ TERMINO: _____

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO HUBO
A) APERTURA					
• Presentación personal	()	()	()	()	()
• Presentación del curso	()	()	()	()	()
• Integración de grupo	()	()	()	()	()
• Detección de expectativas	()	()	()	()	()
B) CONDUCCION					
• Mantiene el interés del grupo	()	()	()	()	()
• Ilustra y clarifica los puntos (TEMAS)	()	()	()	()	()
• Fue amistoso y dispuesto a ayudar al grupo	()	()	()	()	()
• Controla al grupo	()	()	()	()	()
• Usa dinámicas grupales	()	()	()	()	()
• Uso de métodos y técnicas didácticas	()	()	()	()	()
• Uso material de apoyo	()	()	()	()	()
• El ambiente grupal fue	()	()	()	()	()
	PARTICIPATIVO		APATICO		AGRESIVO
	()		()		()
• La evaluación fue	INICIAL		CONTINUA		FINAL
	()		()		()
C) CIERRE					
• Uso dinámica de cierre	()	()	()	()	()
• Conclusiones	()	()	()	()	()
• Cumplimiento de objetivos y expectativas	()	()	()	()	()

D) OBSERVACIONES:

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
QUESTIONARIO DE OPINION PARA PARTICIPANTES

NOMBRE DEL CURSO: _____ HORARIO: _____

FECHA DE REALIZACIÓN: _____

SEDE: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

FINALIDAD: El propósito del presente cuestionario es, otorgarle un medio a través del cual pueda expresar su juicio respecto al desarrollo del curso y proporcionar a los organizadores e instructores, elementos importantes para mejorar los futuros eventos.

INSTRUCCIONES: Revise las siguientes cuestiones e indique con una "X" el grado (en porcentaje o excelente, bien, regular o malo según sea el caso) en que se cumplió durante el desarrollo del curso.

PREGUNTAS	EXCELENTE 100%	BIEN 90-80%	REGULAR 70-60%	MALO 50 O Menos
1. El contenido del curso fue				
1.1. El orden de los temas fue				
1.2. Los temas tratados se desarrollaron en forma				
1.3. Tuvieron actualidad los temas				
1.4. En que grado son de utilidad los conocimientos y/o habilidades adquiridos				
1.5. La cantidad del material didáctico fue				
1.6. La calidad del material didáctico fue				
1.7. Señale los materiales que se usaron en el curso y califique en porcentaje (100% a 50%) la forma de utilización de los mismos.				
Rotafolio				()
Acetatos				()
Películas				()
Diapositivas				()
Plazeros				()
Láminas				()
Material impreso				()
1.8. Podría usted hacer algunas sugerencias para mejorar los materiales. SI () NO () ¿Cuáles?				

PREGUNTAS	EXCELENTE 100%	BIEN 90-80%	REGULAR 70-60%	MALO 50 O Menos
2. La duración del curso fue				
2.1. En que grado se cumplieron sus expectativas				
2.2. Se cumplieron los objetivos del curso en forma				
2.3. En que grado considera que son útiles los conocimientos adquiridos en el curso, para el desempeño de su trabajo				

**OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE OPINION PARA EL INSTRUCTOR**

NOMBRE DEL CURSO: _____

FECHA DE REALIZACION: _____ HORARIO: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

SEDE: _____ COORDINADOR: _____

PARTICIPANTES: INICIAL: _____ FINAL: _____

FINALIDAD: El propósito del presente cuestionario es otorgarle un medio a través del cual pueda expresar su juicio respecto al desarrollo del curso, y así proporcionar a los organizadores, elementos importantes para mejorar los futuros eventos.

INSTRUCCIONES: Revise las siguientes preguntas e indique con una "X" según considere y cuando sea necesario complemente.

C = Cambiarlo

A = Adecuarlo

E = Enriquecerlo

PREGUNTAS	C	A	E	ESPECIFIQUE
Los temas del curso deben				
El orden de los temas deben				
La calidad del material didáctico debe				
La duración del curso debe				
Las instalaciones deben				

