

25

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
C U A U T I T L A N

“RECURSOS HUMANOS. PROGRAMA DE CAPACITACION  
INTEGRAL PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO  
NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA”

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
**P R E S E N T A :**  
**MIREYA ALICIA GARCIA BENITEZ**

ASESOR L A JUAN JOSE CASTILLO HERNANDEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999.

IMPRESO CON  
MATERIAL DE ORIGEN

275024



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

Programa de Capacitación integral para el personal Docente del  
Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

que presenta la pasante: Mireya Alicia García Benítez

con número de cuenta: 9015603-8 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 19 99

MODULO:

PROFESOR:

I

IA. Juan José Castillo Hernández

III

IA. Cecilia Brito Barba

IV

IA. Sergio Robles Aquillón

*Firma*

A Dios por la salud, inteligencia y permitir que lo lograré

A la Universidad y profesores por formarme como profesional y así servir a mi país.

A mi familia que me apoyo siempre a pesar de mis errores

Madre gracias por todo tu amor y educación brindada, siendo a través de la guía divina de Dios

Agradezco a todas las personas que me ayudaron en una u otra forma a lograrlo.

Dedicó este trabajo en forma especial a mi hija Nayeli Anai , la que me inspiró a realizarlo, y a mi esposo por apoyarme

**¡GRACIAS!**

## Contenido

|  | Pag. |
|--|------|
| Planteamiento del problema                         | i    |
| Objetivo   | ii   |
| Hipótesis  | iii  |
| Introducción                                       | iiii |
| <br>   |      |
| <b>CAPITULO 1      EDUCACIÓN</b>                   |      |
| <br>   |      |
| 1.1 Sistema educativo mexicano                     | 1    |
| 1.2 La organización de la enseñanza medio superior | 4    |
| 1.3 Antecedentes del Conalep en México             | 11   |
| 1.4 Objetivos del Conalep                          | 13   |
| 1.4.1 Organización del Conalep                     | 14   |
| 1.5 Educación y Capacitación                       | 15   |
| <br>   |      |
| <b>CAPITULO II      CAPACITACIÓN</b>               |      |
| 2.1 Antecedentes de capacitación                   | 17   |
| 2.2 Concepto de capacitación                       | 20   |
| 2.3 Importancia y objetivos de capacitación        | 23   |
| 2.4 Marco legal de capacitación                    | 27   |
| 2.5 Clasificación de capacitación                  | 29   |
| 2.6 Beneficios de capacitación                     | 35   |
| 2.7 Detección de las necesidades de capacitación   | 36   |

|   |    |
|---|----|
| 2.8 El proceso de capacitación                      | 41 |
| 2.9 Dirección y Control de capacitación             | 56 |
| 2 10 Técnicas y control del proceso de capacitación | 59 |
| 2 11 El instructor                                  | 61 |

### CAPITULO III DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Qué es diagnóstico   | 66 |
| 3.2 Como se elabora un DNC.                                    | 67 |
| 3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación para el CONALEP | 70 |

### CAPITULO IV CASO PRÁCTICO

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Antecedentes de la institución         | 88 |
| 4.2 Planteamiento del problema             | 89 |
| 4.3 Propuesta del programa de capacitación | 90 |

|              |     |
|--------------|-----|
| Conclusiones | 102 |
|--------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| Bibliografía | 104 |
|--------------|-----|

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿La falta de un programa de capacitación impide el crecimiento y desarrollo del docente y del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica?

## **OBJETIVO**

Lograr el crecimiento y desarrollo del personal docente del CONALEP mediante un programa de capacitación para incrementar la calidad educativa.

## **HIPOTESIS**

A través de la aplicación de un programa de capacitación integral para el personal docente del Conalep se logrará una mayor calidad de enseñanza, que se reflejará en el crecimiento y desarrollo de la institución.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día hay una exigencia del medio para la calidad educativa. Como hemos visto desde el tratado de Libre Comercio ha aumentado la competitividad en el país, y por lo tanto, se requiere una mayor cantidad de gente preparada. Por lo cuál las instituciones educativas deben tener un mayor compromiso para dar enseñanza de calidad, siendo su personal el que la debe brindar.

Al tener que brindar una excelente educación el personal docente, que transmite esos conocimientos debe ser gente preparada y con una actitud de mejorar continua.

Por esta necesidad que se tiene, se pretende que el personal tenga una actitud positiva, innovadora y creadora; pero con bases para un verdadero crecimiento y desarrollo en la institución.

Por lo que se requiere un programa de capacitación integral que logre incrementar la calidad educativa.

Este proyecto en su primer capítulo de educación se mostrará la trayectoria de la misma; En el segundo capítulo se hablará de las generalidades de la capacitación, y en el tercero un diagnóstico de necesidades de capacitación en la institución, y el cuarto y último el proyecto que se propone, o sea, EL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA LOS DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA

Como se darán cuenta este programa será utilizado para profesores de escuelas de nivel medio superior, ya que aunque no es limitativo, los temas se desarrollaran en el programa serán dirigidos para adolescentes, y para la comprensión de lo que están viviendo.

También se darán temas de conocimientos, y técnicas de enseñanza-aprendizaje al igual que desarrollo personal

## CAPITULO 1. EDUCACIÓN

### 1.1 SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO

Los hechos históricos marcaron la evolución de la educación al fundarse la Secretaría de Educación Pública, en septiembre de 1921, la primaria se integraba de dos partes: elemental de cuatro grados y superior de dos grados más; a partir de 1932 quedó unificada la educación primaria como un solo bloque de seis grados. En 1925 se estableció la educación secundaria.<sup>1</sup>

Para entonces se contaba con 868 mil estudiantes atendidos por 23 mil maestros en 11 mil escuelas. Hoy, hay inscritos a preescolar, primaria y secundaria 22,698,124 alumnos atendidos en 18,357 escuelas por 946,505 profesores.<sup>2</sup>

La enseñanza en México se ha rezagado con respecto a la expansión del sistema. Por otra parte, en las últimas décadas, el país ha sufrido permanentes agresiones a la identidad cultural y se ha acentuado la marginación de sus culturas típicas y populares. En este proceso han influido los medios masivos de comunicación que han puesto patrones de conducta enajenantes, que desvirtúan los valores superiores a que inspira nuestra educación.

1 Curso de la Secretaría Académica, Dirección de Desarrollo y formación de profesores Conalep Modulos III

2 Anuario Estadístico de la Sep 1996-1997 tomo I y II

Las creaciones artísticas universales y nacionales más relevantes han estado fuera del alcance de la mayoría. Los estímulos a la cultura deportiva no han sido suficientes para que esté al alcance de toda la población y, por lo tanto, son insuficientes los organismos encargados del deporte organizado.

La educación física no está adecuadamente vinculada al proceso educativo global.

En la educación especial, sólo ha sido posible atender un escaso porcentaje de la demanda real. El número de maestros especializados para prestar este servicio es insuficiente y se localiza principalmente en las grandes ciudades.

El analfabetismo sigue siendo un problema dentro de nuestro país, y aunque se ha tratado de solucionar, no se ha logrado eliminarlo satisfactoriamente

El sistema educativo Mexicano está regulado en la constitución mexicana por el artículo 3ro. del cual se desprenden, tres propósitos fundamentales:

1. Promover el desarrollo integral del individuo y de la sociedad mexicana.
2. Ampliar el acceso de todos los mexicanos a las oportunidades educativas, culturales, deportivas y de recreación.
3. Mejorar la prestación de los servicios educativos, culturales, deportivos y de recreación.

Como vemos a través del tiempo México ha tratado de cumplir el promover el desarrollo integral del individuo pero lo ha limitado la analfabetización que todavía es un problema del país y, por lo tanto, no ha logrado el desarrollo de la sociedad mexicana.

Aunque en México es obligatoria la preescolar, primaria y secundaria, por lo regular la gente de bajos recursos no la puede cursar, por lo que no se logran dar las mismas oportunidades educativas; y a causa de la enajenación antes mencionada no se cumple del todo la educación cultural, deportiva y de recreación que se pretende brindar.

Por lo tanto, aunque se mejoren los servicios educativos, culturales y de recreación, se debe de sensibilizar a la población a una educación de calidad y no permitir la enajenación de los medios de comunicación, al igual que brindar a la gente de más bajos recursos la oportunidad de

educación (no por ley nada más, sino realmente comprendiendo su necesidad económica)

El sistema educativo mexicano se conforma de la siguiente manera

Es absolutamente laica; está a cargo del Estado en sus etapas preescolar, primaria y secundaria; la educación primaria y secundaria son obligatorias y gratuitas. La primaria se cursa en un periodo de 6 años, la secundaria en 3 años, se continúa con bachillerato de tres años de duración (vocacional, bachilleres, CCH, normal, estudios técnicos, etc.) y por último la educación superior que comprende los Institutos Superiores y las Universidades a las que se ingresa vía aprobación del bachillerato

## 1.2 LA ORGANIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO

Con la fuerte crisis económica de finales de 1994, el país se vio obligado a realizar diversos estudios en todos sus ámbitos, entre los que destacan la educación, de la que entre sus principales prioridades se encuentra la educación media superior, por lo que la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) propone la creación del Sistema de Enseñanza Media Superior (SNEM) que permita la admisión equitativa de todos los candidatos que sean aptos para ingresar a ese

nivel. Además que se debe prever un crecimiento de la demanda, por lo que se recomienda aumentar parte de las formaciones profesionales y tecnológicas, así como garantizar que todos los candidatos tengan las oportunidades de acceso a las formaciones deseadas en la educación media superior. Asimismo, propone exhortar a las instituciones con el fin de agruparse para organizar la admisión a nivel medio superior, que no necesariamente implica un examen nacional.

En 1995 catedráticos de Francia, Alemania, Canadá y del país, se reunieron para hacer un minucioso estudio de la educación en México, de donde salen las siguientes observaciones: Consideran que para que el país salga de la crisis y se pueda estabilizar su sistema financiero, es necesario basar su crecimiento y desarrollo en la educación, sobre todo el desarrollo de las formaciones técnicas y profesionales, pues éstas "son las claves principales del cambio". De esta manera, establecen que la cuestión que se plantea en el futuro inmediato, es saber cuál será la evolución de la demanda en el nivel medio superior. Saber si se encaminarán a solicitar una educación preparatoria, que conduzca a la educación superior, o una demanda específica de formación que prepare para el empleo. Establecen, además que la educación carece de identidad toda vez que existen dos acepciones opuestas: La populista y la modernista. La populista dice referirse a que las masas tengan acceso a la educación media superior, y la segunda sólo a quienes cuenten con ciertos requisitos académicos, así

como la aplicación de relaciones entre universidades e industria, para que estas últimas logren financiar a las primeras.

De igual manera, precisan que derivado de la diversidad de instituciones autónomas, privadas, públicas y estatales, ya sea en el terreno de la educación superior o media superior sin una coordinación central, es necesario ante la situación actual de cambio acelerado la puesta en práctica de estrategias globales. Por ello, añaden, lo que nos parece deseable orientarse por una parte hacia un sistema de educación media superior que tenga fines y carácter propios y otra hacia un sistema de educación superior menos complicado pero realmente diversificado, para que se pueda tener un panorama de conjunto, definir prioridades y garantizar continuidades y complementariedades.

Lo anterior obedece, señalan a que mientras más elitista es un sistema, es socialmente menos equitativo, por lo que aseguran que la organización –o desorganización- del sistema medio superior es pues, un factor que crea disparidades de manera inequitativa.

Ante esta situación, establecen que incluso el sistema tal como existe resulta explosivo dadas las frustraciones que suscita entre quienes no son admitidos, no pueden continuar hasta el final y entre quienes, habiendo realizado estudios menos prestigiados, ven luego que se les

cierra la puerta de la educación superior, debido a una selección que consideran injusta, ya que no se aplica a todos.

En conclusión, consideran que el sistema de educación superior de México es frágil, sino que además responde mal a las principales necesidades de la población, que son la reducción de las desigualdades; hacer sitio a las clases medias y poner a la élite al servicio de todos. Expresan que para el nivel medio superior se deben reforzar las formaciones tecnológicas y profesionales (terminales), para disminuir la tasa de abandonos, donde además hace falta un cambio de estructura que sería esencial. También consideran que la autonomía de las instituciones no tiene ninguna justificación en este nivel, y por eso hay que llegar a crear, entre la educación básica y la educación superior, un verdadero sistema nacional de educación media que posea una finalidad propia y reglas comunes y claras, y que permita acoger a todos los jóvenes que tengan la capacidad de recibir este tipo de educación.

En el México del mañana, la finalidad de las formaciones medias superiores no puede, en efecto, concebirse tan sólo como preparación al ingreso a la educación superior, ya que cualquier otra salida se considera un fracaso: se trata también de proporcionar calificaciones tecnológicas y generales, que permitan ocupar puestos intermedios en la economía y la sociedad.

Es así como en 1996, el ingreso al nivel medio superior, toma un giro diferente al que se venía manejando, la Secretaría de Educación Pública (SEP) conjuntamente con otras 8 escuelas de educación media superior, crean la Comisión Metropolitana de las Instituciones Públicas de Educación Media Superior (CMIPEMS); La cual es la encargada de emitir la convocatorias individuales que antes emitía cada centro educativo. Los aspirantes tendrán la posibilidad de elegir entre 30 opciones de 250 planteles, en el orden de su preferencia.

Las escuelas del nivel medio superior que conforman la convocatoria única son las siguientes:

- Las dependientes de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- El Instituto Politécnico Nacional (IPN).
- La Universidad Nacional Autónoma del Estado de México (UAEM)
- Colegio de Bachilleres
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)
- Dirección General del Bachillerato de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA).

- Dirección General Tecnológica Industrial (DGTI)
- Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Estado de México (SEC y BS).

Cabe destacar que esta nueva modalidad obedece prioritariamente a establecer una oferta global, diversificada y que propicie el conocimiento de todas las opciones educativas, además de evitar que los aspirantes se registren en diversas instituciones a presentar varios exámenes y efectuar más de un desembolso para buscar un lugar que permita continuar su preparación técnica.

El 14 de abril de 1996, se publica la primera convocatoria con este nuevo sistema de los diversos diarios de circulación nacional, con un costo de registro por aspirante de \$100.00 donde recibe una guía de estudios que incluye un examen muestra, así como un comprobante credencial que especifica la hora y el lugar en donde sustentará su examen. El examen se realizó el 23 de junio en diversas sedes de aplicación del área metropolitana comprendiendo reactivos de opción múltiple para la evaluación de habilidades, como conocimientos básicos, de acuerdo con el plan y programas oficiales de educación secundaria. Se les dió a los aspirantes tres horas para resolverlo y los resultados salieron publicados en una gaceta el 2 de agosto de ese mismo año.

En la actualidad se han llevado a cabo 3 periodos de exámenes de en los años 1996,1997 y 1998. A continuación presento un resumen del último periodo.<sup>3</sup>

|   |         |
|---|---------|
| Total de lugares:   | 238,000 |
| Procedencia de escuelas públicas:                                   | 224,227 |
| Procedencia de escuelas privadas:                                   | 13,778  |
| Total de aspirantes registrados para el examen:                     | 194,411 |
| Total de aspirantes que no cubrieron las requisitos de inscripción: | 5,000   |

Preferencias de instituciones:

|                        |         |
|------------------------|---------|
| UNAM                   | 33,830  |
| COLEGIO DE BECHILLERES | 33,653  |
| CONALEP                | 33,252  |
| DGETI                  | 32,884  |
| SEC Y BS               | 28,305  |
| IPN                    | 25,150  |
| DGB                    | 1,272   |
| UAEM                   | 722     |
| DGETA                  | 343     |
|                        | 189,411 |

<sup>3</sup> [http //www sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx) idem

Cabe mencionar que las convocatorias para el 4to. Examen fueron el 7 marzo de 1999.

### 1.3 ANTECEDENTES DEL CONALEP EN MEXICO

Desde la época del presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940) se vio la necesidad de dar estudios a nivel técnico, en 1936 se impartió este tipo de estudios por el IPN, y en la presidencia de Luis Echeverría (1970 - 1976) se hacen cambios a la estructura educativa nacional y se preparan un mayor número de técnicos, siendo su creación en la presidencia de López Portillo.

Las necesidades que dieron origen al Conalep económicas y sociales. Dentro de las necesidades económicas se ve como el país cuenta con un potencial de recursos naturales: el subsuelo, los bosques, los mares, son las fuentes que sin embargo, estas materias deben ser extraídas y procesadas para transformarse en los productos que necesitamos (gasolina, papel, alimentos, etc.) claro de una forma adecuada y la más económica.

México necesita un desarrollo económico (la capacidad de un país para producir las mercancías necesarias para su población y un excedente para intercambiar con los demás países) que depende principalmente de

dos aspectos: los recursos naturales que poseen y el grado de desarrollo de la tecnología.

México depende todavía de importar tecnología de otros países, pero para la utilización de ésta, necesita gente preparada por eso su estrecha vinculación entre educación y producción por que repercute en el desarrollo económico del país.

Dentro de las necesidades sociales trabajo, vivienda, alimentación, servicios médicos, educación y recreación han aumentado por las exigencias de la población y aumento de la misma, siendo así la necesidad de educar a millones de niños y jóvenes por lo fué necesario crear más centros escolares.

Como había mas profesionistas de los que se demandaban, se dio la necesidad de crear una institución que preparara gente a nivel técnico por lo que surgió el Conalep que fué inspirado en sistemas educativos semejantes de Canadá y Estados Unidos.

Fué entonces, en el regimen de López Portillo la cración del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio el 27 de diciembre de 1978 por decreto presidencial.

Donde el secretario de la SEP. Fernando Solana dijo:

"Proporcionando a la población la educación que propicie su armonioso desenvolvimiento social, humano y profesional para fortalecer el proceso productivo, contando con instituciones que impulsen la educación profesional técnica y vinculen de forma más fructífera a la escuela y al educando con los medios de producción, estimando su mayor aplicación a los requerimientos productivos nacionales, regionales y sectoriales "

Iniciando ya sus operaciones a través de los planteles en la zona metropolitana y en diversas ciudades del país.

#### 1.4 OBJETIVOS DEL CONALEP

La educación impartida en él tiene un carácter terminal, los prepara inmediatamente para el trabajo, esto se dió al principio de su creación pero a partir de 1996 deja el carácter de terminal y sus alumnos se pueden incorporar al nivel superior, aunque con una carrera técnica para poderla ejercer.

Su principal propósito es formar profesionales técnicos siendo sus objetivos los siguientes:

- Operar a lo largo del territorio del país, atendiendo los requerimientos de las diversas zonas, de acuerdo con sus características socioeconómicas y con problemática regional.
- Vincular estrechamente al sistema de enseñanza con la estructura productiva del país.
- Proporcionar, además de la formación técnica especializada, una preparación humanista que permita el pleno desarrollo social de los educandos.
- Revalorizar la importancia de las profesiones y los profesionales técnicos medios que tienen dentro de nuestra sociedad.

El logro de estos objetivos permite a la institución contribuir al desarrollo nacional dinámica y eficazmente.

#### 1.4.1 ORGANIZACIÓN DEL CONALEP

El CONALEP que en un principio fue un organismo descentralizado, en la actualidad ha cambiado a Federalización el cual se dio el 17 agosto 1998 y fue suscrito ante la presidencia de Ernesto Zedillo Ponce de León,

aceptado en el acta ordinaria de la Junta Directiva el día 9 de diciembre 1998, siendo el titular el Lic. Antonio Argüelles de dicha institución.

Teniendo en la actualidad 260 planteles, 21 representaciones (zonas dentro de la república) y 9 Cast (Centro de Asistencia Social y tecnológica), siendo regulada la institución por el reglamento que se creó en junio de 1984, conteniendo 7 capítulos, 37 artículos y 3 transitorios, donde su estructura fue decretada el 8 de diciembre 1993.

## 1.5 EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.

La educación en un sentido más sano y profundo es la formación del espíritu, es la base de la cultura de un pueblo y esta formación se inicia desde las secciones de párvulos, la primaria y fundamentalmente la educación que brinda la familia.

Los procesos educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación, esto es, existe un tipo de educación llamada formal y otra informal.

La educación formal es un proceso de enseñanza-aprendizaje, *estructurado* y *sistematizado* impartida por la instituciones que la rigen, en México la SEP y la UNAM; siendo su función proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su

vida cotidiana, con un grado de calificación reconocido en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países.

La educación informal es un proceso de aprendizaje, asistemático, desligado del sistema educativo nacional y depende del campo en donde se desenvuelve el individuo (experiencia, práctica, habilidad, y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo).

Por lo anterior, la capacitación entra dentro del rubro de la educación informal.

Desde luego, se necesita una estructura educativa que contemple necesariamente la enseñanza y toma de conciencia respecto de los valores nacionales del trabajo, definidos por los sectores productivos laborales de México.

Por lo tanto, la capacitación que se da en cualquier sector productivo, va estrechamente vinculada con la educación ya que no nada más es el desarrollo individual, sino el de una nación.

## CAPITULO 2. CAPACITACIÓN

### 2.1 ANTECEDENTES DE CAPACITACIÓN

Desde los orígenes el hombre ha ido en la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas a través del conocimiento que es difícil de establecer, sin embargo, de 1750 a 1900 hemos duplicado nuestros conocimientos, también se habla de una tendencia similar en los últimos 50 años, como se ve los conocimientos desde 1950 a nuestros días van en aumento.

Referencia:

La Revolución Industrial fue un movimiento que impulsó la creación de inventos, lo que marco el inicio de la era tecnológica, que a su vez dió una producción masiva que demandaba hacer más eficientes los procesos productivos, no siendo ésto un hecho aislado, trajo consigo importantes consecuencias, una de ellas fue el impacto en las relaciones laborales.

Originando en gran parte cambios sociales, políticos y económicos, por lo que fue necesario implantar medidas para salvaguardar a los trabajadores y prevenir los efectos en las enfermedades profesionales.

En México a principios del siglo XX cualquier trabajador que sufría un accidente quedaba desamparado si resultaba incapacitado por el resto de su vida y era condenado a vivir en la miseria

México tuvo la necesidad de especialización lo que genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización para lograr el aumento en la efectividad organizacional.

Por lo que en el año 1931 la Ley Federal del Trabajo (L.F.T.) establece la obligación de las empresas de tener aprendices, en 1970, las reformas a la ley incluyen dicha obligación en la fracción XV del artículo 132, pero no se promovió su cumplimiento; La organización soló tomó iniciativas aisladas en función de la visión que tenían acerca de la capacitación.

Hacia 1976 el gobierno de López Portillo inicia un movimiento para implementarla porque "son los hombres con su trabajo quienes dan pauta del progreso o de un pueblo", así pues, encontramos que en su primer informe expresa la intención de reglamentar la capacitación y como muestra, envía una iniciativa de la ley para elevarla al rango de garantía social en la Constitución Mexicana.

Es en enero de 1978 cuando se publica en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) el decreto por el que se adiciona la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional, que establece la obligación de las empresas a proporcionar capacitación a sus trabajadores; en abril se publican también en el D.O.F. las disposiciones de la L.F.T. que fueron reglamentadas por la norma del artículo 123.

En agosto del mismo año se suscribe un convenio entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.) y la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) en el que establecen las bases de coordinación, y en los últimos días de ese mes, la S.T.P.S. otorga al I.M.S.S. un registro como primera entidad capacitadora.

Hoy existen leyes obligatorias para controlar y proteger al trabajador en la organización. La capacitación es considerada como una forma extra escolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. La capacitación precisa de formar cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al crecimiento y acelerado proceso de los cambios

organizacionales, a las necesidades de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos para elevar su nivel de vida y productividad socialmente se aprecia como instrumento mediante el cual puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

## 2.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Es común encontrar en libros el concepto de capacitación aunque no existe un consenso general entre los autores para este termino y su diferencia con los que tienen estrecha relación, por lo que en el presente trabajo analizamos la homogenidad entre los siguientes conceptos

“Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia cambio más productivo, en los conocimientos del trabajador.” Arias Galicia

“Es un medio favorable para encausar en el personal de una empresa logrando una auténtica motivación e integración a la misma”  
Gómez Lojero

"Es la adquisición de conocimientos de carácter, técnico, administrativo y teórico." NAFIN

"Proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores con propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos en la jerarquía de la organización." Calderón Córdoba H

"Capacitar a alguien es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto. "

Jorge Aquino

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

Siliceo Alfonso

"Acción o conjunto de acciones tendientes a desarrollar las aptitudes de una persona con el afán de prepararlo para que desempeñe

adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores.” Reza Trosinio

*Cada uno de los conceptos anteriores aporta una particularidad acerca de lo que debemos entender por capacitación:*

- 1 Antes que todo recordaremos que el tratamiento de la capacitación se da como UN PROCESO, y no como una actividad aislada.

Además que su realización debe ser continúa y para todos los miembros que conforman una organización, cubriendo las necesidades reales de la misma.

2. Por lo que antes de realizar la capacitación se debe hacer el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

- 3 La capacitación orienta conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos.

**Conocimientos:** habilidad de adquirir la noción de las cosas por medio de la inteligencia.

**Habilidades:** Facilidad para realizar una tarea física o mental dentro de ciertos estándares.

**Actitudes:** Conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona.

Hábitos. Forma de comportamiento diario, compromiso de la persona

4. Finalmente, el proceso capacitador es una inversión que propicia el desarrollo del factor humano que favorece el crecimiento organizacional, y contribuye al en grandecimiento nacional.

El concepto que propongo es:

“Capacitación: Es un proceso mediante el cual se desarrollan los conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos requeridos en el puesto, para que se de al personal dentro de la organización dependiendo las necesidades.”

## 2.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Aunque la capacitación es reglamentada en nuestro país, hoy el exterior, nos demanda un reto más grande y mayor número de gente preparada para asumir los retos y solucionar problemas, de ahí que retomamos con más responsabilidad la capacitación seguros de que es resultado y condición del desarrollo nacional.

La LFT parte del establecimiento de objetivos generales de la capacitación para que esta pueda cumplir con la misión de crear una fuerza de trabajo altamente competente y facultada, mejorar las capacidades para resolver problemas equipando a las personas con las habilidades de comunicación necesarias para el contacto cercano con el cliente y la *interacción de grupos*.

El artículo 153-F de la LFT estipula:

"La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto"

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; Así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V En general, mejorar las aptitudes del trabajador

En la propuesta de Alfonso Siliceo resulta interesante que se proyecta más allá de las relaciones obrero patronales. Como vemos que se señala en su libro de Capacitación y desarrollo, con 10 principios y objetivos que se resumen en la siguiente forma:

1. Partir del diagnóstico real para establecer un esquema de capacitación que involucre el desarrollo humano y profesional.
2. Lograr que la capacitación signifique un interés, un reto y un compromiso de crecimiento individual, grupal, organizacional y social.
3. Visualizar como una filosofía más que como una actividad estéril y burocrática
4. Que brinde un concepto de productividad, trabajo en equipo y valores laborales.
5. Los sistemas de capacitación deberán responder táctica y estratégicamente a las necesidades de cada empresa, para que
6. Sus grupos se conviertan en agentes de cambio que

- 7 Desarrollen un ambiente de integración humana donde fomente la creatividad para solucionar problemas en pro de una forma de trabajo más productiva, misma que
- 8 Debe estar reforzada con la participación la participación de los directivos para crear.
- 9 Una cultura organizacional basada en la productividad.
10. Que involucre a todos sus miembros en las tareas de capacitación

La razón por la que decidí complementar los principios de la LTF con la propuesta anterior es porque no podemos esperar comprometer a los miembros de la organización con los objetivos de la empresa, al contrario, necesitamos conciliar las necesidades de cada individuo con las de sus equipos, para que los resultados se traduzcan en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Como vemos, con todo esto resulta el porque de la importancia de la capacitación:

- La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia una cultura de competitividad en las organizaciones

- Para coadyuvar a la eficiencia de las organizaciones la capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación administrativa y tecnológica de la misma.
- Las responsabilidades de la capacitación recaen en todos los niveles jerárquicos de la organización y particularmente en quienes tienen el papel de dirección.
- La capacitación cubre un papel muy importante en el futuro del país.

La formación de las personas en todos los niveles y ámbitos sociales para ofrecer productos y servicios con calidad que satisfagan las necesidades de la sociedad mexicana e internacional.

- Para que nuestros esfuerzos se conviertan en inversión en lugar de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades. Es trascendente evaluar los resultados incluyendo el índice de costo-beneficio.

## 2.4 MARCO LEGAL

Las leyes mexicanas consignan la capacitación en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 fracción XIII del apartado "A" que establece:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el

trabajo La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

Este apartado es donde parte la Ley Federal del Trabajo marca la directriz en diferentes artículos.

Artículos:

TERCERO: Habla de la capacitación como interés social (LFT)

SEPTIMO: Cuando es necesaria la presencia de técnicos y profesionales de la empresa, éstos y el patrón tienen la obligación solidaria de brindar capacitación a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

a) Un derecho y obligación de patrones y trabajadores.

132 Fracción XV: Nos dice que la capacitación debe ser proporcionada de conformidad con el artículo 153. Y la Fracción XXVIII dice que la empresa debe participar en las comisiones para este fin.

153 Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores

180 Establece que los patrones tienen la obligación de capacitar a los menores de dieciséis años.

a) Una responsabilidad sujeta a sanciones.

994 Nos habla de la cuantificación de las multas por la violación a las disposiciones laborales, que de acuerdo con la fracción IV, constituyen de 15 a 315 veces de salario mínimo general al patrón que no cumpla con la obligación dispuesta por el artículo 132 fracción XV.

## 2.5 LA CAPACITACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN

Se dividirá en razón de su fin y en razón de su método:

### EN RAZÓN DE SU FIN.

Se distinguirán en razón de la amplitud que implica la capacitación las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de su puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo oficio.
- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

- La capacitación que se da al obrero o empleado. Esta puede referirse a lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que da sobre seguridad industria o sobre relaciones humanas
- Capacitación de supervisores Esta tiene dos aspectos principales: el técnico o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia y el adiestrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores, el poder resolver las quejas y saber formar el espíritu de grupo, así como también el prevenir y corregir defectos.
- Capacitación de ejecutivos. Esta suele referirse a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, control, organización, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas.

#### EN RAZON DE LOS MÉTODOS EMPLEADOS.

Bajo éste aspecto, la capacitación se divide, ante todo en *directa e indirecta*, siendo la primera aquella que se da expresamente y formalmente con métodos de enseñanza en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación se utilizan casos que tienen otros fines

## CAPACITACIÓN DIRECTA (SUS MÉTODOS)

### CLASES

Estas se caracterizan por una enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza; es decir, maestros propiamente dichos en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias, tales como matemáticas o contabilidad.

Una de las características de la capacitación por medio de clases, radica en que la exposición se realiza bajando a detalles, pidiendo preguntas por parte de los alumnos, dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos

Como puede comprenderse salvo el caso de empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse dentro de la empresa, por ello, la capacitación basándose en clases suele darse dentro de alguno de los métodos que se explican a continuación:

## Cursos Breves.

Fundamentalmente, éste método consiste en tomar como base de la capacitación un caso concreto, no inventado, sino sacando de la realidad *de la propia empresa* o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos y éstos deben llevar sus soluciones y discutirlos en la siguiente sesión

Sin embargo debe llenar los siguientes requisitos:

1. El problema debe ser más práctico que teórico.
2. El caso debe ser real y esta estructurado técnicamente, de lo contrario *sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.*
- 3 Deba contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en éste aspecto.

## Cursos de Correspondencia.

Este viejo sistema ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos para empleados que lo requieren.

Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en lo siguiente:

- El valor del curso depende de la calidad del mismo y no parece haber por hoy instituciones dedicadas a este tipo de enseñanza a empleados de empresa.
- La principal dificultad radica en que su valor y utilización depende fundamentalmente del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar, si éste se muestra con gran espíritu para estudiar, puede serle muy útil.
- Siempre hará falta el papel del maestro.

#### CAPACITACIÓN INDIRECTA(SUS MÉTODOS)

##### MESAS REDONDAS.

*Aunque se pueden obtener un gran número de aplicaciones son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.*

## PÚBLICACIONES.

Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada (*libros, folletos, revistas.*), *Son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.* Por esto, se hace referencia especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal con la visión que le interese, y dentro de los cuales se aprovecha una sesión para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en éste tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura, si son condiciones esenciales la brevedad de su extensión, la claridad del estilo, el uso de medios gráficos, *fotografías, dibujos, etc.;* la división en párrafos pequeños, con muchos encabezados, que permitan darse cuenta del contenido del artículo y, por su puesto la selección del tema, en forma tal, que resulte realmente de interés y no aburrido, para el grupo para el cual se edita.

## MEDIOS AUDIOVISUALES

La utilización de películas, carteles, etc.; por lo plástico de las figuras, pueden ser a veces, medios de gran valor para incluir ciertas nociones de las que, de otra manera sería difícil convencer al personal.

## 2.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

Se puede afirmar que la capacitación proporciona los medios *necesarios para que el personal realice su trabajo de forma eficiente, mejorando los grupos de trabajo y cumpliendo con los lineamientos establecidos por la organización.*

Adicionalmente se pueden obtener los siguientes beneficios:

- La organización se mantiene a la vanguardia en el mercado, a través de la actualización del personal en cuanto a nuevas tecnologías, procesos y técnicas;
- Disminuyendo la rotación de personal, logrando que el trabajador se identifique mejor con su labor.
- Se fortalece la cultura organizacional.
- Crea una conciencia de auto desarrollo en los empleados.
- Mayores necesidades y conocimientos del trabajador en su puesto.
- Mayor delegación de responsabilidad ya que los trabajadores con un nivel jerárquico menor estarán más capacitados para asumir mayores responsabilidades;

- Creación de una sucesión administrativa de personal calificado, reemplazar trabajadores actuales que por algún motivo salgan de la empresa o se les asignen otras áreas;
- Realizar una mejor selección de personal;
- Mantener la motivación de los trabajadores,
- Aumentar la efectividad y reducción de costos, lo cual repercute en una *mayor utilidad*;
- Mejora continua de los procesos, que implica mayor eficiencia, productividad y seguridad.

## 2.7 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia.

Ahora bien, los problemas de la empresa pueden ser personales o de la organización y cuando los problemas se refieren a deficiencias en las habilidades intelectuales(conocimientos), destrezas manuales o actividades personales, se habla de necesidades de capacitación, a partir de lo anterior es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Por tal, se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

- 1 Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes que podrán proporcionarse vía capacitación.

A continuación se presentan algunas diferencias de lo que son las necesidades de capacitación y de lo que no son necesidades de capacitación.

Son necesidades de capacitación:

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.

No son necesidades de capacitación:

- Las peticiones de los jefes de área y supervisores para resolver sus problemas, en especial los de su personal.

- La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
- La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se deben asistir o enviar a algún subordinado.
- Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.
- La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.
- Los bajos niveles de escolaridad del personal.

## IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La capacitación no es una actividad mecánica; por el contrario, es un elemento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ello, dado que busca generar o modificar el compromiso del personal (aprendizajes).

En éste contexto, es necesario resaltar la importancia de la detección de las necesidades de capacitación, ya que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia a capacitar. Sólo cuando existen razones validas se justifica impartir capacitación.

3. *Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.*
4. *Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituyen un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.*

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación, está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Una investigación cuidadosa permite decidir si lo que procede es capacitar a los trabajadores, aún cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso que en la detección de necesidades se observa la siguiente combinación de variables: no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el puesto que ocupa); No sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado), ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, habida cuenta que los resultados por obtener serán infructuosos.

Se ha dicho que la detección de necesidades de capacitación es la primera actividad del proceso de capacitación, la cual debe realizar metódicamente e implica un proceso de investigación después del cual debe realizarse un informe. Este puede contener las siguientes partes:

- a) Datos de identificación: empresa, fecha de iniciación de la detección de necesidades de capacitación, ubicación del área y de puestos investigados, nombre del analista
- b) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de la información.
- c) Técnicas: formas particulares de recabar los datos(entrevista, cuestionario, observación,etc.)
- d) Actitud de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionaron ante la detección de necesidades de capacitación y ante la propia capacitación.
- e) Análisis de la información recabada: interpretación que se dio a los datos, tratamiento estadístico, etc.
- f) Resultados de la detección de necesidades de capacitación: trabajadores características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.
- g) Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación: otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.
- h) Observaciones.

## 2.8 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

A continuación se explicarán las actividades que realizan dentro de cada etapa en el proceso de capacitación.

## PLANEACIÓN

Es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, en ella se determina “qué se va hacer” Sus etapas son cuatro:

| ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN                                   |   |  |  |
|--|---|--|--|
| PLANEACIÓN   | ORGANIZACIÓN  | EJECUCIÓN  | EVALUACIÓN                             |
| Detección de necesidades de capacitación.<br>Definición de objetivos | Estructuras<br><br>Procedimientos                                 | Contratación de servicios<br><br>Desarrollo de programas             | Macroevaluación<br><br>Microevaluación |
| Elaboración de planes y programas<br><br>Presupuestos                | Integración de personas<br><br>Integración de recursos materiales | Coordinación de eventos<br><br>Control administrativo y presupuestal | Seguimiento<br><br>Ajustes al sistema  |

### 1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El objetivo fundamental de la detección de necesidades es determinar en forma cuantitativa y cualitativa las carencias en los conocimientos o habilidades de los individuos, que puedan ser satisfechas o cubiertas mediante la capacitación para obtener su desarrollo potencial y la eficiencia de su puesto.

La detección de necesidades de capacitación debe conducir a establecer:

- En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo;
- Quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo la requieren;
- En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere la capacitación y
- Cuándo y con qué prioridad se necesitan.

En muchos casos las necesidades a cubrir pueden ser claras o evidentes y requieren sólo del sentido común para ser detectadas, pero en otros casos, éstas serán difíciles de detectar.

En éste sentido las necesidades de capacitación se clasifican en:

a) Necesidades manifiestas. Surgidas por un cambio en la estructura organizacional, cambio de políticas, movilidad de personal o como respuesta al avance tecnológico; son básicamente evidentes y observables.

b) Necesidades encubiertas. Se presentan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de conocimientos, habilidades o actitudes; no se pueden observar a simple vista.

Para obtener información básica que nos permita determinar las necesidades de capacitación se requiere de la utilización de técnicas de investigación, tales como: observación directa, entrevistas, cuestionarios y encuestas.

Después de que se han detectado las necesidades de capacitación, se procede a elaborar los objetivos.

## 2. ELABORACION DE OBJETIVOS.

Los objetivos son los fines a los que se dirigen toda actividad, conformando la base estructural de la planeación, por ello los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización e ir dirigidos a la solución de los problemas encontrados en la detección de las necesidades de capacitación.

La especificación de los objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, habrá que diferenciar los objetivos generales del plan, los

objetivos particulares de cada uno de los programas que lo integran y de los objetivos de cada curso.

### 3. DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

El plan comprende todos los programas de capacitación, ésta parte de los objetivos establecidos a través de la información obtenida en la detección de necesidades de capacitación. Las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar ya sea por puestos, áreas de trabajo y niveles organizacionales.

Para elaborar un programa de capacitación se seguirán cinco pasos:

a) Integración de objetivos.

Consiste en precisar las metas previamente diseñadas en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

b) Contenido del programa.

El contenido consiste en los conocimientos, habilidades o actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos. Se deben definir adecuadamente los temas o materias de estudio, ordenarse de manera lógica y determinar la duración de los temas.

c) Selección de medios y material

En ésta etapa se debe determinar quienes van a asistir al programa, lo ideal es que esté constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencias y antecedentes; qué instalaciones se van a necesitar, se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado, comodidad, ventilación, iluminación, etc., y el tipo de materiales que se van a necesitar, se deben tener en cuenta para cada sesión gráficas, pizarrón, rotafolios, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, proyector para diapositivas, fotobandas, maquetas, grabadoras, videocaseteras y material para distribución, data show.

d) Determinación de instrumentos de enseñanza.

Entre las diversas técnicas que se pueden aplicar para el desarrollo de un programa de capacitación tenemos las siguientes: conferencia, mesa redonda, dramatización, representación y simulación.

e) Determinación de instrumentos de evaluación.

Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas. Los instrumentos de evaluación que se pueden utilizar son: Pruebas de práctica, escalas estimativas y pruebas verbales entre otras.

#### 4.PRESUPUESTOS.

Todo plan o programa de capacitación debe contar con un presupuesto, y es precisamente en la fase de planeación en donde éste se elabora.

Un presupuesto para capacitación debe contener a grandes rasgos las siguientes partidas:

- Servicio de personal interno. Son los sueldos y prestaciones del personal que se dedique de tiempo completo a administrar la capacitación;
- Servicios externos. Erogaciones que la organización haga *por concepto* de consultoría o asesoría con *instituciones capacitadoras*.
- Materiales didácticos. Las cotizaciones para elaboración, impresión o reproducción de manuales, apuntes y audiovisuales.
- Apoyos didácticos. El costo de posibles inversiones en la compra de equipo y muebles para la instrucción.

La realización del presupuesto de capacitación debe adecuarse a las necesidades y recursos con que cuente cada organización.

## ORGANIZACIÓN.

La organización es la parte de la administración por medio de la cual se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y al alcance de los objetivos en el proceso de capacitación.

Por medio de ésta fase se determinan las funciones, se delimitan responsabilidades, se definen líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los recursos que absorba el proceso de capacitación.

La fase de organización responde al cómo se va a hacer y con qué se va a llevar a cabo. Sus etapas son cuatro:

## 1. ESTRUCTURAS

La capacitación es un área especializada, por lo que sus acciones deben partir de determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, de funciones y objetivos particulares.

Se puede ubicar el área de capacitación a nivel staff o de línea

Cabe señalar que entre menos sea la distancia que exista dentro del departamento y la gerencia, mayor será el apoyo y el compromiso que se obtenga de ésta última.

## 2. PROCEDIMIENTOS

El área de capacitación tiene que funcionar con base a los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización en la que se encuentra. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o entorpecerlo si no están bien delimitados.

Es necesario cuidar los procedimientos y sistemas que no impidan la eficiencia, la prontitud y el sentido de oportunidad que debe tener un buen proceso de capacitación.

### 3. INTEGRACIÓN DE PERSONAS

En esta etapa se requiere de personas técnicamente preparadas, que puedan llevar a cabo eficientemente el proceso de capacitación.

La integración de personas debe considerar a todos aquellos individuos que van a colaborar en el proceso, entre los que se encuentra: los instructores, participantes, responsables, auxiliares, etc ; asignándoles sus responsabilidades y funciones.

### 4. INTEGRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES

La capacitación necesita que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para su ejecución, tales como: aulas, muebles, proyectores, equipos de vídeo, retroproyectores, rotafolios y de instalaciones que ofrezcan las condiciones óptimas para que se adecuadamente el proceso de capacitación.

## EJECUCIÓN.

La ejecución es la puesta en marcha del proceso de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrados (interno y externo) en la realización de los eventos

Sus etapas son cuatro:

### 1 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.

Se refiere a la contratación de servicios externos, tales como instituciones capacitadoras, instructoras, agentes auxiliares. También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles y servicios de impresión. En general de los apoyos necesarios para poder llevar a cabo la capacitación

### 2. DESARROLLO DE PROGRAMAS.

Es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y contenidos de los programas que fueron diseñados en la fase de planeación.

Dentro de esta etapa la gerencia tiene que trabajar con los instructores para que éstos se introduzcan en las necesidades particulares de cada evento y puedan hacer adecuaciones a los manuales y se pueda redefinir la metodología.

### 3. COORDINACIÓN DE EVENTOS.

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas.

La asistencia de servicios antes, durante y después de cada evento, el ordenamiento del servicio de cafetería, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente

### 4. CONTROL ADMINISTRATIVO PRESUPUESTAL.

Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución, ya que es aquí donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control administrativo requiere del diseño de formatos de control de asistencia de participante a cursos, listas de verificación, informes sobre el control de materiales y equipo didáctico, etc.

El control presupuestal se refiere al gasto desde el punto de vista contable relativo a las erogaciones necesarias para realizar las actividades de capacitación.

## EVALUACIÓN.

En esta fase se compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del proceso de capacitación, e identificar las causas que afectan su desarrollo.

La evaluación es la medición y corrección de los hechos para asegurar que éstos se ajusten a los planes, implica comparar lo alcanzado con lo planeado.

Sus etapas son cuatro:

## 1. MACROEVALUACIÓN

La macroevaluación es una forma de evaluación de tipo integral que se da en todos los momentos del proceso de capacitación y no solamente durante la ejecución

Esta etapa evalúa la función total de capacitación, es decir, esquemas, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para ejecutar la capacitación desde un punto de vista legal, administrativo y técnico.

La macroevaluación sirve para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para manejarlo

## 2. MICROEVALUACIÓN

La microevaluación se encarga de recopilar y analizar la información referente a los resultados del aprendizaje producto del proceso de capacitación, proporcionando al instructor los datos objetivos sobre el desarrollo del proceso para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

En ésta etapa se debe evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que es considerado como indicador del avance de la capacitación y permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta *qué grado y de qué manera* se están alcanzando los cambios de conducta esperados.

Esta evaluación consta de tres fases que son:

- a) Antes del curso. Sirve para detectar el grado de conocimientos y habilidades que tiene el participante al llegar al curso;
- b) Durante el curso. Nos permite conocer diariamente si se están cumpliendo las objetivos, con el fin de tomar medidas correctivas;
- c) Al final del curso. Para determinar la eficiencia de la capacitación.

### 3. SEGUIMIENTO

El seguimiento se hace con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados *después* de los cursos impartidos, al mismo tiempo, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar los cambios de conducta logrados. Esto proporciona información de *gran utilidad* que permite encontrar fallas y corregirlas.

#### 4 AJUSTES DEL SISTEMA.

Esta fase se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el programa de capacitación.

Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del proceso de capacitación.

#### 2 9 DIRECCION Y CONTROL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

*Toda empresa tiene como objetivo participar en la capacitación del personal proporcionando la formación de grupos que obtengan un óptimo aprovechamiento de los recursos, así como lograr su adecuada motivación para convertirlos en trabajadores conscientes y vigorosos.*

Esta importante tarea está confiada en gran parte al instructor, quien *es el eslabón entre el programa de capacitación y la aplicación práctica de éste.*

*La actividad del instructor tiene como propósito fundamental que quien participe en la capacitación, modifique su manera de ser, actuar y pensar. Los obstáculos que el instructor deberá superar son tradicionales y comunes:*

- Las fuerzas reaccionarias que regularmente se oponen al cambio. Entre las que se pueden citar; la religión, la mala organización social y la falta de conciencia política
- La falsa creencia sobre la baja capacidad intelectual, apatía y desinterés. Las cuales se les atribuye a los trabajadores.

## MOTIVACIÓN

La motivación se constituye por todos aquellos factores capaces de *provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.*<sup>4</sup>

Sin este elemento el aprendizaje no se realizará, o en última instancia los conocimientos asimilados no se aplicarán, por lo tanto, la motivación deberá ser sistemática y constante en el desarrollo del curso, a través de ella no solamente

se logrará la nulificación de resistencia tradicional al cambio, sino también, una completa colaboración de los participantes y la concientización de las necesidades reales de la empresa.

El instructor deberá realizar las siguientes acciones al motivar al grupo.

<sup>4</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos humanos

- Presentarse y ponerse a las ordenes del grupo

Recibir al grupo con una actividad mental positiva, sonriente, amable, con sencillez; pensando que más que enseñarle, también va a aprender de ellos.

- Hacer sentir al participante que es el factor más importante dentro del proceso de capacitación.
- Comentar ampliamente los beneficios de la capacitación en general y el valor que tiene el conocimiento como base del progreso.
- Informar los objetivos del curso y comentarios profundamente, relacionados con las necesidades reales de los participantes y de la empresa.
- Fomentar el diálogo desde el principio tratando de lograr una comunicación total y la participación plena y activa del grupo. Un buen instructor no es aquel que da brillantes conferencias, sino aquel que conversa con sus alumnos de modo que exista un entendimiento mutuo y una confianza basada en el respeto a la persona.
- El instructor debe ser modesto ya que si adopta poses de autosuficiente, el grupo se sentirá humillado, incomodado e inseguro.
- Por último, el buen instructor presenta el temario del curso y comenta ampliamente cada uno de los temas, estimulará la participación de todos los alumnos, con el fin de que manifiesten las ventajas que obtendrán de cada tema, indicando qué se espera como respuesta.

## INSTRUCCIÓN.

Es importante no solamente informar al participante, sino también, avanzar con su capacitación y verificar las habilidades que adquiere durante la misma, al dirigir el proceso de capacitación, el instructor debe controlar los avances que el grupo va obteniendo para saber si es necesario incrementar o reforzar los conocimientos y destrezas adquiridas.

## 2 10 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Las técnicas de capacitación son numerosas, se debe aclarar que no existe una técnica ideal que sea la mejor, todas serán buenas y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionadas con los objetivos que persiguen, con el número de participantes, con el tiempo de que se disponen, entre otros factores.

A continuación se describen las técnicas más sugeridas para capacitar al personal;

- Conferencia. Es la exposición sobre un tema en particular, en la que el conferencista habla y el auditorio escucha.

- Conferencia en participación. Es aquella en la que el conferencista expone y se permite que el auditorio participe con preguntas durante la conferencia o al final de la misma
- Clase formal El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral. Su ventaja es que en poco tiempo se presenta gran cantidad de material informativo al no existir interrupción alguna.
- Dramatización. Los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos. El instructor describe a los participantes cual es la situación, que resultados se esperan y, en general, como debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.
- Representación de papeles. Aquí se les solicita a los participantes representar sus sentimientos y cada persona trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las emociones de los participantes determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias para trabajar con otras personas.
- Estudio de casos. Se da a los participantes una descripción escrita de una situación real o ficticia para que la estudien y se discuta con el fin de encontrar la problemática y plantear alternativas de solución.

- Método de aprender haciendo. Consta de tres pasos, el primero consiste en dar información al aprendiz de como se realiza el trabajo; en el segundo paso el instructor demuestra en la práctica y el aprendiz observa; en el último paso el aprendiz realiza el trabajo y el instructor supervisa y corrige. La ventaja de este método radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados.
- Mesa redonda. Con esta técnica los miembros del grupo y el instructor toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de esta técnica.
- Congreso. Es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre un tema en específico.
- Sensibilización. Implica el hacer al participante más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver cómo, el cambio lo afecta consciente o inconscientemente.

## 2.11 EL INSTRUCTOR

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, expositor, líder y mediador, es la clave del éxito de todo programa de capacitación. Su influencia es incuestionable.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es, edificio, mobiliario, equipo, métodos de capacitación, etc., pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal y con toda seguridad existirá un fracaso rotundo. Se puede presentar también la situación contraria; que tanto el edificio como el equipo y los programas de capacitación no sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son las adecuadas para mantener al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

Especialmente en nuestros días, un gran reto para todo instructor es saber manejar un grupo e instruirlo con éxito. A continuación se mencionan algunas características de liderazgo que debe tener un instructor:

- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
- Tener los conocimientos necesarios; Estar al día en su especialidad.
- Ser un agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso, y crear un ambiente tal que sirva para facilitar la motivación del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.

- *Habilidades necesarias para el buen manejo y control de un grupo.*

Ante un grupo, un instructor se enfrenta a dos realidades:

1. Por lado del grupo como tal, es decir, la que está regida por sus acciones y su comportamiento en general.
2. Por otro lado conducta individual, es decir, la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo.

El instructor debe estar consciente de ésta doble personalidad: la colectiva y la individual, pues de lo contrario sus enfoques y su tratamiento carecerá de prudencia y tacto.

A continuación se mencionan algunas actitudes y actividades que todo instructor debe tener presentes para lograr el éxito de su labor y que demuestran su interés y compromiso.

- a) Informarse al máximo sobre su grupo. El número de personas que asistirán, su escolaridad, edad y pasatiempos.
- b) Sea puntual. La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.
- c) Sea facilitador para la motivación de grupo. Demostrando entusiasmo en todo momento. No olvide que todo instructor deber

ser un líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo. Utilice algún comentario interesante como puede ser alguna noticia, o bien, haga una broma de buen gusto al iniciarse el curso. Esto ayudará a romper la tensión que todo grupo tiene en la primera etapa de la capacitación.

- d) Tenga un tono agradable de voz. Así se despierta la confianza del grupo
- e) Al hablar, siempre vea de frente. Diríjase al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunique con claridad sus ideas. Lo contrario propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad.
- f) Conserve una postura adecuada. No demuestre con su postura, aburrimiento, cansancio u otra actitud que fácilmente se proyecta hacia el grupo siempre con resultados negativos.
- g) Evite una mímica exagerada. Asimismo tics nerviosos.
- h) Evite acciones que distraigan al grupo. Algunos ejemplos pueden ser jugar con un pedazo de gis, una pluma u otro objeto.
- i) No se disculpe. Esta cortesía en un momento determinado se puede entender como debilidad e inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado, o que no tiene la capacidad necesaria. Claro ésta lo anterior no se debe confundir con una actitud autosuficiente, descortés y vanidosa.

- j) Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final. Hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano, y responda a la inquietud o pregunta.
- k) No demuestre nerviosismo en algún momento. Muchas veces el nerviosismo es signo de inseguridad. Es un deber sentirse seguro.
- l) Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes. Esto resulta agradable para ellos.

Los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien para activar a la persona pasiva, es decir, a aquel elemento que está físicamente presente; pero que nos brinda su atención.

Existen diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de los integrantes del grupo. El instructor debe entenderlo así y, por lo tanto, tratar a cada persona según sea necesario.

## CAPITULO 3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### 3.1 Qué es un diagnóstico.

*Conjunto de síntomas que sirven para fijar el carácter peculiar de una enfermedad.*<sup>5</sup>

Como no existe una definición para el diagnóstico de capacitación, basándome en concepto anterior, realice una conceptualización de este termino diagnóstico pero en caminado a lo administrativo.

Conjunto de signos que sirven para fijar el carácter peculiar de la necesidad detectada.

Como vemos el diagnóstico de necesidades de capacitación nos proporcionan la información necesaria para saber la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

Por lo tanto, el objetivo fundamental del DNC es obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas para satisfacerlas.

<sup>5</sup> Gran diccionario enciclopédico ilustrado de selecciones del Reader's Digest, tomo IV

### 3.2 Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación

En el capítulo anterior vimos la importancia, objetivo y clasificación de la detección de necesidades al igual de como se estructura el informe del DNC.

Lo cuál nos sirve de antecedente para indicar las fases del diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar dicho diagnóstico.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación tiene las siguientes fases:

1ra. Fase. Determinación de la situación idónea.

Aquí se establecen los estándares de análisis, donde los rubros a calificar son: *recursos materiales, actividades, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente físico laboral y medidas de seguridad que establecen el "deber ser", donde la mayor cantidad de información se obtiene de las descripciones de puestos y de los manuales de organización.*

## 2da. Fase. Determinación de la situación real.

Tal como dice su nombre aquí vemos la situación real como se encuentra la organización el "es y se hace". Para obtener esta información utilizamos las siguientes herramientas:

La entrevista.- Donde se da un diálogo directo y se obtienen la información deseada, datos, opiniones y actitudes sobre diferentes tópicos de la organización

El cuestionario.- Es una modalidad de entrevista impresa que ahorra tiempo en su aplicación, y por lo tanto, su alcance es mayor en cantidad de personas, pero es limitada la capacidad de expresión del entrevistado.

Pruebas de desempeño.- Exámenes que miden el nivel de conocimiento que un trabajador tiene con relación a los requerimientos de su puesto de trabajo.

Aunque hay otras técnicas para obtener información la más usuales en estos casos son las antes mencionadas.

En esta fase se manejan los mismos rubros a que se hace referencia en la primera fase, pero con una información real de lo que se vive en la organización.

3ra. Fase. Comparación entre ambas situaciones.

En esta fase se comparan la fase 1a. con la fase 2a, donde se ven las discrepancias o diferencias de lo antes presentado, viendo así las desviaciones que se presentan entre lo ideal y lo real.

4ta. Fase. *Determinación de necesidades y toma de decisiones.*

Con los datos obtenidos estamos en posibilidad de revisar exactamente cuales son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles son las de la empresa.

Cuándo en esta fase se obtiene información precisa y completa, se facilita la toma de decisiones y la programación, o sea, la solución a las necesidades de capacitación a las necesidades de capacitación ó necesidades de calidad en la empresa.

Es una valiosa herramienta el diagnóstico de necesidades de capacitación para crear un programa de capacitación integral por lo que

considere tocarlo como capítulo y aplicar las fases del DNC a la organización para la que se pretende crear un programa de capacitación integral.

### 3.3 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL CONALEP.

CONALEP PERIODO ESCOLAR 1998/2  
PUESTO:DOCENTE ANALISTA:GARCIA BENITEZ MIREYA A

El procedimiento utilizado fue el método comparativo, utilizando las técnicas. buzón de sugerencias, comunicación informal con el personal, entrevistas y observación; Los instrumentos utilizados fueron: el análisis de puestos, estadísticas de puntualidad y eficiencia en la entrega tiempo de documentación requerida, siendo la población de profesores de 65.

1ra. Fase. Determinación de la situación idónea.

#### **Recursos materiales:**

a) Por salón de clases.

- ☞ Escritorio
- ☞ Silla
- ☞ Pizarrón

b) Por profesor:

- ✎ Reglamento interior de la institución
- ✎ Borrador
- ✎ Marcadores de tinta fugas para el pizarrón

c) Sala audiovisual

- ✎ Gráficos
  - ✎ Láminas de rotafolio, y rotafolio
  - ✎ Fanelógrafo
- ✎ Tridimensionales
  - ✎ Maquetas (de talleres y oficinas)
  - ✎ Modelos
  - ✎ Globos Terráqueos
- ✎ Proyectables
  - ✎ Diapositivas, proyector de diapositivas
  - ✎ Filminas
  - ✎ Vídeo cintas, televisión y vídeo
  - ✎ Imagen de cuerpos opacos.

d) Sala de inglés

- ✎ Películas
- ✎ Vídeo cintas en inglés
- ✎ Grabadoras con audífonos

d) Talleres de:

- ↳ Electrónica con su equipo
- ↳ Computación con su equipo
- ↳ Mecánica con su equipo

**Actividades:**

Diarias

1. Enseñar siempre el tema que corresponda al programa previamente planteado.
2. Pasar asistencia al grupo con que trabaje
3. Tendrá que revisar tareas y trabajos.
4. Llevará registro de participaciones.

Semanales.

1. Entregar el plan semanal de trabajo que deberá realizar, siguiendo el avance programático.
2. Preparar sus clases semanales.

Bimestrales.

1. Realizar exámenes y aplicarlos

2. *Evaluar exámenes*
- 3 *Evaluar también el control de tareas, participaciones y trabajos .*
4. *Determinar la evaluación de cada alumno.*
- 5 *Entregar las evaluaciones por grupo a la coordinación de académicas.*

#### *Semestrales*

1. *Evaluar al grupo entregando calificaciones finales.*
2. *Preparar y aplicar exámenes de primera y segunda nivelación a los alumnos que lo ameriten.*
3. *Realizar un examen extraordinario con los profesores del área*
4. *Aplicar y evaluar el exámen extraordinario a los alumnos que lo ameriten.*
5. *Participar en un curso de actualización.*

#### *Otras responsabilidades.*

- *Participar en los eventos que realice la institución.*

#### **Indices de eficiencia.**

- ☞ *El docente terminará su programa de la materia que imparta.*

- ☞ Interés para que aprenda el alumno
- ☞ Impartirá clase de 30 a 60 alumnos por grupo.
- ☞ Será responsable del mobiliario del salón en su estancia.

### **Requerimientos:**

- ☞ Escolaridad licenciatura en el área que imparta clases
- ☞ Edad de 25 a 60 años
- ☞ Sexo: indistinto
- ☞ Aspectos físicos:
  - ☞ Buena presentación
- ☞ Habilidades:
  - ☞ Dominio de grupo
  - ☞ Innovador
  - ☞ Alto nivel para relacionarse
- ☞ Características psicológicas:
  - ☞ Seguridad en si mismo
  - ☞ Alto valor moral
  - ☞ Empático
  - ☞ Facilidad de palabra
  - ☞ Responsabilidad
  - ☞ Honestidad
  - ☞ Equidad.

## **Ambiente laboral Físico**

- ☞ Salón limpio, adecuadamente iluminado y ventilado
- ☞ Espacio suficiente para atender al alumnado y poder moverse dentro del salón
- ☞ Clima de trabajo agradable

## **Medidas de seguridad**

- ☞ Seguridad en las instalaciones
- ☞ Seguridad en puertas y ventanas
- ☞ Resguardo de información confidencial tales como:
  - ☞ Expedientes de docentes
  - ☞ Expedientes de calificaciones de la matrícula

2da.Fase. Determinación de la situación real

## **Recursos materiales**

- a) Por salón de clases existen en buenas condiciones.
- ☞ Escritorio
  - ☞ Silla
  - ☞ Pizarrón

b) Por profesor:

- ✧ Cuenta con reglamento interior de la institución
- ✧ No siempre se entrega a tiempo el borrador
- ✧ Tan solo se le entrega un marcador de tinta fugas para el pizarrón en el semestre.

c) Sala audiovisual

- ✧ Gráficos
  - ✧ Laminas de rotafolio las tienen que comprar los alumnos o profesores por que no se cuenta con ellas y no siempre el rotafolio esta en buenas condiciones.
  - ✧ No hay franelógrafo
- ✧ Tridimensionales
  - ✧ Maquetas (de talleres y oficinas), Son realizadas por alumnos cada semestre
  - ✧ No hay modelos
  - ✧ Globos Terraquios nada más hay uno para 18 grupos por turno.
- ✧ Proyectables
  - ✧ Diapositivas nada más se encuentran para materias en informática y asistente directivo, se encuentran 3 proyectores

de diapositivas, pero no siempre los 3 están en buenas condiciones.

- ⌘ No hay filminas
- ⌘ Video cintas, televisión y video, hay pero muchas veces estan en reparación.
- ⌘ Siempre esta descompuesto la Imagen de cuerpos opacos.

d) Sala de inglés existen:

- ⌘ Películas
- ⌘ Vídeo cintas en inglés
- ⌘ Grabadoras con audífonos

En sala no todas las grabadoras del laboratorio de inglés sirven.

d) Talleres

- ⌘ Electrónica con su equipo
- ⌘ Computación con su equipo
- ⌘ Mecánica con su equipo.

En los talleres no siempre hay el suficiente material para las prácticas. La sala audiovisual se comparte por turno con 18 grupos, por lo que es necesario *apartarla a veces hasta con 15 días de anticipación* y su material no se puede sacar de la sala para los salones.

## **Actividades:**

Diariamente.

1. Los profesores enseñan lo del programa de su materia, pero no en el orden señalado por el avance.
2. El 50 % de los profesores no pasan asistencia diaria a sus grupos.
- 3 La mayoría de los profesores no revisan diariamente tareas y trabajos, sino semanalmente.
4. El 20% de los profesores no llevan registro de participaciones.

Semanalmente.

5. El 35 % de los profesores no entregan a tiempo el plan semanal de trabajo.

Bimestralmente.

6. Si realizan exámenes y los aplican
7. Evaluá exámenes

8. Evaluá también el control de tareas, participaciones y trabajos ( solo los profesores que llevan su registro
9. Determinan la evaluación de cada alumno.
10. Entregan las evaluaciones por grupo a la coordinación de académicas.

#### Semestralmente

11. Evalúan al grupo entregando calificaciones finales.
12. Preparan y aplican exámenes de primera y segunda nivelación a los alumnos que lo ameritan.
13. Los profesores muestran desinterés para realizar el examen extraordinario con los profesores del área.
14. Aplican y evalúan el examen extraordinario a los alumnos que lo ameritan.
15. El 20% de los profesores no quieren participar en cursos de actualización, el 50% participa por falta de créditos, y el otro 30% asiste con gusto.

#### Otras responsabilidades.

- El 70% no le interesa participar en los eventos que realiza la institución.

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

## Índices de eficiencia.

- El 20% de los docentes no termina su programa
- El 10% de los docentes no les interesa si aprende o no el alumno.
- Imparten clase de 30 a 60 alumnos por grupo.
- Son responsables del mobiliario del salón en su estancia.

## Requerimientos:

- **Escolaridad:**
  - Licenciados que imparten clase de su área 6
  - Licenciados que no imparten clase de su área 8
  - Técnicos que imparten clase en su área 22
  - Técnicos que no imparten clase en su área 29
  - 65 docentes
- Edad de 25 a 60 años
- Sexo: indistinto
- Aspectos físicos:
- Buena presentación:
  - El 50% tienen buena presentación
  - El otro 50% no siempre van bien arreglados en su persona
- Habilidades:
  - Dominio de grupo 75% de profesores
  - Innovador 5%

- ☞ Alto nivel para relacionarse 10%
- ☞ Características psicológicas:
  - ☞ Seguridad en si mismo
  - ☞ Alto valor moral
  - ☞ Empático
  - ☞ Facilidad de palabra
  - ☞ Responsabilidad
  - ☞ Honestidad
  - ☞ Equidad.

### **Ambiente laboral Físico**

- ☞ Salón limpio, adecuadamente iluminado y ventilado
- ☞ No en todos los salones se tiene suficiente espacio para atender al alumnado y poder moverse dentro del salón
- ☞ Clima de trabajo no es muy agradable hay indiferencia por lo que se realiza en la institución, resistencia para trabajar en equipo y competencia desleal en algunas ocasiones entre profesores.

### **Medidas de seguridad**

- ☞ Las instalaciones se encuentran en buenas condiciones por lo que hay *seguridad en ellas, al igual que en sus salones en puertas y ventanas.*

∴ El resguardo de información confidencial no tiene un solo encargado por lo que, practicantes y otro personal revisan.

- ∴ Expedientes de docentes (roban fotografías, y pueden hacer mal uso de esa información).
- ∴ Expedientes de calificaciones de la matrícula (hay veces que modifican calificaciones de los alumnos y se presta a malos entendidos).

3ra fase. Comparación entre ambas situaciones.

#### a) Recursos materiales

Los docentes tienen una silla en el salón de clases designada junto a su escritorio, también se les entrega su reglamento pero no los suficientes marcadores; pero la sala audiovisual se comparte por turno con 18 grupos, por lo que es necesario apartarla a veces hasta con 15 días de anticipación y su material no se puede sacar de la sala para los salones y además mucho material está en malas condiciones; en los talleres no siempre hay el suficiente material para las prácticas, en sala no todas las grabadoras del laboratorio de inglés sirven.

b) Actividades.

No se tiene un regular control de asistencias del grupo

No se trabaja para evaluar tomando en cuenta otros rubros referidos en las fases anteriores, sino se basan al examen escrito

No hay puntualidad de parte de algunos docentes 70%

No preparan su clase, ni de muestran interés alguno

No aceptan trabajar en equipo

Rechazan todo tipo de evento y capacitación

c) Índices de eficiencia

El 20% de los docentes no termina siempre el programa

Imparten clase de 30 a 60 alumnos por grupo

En los grupos no hay el mismo avance en lo informado por el profesor en el plan semanal, con lo visto en clase.

d) Requerimientos

No todos los profesores cubren el perfil de la materia impartida Dan materias no relacionadas con su licenciatura si son licenciados, otros son técnicos del área, pero también se da el caso de técnicos que no dan materias relacionadas con su área

Se aprecia que no todos tienen buena presentación y son descuidados en su arreglo personal y su persona.

*c) Ambiente laboral físico*

No cuentan con espacio para moverse en el salón, clima de trabajo no es muy agradable hay indiferencia por lo que se realiza en la institución, resistencia al trabajo en equipo y competencia desleal en algunas ocasiones entre profesores.

*d) Medidas de seguridad*

No hay un responsable único para resguardar la información confidencial, por lo que personas que no deben tener acceso a esta información la saben y en ocasiones la alteran y no tienen buen uso de esta.

**4ta. Fase Determinación de necesidades y toma de decisiones**

## Recursos Materiales.

La falta de material audiovisual, y que esté en males condiciones es responsabilidad de la institución. Por lo tanto, la falta de equipo repercute en algunas de las actividades e índices de eficiencia del trabajador.

## Actividades.

No se tiene un regular control de asistencias del grupo; no toma para evaluar otros rubros, sino se basan al examen escrito; no hay puntualidad de parte de algunos docentes, no aceptan trabajar en equipo, rechazan todo tipo de evento y capacitación, por lo que vemos es falta de conciencia y sensibilización de parte del docente, teniendo así una mala actitud.

En estos casos, se resuelve vía capacitación y desarrollo, sensibilizando, concientizandolo y motivando al personal hacer bien su trabajo, proporcionando así un programa integral de capacitación.

## Índices de eficiencia

Aquí se observa la cuantificación del cumplimiento de las actividades señaladas en etapas anteriores.

## Requerimientos

Por lo anterior en los requerimientos vemos que es un problema de *capacitación, donde debemos de cubrir el arreglo personal, personalidad, valores personales, pedagógicos, actualizaciones de perdiendo el área a impartir.* Realizar una ubicación de personal, para que cada quién imparta la materia que pueda dar y si en realidad pueda cubrir el perfil.

## Ambiente laboral físico

La falta de espacio en los salones es problema de la institución, pero *el ambiente no deseable, se podría resolver probablemente con cursos sobre trabajo en equipo, colaboración, liderazgo, comunicación etc.*

## Medidas de seguridad:

En este problema de un solo encargado para resguardar la *información confidencial es un problema de la organización.*

Este diagnóstico servirá de base para la realización del proyecto que es el programa de capacitación integral para el personal docente del conalep.

## CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

### 4.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La institución Conalep analizada fue fundada en 1986 inaugurada por el presidente municipal de Ecatepec CP. Raúl Velez García. Desde su inicio impartió las carreras de mecánica, electrónica industrial, informática y asistente ejecutivo.

En 1993 se implantó en la institución el proyecto microsoft, dándole a todas las carreras paquetería esencial, para que el alumnado saliera mejor preparado para el trabajo.

Siendo el objetivo principal del Conalep formar profesionales técnicos, en la actualidad también es dar la opción de que estos profesionales técnicos puedan continuar sus estudios como se menciona en el capítulo I de educación.

En 1996-1997 fue remodelada la institución y ampliada, construyendo canchas deportivas y gimnasio.

Esta institución cuenta con aproximadamente 14,000 metros cuadrados; 6 edificios, biblioteca, audiovisual, laboratorio de electrónica

industrial, taller de mecanica, laboratorio de inglés, 2 talleres de mecanografía, 5 laboratorios de informatica, 16 aulas, baños; En lo administrativo se cuenta con un Departamento de académicas, Departamento de servicios escolares, Departamento de finanzas y Dirección de la institución.

Con el siguiente personal.

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Administrativos          | 20 |
| Limpieza y mantenimiento | 6  |
| Docentes                 | 65 |

El cuál tiene que atender a una matrícula de 600 alumnos, En el periodo escolar 1998 egresarón 230 alumnos de los cuáles se titularón tan solo 100

## 4 2 PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA

La institución es dependiente de los cambios marcados por el sistema educativo nacional a través de la dirección indirecta de SEP.

Tomando en cuenta el objetivo de la institución que es formar profesionales técnicos para su desarrollo dentro del factor productivo del

país, es importante que los profesores que enseñen cumplan con este objetivo, por lo tanto, ellos tienen que crecer y desarrollarse.

Como vimos a través del diagnóstico de necesidades de capacitación presentado en el capítulo 3, se necesita un programa de capacitación para docentes.

Es por ello que nos vemos en la necesidad de presentar una propuesta de capacitación integral para el personal docente de la institución.

#### 4.3 PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

### PROGRAMA DE CAPACITACION INTEGRAL PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TÉCNICA

Antecedentes:

El presente Programa tiene como propósito cubrir la capacitación de 65 docentes; se recomienda que la instrucción sea interna y mediante personal experto en la materia.

Objetivo general del programa.

Estimular crecimiento y desarrollo del personal docente para un mejor desempeño en su trabajo.

Objetivos específicos.

Lograr la concientización y sensibilización del personal docente Conalep mediante la capacitación de cursos de concientización y sensibilización.

Fomentar un espíritu de colaboración del personal docente del Conalep mediante cursos de capacitación en comunicación, liderazgo y formación de equipos de trabajo.

Desarrollar las habilidades del personal docente del Conalep mediante cursos de formación pedagógica y didáctica autogestiva.

Contenido:

Módulo I      Sensibilización

Módulo II Integración de equipos de trabajo

Módulo III Formación pedagógica.

Dirigido a:

Docentes

Requisitos:

Ser docentes del conalep

Pertenecer a esa institución

Módulo I Sensibilización

Duración 40 hrs.

Objetivo particular.

El participante se concientizará de la necesidad de crear un ambiente de respeto y cordialidad para el mejor desempeño de sus labores.

Contenido temático:

➤ *Rompimiento del hielo*

- Objetivos y contenidos
- Expectativas del curso
- Manejo de actitudes
- *Análisis de fuerzas y debilidades*
- La comunicación
- La importancia del cambio

#### Actividades de instrucción

- El instructor realizará la técnica de rompimiento de hielo
- Presentación por parte del instructor de los objetivos y contenidos del presente programa
- *Se realizará una técnica de presentación de expectativas*
- El instructor expondrá los temas y realizará algunas técnicas para el reforzamiento y mejor aprovechamiento de los mismos.

#### Técnicas de instrucción:

- Se utilizarán las técnicas de instrucción interrogativas y expositivas
- Se utilizarán algunas técnicas grupales:
  - La palma de la mano

- Técnicas de expectativas
- El sociodrama
- Lluvia de ideas
- Discusión en grupos

Recursos didácticos:

- Pizarrón
- Rotafolio
- Proyector de acetatos
- Material impreso

Evaluación:

La evaluación que se llevará a cabo será:

- Diagnóstica o inicial y,
- Sumaria o final.

Módulo II Integración de Equipos de trabajo

Duración: 40 hrs.

Objetivo particular:

El participante conocerá y desarrollará las habilidades necesarias para la integración de equipos de trabajo.

Contenido:

- *Rompimiento de hielo*
- Expectativas del curso
- Formación de equipos de trabajo
- Dirección de equipos de trabajo
- Liderazgo dentro de equipos de trabajo
- Comunicación
- Objetivos de estos
- *Características*
- Beneficios
- Creatividad
- Contenido del conflicto y su manejo
- Tormenta de ideas
- Toma de decisiones

## Actividades de instrucción

- Se realizará una técnica para el rompimiento del hielo
- Se realizará la técnica de *presentación de expectativas*
- El instructor expondrá cada uno de los temas, dirigirá los ejercicios y realizará algunas técnicas para el reforzamiento de los temas
- Se analizará el video sobre trabajo en equipo.

## Técnicas de instrucción:

- Se utilizarán las técnicas de instrucción interrogativa y expositiva
- Se utilizarán algunas técnicas grupales como:
  - Bolsillos vacíos
  - Técnica de expectativas
  - Técnica de maqueta
  - Comunicación sin saber de que se trata
  - Construcción y destrucción del mundo
  - Laboratorio de creatividad
  - Ejercicio "Como hacerse rico rápidamente".
  - La NAZA
  - Ganar- ganar
  - Discusión en grupos

Recursos didácticos.

- Pizarrón
- Rotafolio
- Proyector de acetatos
- Material impreso video cinta
- T.V

Evaluación:

La evaluación será:

- Diagnóstica o inicial y
- Sumaria o final.

Módulo III Formación Pedagógica

Duración 40 hrs.

Objetivo particular:

El participante tendrá las bases necesarias para ofrecer una enseñanza de calidad al alumno.

### Contenido temático:

- Técnica de iniciación
- Expectativas del curso
- La didáctica de la enseñanza significativa
- La naturaleza humana a la luz de la psicología humanista
- La enseñanza como actividad intencionada
- La construcción cotidiana del trabajo docente
- La situación didáctica
- *Modelos de comprensión de la vida en el aula*
- Didáctica autogestiva
- Cierre del cursos

### Actividades de instrucción

- Se realizará la técnica del rompimiento del hielo
- Se realizará la técnica de presentación de expectativas
- El instructor expondrá los temas y realizará las técnicas enfocadas a éstos para un mejor aprovechamiento
- EL instructor realizará visitas guiadas a la institución.

### Técnicas de instrucción:

- Se utilizarán las técnicas de instrucción interrogativa, expositiva y demostrativa.
- Se utilizarán algunas técnicas grupales como.
  - Fiesta de disfraces
  - Técnica de expectativas
  - La última letra
  - La gente pide
  - Palabras clave
  - Corrillos
  - EL pueblo necesita
  - Phillip 6.6.
  - Decálogo de compromisos
  - Hojas blancas
  - Lluvia de ideas
  - Evaluación por parte del grupo para el instructor
  - Evaluación al grupo

### Recursos didácticos:

- Pizarrón

- Rotafolio
- *Proyector de acetatos*
- Material impreso

Evaluación:

- Diagnóstico inicial y,
- Sumario o final.

### **EVALUACIÓN.**

*Este programa no tendrá el éxito esperado si no existe una forma de comprobarlo; por tanto, al término de éste se deberá realizar la evaluación respectiva que nos permita saber en que grado el programa causó la respuesta esperada.*

Un aspecto que nos permitirá evaluarlo es el hecho de llegar efectivamente a lograr la eficiencia de los docentes al impartir la enseñanza y a la colaboración en las actividades de la institución.

La efectividad del aprendizaje se podrá evaluar mediante la aplicación de exámenes; estos pueden ser orales o escritos o bien,

mediante la observación por parte del instructor durante la aplicación de dinámicas como las que se aplicarán a lo largo del programa.

Otro aspecto del programa en la evaluación del Programa será el costo - beneficio de éste que podrá hacerse mediante el estudio y análisis comparativo de las ventajas que traerá después de su aplicación.

Por último, diremos que el seguimiento que se le dé a este programa deberá ser continuo; es decir, de acuerdo a las evaluaciones que se deberán atender los puntos críticos para una mejor adecuación de éste en relación con Programas posteriores.

## CONCLUSIONES

*Una nación con mayor calidad de enseñanza dada para el trabajo, que sustente las necesidades del sector productivo y de la sociedad será la que haga crecer y desarrollar esa nación*

*De lo expuesto anteriormente podemos decir que la capacitación es no solo un derecho, sino también una necesidad que tienen las organizaciones para contar con personal calificado que desempeñe su puesto, así como estar preparado para el cambio o cambios que pudieran presentarse para él; siendo aquí el desarrollo el punto de apoyo.*

*Por lo tanto, capacitar al personal en su trabajo, trae consigo se satisfagan las necesidades de la sociedad, siempre y cuando se capacite cuidadosamente con una efectiva detección de necesidades y se evalúen resultados, viendo también el costo-beneficio. Como se recomienda hacer para programas posteriores en la institución.*

*Para que se den bases, para la propuesta de un programa integral de capacitación para los docentes del Conalep, se realizó la detección de necesidades de capacitación.*

En la cuál se detecto que los docentes tienen una mala actitud para capacitarse, colaborar y trabajar en equipo, falta de concientización academica y desinterés de su trabajo, falta de valores a seguir, pedagogía y didáctica a impartir, al igual que la comunicación, colaboración, liderazgo y trabajo en equipo, que como vemos no se lleva a cabo.

Por lo tanto, al proponer esté programa se busca subsanar estas carencias, para mejorar así la calidad de enseñanza de esta institución y así a portar con este esfuerzo congruencia para el desarrollo de la nación.

Es muy importante capacitar al personal cubriendo las necesidades en cuánto a actitudes, habilidades, hábitos, conocimientos de los cuales dentro de este programa integral no lo tocamos, por que consideramos que se necesita hacer un diagnóstico a los docentes en que se necesitan actualizar y así mandar los según su área a cursos externos que se requieran

Al lograr aplicar un programa de capacitación integral, cuidamos nuestro recurso humano y aumentamos la calidad en el trabajo realizado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, México, trillas 1973
2. B. Wether Willian, Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw Hill, 1996.
3. Castro Herrera Benjamín, Paredes Miranda Octavio; Capacitación diseño tecnológico de cursos, México, Limusa, 1990
4. Mvc. Galindo Lourdes, Más allá de la excelencia y calidad total, México, trillas, 1995.
5. Reza Trosinio Jesús Carlos, Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones, Panorama, México 1995.
6. Reza Trosinio Jesús Carlos, El ABC del administrador de capacitación, Panorama, México 1995.
7. Reza Trosinio Jesús Carlos, Como desarrollar y evaluar un programa de capacitación en las organizaciones, Panorama, México 1995.
8. Síliceo Águilar Alfonso, Capacitación y desarrollo del personal, Limusa, México 1995.

9. Anuario estadístico 1996-1997 SEP.
10. CONALEP, Introducción a la carrera, 3ra edición, México 1988.
11. Curso de la Secretaría Académica, Dirección y formación de profesores, Conalep , Modulo III
12. Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Serie de capacitación, tomos 13, STPS México 1997.
13. Gran diccionario enciclopédico de selecciones del Reader's Digest, tomo IV internet.
14. LFT. 1999.
15. <http://www.sep.gob.mx>