



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE LA  
CAPACITACIÓN EN EL PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ERICK LEONARDO PALMEROS GONZÁLEZ**

**ASESOR: DRA. ANGELICA RIVEROS ROSAS**



**MÉXICO, D.F.**

**2012**

*“La mente intuitiva es un regalo sagrado  
y la mente racional es un sirviente fiel.  
Hemos creado una sociedad que honra al  
sirviente y ha olvidado el regalo.”*

**Albert Einstein.**

## AGRADECIMIENTOS

*Primeramente gracias a mi PADRE CELESTIAL por darme a conocer la herencia que tiene para mí, por todo el amor que me ha mostrado por medio de su palabra, por lo que me ha brindado, salud, paciencia, fuerzas para vivir y hacerme llegar hasta el día de hoy, pero sobre todo por haberme permitido conocerlo y llenarme de tantas bendiciones, porque sin él nada de esto hubiera sido posible.*

*Gracias a mis padres, JOSÉ LUIS PALMEROS y BLANCA ESTELA GONZÁLEZ, por su incondicional amor, apoyo, confianza, desvelo, su infinita paciencia, sus inagotables sacrificios por motivarme, porque este logro es más suyo que mío, por tantas cosas que nunca terminaría de agradecerles, son mi gran bendición, los amo.*

*A ti padre, que sin tu guía, no hubiera sabido qué camino tomar, y que ahora que estas dormido, con mi padre celestial, puedas observar el hijo que has formado y sobre todo que estés orgulloso de él.*

*A ti madre por enseñarme como vivir y enfrentar la vida sin temor para lograr todo aquello que me proponga y que sin tu cobijo e inspiración, no hubiera emprendido este viaje al conocimiento.*

*A mi hermano, JOSÉ LUIS PALMEROS, porque siempre creíste en mí y me apoyaste incondicionalmente.*

*A mis suegros, ENRIQUE VERA y REYNA ESTRADA, de quienes siempre he recibido apoyo y comprensión como unos verdaderos segundos padres.*

*Expreso un profundo agradecimiento a mi esposa ELIZABETH VERA, y a nuestra hija ALEXA DANAE, por su amor, paciencia y apoyo que siempre me han regalado, sin el cual no hubiera sido posible dar este paso, gracias porque ustedes son mi fuerza para seguir adelante; que todo lo que soy y hago es por ustedes. Gracias porque de ustedes he aprendido muchas cosas, recuerden que pase lo que pase mis pensamientos son de ustedes, hoy, mañana y siempre. Tienen y tendrán en todo tiempo y situación un lugar muy especial en mi corazón. Gracias por dar luz a mi vida. LAS AMO.*

*Gracias a la DRA. ANGÉLICA RIVEROS ROSAS, pues fue un pilar importante en mi vida profesional y de la cual aprendí más de lo que ella se imagina, sinceramente gracias por su apoyo, confianza, conocimientos y experiencia.*

*Por último, gracias a AMURABI PÉREZ, FERNANDO KARAM, ANA CARDOSO y MARCELA NIETO, miembros del PAPANOTE MUSEO DEL NIÑO, elementos clave para la realización de este trabajo, pues sin ellos sería imposible lograr este sueño.*

*Gracias a PAPANOTE, porque me dio el regalo más importante de un ser humano, una excelente familia y unos inolvidables amigos.*

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO 1. LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES.....	10
CAPITULO 2. LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	13
2.1. CAPACITACIÓN: CONCEPTOS, BENEFICIOS, E IMPORTANCIA DENTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH).....	13
2.3. HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN.....	16
2.4. INICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.....	21
2.5. MARCO JURÍDICO Y LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.....	22
2.5.1. OBLIGACIONES DEL PATRÓN EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.....	23
CAPITULO 3 CAPACITACIÓN COMO SUBSISTEMA.....	26
3.1. MODALIDADES SISTEMÁTICAS DE LA CAPACITACIÓN.....	26
3.2. ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN.....	27
CAPITULO 4. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	29
4.1. DEFINICIÓN DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	29
4.2. CLASES DE NECESIDADES.....	30
4.3. ÁREAS QUE CUBRE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	31
4.4. OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE UNA DNC.....	31
4.5. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE UNA D.N.C.....	32
4.6. IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL DNC.....	33
CAPITULO 5. INTEGRACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PARA ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	36
5.1. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN. VALORACIÓN DE RESULTADOS.....	38
CAPITULO 6. ANTECEDENTES DEL PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO.....	41
6.1. COMIENZO DE PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO.....	41
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47
6.3. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS.....	48
6.4. PRINCIPIOS Y VALORES.....	50
6.5. OBJETIVOS DE CALIDAD.....	50
CAPITULO 7. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO.....	51
7.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	51
7.2. HIPÓTESIS.....	52

7.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS. ....	52
7.4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
CONCLUSIONES. ....	58
BIBLIOGRAFÍA. ....	61
REVISTAS.....	62
MESOGRAFÍA.....	63
ANEXOS. ....	64
ANEXO 1. ESTADÍSTICAS.....	64
ANEXO 2. ORGANIGRAMA GENERAL.....	65
ANEXO 3. ORGANIGRAMA SUB DIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS. ....	66
ANEXO 4. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN. ....	67
ANEXO 5. CUESTIONARIO APLICADO AL PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO.....	68

## INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se expone uno de los aspectos esenciales en el desarrollo de los recursos humanos dentro de las empresas, esta es la *capacitación*, porque funge como sistema detonador en el camino hacia la competitividad dentro de los escenarios actuales, en los cuales la sobrevivencia organizacional es tema de preocupación en este mundo globalizado y cambiante.

Este tema surgió de mi interés porque es muy importante que un licenciado en administración de recursos humanos sepa que la educación para el trabajo y para la vida en general ha sido preocupación seria de todas las personas, y que hasta en nuestro país se ha reglamentado por la ley. Es por eso que pretendo explicar la importancia de este subsistema, aplicado a una de las instituciones más importantes en la rama de servicios infantiles, El Museo Interactivo Infantil, A.C. "PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO", ubicado en la segunda sección del bosque de Chapultepec, mediante una encuesta.

Bien lo señala Idalberto Chiavenato<sup>1</sup> (1997), "el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, entonces con mayor juicio toda sociedad se encuentra estrechamente relacionada por medio de sus células productivas y que forman parte, junto con la investigación y la pluralidad política, del crecimiento y desarrollo social y económico de una sociedad. En términos generales las empresas u organizaciones operan con recursos humanos y no humanos y es así que la vida de las personas depende también de las organizaciones, porque éstas a su vez dependen de la actividad humana y de su trabajo."

Es así, que el hombre tiene la necesidad de trabajar, según sus problemas, necesidades y grado de motivación; esta complejidad es lo que lo convierte en un factor importante dentro de una organización, con influencia y retroalimentación mutua para su sobrevivencia, tanto para la organización como del individuo. Entonces, los individuos hacen a las organizaciones, y ante un entorno actual inestable, la mayor oportunidad de crecimiento se ubica en la gestión del factor humano, ello les procurará su estabilidad y existencia en condiciones de inestabilidad y constante cambio.

Se menciona entre los grandes pensadores que la administración de hoy demanda compenetrar la realidad mediante herramientas teórico-prácticas de otras disciplinas para lograr sus objetivos de manera más precisa, de acuerdo con las condiciones imperantes en el mundo actual. Según ellos, no se puede asumir el camino de la inflexibilidad porque las empresas estarán condenadas a transitar caminos y escenarios que ya han cambiado y a cometer errores causados por enfoques rígidos y realidades obsoletas. Por ello, la incursión en otras técnicas como la grafología, en los procesos de selección de personal, la inteligencia emocional y la programación neurolingüística en el diseño de planes y programas de capacitación de desarrollo de potencial humano, entre otras, deben ser herramientas que a las empresas hagan más competitivas y las mantengan flexibles ante este mundo cambiante, y lo importante que es tener a personal motivado y gozoso con las actividades que realiza.

El Papalote museo del niño es una institución dedicada a la educación de los niños, es un lugar que magnifico en cuanto a exhibiciones e infraestructura. Cuenta con cinco zonas temáticas: Soy, Comunico, Pertenezco, Comprendo y Expreso. En estas áreas los chicos y no tan chicos pueden disfrutar de un

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia. Mc Graw Hill. 1998. P.p. 462-464.

museo verdaderamente interactivo en el que no sólo se permite dar rienda suelta a la imaginación sino también al desarrollo de las personas que lo visitan. Adicionalmente cuentan con el domo digital y la mega pantalla IMAX.

Por tal motivo, el objetivo de este trabajo consistió en realizar un cuestionario de evaluación idóneo para medir el impacto de la Capacitación en los servidores sociales, que permita identificar las necesidades requeridas de las exhibiciones, dentro del Programa “Cuate” en el Papalote Museo del Niño para lograr los objetivos institucionales e individuales, para lo cual se llevo a cabo un análisis situacional en el que se especifican algunas características del museo como su historia, estructura organizacional, cultura organizacional y medios de comunicación; elementos por los cuales se puede conocer los principales rasgos de la identidad corporativa con el fin de plasmarla en un medio que le permita comunicarse adecuadamente con sus públicos y su entorno.

La hipótesis central consistió en que si se elabora un cuestionario de evaluación de acuerdo a las sugerencias de los especialistas para medir el impacto de la Capacitación en el Papalote Museo del Niño, entonces estaríamos en condiciones de proponer acciones de capacitación que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y así poder identificar las necesidades requeridas en las exhibiciones y se podrán diseñar mejores programas de capacitación.

Para demostrar la hipótesis anterior fue necesario partir de una serie de objetivos como guía para la elaboración de este trabajo y que con el desarrollo del mismo se obtuvo una serie de resultados limitados, debido a que por políticas de Papalote Museo del Niño, el cuestionario que se generó fue modificado. Entonces en la comprobación de la hipótesis se está limitado.

Los objetivos que se plantearon fueron:

- Generar información de las actividades que realiza el museo en materia de capacitación.
- Crear concordancias en materia de capacitación para fortalecer sus procesos.
- Diseñar con base en los diferentes elementos y variables, propuestos por autores, un modelo para evaluar la capacitación.
- Conocer el punto de vista de los servidores sociales con respecto a los cursos que tomaron durante su estancia en el museo.
- Contribuir a la institución, con observaciones de la aplicación de este cuestionario.
- Ayudar a la institución a generar información que favorezca el mejoramiento de sus capacitaciones.

Para poder lograr todos los objetivos se identificaron herramientas adecuadas para cumplir con las especificaciones y técnicas de investigación, como la observación directa dentro de las actividades en el museo y entrevistas a algunos miembros de la institución.

Otra de las herramientas utilizadas para este proyecto fue la investigación documental, para conocer algunos rasgos de la institución como del personal que labora ahí, los métodos de cómo trabajan y de cómo realizan sus actividades.

El resultado final de dichas tareas se presenta en este trabajo, que es también un informe de investigación donde, en el Capítulo 1, se hace una breve reseña del impacto de los recursos humanos en

las organizaciones, así como de los diferentes tipos de organizaciones y de la importancia que tienen los recursos humanos para que sea exitosa.

Dentro del Capítulo 2 se hace una semblanza sobre el desarrollo y la naturaleza de la capacitación, desde sus inicios hasta el perfeccionamiento de esta valiosa función, así como, la definición, los objetivos que persigue y su importancia dentro de los Recursos humanos para la efectividad de las organizaciones, mas, la terminología de conceptos relacionados con la función de capacitación, así como del marco legal con el que rige.

El Capítulo 3 consta de un breve resumen de la importancia que tiene la capacitación como función de un sistema, así como de las diferentes modalidades aplicadas a las empresas, como la contratación externa de capacitación.

A lo largo del Capítulo 4, se desglosa lo relacionado con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), que antes de hacer e implementar la capacitación, pues este es proceso que da concretamente a quien o como se va a capacitar. Se muestra desde su concepto, clases de DNC, los beneficios y el proceso a seguir para integrar un programa de capacitación, con base en los resultados obtenidos.

El Capítulo 5 es una reseña de la integración de los planes y programas de capacitación, de la implementación y del seguimiento que requiere cuando se termine de capacitar, para una retroalimentación y valoración de los resultados y de si sirvió no la implementación de ésta, mediante instrumentos de evaluación.

El capítulo 6 hace mención de la historia del Papalote Museo del Niño, de sus orígenes, de sus remodelaciones, así como de sus servidores sociales y de su importancia dentro del museo. También se mencionan las diferentes áreas con las que cuenta para el cumplimiento de sus objetivos y de cómo está constituida su estructura organizacional. Además, se hace mención de la filosofía organizacional con la que se rige.

Por último en el Capítulo 7, se establece la aplicación del cuestionario que se realizó mediante la percepción de algunos autores y se especifican los resultados obtenidos, así como la limitante de la institución y algunas observaciones.

Los resultados alcanzados que se presentan aquí, permiten concluir que la capacitación es un elemento de suma importancia para el entorno en que se vive, la evaluación va a permitir mejorar lo que se hace y ver si alcanzamos los objetivos que nos establecimos. Es como un termómetro: mide lo que haces y permite cambiar opciones. Se dice que existe un problema cuando las evaluaciones se quedan en el papel y no se les da seguimiento a los resultados obtenidos. Pues no tendrá caso haberlos realizado.

Se tiene la confianza de que el diseño de estas evaluaciones que se desarrollan en este trabajo cambiara la percepción y/o el concepto que se tiene de la capacitación, haciendo que los integrantes de una organización crezcan y se consoliden dentro de la institución y/o organización, haciendo una sintonía o acompañamiento mutuo.



## CAPITULO 1. LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES.

Existen muchos enfoques sobre el concepto organización, ya que se puede considerar como la ‘acción de organizar’ o como ‘conjunto organizado de personas con un fin común’. Los estudios de organización se han llevado a terrenos interdisciplinarios con el fin de obtener una mayor eficiencia en su comprensión.<sup>2</sup>

Las ciencias sociales toman a la organización como la acción de organizar, el resultado de esta acción y el conjunto organizado en sí mismo. Éste es todo un grupo de hombres constituido conscientemente con un objetivo determinado y algunos factores de distinción en una organización pueden ser la distribución de roles, la división del trabajo, las tareas a realizar o la finalidad de la organización, entre otros.

En cierta forma, el concepto de organización tiene muchas definiciones desde muy sistemáticas hasta muy sencillas, por ejemplo, Terry define a la organización como... “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”<sup>3</sup> Otra definición que podríamos tener del término organización es... “la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”<sup>4</sup>

Para los términos del presente trabajo se entiende por organización a un conjunto de personas que trabajan con un mismo fin, la cual se basa en un esquema de trabajo que ayude a la integración del personal, al beneficio propio, al trabajo en equipo, a una motivación para realizar bien las tareas y a una adecuada administración del trabajo.

Las organizaciones se pueden clasificar de muchas maneras:<sup>5</sup>

- Por su forma jurídica.
  - Individuales.
  - Sociedades.
- Por el sector económico en que ejercen su actividad.
  - Extractivas.
  - Transformadoras.
  - De servicios.
- Por el grado de participación del estado.
  - Públicas.
  - Privadas.
  - Mixtas.
- Por su tamaño.

---

<sup>2</sup> Bartoli, Annie. Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada. Paidós. México. 1992. Pág. 17.

<sup>3</sup> *Ibíd.* Pág. 211.

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y Práctica. Limusa. México. 2005. Pág. 212

<sup>55</sup> Pino Mariño, María de los Ángeles, Sánchez Pérez, María del Carmen, Pino Mariño, María Luisa. Recursos humanos. Editex. España. 2008. Pág. 12 y 13.

- Pequeña.
- Mediana.
- Grande.
- Según el ámbito territorial.
  - Nacionales.
  - Multinacionales.
- Por su responsabilidad.
  - Ilimitada
  - Limitada
  - Mixta.

Y cualquiera que sea su clasificación, requieren de la identidad y una cultura organizacional puesto que a partir de tales elementos será posible que se muestren diferentes a otras de su entorno, generando con ello reconocimiento de ellas mismas, de la sociedad y de las demás organizaciones.

Para poder organizar a las personas y se lleguen a cumplir los objetivos establecidos por la empresa es necesaria la división de las responsabilidades como lo menciona Henry Fayol uno de los padres de la administración, es por eso que en el ámbito político, económico y empresarial se denomina recursos humanos a las personas que desempeñan una labor relacionada con la producción de bienes y servicios.

Los recursos humanos forman una parte importante de una organización, es por eso que hay que tener en cuenta sus necesidades. Estas personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Así no resulta exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado.

La importancia de los Recursos Humanos se encuentra en la habilidad que tiene la empresa para responder favorablemente a los objetivos del desempeño de las personas y las oportunidades que le brindan a ésta para seguir creciendo dentro de la misma, y que en los esfuerzos realizados obtengan satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como en el ambiente que se están desarrollando el trabajador.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para un beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. En pocas palabras los recursos humanos tienen que ser administrados para lograr los objetivos organizacionales.<sup>6</sup>

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes o servicios específicos, obtener remanentes por estos logros y, en último término, satisfacer las necesidades de su personal. Sin embargo, el logro de los objetivos depende sobre todo de los esfuerzos del personal. Por consiguiente, es necesario reconocer no solo la importancia de la labor del departamento de Recursos humanos sino

---

<sup>6</sup> Mondy, R. Wayne y Noé, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. México. 2005. Pág. 4

también la de que los gerentes de área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.<sup>7</sup>

Varios autores mencionan diversas funciones específicas del Departamento de Recursos Humanos todas estas dependen de la capacidad, el giro, entre otras variables que cuenta la empresa. Se pueden generalizar las mencionadas por Rodríguez Valencia<sup>8</sup>:

- Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de toda la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de lograr un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa para alcanzar los niveles deseados de desempeño.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que aumenten su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contrato colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover, junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicios a todo el personal.

El desarrollo de los recursos humanos, originar efectos económicos, sociales o políticos a la organización. Asimismo, en mayor o menor medida todos somos recursos humanos de una sociedad, ya sea en una empresa, una comunidad, o un país es por eso que las empresas o la misma comunidad no debían descuidar este recurso tan indispensable puesto que sin él tampoco existiría la sociedad.

---

<sup>7</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Lengage Learning. México. 2007. Pág. 62

<sup>8</sup> *Ibíd.* Pág. 70.

## CAPITULO 2. LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

El desarrollo del factor humano en especial la capacitación, lejos de ser sólo una obligación legal para las organizaciones, es una de las herramientas más efectivas, según algunos autores expertos en el tema, para defenderse de este mundo cambiante, pues esta herramienta está ligada a los niveles de conocimiento, habilidades y capacidad que posee el ser humano, para poder alcanzar los objetivos establecidos en la empresa. Es por eso que en el siguiente apartado se mencionan los conceptos principales de lo que es la capacitación, algunos referentes históricos, así como de su importancia dentro de la empresa, particularmente en el contexto de su actualización para el desarrollo y fortalecimiento de los recursos humanos.

### 2.1. CAPACITACIÓN: CONCEPTOS, BENEFICIOS, E IMPORTANCIA DENTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH).

Existen muchos conceptos de capacitación, un ejemplo de éste menciona que "...la capacitación es la asimilación y adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo".<sup>9</sup>

Se considera a la capacitación como una buena inversión dentro de la organización, pues con una buena administración y los instrumentos adecuados, generaría trabajadores y empleados fieles, preparados y en vías de crecimiento y proyección, como lo citan Werther y Davis "...es una de las principales fuentes de bienestar para el personal".<sup>10</sup>

Etimológicamente capacitación es "...hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa, facultar a una persona para realizar una cosa..."<sup>11</sup> y que ocurre en el ámbito de las organizaciones, de acuerdo con los expertos en capacitación como Carlos Trosino, "...Capacitación acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Se relaciona con el área cognoscitiva, hay quienes la clasifican en *capacitación en el trabajo*: conjunto de acciones dirigidas a desarrollar y perfeccionar las habilidades del trabajador para el mejor desempeño de su puesto de trabajo y *capacitación o educación para el trabajo* conocimientos que proporciona el sistema educativo formal, fuera del ámbito laboral, a aquellas personas que pretenden ingresar al mercado de trabajo.

CAPACITACIÓN: acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines..."<sup>12</sup>

Otras definiciones incluyen:

1. **Isaac Guzmán Valdivia (1966)**. Proporciona conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos en el trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

---

<sup>9</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México. 1999. Pág. 319.

<sup>10</sup> William B. Werther, et al., Administración de personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1996. Pág. 148

<sup>11</sup> Diccionario el Pequeño Larousse Ilustrado 2001. México, D.F. Pág. 198.

<sup>12</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. Aprendizaje Total en las Organización. Editorial Panorama. México. 1995. Pág.33

2. **Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez (1991)**. Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.<sup>13</sup>
3. En otro planteamiento **Alfonso Silíceo Aguilar (1992)** dice: "Capacitación, consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio de actitudes, habilidades y conocimientos del colaborador".
4. **El ISEADE (Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas, 2010)** El proceso inmediato a la formación, pues a través de éste se logra el dominio de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que amplían el repertorio básico que ya poseía la persona, es así que capacitamos el rendimiento dentro de la tarea desempeñada. En líneas generales, la capacitación refuerza y mejora conductas ya adquiridas, de allí que también se podría hablar de mejoramiento.<sup>14</sup>
5. Finalmente **J. Marroquín Quintana (1978)** indica que: "Capacitación, es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos habilidades y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación".

Considerando lo que mencionan los diferentes autores como elementos en común y relevantes en el marco del presente trabajo, se elaboró la siguiente definición "la capacitación se encarga de establecer los conocimientos teóricos y prácticos para desarrollar habilidades y actitudes que les permitan resolver problemas y realizar su trabajo eficientemente"<sup>15</sup>.

De los beneficios de la capacitación estos son alguno de ellos:<sup>16</sup>

- Actitudes positivas.
- Crea mejor imagen.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Permite el logro de metas individuales.
- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleve la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación de jefes y subordinados.
- Es un proceso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.

<sup>13</sup> Mauro Rodríguez Estrada, Patricia Ramírez. Administración de la Capacitación. Mc Graw Hill. México. 1991. Pág. 3

<sup>14</sup> <http://www.iseade.edu.sv> consulta viernes 1 Abril 2011.

<sup>15</sup> Definición propia.

<sup>16</sup> Silíceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. LIMUSA. México. 2004. Pág. 165 y 166.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las actitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Elimina temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hace viable las políticas de la organización.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

La capacitación se orienta hacia la transferencia de ideas que necesita un trabajador para “saber cómo hacerlas cosas”, para desempeñar eficazmente su trabajo. El adiestramiento se encarga del desarrollo de habilidades y destrezas para “poder hacer las cosas”. Y por último, la motivación complementa a la actividad de capacitar pues significa el “querer hacer”, que se ocupa de los intereses y aspiraciones de los capacitados.

Luego entonces el entrenamiento, un concepto que adopta la capacitación, se define como el proceso de conducir a alguien hacia un lugar o posición o en otras palabras “...prepararse para realizar un esfuerzo físico y mental y poder desempeñar una labor, forma parte de la educación. Agréguese que el entrenamiento se programa a corto plazo. El entrenamiento es un proceso por medio del cual las personas asimilan conocimientos, aptitudes y habilidades relacionadas con objetivos bien definidos.”<sup>17</sup>

Algunos autores de los 70 lo calificaban como adiestramiento. Sin embargo adiestrar es hacer diestro a alguien, entonces “...implica la formación de habilidades que se logran con el ejercicio práctico y sistemático de habilidades productivas que conducen a la especialización. Debido a que se concentra en el desarrollo de habilidades motoras para casos específicos dentro de las empresas, se programa en el corto plazo.”<sup>18</sup>

La base de la capacitación y la educación, es la trasmisión de conocimientos, actitudes y habilidades, por lo tanto, la diferencia entre estas es que “La educación busca que el individuo aprenda; la capacitación, que mejore su productividad”<sup>19</sup>

Luego entonces el término educar de acuerdo Arias, “... es la adquisición intelectual de los bienes culturales que rodean al individuo, desde los aspectos técnicos, científicos y humanísticos, hasta las técnicas de uso de utensilios y herramientas”.<sup>20</sup> Así, un individuo al educarse está invirtiendo en sí mismo

---

<sup>17</sup>Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia. 1998. Pág. 416

<sup>18</sup>Méndez Morales, José Silvestre. Economía y la empresa. Mc Graw Hill. México. 1997. Pág. 60.

<sup>19</sup> Cita de Edgardo Frigo, Consultor y especialista en Management de Seguridad y experto en capacitación. <http://forodeseguridad.com/index.html> consulta Viernes 1 Abril 2011.

<sup>20</sup>Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México. 1999. Pág. 312.

e incrementa su capacidad humana, porque aspira a mejores posibilidades de ingreso. Asimismo la educación un aspecto que se desarrolla y por medio de él se asimilan otros aprendizajes a largo plazo.

Por lo tanto, al incorporarse un individuo a la sociedad, el proceso educativo juega un elemento importante, pues es un medio para alcanzar su auto realización, y con ello su crecimiento como ente biológico social y cultural. Por eso la importancia de la educación dentro de la capacitación en un proceso de aprendizaje interpersonal entre maestro y aprendiz, de aproximación individual y aplicada a la realidad empresarial con el propósito de desarrollar nuevas conductas dentro de la empresa.<sup>21</sup>

El capacitador como medio de enseñanza es de suma importancia y para corroborar, si es cierto o no, la siguiente analogía demuestra la importancia del capacitador en el proceso de capacitación.

<b>Medico</b>	<b>Capacitador</b>
<b>Estudia el funcionamiento del cuerpo humano y busca alcanzar la salud física del individuo.</b>	Estudia el funcionamiento de la empresa y busca su salud organizacional.
<b>Investiga por observación, desde una auscultación general del cuerpo, hasta análisis de sus partes.</b>	Investiga por observación, desde una auditoria administrativa, hasta un análisis de puestos.
<b>Investiga por cuestionamiento, desde un historial clínico, hasta aspectos específicos de molestias locales.</b>	Investiga por cuestionamiento, desde una encuesta de opinión, hasta pruebas específicas de conocimientos y habilidades.
<b>Investiga mediante la experimentación desde un estudio completo del organismo, hasta pruebas especiales de laboratorio.</b>	Investiga por experimentación, desde un diagnostico de fuerzas organizacionales en toda la empresa, hasta un diagnostico de actitudes por nivel y por área específica.
<b>Detecta y conoce desviaciones entre la salud y la enfermedad.</b>	Detecta y conoce desviaciones del desempeño real contra el desempeño esperado.
<b>Hace diagnostico, define posible curación, tiempo, costo, técnicas y molestias.</b>	Hace diagnostico y define posibles cursos, intervenciones, tiempo, costo, técnicas y malestares.
<b>Determina la enfermedad y convence al paciente para su curación.</b>	Determina problemas y necesidades y convence a la gerencia para efectuar un programa de capacitación.

### **2.3. HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN.**

Para comprender el proceso evolutivo que ha tenido la capacitación, es necesario conocer sus antecedentes; debido a que ésta se presenta como una fase intermedia en la evolución de una sociedad agrícola tradicional a una industrial.

El proceso de enseñanza aprendizaje ha estado presente desde la época primitiva, el interés del hombre de las cavernas radicó en transmitir los conocimientos y habilidades obtenidas en sus experiencias

<sup>21</sup>Revista Capital humano. El Coaching. En el desarrollo tecnológico. Abril. 2009. Pág. 24-28.

vividas, como prueba tenemos la aparición del lenguaje gráfico, después fonético y finalmente la combinación de ambos.

En las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del código de Hammurabi en el año de 1760 a. C. (según la cronología media) hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes a los jóvenes, asimismo, se imponían castigos para quienes hicieran mal su trabajo. En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaban con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de gremios de artesanos, se supervisaba y aseguraba la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un período de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años.<sup>22</sup>

Durante la Revolución Industrial (Inglaterra, 1760-1830), trajo consigo grandes cambios en las relaciones entre el hombre y su trabajo. A su vez esto provocó el nacimiento de algunas corrientes de pensamiento social como el socialismo y el anarquismo que buscaban defender al trabajador.

Las máquinas dieron otro sentido al trabajo, pues, lo que antes era requerido en términos de fuerza física pasó a ser exigencia de calificación manipulativa y ésta a su vez, comenzó a exigir conocimientos. Así el aprendizaje de oficio empezó a requerir mucho de lo que la simple observación, imitación e iniciativa podrían proporcionar.

La capacitación tiene un desarrollo acelerado debido al avance tecnológico que existía, lo cual genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes organizacionales de primera. En esta época aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Para el año de 1915 en Estados Unidos se desarrolló un método de enseñanza a nivel militar con el nombre de *método de los cuatro pasos*: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar, el cuál era el método más efectivo para que el ser humano aprendiera.

El desarrollo evolutivo del ser humano tanto en su esfera individual como en la grupal e insitucional tiene como causa fundamental la educación. El grado con que se le educa y aprende de la vida de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad. La capacitación y el desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Cengage Learning. México. 2007. Pág. 245 y 246

<sup>23</sup> Silíceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Limusa. México. 2004. Pág. 15



A continuación se muestra el contexto en relación con la capacitación y las diferentes teorías que hicieron que la capacitación diera forma a lo que en nuestros días conocemos, mediante escuelas que poco a poco han ido transformándose a través del tiempo.

### TEORÍA CLÁSICA.

- *Escuela de la Administración Científica.* Frederick W. Taylor (1903) fue quien dio origen a esta escuela, la cual se concentra al análisis de las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones. Sus características son:

- Ⓞ Autoridad lineal.
- Ⓞ Líneas directas de comunicación.
- Ⓞ Énfasis en la especialización de los recursos humanos.
- Ⓞ *El entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador. Mediante la simplificación de tareas que requieren de poca experiencia y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros de mayor experiencia.*

- *Escuela Anatomista Fisionomista.* Desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Henry Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta escuela define a una organización con carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía. Sus principales características son:

- Ⓞ Autoridad lineal o única.
- Ⓞ Líneas formales de comunicación.
- Ⓞ Centralización de las comunicaciones.
- Ⓞ Estructura piramidal.
- Ⓞ *En el ejercicio de capacitación, ve al hombre como apéndice de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden. El entrenamiento se centra en el desarrollo de las habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente.*

En síntesis, la teoría clásica tiene como objetivo principal lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones y la rigidez de la estructura organizacional. Sin darle mucha importancia a la labor humana.

### TEORÍA HUMANISTA.

- *Escuela de la administración y el liderazgo.* Esta fue desarrollada por Ordway Tead (1920), quien propone que la organización tenga un carácter democrático, donde el administrador sea un profesional y un educador que influya en la conducta de la gente, y que los hombres dentro de la

organización formaran parte de un grupo que requiere un líder que busque la mejor contribución de todos y cada uno de los miembros. En esta escuela el entrenamiento busca obtener la colaboración de todos los miembros.

- *Escuela de Psicología de las Organizaciones.* Fue Mary Parker Follet (1942), quien desarrolla esta escuela y que considera ante todo, que las organizaciones son fundamentalmente humanas y sus problemas básicos son siempre de relación. El entrenamiento en esta escuela se dirigió básicamente a los altos mandos (directores, gerentes, supervisores, etc.) para que se convirtieran en líderes de los grupos y motivaran a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas.
- *Escuela de la Organización como Sistema Social.* Fue Chester Bernard (1886-1961) uno de los primeros en considerar a la organización como humana, y además de discurrir que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas, es decir, desarrollar su sentido de pertenencia a un grupo social. En esta escuela, igual que en la anterior el entrenamiento se encamina a los directivos, gerentes y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados para que satisfagan sus necesidades y expectativas.

#### **TEORIA ESTRUCTURALISTA.**

- *Escuela Burocrática.* En esta escuela la organización creada por Max Weber (1864-1920) es un sistema social donde se buscan deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos, según este tipo de escuela busca que cada funcionario o trabajador se convierta en un especialista que conoce perfectamente las normas y reglamentos que conciernen a su función y que cada hombre es un individuo que se comporta de cierta, manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones. En esta escuela, el entrenamiento va dirigido a los gerentes, para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre medios y los fines. Siendo esta escuela una representación del principio de Nicolás Maquiavelo... "el fin justifica los medios" puesto que los gobernantes hacen todo lo posible, inclusive, hasta de estar por encima de la moral y la ética, con el fin de conseguir sus objetivos o planes.
- *Escuela Estructuralista:* Esta escuela actualizada por Max Weber (1864-1920) menciona que la organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales, según el tamaño, pero que son compatibles con algunos objetivos de la organización, pero incompatibles con otros. La capacitación está dirigida a lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan con sus compromisos.

#### **TEORIA NEOCLÁSICA.**

- Menciona a grandes rasgos que la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para estructurarla y orientarla. De ahí, que el énfasis se pusiera en la definición de los objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño. Se

considera a la capacitación como la integración de resultados, los cuales deben aplicarse a los gerentes para el mejoramiento y eficacia de la planeación y el control.<sup>24</sup>

### TEORIA BEHAVIORISTA.

- Esta es una de las teorías que empieza a tomar en cuenta a las personas para la capacitación, puesto que se menciona que la organización es un sistema de decisiones donde el individuo participa en ella de una manera más racional y consiente. Por lo tanto, el hombre es capaz de opinar, tomar decisiones, y resolver problemas, es un hombre capaz de administrar y que busca la mejor manera de satisfacer sus objetivos con su trabajo. Por lo tanto se concluye que en la capacitación se proporcionarían las técnicas que faciliten la aplicación del trabajo y que a su vez permitan integrar a los grupos de trabajo. Propuesta por Cyert y March.<sup>25</sup>
- *Escuela de desarrollo organizacional:* Completando a la teoría Behaviorista esta escuela generaliza que la organización es un sistema complejo y humano, con una cultura propia y un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo. Se menciona que el desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización y la capacitación es uno de los medios por el cual los miembros de la organización adquieren aprendizaje y cambios de comportamiento.

### TEORIA SISTÉMICA.

- Esta teoría menciona que las organizaciones tienen una estructura autónoma que tiene la capacidad de comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Definiendo a la capacitación y al entrenamiento como uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio, al atender a los recursos humanos, dirigiéndose a todas aquellas áreas de la organización que requieren solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos.<sup>26</sup>

Hoy en día las organizaciones toman en cuenta elementos relevantes de las escuelas, un ejemplo adoptado por el Papalote Museo del Niño es la combinación de las teorías humanistas y teorías sistémicas, en conjunto con teorías behavioristas, es decir, la organización ve al servidor social como elemento importante, pues busca la colaboración de todos los miembros y la satisfacción de sus intereses. También busca el cumplimiento de sus objetivos teniendo en cuenta que la organización funciona como un sistema, esto es que si alguno de sus elementos llegara a fallar, afectaría a toda la organización.

---

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México. 1998. Resumen general.

<sup>25</sup> <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/5a.htm> consulta domingo 3 Abril 2011.

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México. 1998. Resumen general.

## 2.4. INICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

Se sabe de la capacitación desde las culturas prehispánicas que tenían gran interés por la preparación y la educación en los diferentes artes y oficios que éstos tenían; posteriormente en la época de la colonia los frailes y los franciscanos empezaron a capacitar a los indígenas con el objeto de mejorar sus artes y oficios incluso enseñándoles nuevas actividades y tareas a los indígenas así como aprender de ellos. Durante la época del maximato (1924 – 1934), se sigue mostrando interés por preparar al trabajador aunque de una manera más superficial, pues con los problemas ocurridos en esa época no era prioridad establecer normas en beneficio de los trabajadores, pero con la muerte de Maximiliano los trabajadores mexicanos se unificaron y formaron agrupaciones tales como el denominado Gran Círculo Obrero donde se propagaban los derechos y obligaciones de los trabajadores referentes a las artes y oficios; en el período de Porfirio Díaz se da una gran evolución en la industria y el comercio con ello la creciente necesidad de preparar a los trabajadores y patrones, así surge una serie de leyes en materia laboral en toda la República.<sup>27</sup>

El crecimiento de la Industria a fines del siglo pasado e inicios del presente provocó que la capacitación de los obreros y trabajadores se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de mano de obra calificada para satisfacer las necesidades que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las organizaciones dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron a la opción de cursos de manera no programada, ofreciendo a personal preseleccionado.<sup>28</sup>

Fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno. Estas leyes no definían la capacitación en sí, pero se preocupaban por la educación del personal a nivel obrero, sin embargo éstas ocasionaron problemas e incertidumbre jurídica a nivel nacional.

En 1924 se propuso la reforma electoral donde se facultaba al Gobierno Federal el legislar en materia de trabajo, es así como en 1931 se crea la Ley Federal del Trabajo, destinó su título tercero al contrato de aprendizaje. En 1970 se actualiza la ley del trabajo en materia de capacitación y se establece a través de la fracción XV de obligación patronal de proporcionar capacitación a sus trabajadores, suprimiendo el contrato de aprendizaje. En 1976 ocurren una serie de movimientos donde destacan la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se le otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social el registro como primera unidad capacitadora.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 constitucional con el fin de convertir la capacitación en un derecho obrero.

La capacitación ha existido siempre, siendo un proceso de enseñanza - aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

---

<sup>27</sup> HART, John M., "Los obreros mexicanos y el Estado, 1860-1931", en: Nexos (www.nexos.com.mx.), No. 37, México, Enero de 1981, consulta 2 abril 2011.

<sup>28</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Cengage Learning. México. 2007. Pág. 245 y 246

El Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento (decreto por el que se adiciona la fracción XII y se reforma la fracción XIII, ambas del apartado "A", del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978).<sup>29</sup>

Así en 1978 se da el carácter constitucional mencionando que todas las organizaciones sin importar su actividad, deberán impartir capacitación o adiestramiento para el trabajo de acuerdo a los planes y programas aprobados por dicha ley se elevó el derecho social las empresas, capacitan por obligación legal, pero en base a las necesidades específicas para incrementar conocimiento desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto. En 1991 se publica el Programa Nacional de Capacitación y Productividad correspondiente al período 1991-1994 en el Diario Oficial de la Federación.<sup>30</sup>

## 2.5. MARCO JURÍDICO Y LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación puede ser considerada como una obligación para el empresario pero también como un derecho para los trabajadores. Se trata de una necesidad que no sólo beneficia a estas dos partes, sino a toda una sociedad en general, puesto que desde el punto de vista legal, la capacitación es una obligación para los empresarios, como lo establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 123, fracción XIII: "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".<sup>31</sup>

Pero también la capacitación es un derecho que se establece en la *Ley Federal del Trabajo* en su Artículo 153-A donde menciona que: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."<sup>32</sup>

Asimismo la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* señala en su artículo 40 "...que es responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país."<sup>33</sup>

Desde luego que estas leyes no son las únicas que enmarcan el aspecto legal de la capacitación en nuestro país, pero, para efectos de este trabajo, nos apoyaremos sólo en estos tres, que son los que brindan mejor marco legal a la capacitación.

---

<sup>29</sup> [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM\\_ref\\_088\\_09ene78.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_088_09ene78.pdf)

<sup>30</sup> <http://es.scribd.com/doc/36378783/Antecedentes-historicos-de-la-capacitacion>. consulta 3 abril 2011.

<sup>31</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

<sup>32</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

<sup>33</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>

Luego entonces es necesario reconocer el derecho de los trabajadores a tener oportunidades de desarrollo en el trabajo que el patrón le debe proporcionar una vez que se integra a una empresa. En este sentido, la intención de los que hicieron las leyes en materia de capacitación y adiestramiento es positiva, ya que ésta permite elevar los niveles de vida y los índices de productividad.

Este marco legal, sin lugar a duda beneficia a los trabajadores, porque como lo menciona Héctor Santos Azuela, "...si el patrón no presenta y registra sus programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo dentro de los términos fijados en la ley o no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a las responsabilidades contempladas por el legislador, independientemente de las medidas que dicha Secretaría pueda aportar para conseguir el cumplimiento de dicha obligación. Una vez terminados los cursos, los trabajadores tienen el derecho de que la Secretaría del Trabajo les extienda su constancia de habilidades laborales. Contará con idéntico derecho, si al negarse a cursar los programas de capacitación y adiestramiento, aprueba el examen de suficiencia que al efecto le elabore la Secretaría en cuestión."<sup>34</sup>

Por otra parte con el marco legal la organización también se beneficia porque al preparar a sus trabajadores, los actualiza y especializa en ciertas funciones, y con ello disminuye los riesgos de trabajo, eleva la productividad del personal y por lo tanto, la gente se prepara para ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad evitando así, recurrir, en algunos casos, a gente externa para cubrir ciertas vacantes, esto, por supuesto, motiva a los trabajadores a desarrollarse en la organización.

### **2.5.1. OBLIGACIONES DEL PATRÓN EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.**

Esta obligación del patrón viene expresada en el artículo 153-F de la ley federal del trabajo y señala que:

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:<sup>35</sup>

- 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.

La capacitación se debe aplicar dentro del centro de trabajo y dentro del horario que corresponda a la jornada y esto puede variar siempre y cuando el patrón y el trabajador se pongan de acuerdo y manifiesten su conformidad.

Y por disposición de la ley, son sujetos de capacitación todas las personas que presten un servicio subordinado. Asimismo estos sujetos tendrán las siguientes obligaciones:

1. Asistir puntualmente a los cursos y actividades que formen parte del programa de capacitación.
2. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación, y cumplir con los programas respectivos.
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

---

<sup>34</sup>Santos Azuela, Héctor. Nociones de Derecho Positivo Mexicano. Alambra mexicana. México. 1990. Pág. 187.

<sup>35</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

Los instructores o personas que han de impartir la capacitación deberán cubrir los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que se encuentran aptos para impartir la capacitación correspondiente.
- II. No estar ligadas con personas o instituciones que practiquen algún credo religioso.

Los planes y programas serán elaborados, aprobados y vigilados por las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de trabajadores y del patrón, conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Estos planes y programas deberán cumplir con los siguientes requisitos, conforme al artículo 153-Q de la Ley federal del trabajo:<sup>36</sup>

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación tendrán derecho a que la entidad instructora les expida la constancia respectiva. Asimismo, también tendrán derecho a que se le expida la constancia de habilidades laborales, el trabajador que sin haber realizado el curso demuestre estar capacitado.

Patrones y trabajadores podrán convenir, en que el adiestramiento se imparta dentro de la misma empresa o fuera de ella, por instructores especialmente contratados o dentro de los sistemas generales que se establezcan.

En cuanto a las obligaciones directas al patrón:

- ✚ Este debe participar en la integración y vigilar el funcionamiento de la comisión, nombrando a sus representantes,
- ✚ Proporcionar a los integrantes de la comisión de capacitación las reglas y políticas en materia de higiene y seguridad necesarias para el ejercicio de sus funciones.
- ✚ Realizar las actividades de capacitación y orientación sobre seguridad e higiene en el trabajo propuestas por la comisión.
- ✚ Mostrar a la autoridad del trabajo, cuando esta así lo solicite, los documentos que le obligue a elaborar o poseer.
- ✚ Contar, por escrito, con los procedimientos de seguridad para el uso y mantenimiento de la herramienta de trabajo.
- ✚ Impartir a todos los trabajadores por lo menos durante cinco minutos, antes de iniciar cada jornada, pláticas con indicadores para:
  - a) Realizar las operaciones seguras.
  - b) Prevenir riesgos de trabajo en el uso de mantenimiento de maquinaria, equipo y herramientas.
  - c) El correcto uso y mantenimiento del equipo de protección personal, etc.
- ✚ Contar con un registro de los temas de las pláticas impartidas y de los trabajadores participantes.

---

<sup>36</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

- ✚ Contar con las comisiones de seguridad e higiene de conformidad con lo establecido en la NOM-019-STPS-1993.
- ✚ Informar a la secretaría del trabajo y Previsión Social sobre los riesgos de trabajo que ocurran en su centro de trabajo, de conformidad con lo establecido en la NOM-021-STPS-1993.
- ✚ Prohibir a los trabajadores que realicen actividades al aire libre, cuando se presenten tormentas eléctricas.

Así mismo la comisión mixta de capacitación y adiestramiento tiene como finalidad elaborar, aplicar y vigilar el cumplimiento de los planes y programas de capacitación a los trabajadores de la empresa. A dicha comisión se integra tanto por los trabajadores como la parte patronal de manera equitativa. La ley federal del trabajo establece como obligación patronal la impartición de la capacitación a los trabajadores dentro de su jornada de trabajo y dentro de sus instalaciones de la empresa, con la excepción de que las partes pueden pactar que se otorgue fuera de la jornada e incluso fuera de las instalaciones.

Si una empresa mantiene un buen control en la planificación de lo establecido con la ley y se lleva adecuadamente la capacitación uno de los tantos beneficios que tendría el empresario serian:<sup>37</sup>

- ✓ Disminución de accidentes.
- ✓ Incremento en la productividad.
- ✓ Reducción de tiempos muertos.
- ✓ Disminución de gastos indirectos.
- ✓ Contará con toda la documentación que se requiere durante una visita de inspección, como constancias de habilidades, lista de constancias.
- ✓ Integración de la comisión.
- ✓ Presentación de los planes y programas, los cursos básicos de seguridad que se deben impartir.
- ✓ Contará con pruebas para acreditar ante cualquier junta de conciliación que como patrón impartió la respectiva capacitación al trabajador que lo está demandando.
- ✓ Y como consecuencia lógica no tendrán que dar “mordida”, y por ende no tendrá sanción administrativa alguna.

La capacitación es la función educativa de una organización por medio de la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras así pues la capacitación ha ido evolucionando al paso de los años y hoy día se cuenta con sistemas integrales de capacitación que permiten desarrollar todas las etapas y ofrecer un plan orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y en las actitudes.

En este contexto es especialmente relevante la aproximación sistémica, puesto que la capacitación surge como elemento de suma importancia para el proceso administrativo, ya que permite comprender los diferentes impactos que tienen diferentes procesos o áreas para entender cualquier otra área funcional en la empresa.

---

<sup>37</sup> *Diario Oficial de la Federación el día viernes 18 de abril de 1997. “Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores”.*



## CAPITULO 3 CAPACITACIÓN COMO SUBSISTEMA.

Etimológicamente hablando, se puede decir que la noción de "sistema" proviene de dos vocablos griegos los cuales son: *syn e istemi*, que traducidos a nuestro idioma quiere decir "reunir en un todo organizado" (Rodríguez Ulloa, 1985). Si algunos de esos elementos dejaran de funcionar el objetivo sería inalcanzable.

Entonces el "Aumentar la destreza y las habilidades de los empleados de una organización involucra al área general de capacitación de personal, así como el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones... la capacitación tiene un papel importante, ya que por la dinámica de las empresas... se requirió la creación de programas formales y sistemas de capacitación efectivos."<sup>38</sup>

Como se mencionó el nivel de preparación, no se logra con sistemas obsoletos de capacitación, es por eso que en la fase de detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) se debería de tener un sistema integral de capacitación con un enfoque sistémico<sup>39</sup> que conducirá en última instancia, a la adquisición de aprendizaje y a su aplicación en el trabajo. Y que "la capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje".<sup>40</sup>

"Las ventajas de los sistemas son, entre otras, las siguientes: son abiertos al medio ambiente... son participativos, permitiendo la intervención de todos los actores involucrados, capaces de influirlos; son flexibles, capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno y de sus modificaciones internas; son normativos, generan sus propias políticas y formas de funcionamiento, siempre acordes con sus propósitos y misión; son económicos, facilitan la racionalización de los recursos en su óptimo aprovechamiento; son totalizadores, integran a todos los elementos participantes directa o indirectamente; son auto regulables, al funcionar con insumos, procesos y productos, la retroalimentación del sistema le permite corregir desviaciones no deseadas."<sup>41</sup>

Para alcanzar el cambio, de los trabajadores, de buenos a excelentes, el área de capacitación debe conocer la valor de los programas de capacitación, elaborarlos mediante un sistema ordenada y objetivamente, conforme a las insuficiencias de la empresa, puesto que proporcionarán efectos positivos en las áreas de trabajo, y de igual manera ayudará a elevar la autoestima y lograr una buena imagen y mejorar el estatus corporativo.

### 3.1. MODALIDADES SISTEMÁTICAS DE LA CAPACITACIÓN.

Cuando se hayan relacionado los elementos que integraran el sistema (Asociados con el hombre, a los objetivos de la empresa, y áreas en general, etc.) se detallarían las modalidades para ponerse en práctica.

---

<sup>38</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Cengage Learning. México. 2007. Pág. 247

<sup>39</sup> Enfoque Sistemático: herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se manifiestan en el medio ambiente. Su principal representante es el Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien marco el nacimiento de la conocida Teoría General de los Sistemas.

<sup>40</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. Cengage Learning. México. 2007. Pág. 248

<sup>41</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del administrador de la capacitación. Panorama Editorial. México. 1995. Pág. 15-16.

Algunas modalidades por las cuales el ser humano incrementa su valor es mediante la capacitación que ha recibido a lo largo de su historia (estudios técnicos o profesionales). Esta modalidad es personal y cada individuo lo tiene que como una de las inversiones más importantes de su vida, porque este cúmulo de conocimientos, habilidades y capacidades captados dentro de las aulas, conforma uno de los elementos que ofrece para hacerse contratar. Es esta la primera capacitación que recibe el trabajador en su vida.

Enseguida, las organizaciones toman parte de este proceso, puesto que destinan recursos para evaluar las necesidades y prioridades, beneficios y desventajas de los nuevos y viejos trabajadores, así como de los lugares físicos diseñados para lograr los fines de la capacitación, lejos de distracciones, con comodidad y buena ventilación. De esta manera los empleados y/o trabajadores no tienen que desplazarse a lugares lejanos y ajenos a la organización.

Otra modalidad de la capacitación es cuando una empresa no cuenta con la infraestructura para llevar a cabo la capacitación al interior de sus instalaciones, y se da a la tarea de contratar a otras organizaciones poseedoras de infraestructura intelectual y física, para que, por medio de contratos comerciales bien establecidos., generalmente llamado outsourcing<sup>42</sup>, se cubran las respectivas necesidades de capacitación.

Cuando los objetivos de la empresa no dejan desplazar al trabajador a otro lugar y no se cuenta con la infraestructura para realizarla, existe otra modalidad que permite el incremento de los conocimientos sin tener que moverse a otros sitios, es la que denominan capacitación a distancia o virtual. Esta se efectúa debido a que el desplazamiento implicaría la generación de costos o la inversión de tiempo, lo cual puede no resultar benéfico para la empresa. Esta modalidad incluye la asimilación de conocimientos por medio de la conexión de internet de tal manera que los cursos y los exámenes son impartidos y efectuados, respectivamente, mediante esta conexión.

Por último, existe la capacitación que puede recibir un trabajador, en el extranjero. Solo que este tipo de capacitación está vinculado con planes de desarrollo desplegados solo para personal clave y valioso, que se ha decidido desarrollar mediante planes de vida y carrera. Los cursos se toman en el extranjero debido a su importancia o circunstancias especiales, tales como el tema del curso, el objetivo (como puede ser la asimilación de conocimientos y habilidades propios para maniobrar nuevas tecnologías), el ambiente y otros factores.<sup>43</sup>

### **3.2. ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN.**

La empresa en sí es un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas menciona que la relación entre los elementos y subsistemas es el término principal para que sirva el sistema y cualquier circunstancia afectará a toda la unidad.

---

<sup>42</sup> Douglas Brown and Scott Wilson. "The Black Book Outsourcing". Wiley, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. EE.UU. 2005. Pág. 7

<sup>43</sup> Mesa Oramas, Jesús de la Caridad, Artículo. "La capacitación como herramienta del desarrollo de los recursos humanos en la empresa: consideraciones básicas." 21/02/2005. <http://www.degerencia.com/jmesa> consulta: 3 abril 2011

Y para comprender el enfoque sistemático se concluye que es un conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados. Asimismo es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema, esto es, que corresponde al responsable de la capacitación conocer, independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

Los subsistemas se encuentran tan interrelacionados que cuando se presenta una deficiencia en alguno ésta repercute en el resto del sistema y cada sistema recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y obtener un producto o en su caso un servicio.<sup>44</sup>

En el caso de un sistema de capacitación pueden ser instructores, coordinadores, normatividad legal, descripción de puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, clima laboral, accidentes, ausentismos, rotación, etc. Y finalmente los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas, para seguir con el proceso de transformación, y llegar finalmente a los resultados, reacciones o respuestas esperadas.

Es por eso que el siguiente apartado mencionaré la importancia de la DNC, que es el inicio del proceso de capacitación y consideran que sin una buena DNC todo proyecto resultaría un fracaso y entonces no se lograría el objetivo de dar capacitación.

---

<sup>44</sup> <http://www.cgh.org.co/temas/descargas/elenfoquesistemico.pdf>. Consulta 3 abril 2011.

## **CAPITULO 4. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).**

Cuando se siente una necesidad (fisiológica, sociales, estima, seguridad, etc.) simplemente se expresa o se satisface. Eso mismo debería pasar con los responsables de capacitación, cuando se llega a tener una necesidad deben de canalizarla hacia su satisfacción.

De manera general, las organizaciones deberían de hacer breves diagnósticos de capacitación, para lograr el éxito en el diseño de planes de carrera y desarrollo de su personal. A continuación de describen los conceptos que forman parte de la detección de necesidades de capacitación así como de sus beneficios, entre otros elementos.

### **4.1. DEFINICIÓN DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

La DNC lo consideran como un procedimiento para conocer las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de sus actividades, señalando la distancia entre lo “que se hace” y “lo que debe de hacerse”.

Necesidad significa carencia o falta de algo, es decir hay una brecha entre un "ser" y un "debe ser". Detectar las necesidades de capacitación requiere una operación, análogamente se supone y espera de todo buen médico o en su caso consultor que cuanto mejor se aplica el diagnóstico, los resultados serán más favorables.

La carencia se identifica analizando lo que se tiene con lo que debería tenerse; entonces las necesidades de capacitación son aquellas carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que el personal tiene en relación con lo que demanda el puesto.<sup>45</sup> Según los expertos la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja es decir, la diferencia entre el desempeño real (perfil de la persona) y el requerimiento (perfil del puesto).

Tom H. Boydell dice “...la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte...”<sup>46</sup>

Por otro lado la UCECA señala: "... enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema...”<sup>47</sup>

Entonces, DNC según González Cornejo (2001) es “un proceso que permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto o de otro diferente al suyo.”<sup>48</sup>

La secretaria del trabajo y previsión social (STPS), lo define como “ un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el

---

<sup>45</sup> Definición propia.

<sup>46</sup> Boydell Tom H. “Aguide to the Identification of Training Needs”, Londres, British Association for Commercial and Industrial Education, 1971, Pág. 4

<sup>47</sup> UCECA, (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) “Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa”; México, STyPS, 1979, Págs. 10 y 11.

<sup>48</sup> González Cornejo, Aurelio. Como diagnosticar Necesidades de Capacitación. PAC. México. 2001. Pág. 12

desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.”<sup>49</sup>

Para que una organización alcance con éxito sus objetivos, es necesario que su personal realice al nivel de eficiencia requerida, las tareas que le son encomendadas. Por ello las necesidades de capacitación se traducen en conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo, así como su desarrollo profesional e individual dentro de su puesto de trabajo.<sup>50</sup>

La DNC, proporciona también información completa sobre el estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo que permite establecer objetivos y acciones concretas en el plan de capacitación.

De los resultados que se obtienen con la DNC son:

- ⇒ **En qué capacitar.** Objetivos generales y contenidos.
- ⇒ **A quién.** Identificación clara y precisa del universo a capacitar y sus características.
- ⇒ **Cuánto.** Con qué cantidad y profundidad se darán los conocimientos.
- ⇒ **Cuándo.** Con qué urgencia/prioridad es necesaria la capacitación.

Es importante enfatizar que la efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación determinadas con anterioridad.<sup>51</sup>

La DNC se dirige al análisis de las necesidades manifestadas de capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, es decir, de formación de personal nuevo, de promoción, de actualización.

## 4.2. CLASES DE NECESIDADES.

“...Son muy diversas y heterogéneas. Distinguimos tres áreas:

- ⇒ Necesidades de la empresa (organizacionales)
- ⇒ Necesidades de un área (ocupacionales)
- ⇒ Necesidades de un trabajador (individuales)

Desde una perspectiva temporal distinguimos:

- ⇒ Necesidades urgentes
- ⇒ Necesidades a corto plazo
- ⇒ Necesidades de desarrollo a largo plazo

Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas, podemos clasificar en:

- ⇒ Necesidades de conocimientos, de habilidades, de actitudes

---

<sup>49</sup> Documento oficial de la STPS. Guía de capacitación. “Diagnóstico de necesidades de capacitación”. México. 2008. Pág. 23.

<sup>50</sup> *Ibíd.*

<sup>51</sup> *Ibíd.* Pág. 24

- ⇒ Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa
- ⇒ Necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones, máquinas)
- ⇒ Necesidades en el renglón de salarios...”<sup>52</sup>

“...De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- ⇒ Necesidades de capacitación humanista y de capacitación técnica.
- ⇒ Necesidades Manifiestas: las necesidades manifiestas se detectan de una manera clara y evidente, ya que el propio personal las percibe y puede manifestar las que requiere para mejorar sus labores, estas se originan cuando la empresa contrata a nuevos empleados, cuando por algún motivo el personal cambia de actividad, por la modificación de métodos y procedimientos de trabajo, por la implantación de nuevos equipos de trabajo, etc. Por ejemplo, cambio de puesto, la introducción de nuevo equipo, la implantación de sistemas informáticos, entre otros.
- ⇒ Las necesidades encubiertas se presentan como causa directa o indirecta de problemas administrativos, de comunicación, falta de trabajo en equipo o deficiencias en procedimientos de trabajo, conflictos, etc. Representan un alto grado de dificultad en su investigación y requieren de la utilización de una metodología y técnicas apropiadas que evidencien estas necesidades y al mismo tiempo concienticen al personal de su existencia...”<sup>53</sup>

### 4.3. ÁREAS QUE CUBRE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Existen tres áreas principales en las que el estudio se centrará para investigar las necesidades de capacitación, estas áreas son:

- Área Organizacional: se obtienen las necesidades específicas de cada área de trabajo, unidad administrativa o dependencia operativa, como puede ser una Dirección, Gerencia, Superintendencia, Jefatura, Departamento, etc.
- Área Ocupacional: se descubren las necesidades específicas de determinados puestos existentes en la empresa como Gerentes, Superintendentes, Supervisores, Secretarías, Asistentes Administrativos, etc.
- Área Individual: se localizan las necesidades específicas en particular del universo de las personas que la empresa requiere que se atiendan de manera individual.<sup>54</sup>

Esta clasificación permitirá estructurar los instrumentos y metodologías de investigación, al precisarse los objetivos y grado de profundidad con que se desee obtener el diagnóstico. Así mismo dicha clasificación dará la pauta para el diseño del sistema de procesamiento de la información.

### 4.4. OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE UNA DNC.

EL objetivo se relaciona con la obtención de un inventario de las necesidades de capacitación del personal de la empresa, en función de los requerimientos organizacionales y de los elementos necesarios para el desarrollo integral del empleado. Y sus objetivos particulares se enlistan a continuación:

---

<sup>52</sup> American Management Association-México “Manual del Curso Administración Estratégica en la Capacitación”; México 2002; Pág. 21-29

<sup>53</sup> *Ibíd.*, Pág. 30-35

<sup>54</sup> Documento oficial de la STPS. Guía de capacitación. “Diagnóstico de necesidades de capacitación”. México. 2008. Pág. 25.

- Identificar las necesidades de capacitación que permiten derivar los programas que faciliten a los trabajadores su desarrollo personal dentro de la organización.
- Localizar los elementos que permitan estructurar un proyecto para el establecimiento de planes de desarrollo o crecimiento personal.
- Conocer al personal con el que se cuenta y el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que tienen.
- Conocer cuáles son necesidades de capacitación, adiestramiento y cuáles de desarrollo.
- Determinar los programas de capacitación, por categorías, niveles jerárquicos, funciones y puestos de trabajo y presupuesto.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos y recursos necesarios para cada curso evento a impartir.
- Recopilar y evaluar información para encontrar:
  - Qué es lo que se estaba haciendo
  - Qué es lo que se hace ahora
  - Lo que debe hacerse en el futuro<sup>55</sup>

#### 4.5. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE UNA D.N.C.

El diagnóstico de necesidades proporciona información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorran tiempo y dinero. El diagnóstico proporciona los elementos necesarios para elaborar el plan y programa concreto de capacitación y de trabajo, facilita el presupuesto, proporciona indicadores no solo para la planeación sino para la evaluación.

Un diagnóstico no es un simple listado de cursos a escoger entre los encargados de la empresa, evidentemente tampoco es una petición de un jefe acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que si el diagnóstico de necesidades se realiza con esa idea, se caerá en el error de "capacitar por capacitar".

A continuación se listan algunos beneficios:

- a) Análisis y localización de necesidades educativas.
- b) Diagnostico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- c) Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- d) Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- e) Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
- f) Definición de recursos necesarios como:
  - Eventos a realizar.
  - Cuerpo de instructores.
  - Materiales didácticos necesarios.
  - Metodología a emplear.
  - Recursos físicos.
  - Auxiliares didácticos necesarios.
- g) Apoyo al inventario de recursos humanos.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Pagina Web. <http://www.canic.com.mx/servicios/diagnosticos/dnc-deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-canic.html> consultada el 8 abril. 2011

<sup>56</sup> Silíceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. LIMUSA. México. 2004. Pág. 102.

## 4.6. IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL DNC.

El DNC es importante debido a que:

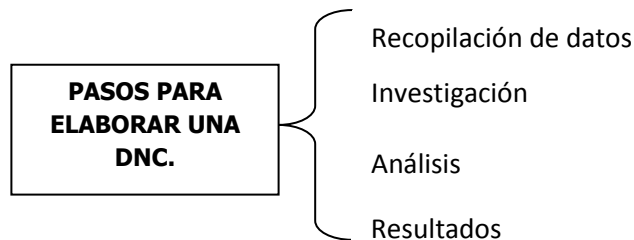
1. Proporciona la información necesaria para elaborar y seleccionar los cursos o eventos que la organización requiera.
2. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar, sólo cuando existen razones válidas e justifica impartir capacitación.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución, más recomendable es la de preparar, mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
4. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.<sup>57</sup>
5. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la organización, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

La etapa de la DNC es imprescindible en el proceso administrativo de la capacitación, ya que reduce la posibilidad de errores en las demás etapas.

El proceso para un DNC requiere de varios procedimientos que sean flexibles, entendemos como procedimiento a "...la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor..."<sup>58</sup>

Los pasos para elaborarlo se muestra en el esquema siguiente:

### **Pasos para elaborar DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**



**Fuente: Mendoza, Núñez Alejandro, "Manual para determinar las Necesidades de Capacitación"**

En la primera etapa, se deben revisar los datos vitales de la organización para obtener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la organización y así poder observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. Mantener contactos con gente de toda la organización. Revisar información sobre el objetivo, políticas y las normas que se relacionan con el desempeño del trabajo.

<sup>57</sup> Mendoza, Núñez Alejandro. Manual para Determinar las Necesidades de Capacitación. Editorial Trillas. México. 1996. Pág. 42-43

<sup>58</sup> *Ibíd.* Pág. 47



En la segunda etapa, se recopilan datos se detecta una deficiencia de desempeño, sigue la etapa de la investigación reuniendo datos más específicos y detallados en el área pertinente para darle demasiada atención a una necesidad de capacitación.

La tercera etapa comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de los datos.

La última etapa es el de los resultados, aquí se resumen las conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe...”<sup>59</sup>

Este es un esquema simple y sencillo que permite identificar, sin consumir mucho tiempo y poco costosa las necesidades más latentes en las organizaciones. Así como este esquema existen muchos otros, está es solo una muestra de la manera en cómo se identifican las necesidades.

Existen muchos métodos para poder Determinar las necesidades de capacitación, para concepto de este estudio aplicaré un método comparativo<sup>60</sup>. El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre: “Lo que debe hacerse y lo que realmente se hace”. Compara una situación Ideal con la Real para definir las diferencias, que serán las necesidades a satisfacer.

Este modelo consta de 4 etapas:<sup>61</sup>

1. Determinación de la situación idónea.
2. Determinación de la situación real.
3. Comparación entre ambas situaciones.
4. Determinación de necesidades de capacitación y toma de decisiones.

### **1ª. ETAPA. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN IDÓNEA.**

Esta actividad se hace por puesto de trabajo determinando estándares óptimos de funcionamiento. Se determinan los recursos necesarios para desempeñarlo, tales como herramientas y equipo, las funciones o actividades a realizar, la cuantificación de las actividades, las características del ambiente laboral, entre las más relevantes.

### **2ª. ETAPA. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL.**

Cada una de las personas que ocupa un puesto de trabajo, es investigada para determinar su nivel de funcionamiento real, por una parte se obtiene necesidades de capacitación y por otra puede evaluarse el desempeño. Para este caso se consideran tres posibilidades por las cuales una persona no actúa conforme a lo esperado: 1) Porque **No puede**: El problema, entonces, radica en que los métodos, materiales y equipo no son los adecuados para realizar su trabajo. 2). **No sabe**: no tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades de su puesto de trabajo. Aquí la solución

---

<sup>59</sup> Ibídem. Pág. 61-63

<sup>60</sup> Pág. Web: [http://www.nohlen.uni-hd.de/es/doc/diccionario\\_metodo-comparativo.pdf](http://www.nohlen.uni-hd.de/es/doc/diccionario_metodo-comparativo.pdf) consulta el 8 abril 2011.

<sup>61</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del administrador de la capacitación. Panorama editorial. México. 1995. Pág. 38

puede ser la capacitación. 3). **No quiere:** La dificultad se localiza en el campo de la motivación, las actitudes y los valores y también puede solucionarse a través de la capacitación.

### **3ª. ETAPA. COMPARACIÓN ENTRE AMBAS SITUACIONES.**

Confrontando las situaciones idónea y real, se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño o de necesidad de capacitación

### **4ª. ETAPA. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.**

Por último, con el afán de determinar las necesidades de capacitación y tomar decisiones se programaran los eventos que habrán de satisfacerlas.

Una vez realizada la metodología se prosigue a integrar los resultados para la realización de los programas y planes de capacitación, así se podrá cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

## **CAPITULO 5. INTEGRACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PARA ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Una vez obtenida y ordenada la información del DNC, es pertinente desglosar las acciones de capacitación, sistematizarlas y jerarquizarlas, para su ejecución y en el cual se especificaran las actividades, tiempo y recursos necesarios para su implantación.

Para que quede completo el DNC, hay que señalar los objetivos de la capacitación puesto que conforman la base estructural de los programas de capacitación, estos objetivos se fijaran en función de los objetivos de la institución conforme a la satisfacción, solución, o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en el proceso anterior.

La especificación de los objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos institucionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales por cada uno de los cursos que conforman el programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendido en un curso. Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia de la capacitación y deben seguirse sin perderlos de vista.

Luego entonces para poder establecer los objetivos se tienen que tomar en cuenta lo siguiente:<sup>62</sup>

- ▲ Determinar si los problemas de la organización, relacionados con el factor humano, son efectivamente por falta de capacitación o ajenos a dicha causa.
- ▲ Identificar si los problemas detectados se originan en los trabajadores y empleados o son propios de la operación de la empresa a otro nivel o ámbito de acción.
- ▲ Determinar las acciones a desarrollar para hacer frente a las deficiencias identificadas.
- ▲ En listar las áreas de oportunidad que se combatirán con acciones estratégicas de capacitación.

Según Fletcher (2000), la programación de la capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. Y este programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores, es decir, es diseñar el plan de trabajo, donde contengan las estrategias y acciones para atender las necesidades detectadas en la DNC.

Una vez analizado lo que se pretende capacitar se procede a realizar las cartas descriptivas, éstas son documentos que permiten el registro de los eventos de capacitación, uso de los métodos y las técnicas didácticas, objetivos, materiales, apoyos y referencias bibliográficas. Gracias a este documento se logra el control y monitoreo de las acciones de capacitación a ejecutar, se elabora una por casa estrategia de capacitación.

La carta descriptiva se materializa en un formato cuya estructura puede ser como el que se muestra enseguida. Es importante comentar que puede presentarse vertical o de manera apaisada, dependiendo

---

<sup>62</sup> Rete Llanos, Javier. Integración de Recursos Humanos. Trillas. México. 2005. Pág. 219.

de las necesidades y el estilo de cada facilitador, deberá cuidarse que contenga la información mínima necesaria para que se cumpla se cometido.<sup>63</sup>

La situación y la organización de las aulas tienen que ser afín con las fases de ejecución del plan de capacitación, luego entonces cada evento de capacitación debe ser coherente con el cuidado de las instalaciones y el ambiente físico en donde se efectuarán las acciones de capacitación, porque de ellos depende una adecuada asimilación de conocimientos y del efectivo proceso de enseñanza-aprendizaje. El lugar donde se realizaran las diferentes modalidades y eventos de capacitación debe cumplir con condiciones que aseguren un adecuado aprovechamiento por parte de los participantes y garantizar la efectividad en la simulación de los conocimientos, entrenamiento de habilidades y asimilación de la importancia para la modificación de las actitudes.

Para la evaluación de los programas de capacitación se llevan procesos donde se establecen las medidas para conocer si se resolvió el o los problemas detectados en la DNC.

Y de acuerdo con Mauro Rodríguez<sup>64</sup> la evaluación entre otros aspectos debe ser:

- **Ejecutar en equipo.** Deberá abarcar puntos de vista de acuerdo con la perspectiva de los diversos participantes en el proceso de capacitación.
- **Integral.** Engrana a los procesos y objetivos de la empresa y no como función aislada.
- **Específica.** De tal manera que permita destacar las debilidades y oportunidades y responda a los propósitos para los cuales fue creado.

Uno de los pasos indispensables para la integración de los programas es el seguimiento de la capacitación, puesto que constituye un elemento base para alimentar nuevamente el proceso de mejora de la capacitación. Evaluar los resultados y los costos de los programas ejecutados a nivel de toda organización y su impacto en el desempeño y la productividad, es fundamental porque sirve de información para renovar y darle nuevo cauce.

Esta actividad, el seguimiento, debe desplegarse de manera dinámica, actual, consistente, oportuna e integral; y concentrarse en la obtención de información para toma de decisiones respecto de sus contribuciones a los objetivos globales de la organización, su posición en el mercado y desarrollo.<sup>65</sup>

El seguimiento de los programas será esencial estudiar la información obtenida de la capacitación, consecutivamente este análisis deberá integrarse al sistema de capacitación y se compararán con los esperados en la productividad y a la contribución del logro de los objetivos de la organización.

Así mismo, es necesario también establecer los costos y beneficios de la capacitación y compararlos, para no sobre pasar el presupuesto establecido.

Según Raquel Rosenberg (1999). La estimación de los costos puede incluir:

---

<sup>63</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. Como diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal. Panorama. México. 1997. Pág. 16-18, 29, 36.

<sup>64</sup> Rodríguez Estrada, Mauro. Formación de instructores. Mc Graw Hill. México. 1991. Pág. 130-132.

<sup>65</sup> Rete Llanos, Javier. Integración de Recursos Humanos. Trillas. México. 2005. Pág. 236.

- Sueldos y/o honorarios de los instructores.
- Transporte y viáticos si es el caso.
- Equipo e instalaciones, en caso de ser rentados.
- Horas-hombre invertidos en la planeación.
- Medios financieros para solventar cualquier gasto extra, etc.

En los beneficios:

- Mejora en la calidad del producto o servicio o incremento de las ventas.
- Incremento en los índices de productividad.
- Fortalecimiento de las relaciones y disminución de conflictos en las relaciones laborales.
- Progreso en el clima laboral, etc.

## 5.1. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN. VALORACIÓN DE RESULTADOS.

Una de las causas de reflexión y también de frustración por parte de los capacitadores tiene que ver con la evidencia del comportamiento que se percibe en los puestos de trabajo después de finalizar un proceso de entrenamiento o capacitación. En los últimos años, especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido. En muchos de los casos “...se tiene que mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso , por más largo que sea”<sup>66</sup> se dice que en muchos casos se perciben niveles altos de satisfacción, alegría y compromiso al finalizar un evento de capacitación, sin embargo se comprueba que este efecto es pasajero, una, dos o a lo sumo tres semanas después todas las cosas vuelven a su lugar.

Debe quedar en claro que el éxito de seguimiento dependerá de sobremanera del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación, del recién egresado de un curso.<sup>67</sup>

Sobre este caso es importante considerar que es aquí donde comienza la labor de seguimiento de los encargados de la capacitación pues en muchos de las situaciones se conforma con enviar a los jefes, los diferentes eventos programados y no se tiene diseñado un esquema de seguimiento, acompañamiento y control del aprendizaje.

En este sentido, los efectos de la capacitación deben tener un carácter de permanente y que se pueda evidenciar en el desempeño y la productividad. Las acciones de seguimiento se refieren a la necesidad de identificar, junto con los proveedores de capacitación, los aspectos, comportamientos o conocimientos que deben ser de especial atención, con el fin de fomentar espacios que permitan a los participantes en los eventos de formación mantener como punto de referencia los elementos conceptuales y contextuales que le permitirán profundizar en los contenidos vistos.

Si realmente se incluyera en el programa de capacitación un capítulo dedicado a la manera como se podría hacer un seguimiento y acompañamiento a los eventos de formación, con seguridad se tendría al final del proceso resultados positivos y reconocidos por todos, de tal manera que podemos dejar atrás

---

<sup>66</sup> Silíceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. LIMUSA. 2004. México. Pág. 162.

<sup>67</sup> *Ibíd.*

los paradigmas que nos decían que los recursos y tiempos dedicados a la capacitación no tienen forma de medirse y que no hay forma de saber si valió la pena este esfuerzo de capacitar al personal.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando sesiones informales del grupo que asistió y entrevista de ajuste con el jefe correspondiente. Desde luego, se deberá señalar el próximo curso evento al que debe asistir el empleado o participante.<sup>68</sup>

El término evaluación es definido por Papaconstantinou y Polt (1997) como el "... proceso que busca determinar tan sistemática como objetivamente sea posible la relevancia, eficiencia y efecto de una actividad en términos de su objetivo, incluyendo el análisis de la implementación y administración de tales actividades"<sup>69</sup>

Evaluación de la capacitación la definen como un proceso sistemático de recolección de datos para determinar si es efectiva (Goldstein y Ford, 2002; Noé, 2002). Y se refiere a la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante que busca cuantificar el valor total de la formación.

Para esta investigación se tomara en cuenta lo mencionado por Jaime Neilson Vargas<sup>70</sup>, primero se tienen que "...diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación: experimental y operacional"<sup>71</sup>

La evaluación experimental considera principalmente a un grupo experimental y a otro llamado control, es decir, al que no se le aplica ninguna prueba, esta variable permite explicar en qué medida la capacitación mejoró o empeoró los procesos. Esto es que ocurre con capacitación y sin capacitación.

La evaluación operacional se refiere a lo relacionado con el sistema con que se trabaja. Esta evaluación es mejor ejemplificada por el modelo de Donald Kirkpatrick (1975), llamado el modelo de evaluación de cuatro niveles, resultado de anteriores estudios y de una serie de cuatro artículos, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso de capacitación, recogidos en *Evaluating Training Programs*, colección compilada por el autor, estos son:<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Ibíd. P.p. 163.

<sup>69</sup> Papaconstantinou, G. y Polt, W. *Policy Evaluation in Innovation and Technology: An Overview*, en *Policy Evaluation in Innovation and Technology: Towards Best Practices*. OECD, Paris. 1997.

<sup>70</sup> **Licenciado en Educación, Magíster en Gestión Educacional, Diplomado en Gestión de RR.HH. por Competencias.** Consultor sénior con más de 24 años de experiencia en Desarrollo de las Personas, Gestión Educacional, Gestión por Competencias y Evaluación de la Capacitación. Consultor en Gestión de Calidad Escolar de Fundación Chile. Profesional acreditado en Gestión de Recursos Humanos por Competencias por la OIT. Gerente General de Empresas Pro educa.

<sup>71</sup> Neilson Vargas, Jaime. Artículo: "Evaluación de impacto de la capacitación: reflexión desde la práctica". Pág. 2  
Consulta online: Dirección URL:  
<http://www.tblgroup.com/Paginas/Personajes/Evaluacion%20de%20la%20capacitacion.pdf>, consulta: 7 mayo 2011.

<sup>72</sup> Kirkpatrick, Donald. *Techniques for Evaluating Programs. Parts 1, 2, 3, 4.* Evaluating Training Programs ASTD.1975.

- 1er nivel de reacción o satisfacción: analiza actitudes del participante hacia un programa de capacitación, se obtienen opiniones de los participantes.
- 2do. Nivel de aprendizaje: es el medio de corroborar que ciertos hechos, habilidades o principios se comunican a los participantes y verifican que se logró un mínimo de conocimientos, habilidades o destrezas. Se comprueba la calidad y cantidad de aprendizaje derivado del curso solicitando al participante una demostración o aplicación de lo aprendido.
- 3er. Nivel de conducta o evaluación conductual (aplicación o transferencia): es la forma de corroborar que lo que se ha aprendido en el entrenamiento no solamente lo ha asimilado el participante sino que se refleja en un cambio de comportamiento.
- 4to. Nivel de funcionamiento o evaluación por resultados: verificación basada en el factor que se reconoce como efectividad, el costo o costo-beneficio.

Existen diversos métodos para evaluar la capacitación:<sup>73</sup>

1. Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción
2. Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores;
3. Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión;
4. Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de votación;
5. Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada laboral.

Para fin de este trabajo se tomara en cuenta como instrumento de medición una encuesta de evaluación, que se describirá según los parámetros establecidos por el Papalote Museo del Niño, pues la capacitación de los servidores sociales es una parte importante de la actividad cotidiana del museo. Dentro de esta práctica es común el empleo de un instrumento de evaluación de los eventos y actividades de capacitación al finalizar la impartición de cada curso o enseñanza.

Los instrumentos utilizados, arrojan información que resulta útil para la plantear nuevamente la temática de los cursos, la distribución de los recursos a utilizar, la programación de los cursos, etc. Sin embargo, también es posible emplear este instrumento para detectar las necesidades de capacitación del personal de instructores (capacitadores), generando de ellas un programa de formación y actualización que aproxime a las metas de calidad que haya trazado la Institución.

En el siguiente apartado se mencionarán los inicios de dicha institución, para establecer un vínculo entre la parte teórica y el objeto de estudio.

---

<sup>73</sup> Neilson Vargas, Jaime. Artículo: "Evaluación de impacto de la capacitación: reflexión desde la práctica". Pág. 4  
 Consulta online: Dirección URL:  
<http://www.tblgroup.com/Paginas/Personajes/Evaluacion%20de%20la%20capacitacion.pdf>, consulta: 7 mayo 2011.

## CAPITULO 6. ANTECEDENTES DEL PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO.

En México el crecimiento de los museos de ciencia se observa principalmente a partir de los años 90, aun cuando desde los 70 ya habían abierto sus puertas El Centro Alfa en la ciudad de Monterrey y el Museo de la Comisión Federal de Electricidad o el Museo del Chopo<sup>74</sup> en la ciudad de México, es a partir de esa década que hay mayor auge, por ejemplo, el Sistema de Transporte Colectivo Metro (STC), el 30 de noviembre de 1988 inaugura el túnel de la ciencia entre las estaciones La Raza, de las líneas 3 y 5, mostrando una vista de paneles eléctricos y fotográficos con ambientación de diversos temas, y una representación de la bóveda celeste en la parte central del túnel, con el objeto de mostrar a los usuarios un poco de conocimiento. En 1992 inicia sus actividades el Universum en Ciudad Universitaria, y especialmente en los últimos 10 años en la Ciudad de México se han incrementado diversos espacios recreativos y culturales dedicados a la niñez, No obstante hace mas de 15 años difícilmente se podían ubicar museos enfocados a los niños, es por eso que surgió Papalote Museo del Niño como un espacio innovador dedicado a los niños y las familias, con la finalidad de ofrecer un espacio de educación no formal.<sup>75</sup> En el presente capitulo, se dará a conocer de manera general el comienzo de este museo, el origen de la idea, su consolidación como Asociación Civil, así como su estructura organizacional.

### 6.1. COMIENZO DE PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO.

A inicios de la década de los años noventa, cuando en un recorrido por el extranjero, la Sra. Cecilia Occelli<sup>76</sup>, notó el avance tecnológico de la museografía en otros países, *“la idea nació luego de que visito un museo tecnológico en Japón lo que vio, lo comentó con quien es la actual Directora del Museo, la Lic. Marinela Servitje, y ella de forma entusiasta se puso a concretar el proyecto”*<sup>77</sup>

A finales de 1990 se fundó Museo del Niño *“con la convicción de que el universo es inteligible para el ser humano y que este puede incidir en él, surge el proyecto de crear en nuestro país el Museo del Niño, un espacio en que los niños podrán comprender el mundo que los rodea a través de su participación activa, con elementos a su alcance que les permitirán conocer, experimentar, explicar, sentir y cuestionar su entorno”*.<sup>78</sup>

Fue así que en 1990 un grupo de jóvenes empresarios decidió crear un espacio especialmente diseñado para los niños de México, donde tuvieran la oportunidad de aprender y divertirse al mismo tiempo. Dirigido por un Consejo Directivo y constituido como una Asociación Civil no lucrativa, registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como *“Museo Interactivo Infantil A.C.”*<sup>79</sup>, El Museo cuenta además, con una autorización otorgada por las autoridades mexicanas para recibir donativos deducibles

---

<sup>74</sup> En 1973 comenzaron actividades de rescate y remodelación, hasta 1975 se reinauguró con un nuevo espacio para la difusión de arte joven, experimental y de vanguardia.

<sup>75</sup> Documento: *“Manual de Bienvenida”*. Coordinación de capacitación, Papalote Museo del Niño. Archivo. 2008.

<sup>76</sup> Cecilia Occelli de Salinas, esposa del Ex presidente Carlos Salinas de Gortari durante su mandato en la República Mexicana.

<sup>77</sup> REVISTA MILENIO online, 2008-11-25, Sección de Cultura. Entrevista a la Sra. Cecilia Occelli.

<sup>78</sup> *Ibíd.*

<sup>79</sup> Registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de acuerdo al oficio 363/52 del 18 de diciembre de 1990.



de impuestos de los donantes, de acuerdo al oficio 363/52 del 18 de diciembre de 1990, expedido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.<sup>80</sup>

Una de las primeras actividades fue constituir una asociación civil que le proporcionara un marco legal y administrativo de acción, a partir de ella, se crearon dos grupos de trabajo. El primero dedicó sus esfuerzos al desarrollo de la campaña de recaudación de fondos a la que respondieron un sin número de jóvenes empresarios mexicanos, quienes hasta la fecha siguen colaborando, ya sea en el Programa de Patrocinio Escolar o en la Renovación del museo.

El segundo grupo se dedicó a la investigación y a la fundamentación teórica de los temas que conformarían los espacios educativos, esto implicó varias tareas, por un lado se visitaron otros museos del niño y de la ciencia, principalmente en Estados Unidos, Canadá y en algunos países de Europa. Como resultado de esas visitas se fue trazando poco a poco la imagen y el perfil del museo del niño mexicano.<sup>81</sup>

Una segunda actividad de este grupo fue convocar a las universidades que tuvieran la carrera de Diseño Industrial, para que participaran en el desarrollo de prototipos de exhibiciones interactivas con las ideas que se trajeron del extranjero. Como resultado de esa convocatoria, la Universidad Autónoma Metropolitana obtuvo los mejores resultados. Del total de las exhibiciones con las que se cuenta, el 25 % se compraron a museos internacionales y el 75 % las desarrollaron los diseñadores mexicanos.<sup>82</sup>

El museo se creó en “un terreno de 24,000 mil metros cuadrados, donado por lo que fuera en aquel entonces el Departamento del Distrito Federal, el espacio era ocupado por las instalaciones de la antigua Fábrica Nacional de Vidrio”,<sup>83</sup> la cual tenía muchos años de haber cerrado por ser una fuente importante de contaminación.

Para la construcción y equipamiento de Papalote Museo del Niño se realizó una campaña financiera en la que se recibieron donativos de empresas del sector privado y del sector gubernamental.

La Construcción del museo se basó en crear una convocatoria al concurso para el proyecto Arquitectónico, el cual fue ganado y otorgado a “Legorreta Vilchis y Asociados S.C.”, la empresa a la que se le asignó la construcción fue a la empresa “Ingenieros Civiles y Asociados (ICA, Construcción Urbana).

En diciembre de 1991 se celebró la ceremonia de colocación de la primera piedra, en las instalaciones definitivas de Papalote Museo del Niño. La obra arquitectónica que alberga este recinto, está compuesta por tres edificios que forma las figuras geométricas básicas que son: el círculo, el cuadrado y el triángulo y cada edificio se caracteriza por tener en su exterior un tapiz de mosaicos verdes, azules y amarillos, dando vida a uno de los puntos más atractivos en la segunda sección del Bosque de Chapultepec, lugar que tradicionalmente ha sido un centro de reunión y esparcimiento para los habitantes de la Ciudad de México.

---

<sup>80</sup> Documento: “Manual de Organización”. Dirección General. Papalote Museo del Niño. Archivo. 2008.

<sup>81</sup> *Ibíd.*

<sup>82</sup> *Ibíd.*

<sup>83</sup> *Ibíd.*

Desde sus orígenes las autores de este museo pensaron en asignarle un nombre acorde con las raíces mexicanas y que a su vez fuera familiar para los niños, fue entonces que se decidió denominarle *Papalote Museo del Niño*, ya que en Náhuatl, “*Papalote significa Mariposa*” (de ahí que el logo sea una mariposa y no un Papalote).

La mariposa es símbolo de creación, tras un prolongado esfuerzo de metamorfosis. Papalote es un sueño que creció en la mirada de algunos visionarios que hicieron realidad tal deseo. El nombre de los guías escolares es “*Cuates, que en Náhuatl significa mi amigo ó mi sombra*”<sup>84</sup>.

Estos guías educativos son importantes y esenciales en la institución, puesto que ayudan con sus explicaciones al entendimiento de cada una de las exhibiciones. Es por ellos que los cuates forjan un vínculo entre los las exhibiciones y los visitantes. El cuate es un asistente que disipa las necesidades de información y el apoyo humano que requiere el proceso de aprendizaje. De una manera amistosa, ordenada y sistemática, los cuates trabajan con los niños en el proceso de acercamiento al museo y se convierten en pieza clave de la visita.<sup>85</sup> Estudios realizados por empresas como "Imagination y valora" han demostrado que la labor de los cuates es fundamental para el museo.<sup>86</sup> Pues ellos son el medio perfecto para la interacción de la exhibición y los visitantes.

La coordinación de capacitación inculcó a cada cuate las ideas máximas a seguir durante su estancia en el papalote, estas son:<sup>87</sup>

- Juega
- Haz
- Explora
- Sonríe
- Anima
- Razona
- Dialoga
- Diviértete
- Sorprende
- Comparte
- Observa
- Aprende
- Inventa
- Asombra

---

<sup>84</sup> Traducciones al Náhuatl del “Compendio de Vocabulario” de Rodríguez Villegas Manuel, 18 –V-2009. [www.aulex.org/es-nau](http://www.aulex.org/es-nau)

<sup>85</sup> Documento: “Manual de Bienvenida”. Coordinación de capacitación, Papalote Museo del Niño. 2008.

<sup>86</sup> Documento: “Manual de Inducción”. Papalote Museo del niño. Archivo. 2009

<sup>87</sup> *Ibíd.*

También un concepto de calidad que les permitiría tener una estancia en el museo más placentera que decía:

- Sonríe, disfruta lo que haces.
- Muestra actitud de servicio y compromiso.
- Comparte el juego con el público, recuerda que es tu principal herramienta.
- Apoya, se amable y respetuoso con todos los visitantes.
- Formula preguntas y permite que el público las responda.
- Plantea retos que promuevan reflexión y sorpresa.
- Comparte las hipótesis del niño, su interpretación y soluciones son importantes.
- Di “no sé”, pero busca ayuda para resolver tus dudas.
- Haz equipo, entre todos es más fácil.
- Colabora para cumplir la misión del museo, tu trabajo es muy importante.
- Cuida tu imagen, tanto, como la limpieza de las exhibiciones y talleres.
- Inventa tu cuate pack <sup>88</sup> y utilízalo.
- Participa en las actividades de integración y capacitación continua.
- Recuerda no asumir la responsabilidad de los niños y las pertenencias de los visitantes.<sup>89</sup>

Muchos museos se han creado después del nacimiento de Papalote. Estos han adoptado un modelo similar al obtener su nombre, teniendo relación con juegos o juguetes mexicanos, como lo muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro comparativo de nombres de algunos museos interactivos que tienen relación con juegos o juguetes mexicanos.**

MUSEO	UBICACIÓN	APERTURA
Rehilete	Pachuca, Hidalgo.	1998
La Avispa	Chilpancingo, Guerrero.	1998
Imagina	Puebla, Puebla.	2003
Zig – Zag	Zacatecas, Zacatecas.	2004
Papagayo	Villahermosa, Tabasco.	2005
MIX	Xalapa, Veracruz.	2005
Laberinto de las Ciencias y el Arte	SLP, San Luis Potosí.	2008
El Trompo	Tijuana, Baja California.	2008

Información obtenida del Documento: “Currículo de Papalote”, Marzo 2009. Dirección General, Pág. 19, 20.

<sup>88</sup> CUATE PACK. Accesorios adicionales personales para complementar la explicación de las exhibiciones.

<sup>89</sup> *Ibíd.*

Papalote ha participado como asesor de estas instituciones a nivel nacional, y de igual manera, las asesorías internacionales más destacadas son:

- Maloka, Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología, Santa Fe de Bogotá, Colombia en 1997.
- Proyecto Museo de los Niños, Guatemala, Guatemala entre 1998 y 1999.
- Museo Interactivo El Mirador, Santiago de Chile, Chile entre 1998 y 1999.
- CHIMINIKE, Centro interactivo de enseñanza de Tegucigalpa, Honduras en 2003.<sup>90</sup>

La propuesta educativa de Papalote se basa en exhibiciones interactivas como herramientas educativas, a través de las cuales se representan fenómenos físicos, naturales o sucesos de la vida diaria, su diseño involucró la descripción de un concepto de manera clara y didáctica, fomenta el aprendizaje por descubrimiento y funciona al ritmo que requiera el niño de manera agradable y divertida.

En el diseño de las exhibiciones y de los ambientes se consideraron características propias de la cultura para definir cinco temas con sus respectivos subtemas, estas zonas temáticas buscan fomentar el desarrollo integral de los niños estas áreas son<sup>91</sup>:

**Pertenezco:** “Pertenezco a muchos mundos – en el planeta Tierra y en el espacio – y soy responsable de cuidarlos. Estos mundos han estado antes que yo y continuaran después de mí”.

- Nuestra ciudad, nuestro país y nuestro mundo.
- Fenómenos naturales.
- Animales y plantas.
- Cómo funcionan las cosas y las máquinas.

**Soy:** “Soy una persona con capacidades facultades y potenciales. Soy un ser con una dimensión física, psicológica, espiritual y social. Soy parte de la naturaleza. Puedo conocerme a mí mismo y puedo convivir con los demás para ser mejor persona”.

- El Cerebro y la memoria.
- Mi cuerpo en acción.
- Los sentidos.
- Nacer, crecer y la salud.
- Qué pasaría, si no pudieras...

**Comprendo:** “La ciencia está en todo lo que me rodea. Porque comprendo puedo saber cómo funciona la naturaleza y puedo construir toda clase de objetos que hacen que mi vida sea mucho mejor”.

- Ondas.
- Luz, sombra y color.
- Burbujas.
- La energía.

---

<sup>90</sup> Documento: “Manual de Bienvenida”. Coordinación de capacitación, Papalote Museo del Niño. 2008.

<sup>91</sup> *Ibíd.*

**Comunico:** “Soy un contador de historias y puedo usar diferentes medios para comunicarme con los otros”.

- El lenguaje.
- Cómo funcionan los sistemas de comunicación.
- La informática.

**Expreso:** “Yo puedo expresarme a través de los cien lenguajes del arte. Aprecio todas las formas de expresión artística de los seres humanos. A través del arte conozco y experimento nuevas y diversas formas para expresarme”.

- Dibujo, pintura, escultura y arquitectura.
- Teatro y literatura.
- Música.
- Talleres creativos y culturales.

Posteriormente se definieron las exhibiciones que deberían comprender cada tema y subtema. En esa época se proyectó un total de 205 exhibiciones. Inmediatamente se inició el proceso de diseño, producción y adquisición de exhibiciones. En junio de 1991 se montó un espacio de prueba con 25 exhibiciones. Para finales de 1991, el Museo contaba ya con 32 exhibiciones instaladas y en fase de prueba.<sup>92</sup>

En 1992 el Museo contaba con 290 exhibiciones, entre módulos con fenómenos y componentes electrónicos o mecánicos, muchas de las cuales se fueron rediseñando y algunas que no cumplieron con los requerimientos salieron de piso del área de prueba. Las exhibiciones estaban divididas de acuerdo con los cinco temas ya mencionados y las actividades propuestas en ellas eran los talleres, las demostraciones, los laboratorios, los juegos de rol y los desarrollos multimedia.

La campaña financiera continuó, formalizando un total de 180 donativos. Con ello se cubrieron los gastos de las exhibiciones y parte de la construcción, para ello realizaron 3 grandes eventos de recaudación de fondos, uno de ellos fue un concierto en el Auditorio Nacional con Juan Gabriel. En mayo del mismo año con el objeto de obtener donativos, se llevó a cabo la construcción de una gran Bandera con bloquitos de Lego. En el mes de noviembre de 1992 se realizó otro concierto en el Auditorio Nacional, ahora con el artista Luis Miguel. Se llevaron a cabo diversas acciones promocionales, tales como el "Festival de las Artes" y algunos concursos de pintura. También se organizaron diversos eventos con empresarios y embajadas para la obtención de fondos.

Para octubre de 1993 se obtiene el registro de marcas y patentes, y otros elementos de la propiedad industrial y autora del propio Museo, se establecen las políticas de operación tales como precios de boletos, horarios y reglamentos, se contrata a la empresa Ticket Máster para el manejo de los boletos y ventas anticipadas, también se recluta, selecciona y capacita al nuevo personal que llevará cabo la operación del Museo.

---

<sup>92</sup> Documento: “Manual de Organización”. Dirección General. Papalote Museo del Niño. Archivo. 2008.

Asimismo, el museo integró una sala con una mega pantalla IMAX, la primera en la capital con tecnología de punta en proyección, y un espacio para exposiciones temporales de 350 m<sup>2</sup> que recibe exposiciones del país y de otros museos de Estados Unidos y Europa.

Para la inauguración del museo se contó con la presencia del presidente de la República de ese período, con el Lic. Carlos Salinas de Gortari, asistieron cerca de 2,000 invitados, previamente se diseñó la campaña de Imagen para radio, televisión y prensa así como múltiples entrevistas con los diversos medios de comunicación, nacionales e internacionales.

El museo ha recibido desde que abrió sus puertas hace mas de 15 años hasta la fecha a dos tipos de público, de lunes a viernes la mayoría del público son escuelas públicas y privadas así como instituciones de dependencias gubernamentales o de asistencia privada y los días de festivos, de vacaciones y fines de semana, la mayoría del público son familias de la zona conurbada, del interior de la República e incluso del extranjero. **Véase Anexo 1 Estadísticas**, en donde se presentan los cuadros informativos con la cantidad de visitantes de escuelas y familias que han visitado el museo del 8 de noviembre de 1993 al 31 de diciembre del 2005.

## 6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En una asamblea del 29 de junio de 1993 se establece que el museo tenga un patronato constituido por más de 20 empresarios interesados en la misión y objetivos del proyecto, tanto que hasta la fecha algunos de ellos siguen perteneciendo a éste. En el año 2007 se nombra al Lic. Héctor Hernández Pons Torres como Presidente del Consejo y desde mediados del 93 el Patronato decide nombrar a uno de sus miembros como Director General, la Lic. Marinela Servitje de Lerdo de Tejada, quien se ha caracterizado por haber formado un gran equipo impulsado por alcanzar los objetivos y cumplir día a día la misión del museo.

En la actualidad, en Papalote laboran 186 colaboradores de tiempo completo, los cuáles son los responsables de la administración, operación y mantenimiento del museo. Están encabezados por una Dirección General y distribuidos en cinco direcciones: Dirección General Adjunta de Programas Educativos, Dirección General de Administración y Finanzas, Dirección de Personal, Dirección de Desarrollo y Dirección de Proyectos. **Véase Anexo 2 Organigrama General**, en donde se presenta el organigrama de las áreas antes mencionadas. A la vez, un dinámico grupo de 300 jóvenes estudiantes colaboran como “cuates”, apoyando al público de todas las edades a comprender mejor las exhibiciones del museo. Para efectos de esta tesis, se muestra la estructura organizacional de la Subdirección de Servicio Educativos a la cual pertenecen los cuates, quienes son la base de este estudio. **Véase Anexo 3 Organigrama Sub Dirección de Servicios Educativos.**<sup>93</sup>

Tradicionalmente un museo cumple con una función social y educativa al resguardar, exhibir y estudiar el patrimonio cultural o científica de una comunidad. Esta idea clásica de museo se ha ido transformando, dando lugar a espacios dinámicos. Como resultado existen muchas clasificaciones para los museos, si se agrupan en dos grandes categorías podría decirse que existen:

---

<sup>93</sup> Documento: “Manual de Procedimientos de la Dirección de Personal de Papalote Museo del Niño.” 2008.

**Museos tradicionales.** Resguardan colecciones de objetos valiosos en sí mismos, como artefactos científicos y tecnológicos, piezas arqueológicas, u obras de arte. Su función es poner al visitante en contacto con los objetos y privilegiar la herencia histórica y cultural.

- Temas por periodo histórico.
- Recorrido determinado.
- Visitante pasivo, observa y lee.
- Ejes temáticos con ejemplos.
- Comunicación unidireccional.
- El guía decide que visitar.

**Museos interactivos.** Son centros de exhibiciones que representan ideas, fenómenos naturales y principios científicos. Su misión es divulgar la ciencia y estimulan a la niñez y a la juventud a tomar una actitud reflexiva y espíritu investigador, creando ambientes de aprendizaje contextualizados a nuestra realidad. Papalote pertenece a este tipo de museos.

- Exhibiciones relacionadas entre sí.
- Temas generales.
- Recorrido libre, de acuerdo al interés del visitante.
- Guía escolar como motivador y facilitador de aprendizaje.
- Visitante experimenta e interactúa.
- Construcción de conocimiento: todos sabemos un poco de todo.
- El usuario se involucra en la solución de problemas.

Los museos constructivistas e interactivos reconocen que el conocimiento se crea en la mente del visitante al usar métodos individuales de aprendizaje. Ello les permite acomodar todas las edades y rangos de aprendizaje en un proceso educativo que abarca la vida entera.

En pocas palabras al Papalote museo del niño se le considera “Un museo vivo con exhibiciones interactivas y guías escolares. Un lugar de deleite. Un centro cultural. Un punto de encuentro para la comunidad que vive gracias a ella, y que le sirve. Es un espacio de libertad creativa y sensibilización donde cada uno tiene voz y crea su propia obra. Es una institución que conoce a su público y a donde se vuelve con gusto más de una vez, donde el ambiente es mágico y todo lo que ocurre se vuelve importante. Un lugar que no enseña, sino ayuda a pensar, a descubrir o imaginar cómo es que somos y qué nos une, como seres biológicos, sociales y culturales”.<sup>94</sup>

### 6.3. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS<sup>95</sup>

La identidad es fácil de identificar cuando se tiene la “...fusión de...lo que la empresa es y lo que hace”<sup>96</sup> es por ello que Papalote Museo del niño cuenta con una identidad organizacional, elementos básicos que buscan describirlo y aportar al público información sobre sus diversas actividades.

---

<sup>94</sup> Documento: “Manual de inducción”. Papalote Museo del niño. Archivo.2009.

<sup>95</sup> Documento: “Manual de Bienvenida”. Coordinación de capacitación, Papalote Museo del Niño. 2008.

<sup>96</sup> Putnam, Linda y Joan Costa. Comunicación empresarial. Bar. Gestión 2000. 2002. Pág. 24.

El primer elemento es la misión que describe o define la razón de ser de la organización; es decir cuáles son sus actividades, fines y para que surgió, como elemento por el cual se guía la empresa para realizar sus actividades.

Según, Enrique Franklin, "...este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"<sup>97</sup> y responde a las preguntas: ¿Cuál es el giro de la organización? ¿Quiénes son los clientes? ¿Qué necesidad se va a satisfacer? Y ¿Cómo se cumplirán las necesidades?

El segundo elemento es la visión, la cual es una idea o varias de lo que la organización espera de sí misma en un futuro, como aspiraciones y retos que busca cumplir en un determinado tiempo.

Según, Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.<sup>98</sup>, respondiéndose a la siguiente pregunta ¿A dónde se quiere llegar?

El tercer elemento está constituido por el conjunto de principios y valores de la organización, los cuales son los principios morales por los que se rige, adquiriendo compromisos y actitudes en los cuales se basa para realizar sus actividades.

Los valores se construyen a partir de los objetivos que la organización busca cumplir, las actitudes que quiere desarrollar en sus empleados, el ambiente que quiere construir y lo que piensa que es correcto.

Otro elemento más es la construcción de objetivos, los cuales son los fines o metas que determina la organización por consigo; son lo que se quiere alcanzar y que indican la meta y los logros que se buscan para sus diversas actividades.

Los objetivos son una especie de guía en el curso de la organización, ya que dirigen los esfuerzos y actividades de todos los miembros hacia un mismo fin. La construcción de los objetivos generalmente debe ser por el dueño o directivo principal de la empresa ya que es él quien la conoce a profundidad y también quien sabe hasta dónde quiere llegar.

Los siguientes elementos constituyen la base de la identidad organizacional con la que cuenta el Papalote Museo del Niño.

### **Misión.**

*Ofrecer a los niños ya las familias, ambientes de convivencia y comunicación de la ciencia, la tecnología y el arte que contribuyan a su crecimiento y desarrollo intelectual, emocional e interpersonal, utilizando el juego como principal herramienta para la experimentación, el descubrimiento y la participación activa.*

### **Visión.**

---

<sup>97</sup> Franklin, Enrique. Organización de empresas. Mc Graw Hill, México. 2004, Pág. 177.

<sup>98</sup> Fleitman, Jack. Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, México. 2000, Pág. 283.



- *Ser líderes, a nivel internacional, en la creación y operación de ambientes innovadores de convivencia y comunicación para los niños y las familias.*
- *Mantener y duplicar nuestros donantes.*
- *Contar con ambientes y modelos de comunicación adicionales a Papalote y Papalote Móvil, que respondan a las necesidades y características de la población de las zonas urbanas y suburbanas marginadas de la Cd. de México y de las zonas rurales alejadas de las grandes ciudades, de los niños de la calle.*
- *Operar con una total autosuficiencia económica.*
- *Tener a los mejores colaboradores con nosotros ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar su creatividad y talento.*
- *Disponer de un fondo para la creación e innovación de programas, exhibiciones y productos que respondan a las necesidades de los visitantes.*

#### **6.4. PRINCIPIOS Y VALORES.**

- *Mejoramiento e innovación continúa.*
- *Calidad en todas nuestras actividades.*
- *Eficiencia en la administración de recursos.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Actitud de servicio.*
- *Desarrollo del personal.*
- *Liderazgo basado en el contacto estrecho con el personal y los visitantes.*
- *Comunicación efectiva.*
- *Seguridad de los visitantes y del personal.*
- *Conocimiento profundo de las expectativas y necesidades de los visitantes.*
- *Vinculación de los contenidos con las problemáticas del país.*
- *Atención especial y permanente a los niños en circunstancias especiales.*

#### **6.5. OBJETIVOS DE CALIDAD.**

- Reducir las incidencias que afectan la continuidad en la operación de los servicios del museo.
- Renovar las exhibiciones con temas actuales y del interés público.
- Establecer las medidas necesarias para salvaguardar la integridad de los visitantes dentro del museo.

Con la iniciativa de establecer un instrumento de evaluación, se realizó un cuestionario que cubriera diferentes rubros, como las habilidades del capacitador así como, la estructura y contenido de los cursos. **Véase Anexo 4. Cuestionario de Evaluación de Cursos de Capacitación.** Sin embargo, por políticas de la institución, no se pudieron aplicar dichos reactivos, así que el Papalote Museo del Niño se dedicó a modificar y eliminar preguntas, quedando un cuestionario limitado, **Véase Anexo 5. Cuestionario Aplicado al Papalote Museo del Niño,** como se muestra en el siguiente apartado de análisis y de interpretación de resultados, resaltando que el conocimiento de las destrezas de los servidores sociales será de mucha importancia para que la Institución siga creciendo y se puedan implementar nuevos programas de capacitación.

## **CAPITULO 7. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO.**

El Papalote Museo del Niño es una institución que busca ofrecer a las familias y en especial a los niños entretenimiento, mezclado con una serie de ambientes y temas de relevancia para la educación de los niños. Estos escenarios permitirán que se desarrollen sus capacidades, física y mentales, de una manera divertida.

El nacimiento de esta evaluación parte de la necesidad por mantener a las empresas informadas de la importancia de la capacitación, ya que las empresas y las exigencias del mercado no se conforma con tomar cursos solamente, quiere algo más, y como parte de este trabajo se lleva a cabo un análisis de la capacitación en el programa “Cuate” dentro del Papalote Museo del Niño, evaluando sus actividades de capacitación, mediante una encuesta y la observación directa. Los servidores sociales que participan en las diferentes áreas operativas del Museo, debe estar capacitados para afrontar las diferentes problemáticas que puedan presentársele en cuanto a la operatividad y con ello, proporcionar el mejor servicio al visitante, identificando sus propias necesidades de capacitación y al término de su servicio se revisará la huella que han dejado los programas de capacitación.

Como será escrito más adelante, los comentarios a realizar consistirán específicamente en los resultados obtenidos en las encuestas y para poder elaborarlos fue apoyado por Marcela García Nieto, coordinadora de servicio social, Amurabi Pérez Diez, coordinador de capacitación y Edgar Fernando Karam Tapia, Gerente de Servicios Educativos.

A partir del conocimiento generado por autores del tema, se pudo concretar el contenido de este trabajo, pero también se fueron estableciendo otros puntos de vista, con respecto a inquietudes y observaciones directas en la capacitación de los servidores sociales, que más adelante se explicará.

La presente evaluación, limitada por políticas de la institución, se puede realizar a cualquier organización, tomando en cuenta el aspecto teórico, es decir el trabajo conceptual y copiando la manera en que realizan sus actividades a los servidores sociales en su área de trabajo.

### **7.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

*Diseñar un cuestionario de evaluación idóneo para medir el impacto de la Capacitación en los servidores sociales, que permita identificar las necesidades requeridas de las exhibiciones, dentro del Programa “Cuate” en el Papalote Museo del Niño para lograr los objetivos institucionales e individuales.*

#### **OBJETIVOS PARTICULARES:**

- Generar información de las actividades que realiza el museo en materia de capacitación.
- Crear concordancias en materia de capacitación para fortalecer sus procesos.
- Diseñar con base en los diferentes elementos y variables, propuestos por autores, un modelo para evaluar la capacitación.

- Conocer el punto de vista de los servidores sociales con respecto a los cursos que tomaron durante su estancia en el museo.
- Contribuir a la institución, con observaciones de la aplicación de este cuestionario.
- Ayudar a la institución a generar información que favorezca el mejoramiento de sus capacitaciones.

## 7.2. HIPÓTESIS.

Si se elabora un cuestionario de evaluación de acuerdo a las sugerencias de los especialistas para medir el impacto de la Capacitación en el Papalote Museo del Niño, entonces estaríamos en condiciones de proponer acciones de capacitación que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y así poder identificar las necesidades requeridas en las exhibiciones y se podrán diseñar mejores programas de capacitación.

## 7.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Dentro de este trabajo se pretende explicar la importancia de la capacitación en las organizaciones, concepto importante para determinar el éxito o fracaso de estas. Además el interés por mejorar los procesos establecidos en el Papalote Museo del Niño, da la pauta para emprender la idea de diseñar un cuestionario que involucre todos los aspectos que envuelven a la capacitación.

Se tomaron en cuenta diversas opiniones de autores, en cuanto a la evaluación de la capacitación, y se llegó a un cuestionario final. Sin embargo, por políticas de la Institución, se tuvieron que modificar y eliminar algunos reactivos, quedando 6, que según ellos, son los más relevantes para el estudio.

Esta encuesta se pidió datos generales de la zona, dentro del museo, en que se encontraba laborando, así como del turno y el nombre del capacitador, para permitir un análisis más fino de los resultados, en función de las diferentes áreas del museo.

En el cuestionario se piden tres respuestas básicas, que medirán la frecuencia de la actividad o el capacitador, generalizado una escala de Siempre/Bueno, Algunas veces/Regular y Nunca/Malo.

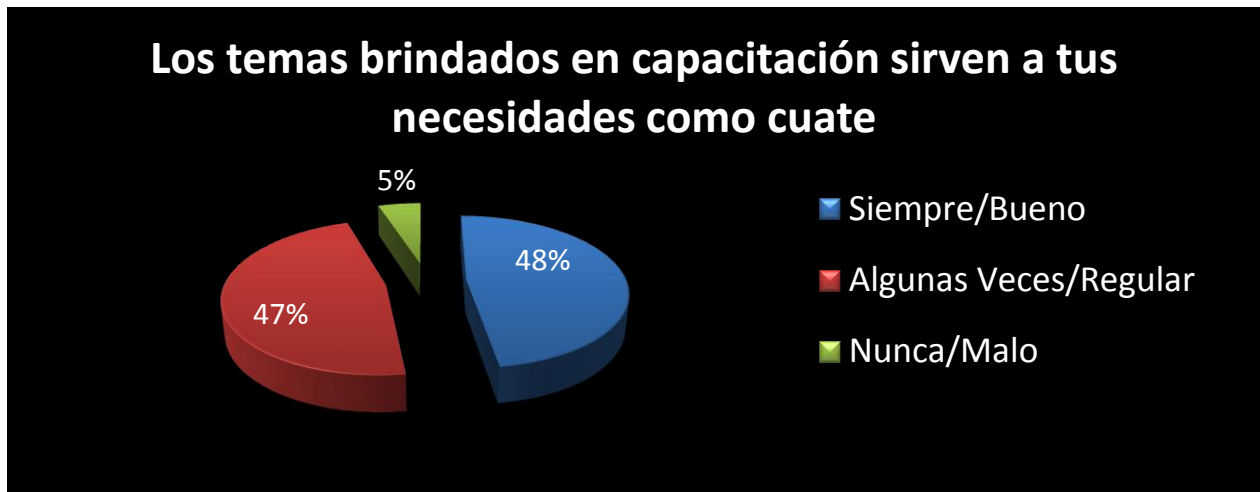
El tamaño de la muestra se calculó con base a la población formada por servidores sociales de todas las zonas (Soy, Pertenezco, Comprendo, Expreso, Comunico y Exposición Temporal), y todos los turnos (Mañanas, Tardes y Fines de Semana), que suman aproximadamente un total 200 personas. Para este estudio solo se pudo contar con la respuesta de 179 personas.

Las encuestas se aplicaron en 3 días específicamente en el horario de su capacitación continua (el 16 mayo del 2011 el turno de mañanas- de todas las zonas-, el 18 de marzo el turno de tardes y 21 de mayo el turno de fines de semana), gracias a la autorización del coordinador de capacitación.

## 7.4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Las preguntas elaboradas fueron 6, el primer cuestionamiento fue sobre los temas de capacitación, pues un buen programa de *capacitación debe* equilibrar bien los segmentos conceptuales y vivenciales. Los temas “pesados” pueden causar problemas, entonces puede y deben ser tratados de forma suave y con gracia para crear condiciones ideales y sean mejor implementados. Se tendría que tener especial atención a pequeños detalles de la temática pues pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso

de un programa. Luego entonces, los temas brindados en capacitación sirven **siempre al 48%** de los encuestados para cubrir sus necesidades como cuate. El 47% menciona que algunas veces le sirve y finalmente al 5% nunca le sirvió lo planteado en el programa de capacitación.

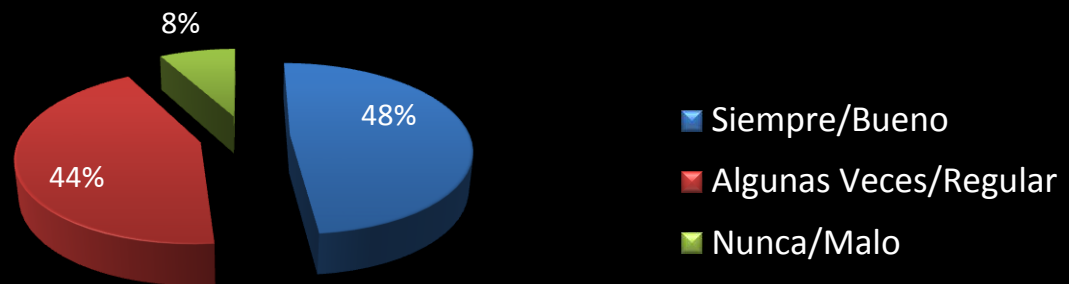


En cuanto al aprovechamiento en tiempo de la capacitación, la respuesta de los cuates se concentra en un 48% que consideran que es siempre aprovechado en su totalidad, mientras un 44% dice que solo en algunas veces es aprovechado y el 8% menciona que nunca se aprovecha al máximo el tiempo de capacitación, argumentando que las diversas dinámicas que se manejan en el periodo de capacitación no son las adecuadas, tales como dinámicas de integración. De igual forma la inasistencia del capacitador es otro factor que indica la falta de aprovechamiento de la capacitación.

Los tiempos de capacitación en el Museo son los siguientes: en el turno de la mañana se destinan 30 min antes de entrar directamente al museo, mientras que en el turno de la tarde se destinan 30 min al cierre del museo y en cuanto a los fines de semana la aplicación de la capacitación se realiza una hora antes de entrar al museo. La capacitación continua que realiza el museo es diaria para todos los turnos.

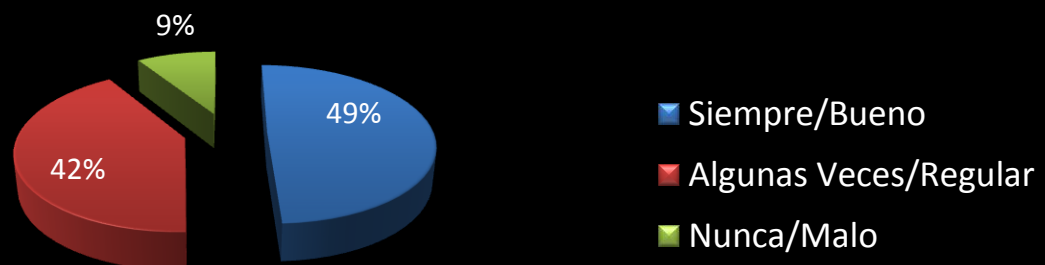
Así pues los expertos mencionan que no hay tiempo idóneo para la capacitación simplemente este puede variar dependiendo el tema o los temas que se vayan a aplicar, lo que sí es importante es que si se tiene que establecer un tiempo adecuado para que la capacitación cumpla con su fin.

## El tiempo de capacitación es aprovechado en su totalidad



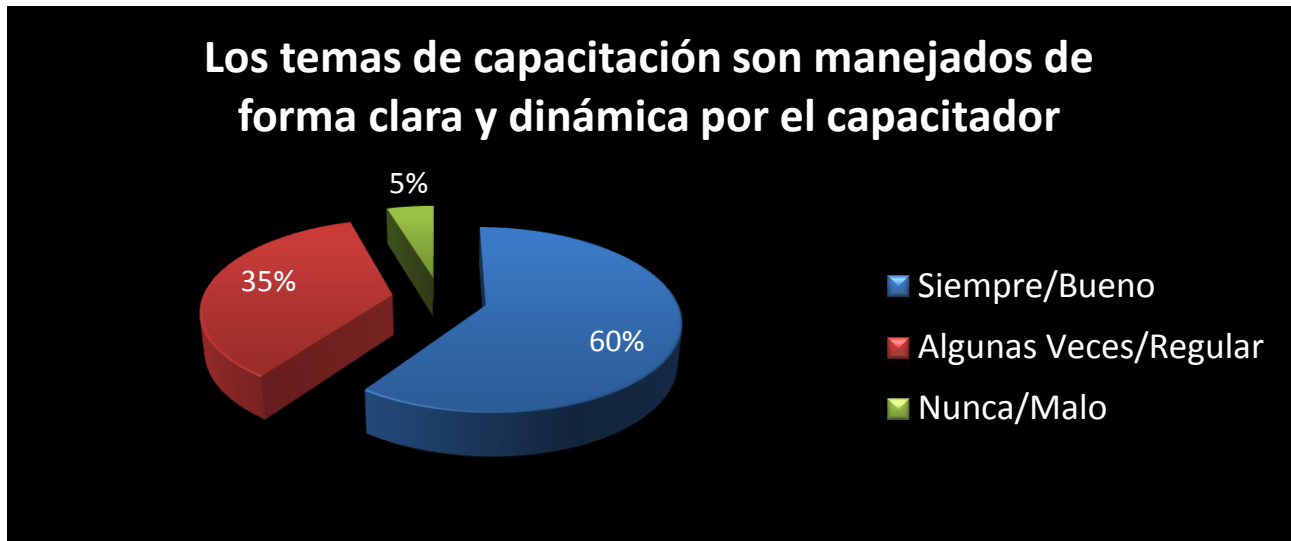
El siguiente cuestionamiento está basado en los materiales didácticos o de apoyo para el capacitador, pues estos son la parte visual del tema, con él se puede ejemplificar de mejor manera, además la mecánica de la exposición es más dinámica y acapara la atención fácilmente; por el contrario, si el material de apoyo es realizado y utilizado de forma incorrecta se corre el riesgo de distraer la atención del objetivo principal. Se debe tener un equilibrio, pero sobre todo, debe de estar relacionado con el tema y complementarse mutuamente. Por eso la importancia de esta pregunta, pues el 49% de los servidores sociales consideran que siempre los materiales de apoyo que utiliza el capacitador son los más adecuados para poder entender y enriquecer los temas. Sin embargo, el 42% de los cuates consideran que solo en algunas veces el material de apoyo cumple con esta función de ejemplificar el tema y por último el 9% considera que nunca, el material de apoyo presentado por el capacitador, es el más adecuado para enriquecer los temas.

## Los materiales de apoyo utilizados en capacitación, son los adecuados para enriquecer los temas



Uno de los aspectos principales de la capacitación es lo relacionado con la temática de la misma, es decir, de ella dependerá el interés o apatía de los participantes, pues un tema que no maneje dinamismo o no se entienda el contenido, no tendrá ningún sentido realizarlo.

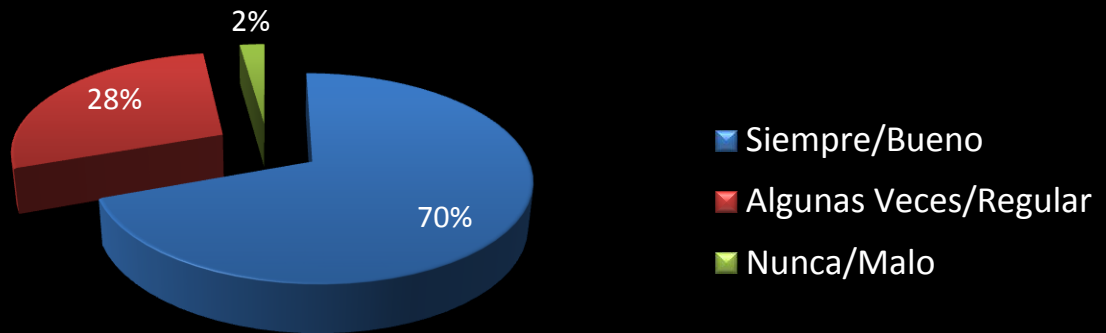
El 60% de los servidores sociales consideran que siempre los temas de capacitación son manejados de forma clara y dinámica por sus respectivos capacitadores, mientras que 35% algunas veces lo considera claro y dinámico, así pues, el 5% discurre que nunca los temas son claro y carecen de dinamismo.



Que los participantes en la capacitación se relacionen e interactúen como su equipo de trabajo es de suma importancia, pues así identificarán mutuamente los principales problemas que comúnmente se encuentran en su entorno, y con ello podrían proponer cambios que permitan una participación consciente y activa de todos. Pero no es toda su labor, el capacitador tiene que ser el facilitador en este proceso.

El 70% de los servidores sociales considera que las actividades de capacitación propician la participación de todos y cada uno de los integrantes del equipo, salvo un 28% que considera que solo en algunas ocasiones es dada esta participación de los miembros del equipo, contraponiéndose un 2% que considera que nunca las actividades acercan a los miembros del equipo.

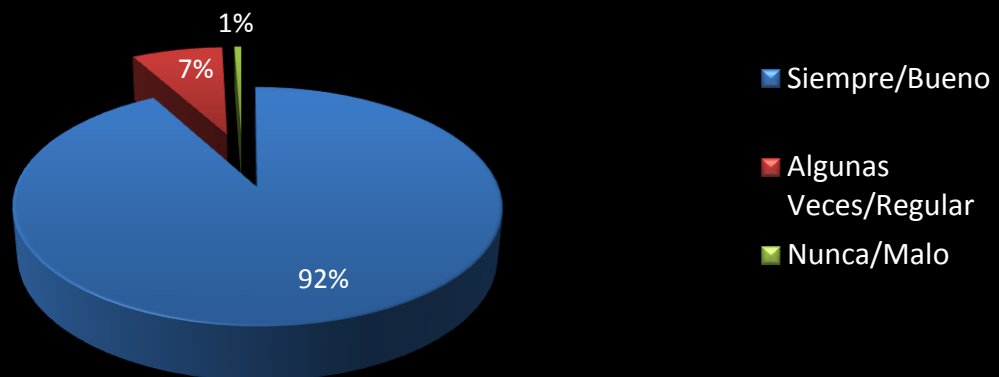
## Las actividades de capacitación propician la participación de todos los miembros del equipo



Por último, las habilidades del capacitador son de suma importancia, pues este es el responsable de planear, programar e impartir cursos que contribuyan a mejorar el desempeño de las personas y algunas de las habilidades con las que debe contar el Instructor de Capacitación están relacionadas con su capacidad para dirigirse de manera apropiada a las personas, así como para resolver dudas y profundizar en temas relacionados con los cursos.

Y para el 92% de los servidores sociales siempre el capacitador se dirigió al equipo de forma respetuosa y amable, el 7% opina que algunas veces se portaba de esa manera y solo para el 1% nunca se dirigió de manera respetuosa ni amable.

## El capacitador se dirige al equipo de forma respetuosa y amable



Además, la investigación aquí presentada permitió observar los procedimientos e información que se le brinda al nuevo servidor social, siendo éste un aspecto relevante para este estudio, pues el museo enseña y diestra a los nuevos integrantes del equipo de trabajo, mostrándole las reglas del juego y a operación de la mismo. A continuación enuncio el proceso que lleva acabo el Museo:

1. Se le explica la importancia y el propósito de la exhibición, de modo que se le queda claro a la persona en qué tipo de trabajos y con qué equipos de realiza.
2. Le muestra a los servidores sociales netamente la forma correcta de efectuar la operación en la exhibición, dando a la vez una explicación de la misma.
3. Pregunta al servidor social si tiene alguna duda y vuelve a mostrarle la operación.
4. Le pide al servidor social que le explique cómo se efectúa la explicación de la exhibición y después la ejecuta. En caso de dudas o titubeos le ayuda hasta cerciorarse de que la puede realizar bien.
5. Lo observan cuidadosamente los días siguientes y ponen mucha atención para que no cambie el procedimiento y no adquiera prácticas incorrectas desde el principio. Lo intenta para que pregunte en caso de problemas.
6. Establece, cuando la naturaleza de la operación de la exhibición lo permita, estándares y fija fechas para que el servidor social alcance la destreza y la rapidez necesarias. Mientras tanto aplica la supervisión normal.

Así pues, la capacitación en el Papalote Museo del Niño finaliza con la evaluación de las actividades y de los integrantes de la institución, dando mucha importancia a los que ejecutan la capacitación pues de ellos depende que las actividades que se lleven a cabo den como fin la satisfacción de los visitantes.



## CONCLUSIONES.

El trabajo aquí presente tuvo como objetivo fundamental establecer un sistema de evaluación para capacitación, mostrando el impacto y las repercusiones que tiene a las instituciones. Depende de una buena capacitación el éxito o fracaso de éstas.

A partir de los conocimientos teóricos que se plantearon en los primeros capítulos, se realizó una encuesta que fuese funcional, para el crecimiento a nivel operativo de los servidores sociales dentro del Papalote Museo del Niño, sin embargo, las limitaciones o el miedo de exponer asuntos internos del museo, restringió el estudio, eliminando toda posibilidad de extender este estudio a términos mayores.

De acuerdo a los objetivos que se plantearon en un inicio, se podría mencionar que este trabajo permitió conocer la importancia de la capacitación, como un instrumento difusor de ideas para el perfeccionamiento de las instituciones y para este caso en específico, el valor de las actividades como motor para su funcionamiento. Esto es de suma importancia, pues cada seis meses (duración del servicio social) se tiene que capacitar a personas nuevas y establecer nuevos parámetros para esa nueva generación.

Con respecto a la comprobación de mi hipótesis, esta fue limitada pues al no aplicar un cuestionario más extenso, no se está en condiciones de proponer acciones de capacitación pues a falta de información estas fracasarían. Por ejemplo, algunos de los cuestionamientos que fueron eliminados de la encuesta original, fueron las observaciones de los capacitados, se limitaron a responder preguntas fijas sin dar la oportunidad de expresar sus propias observaciones tanto al capacitador como la posibilidad de proponer mejoras al programa de capacitación. Este tipo de información ayuda a ampliar el contenido y funge como retroalimentación al programa, pues con este se harían mejoras para disminuir errores en las futuras aplicaciones.

Asimismo, fueron eliminadas preguntas relacionadas con la organización del programa, como por ejemplo, sobre el resultado de la capacitación (objetivos), es decir, que fin tiene que ellos reciban enseñanza sobre temas específicos y/o en que ayuda a ellos y a la institución los cursos implantados. También, no me permitieron preguntar sobre una autoevaluación, esta información nos brindaría un panorama de compromiso con la institución, es decir, la autoevaluación es un asunto de reflexión en el los capacitados observan su grado de responsabilidad y analizan sus propias acciones.

Con respecto a los puntos mencionados anteriormente, las circunstancias ideales para llevar a cabo una capacitación exhaustiva y bien elaborada sería tomar en cuenta todos los puntos que retroalimenten, a la capacitación, esos comentarios expresados por los capacitados darían refinamiento a sus métodos y técnicas.

El contante cambio en las organizaciones, ocasiona que se dé un impulso a la capacitación, la cual tienen que iniciar en los niveles directivos, pues es en este nivel donde primeramente se tienen que iniciar cambios, tanto en los valores de la organización como en el comportamiento de los dirección de los recursos humanos de la empresa pues son estos el ejemplo a seguir y la inspiración de los trabajadores.

Conforme a este punto Papalote Museo del Niño, ha sido una institución que ha inspirado no solo a sus trabajadores, sino también a otras instituciones. Todas tienen detalles que hay que afinar, pero de manera general, esta es una institución que es un vivo ejemplo de compromiso y responsabilidad con la sociedad, y han sabido mantenerse y crecer por medio de su capacitación continua. Así mismo, la capacitación no es tan solo uno de los medios para incrementar la calidad en las empresas, sino que se tiene que poner atención en los conceptos, enfoques, límites y posibilidades de la misma, para prevenir futuros errores.

En el trabajo realizado se pudo determinar que existe satisfacción por parte de los visitantes del museo como de los mismo servidores sociales, por medio de una observación directa en el área de trabajo, pues la aplicación de una buena capacitación hará que ambos se sientan complacidos. Solo hay que estar consientes de que no se pueden aplicar todas las herramientas o tácticas que están a disposición de esta disciplina, por lo cual se sugiere recurrir a un leve diagnóstico que arroje cual sería el mejor método para un programa de capacitación idóneo a la imagen de la organización. Tomando en cuenta esta aclaración la capacitación siempre le aportará algo positivo y valioso a la organización.

La teoría que se baso para la elaboración del trabajo afirma que el éxito de un buen programa de capacitación radica en conocer el entorno que rodeará ésta, y que un profesional no puede dejar de lado un proceso de investigación, pues de lo contrario las bases de cualquier programa serán débiles y llevaran al fracaso. Asimismo se menciona que se debe ser sumamente cuidadoso con los criterios a considerar que pondrán en marcha, pues si se ignora la investigación previa se obtendrá un efecto contrario al que busca. Es decir, la teoría es útil porque describe, explica y pronostica fenómenos o circunstancias y esto nos ayuda a organizar el conocimiento. De existir la teoría no tendríamos un punto de arranque para esta investigación. Esto me ayudo a centrar las ideas y dar mi punto de vista con respecto a lo que muchos ya han estudiado.

Considero a la capacitación como una herramienta adecuada para que una organización llegue a su visión y misión. Igualmente, creo que es una disciplina que requiere un trabajo estructurado, con una buena metodología y personalizado de acuerdo a cada institución, porque a pesar que se generaliza una metodología por diferentes autores, no siempre encajan estos métodos en los objetivos de las organizaciones, es por eso que deben de llevar su toque personal. Esto lo observé en Papalote, pues los métodos que aplica paradójicamente no todos aplican a todas las empresas, es decir, todos los días Papalote dedican tiempo a actividades de capacitación y hay empresas que su estructura no permite que este tipo de actividades frecuentes o en ocasiones es nula esta capacitación. Además, éste tiene un presupuesto bien definido sobre los programas de capacitación que implementará, mientras otros ignoran esta disciplina.

Lo anterior permite que exista una armonía entre los cuates, los visitantes y todos los miembros del equipo Papalote. Haciendo que las familias que visitan estas instalaciones salgan satisfechos por el servicio recibido, gracias al exhaustivo trabajo realizado previamente en las capacitaciones realizadas por el museo.

Se pudo observar de manera directa que existen parámetros situacionales para la realización de la evaluación, estos son tomados en cuenta para que la institución tenga éxito en el área operativa, algunos tomados son:

- ✓ Se observó que el museo tratar de mantener una calidad de cero errores, es decir, que el servicio debe estar libre de fallas.
- ✓ Que la atención o el servicio sea oportuno, ya que no se pueden admitir mal servicio.
- ✓ De manera general la institución conjugar todos sus esfuerzos, estructura, y recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) para elaborar su propia filosofía en la que impera la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros para hacer que la institución tenga éxito.

De acuerdo a la investigación recabada se concluye que la capacitación acompañada por un ligero toque de motivación, es capaz de generar resultados impresionantes, pues el profesional no debe apoyarse exclusivamente en los incentivos materiales, sino que es necesario realizar una consulta interna a sus empleados para descubrir que es lo que motiva y que es lo que daña la motivación. Pues una buena motivación no solo contribuye a lograr un sentimiento de bienestar en el individuo, sino que también tiene implicaciones económicas positivas. Las compañías con una visión compartida y un personal motivado aumentan sus ganancias y elevan su productividad, al tiempo que reducen el índice de accidentes y ausentismo. Motivar al personal no es nada costoso. Y es eso lo que ayuda al Papalote Museo del Niño a mantenerse como uno de los mejores museos interactivos, la motivación implantada en sus servidores sociales.

Los aspectos que favorecen esta motivación en los cuates se debe a los encargados de la capacitación, pus permiten a los cuates para que sean independientes y autónomos dentro de las instalaciones, es decir, los dejan tomar sus propias decisiones, fomentando la creatividad dentro de las exhibiciones. También, se sabe que al ser un servicio social, no se percibirá un sueldo o salario, sin embargo, Papalote Museo del Niño toma en cuenta sus servicios y da al servidor social una pequeña ayuda económica sabiendo que el dinero aunque no es el más importante también funge como un buen motivador.<sup>99</sup>

Así pues, el diseño de estas evaluaciones que se desarrollan en este trabajo pretende hacer énfasis en la profesionalización de los integrantes de cualquier tipo de organización, los cuales los llevará a un crecimiento y consolidación dentro de la institución y/o organización.

El trabajo que realice ha contribuido de manera muy importante a la forma de percibir a la capacitación pues pude identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo una implementación exitosa.

---

<sup>99</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Pearson Educación, México, 2004. Pág. 180.

## BIBLIOGRAFÍA.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION-MÉXICO. Manual del Curso Administración Estratégica en la Capacitación; México 2002.

ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México. 1999.

BARTOLI, ANNIE. Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada. Paidós. México. 1992.

BOYDEL TOM H. "Aguide to the Identification of Training Needs", Londres, British Association for Commercial and Industrial Education, 1971.

CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia. Mc Graw Hill. 1998.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia. 1998.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN *el día viernes 18 de abril de 1997*. "Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores".

DICCIONARIO EL PEQUEÑO Larousse Ilustrado 2001. México, D.F.

DOCUMENTO OFICIAL DE LA STPS. Guía de capacitación. Diagnóstico de necesidades de capacitación. México. 2008.

DOCUMENTO: "Manual de Organización". Dirección General. Papalote Museo del Niño. Archivo. 2008.

DOCUMENTO: "Manual de Inducción". Papalote Museo del niño. Archivo. 2009

DOCUMENTO: "Manual de Procedimientos de la Dirección de Personal de Papalote Museo del Niño." 2008.

DOCUMENTO: "Manual de Bienvenida". Coordinación de capacitación, Papalote Museo del Niño. Archivo. 2008.

DOUGLAS BROWN AND SCOTT WILSON. "The Black Book Outsourcing". Wiley, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. EE.UU. 2005.

FLEITMAN, JACK. Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, México. 2000.

FRANKLIN, ENRIQUE. Organización de empresas. Mc Graw Hill, México. 2004.

GONZÁLEZ CORNEJO, AURELIO. Como diagnosticar Necesidades de Capacitación. PAC. México. 2001.

HART, JOHN M., "Los obreros mexicanos y el Estado, 1860-1931", en: Nexos (www.nexos.com.mx.), No. 37, México, Enero de 1981, consulta 2 abril 2011.

KIRKPATRICK, DONALD. Techniques for Evaluating Programs. Parts 1, 2, 3, 4. Evaluating Training Programs ASTD.1975.

MARIÑO, MARÍA DE LOS ÁNGELES, SÁNCHEZ PÉREZ, MARÍA DEL CARMEN, PINO MARIÑO, MARÍA LUISA. Recursos humanos. Editex. España. 2008.

MÉNDEZ MORALES, JOSÉ SILVESTRE. Economía y la empresa. Mc Graw Hill. México. 1997.

MENDOZA, NÚÑEZ ALEJANDRO. Manual para Determinar las Necesidades de Capacitación. Editorial Trillas. México. 1996.

MONDY, R. WAYNE Y NOÉ, ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. México. 2005.

PAPACONSTANTINO, G. Y POLT, W. Policy Evaluation in Innovation and Technology: An Overview, en Policy Evaluation in Innovation and Technology: Towards Best Practices. OECD, Paris. 1997.

PUTNAM, LINDA Y JOAN COSTA. Comunicación empresarial. Bar. Gestión 2000. 2002.

REYES PONCE, AGUSTÍN. Administración de empresas. Teoría y Práctica. Limusa. México. 2005.

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS. Aprendizaje Total en las Organización. Editorial Panorama. México. 1995.

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS. Como diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal. Panorama. México. 1997.

REZA TROSINO, JESÚS CARLOS. El ABC del administrador de la capacitación. Panorama Editorial. México. 1995.

RETE LLANOS, JAVIER. Integración de Recursos Humanos. Trillas. México. 2005.  
México, STyPS, 1979.

ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento organizacional. Pearson Educación, México, 2004.

RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO. Formación de instructores. Mc Graw Hill. México. 1991.

RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO, RAMÍREZ, PATRICIA. Administración de la Capacitación. Mc Graw Hill. México. 1991.

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. Administración moderna de personal. Lengage Learning. México. 2007.

SANTOS AZUELA, HÉCTOR. Nociones de Derecho Positivo Mexicano. Alambra mexicana. México. 1990.

SILÍCEO AGUILAR, ALFONSO. Capacitación y desarrollo de personal. LIMUSA. México. 2004.

UCECA, (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) “Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa”;

WILLIAM B. WERTHER, ET AL., Administración de personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1996.

## REVISTAS

REVISTA CAPITAL HUMANO. El Coaching. En el desarrollo tecnológico. Abril. 2009.

REVISTA MILENIO online, 2008-11-25, Sección de Cultura. Entrevista a la Sra. Cecilia Occelli.

## **MESOGRAFÍA.**

<http://www.iseade.edu.sv> consulta viernes 1 Abril 2011.

<http://forodeseguridad.com/index.html> consulta Viernes 1 Abril 2011.

<http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/5a.htm> consulta domingo 3 Abril 2011.

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM\\_ref\\_088\\_09ene78.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_088_09ene78.pdf)

<http://es.scribd.com/doc/36378783/Antecedentes-historicos-de-la-capacitacion>. Consulta 3 abril 2011.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>

<http://www.degerencia.com/jmesa> consulta: 3 abril 2011

<http://www.cgh.org.co/temas/descargas/elenfoquesistemico.pdf>. Consulta 3 abril 2011.

<http://www.canic.com.mx/servicios/diagnosticos/dnc-deteccion-de-necesidades-de-capacitacion-canic.html> consulta el 8 abril. 2011

[http://www.nohlen.uni-hd.de/es/doc/diccionario\\_metodo-comparativo.pdf](http://www.nohlen.uni-hd.de/es/doc/diccionario_metodo-comparativo.pdf) consulta el 8 abril 2011.

<http://www.tblgroup.com/Paginas/Personajes/Evaluacion%20de%20la%20capacitacion.pdf>, consulta: 7 mayo 2011.

<http://www.aulex.org/es-nau>, consulta 7 de mayo

## ANEXOS.

### ANEXO 1. ESTADÍSTICAS.

Estos datos suministran una referencia en términos cuantitativos del volumen de público y el posicionamiento de Papalote en el ámbito de los museos.

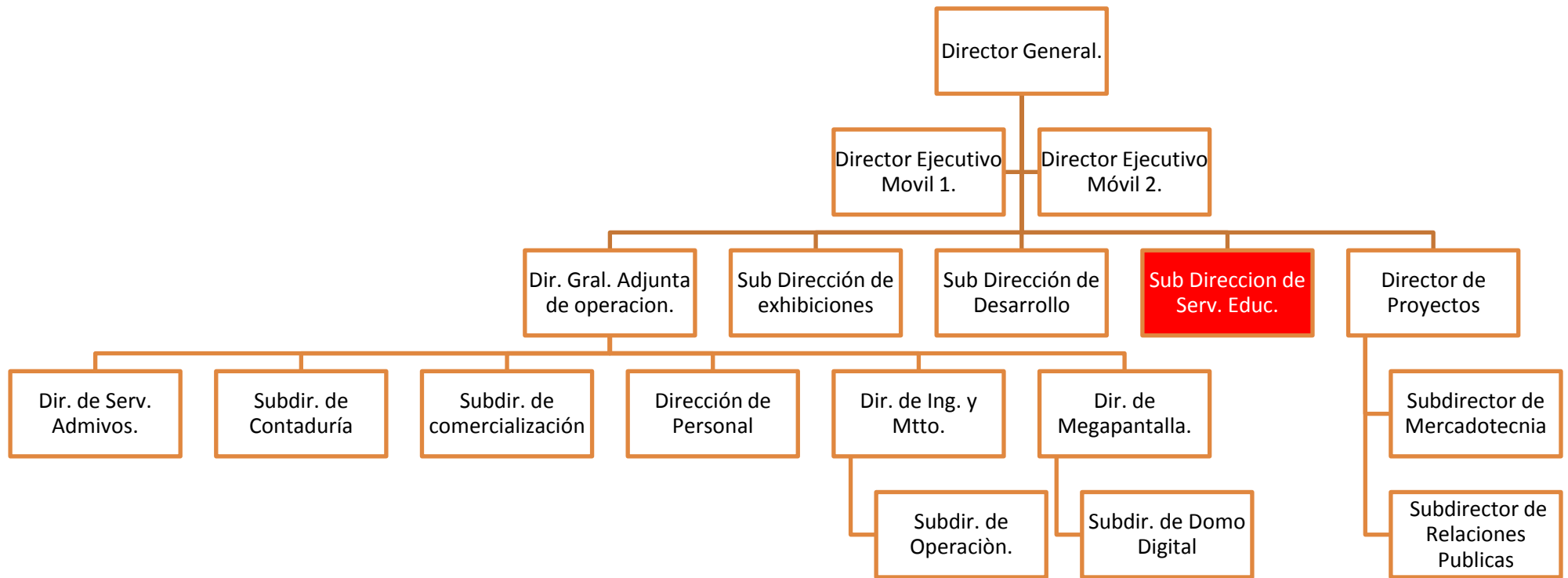
Visitantes por año			
Año	Visitantes museo	Visitantes Mega pantalla	Visitantes Domo
1993	202,541		
1994	1,359,028		
1995	1,321,807		
1996	1,085,141		
1997	1,090,194	922,142	
1998	1,109,096	982,444	
1999	1,129,587	992,501	
2000	1,105,395	889,163	
2001	1,011,438	917,213	
2002	1,099,050	*	
2003	996,535	742,561*	
2004	1,015,529	742,055	445,701
2005	928,227		

\* Se designo a la sala como las más visitadas del mundo.

\*\* Los datos de los informes anuales no coinciden con los cuadros concentrados al parecer influyen factores de eventos, patrocinios y en los últimos años los paquetes donde no se diferencian los adultos y los niños. Los datos tomados en el cuadro son de un cuadro concentrado de manejo interno, debido a que los informes anuales no cuentan en todos los años con la información.

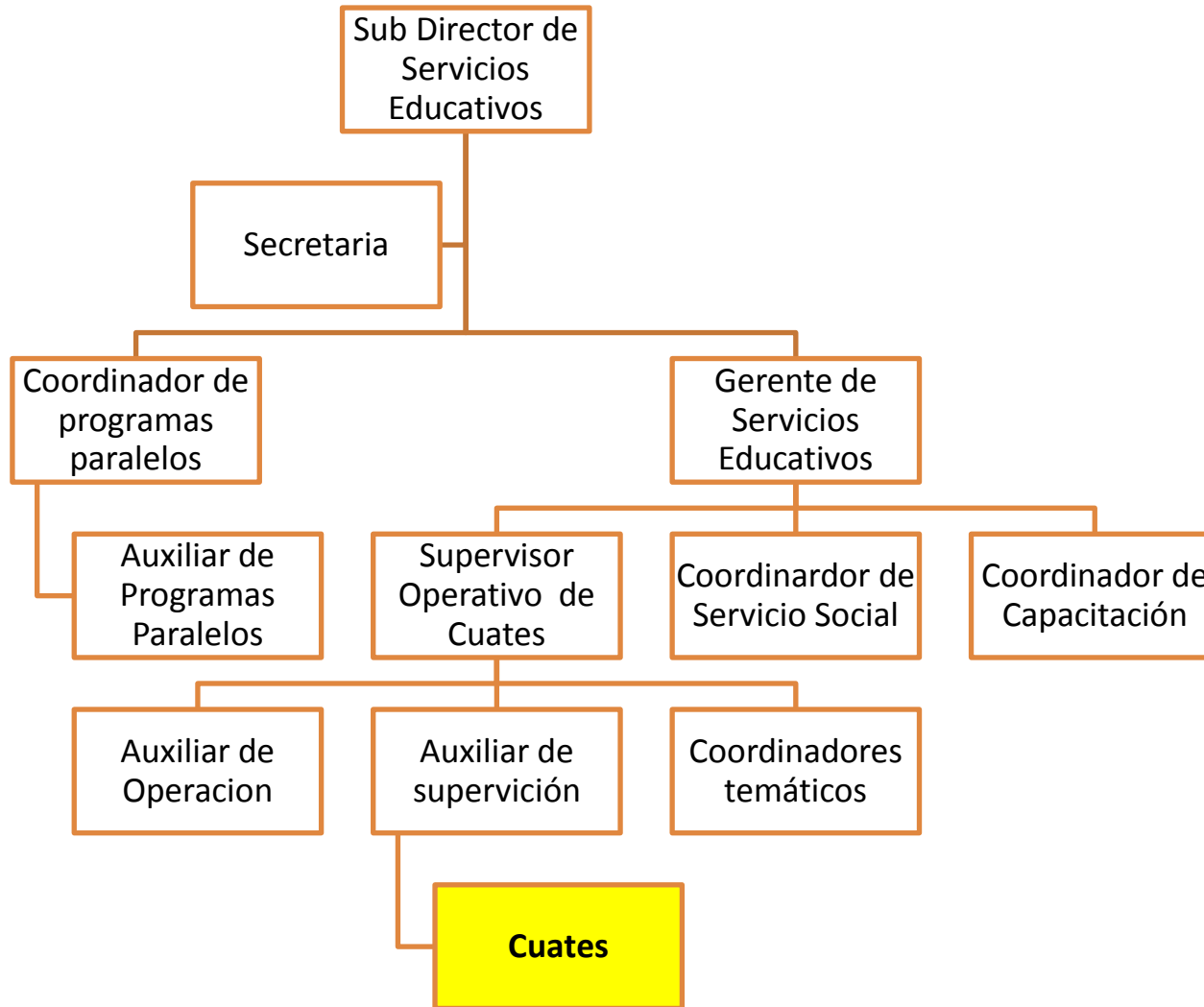
## ANEXO 2. ORGANIGRAMA GENERAL.

La estructura de la organización ha cambiado a lo largo de los más de 15 años de operación.





**ANEXO 3. ORGANIGRAMA SUB DIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS.**



## ANEXO 4. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN.

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

ZONA: \_\_\_\_\_

TURNO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL

CAPACITADOR: \_\_\_\_\_

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO ESTÁ DISEÑADO PARA FINES EXCLUSIVOS DE CAPACITACIÓN. SU RESPUESTA SERVIRÁ PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS CURSOS, POR LO QUE LE PEDIMOS MARQUE CON UNA "X" EL NÚMERO QUE REPRESENTA MEJOR SU RESPUESTA. EL NÚMERO 1 ES EL MÁS BAJO Y EL NÚMERO 4 ES EL MÁS ALTO.

I.- HABILIDADES DEL CAPACITADOR					
1.-	MOSTRÓ COMPLETO DOMINIO DE LOS TEMAS	4	3	2	1
2.-	EL CONTENIDO DE LOS CURSO QUE SE EXPUSIERON FUERON CLAROS, PRECISOS Y ABUNDANTES	4	3	2	1
3.-	UTILIZÓ UN LENGUAJE SENCILLO Y COMPRESIBLE	4	3	2	1
4.-	MANTUVO UN AMBIENTE AGRADABLE	4	3	2	1
5.-	MOTIVÓ LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO	4	3	2	1
6.-	ACLARÓ AMPLIAMENTE LAS DUDAS QUE SURGIERON EN LOS CURSOS	4	3	2	1
7.-	LAS REFERENCIAS DEL CAPACITADOR FUERON DE INFORMACIÓN ACTUALIDAD	4	3	2	1
8.-	UTILIZÓ MATERIAL DIDÁCTICO CONSTANTEMENTE	4	3	2	1
9.-	AYUDÓ A LA COMPRESIÓN DE LOS TEMAS CON EJEMPLOS, ANALOGÍAS, ANÉCDOTAS	4	3	2	1
10.-	RELACIONÓ UN TEMA CON OTRO, REMARCÓ LO IMPORTANTE Y REALIZÓ CONCLUSIONES	4	3	2	1
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS SOBRE EL INSTRUCTOR:					
II.- CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LOS CURSOS					
1.-	AL INICIO DEL CURSOS, CONOCÍAS LOS OBJETIVOS Y CONTENIDOS	4	3	2	1
2.-	LOS CURSOS CUMPLIERON CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS	4	3	2	1
3.-	LOS TEMAS REVISADOS SON APLICABLES A SU CARRERA PROFESIONAL	4	3	2	1
4.-	LA DURACIÓN DE LOS CURSOS FUE LA MÁS ADECUADA PARA ASIMILAR LOS CONTENIDOS	4	3	2	1
5.-	LOS CURSOS LE DESPERTARON INTERÉS E INQUIETUD PARA CONOCER MÁS SOBRE LOS TEMAS	4	3	2	1
6.-	LOS CURSOS CUMPLIERON CON SUS INTERESES Y EXPECTATIVAS	4	3	2	1
7.-	EL HORARIO ASIGNADO PARA LOS CURSOS FUE ES EL MÁS CONVENIENTE	4	3	2	1
8.-	LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN SON MUY NECESARIOS PARA SU DESEMPEÑO EN EL MUSEO	4	3	2	1
9.-	FUERON DE SU AGRADO LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DENTRO DE SU SERVICIO SOCIAL	4	3	2	1
10.-	LAS DINÁMICAS EN LA CAPACITACIÓN LE PERMITIERON SER MÁS ACTIVO	4	3	2	1
11.-	LAS ACTIVIDADES VARIARON DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	4	3	2	1
12.-	LAS ACTIVIDADES PERMITIERON LA SOCIALIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES	4	3	2	1
13.-	NOTO EVALUACIONES CONSTANTES DE SU DESEMPEÑO DENTRO DEL MUSEO	4	3	2	1
14.-	ANOTE EL NÚMERO DE VECES QUE HA SIDO EVALUADO SU DESEMPEÑO EN EL MUSEO DESPUÉS DE LAS EVALUACIONES, SE REALIZARON LOS AJUSTES NECESARIOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.	4	3	2	1
15.-		4	3	2	1
17.-	COMO CALIFICARÍAS TU DESEMPEÑO ANTES DE LA CAPACITACIÓN	4	3	2	1
	COMO CALIFICARÍAS TU DESEMPEÑO DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN	4	3	2	1
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS SOBRE LOS CURSOS:					

## ANEXO 5. CUESTIONARIO APLICADO AL PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

Zona: \_\_\_\_\_

Turno: \_\_\_\_\_

Nombre del Capacitador: \_\_\_\_\_

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO ESTÁ DISEÑADO PARA FINES EXCLUSIVOS DE CAPACITACIÓN. SU RESPUESTA SERVIRÁ PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS CURSOS, POR LO QUE LE PEDIMOS MARQUE CON UNA "X" EL NÚMERO QUE REPRESENTA MEJOR SU RESPUESTA. EL NÚMERO 1 ES EL MÁS BAJO Y EL NÚMERO 4 ES EL MÁS ALTO.

REACTIVOS	RESULTADOS		
	SIEMPRE/BUENO	ALGUNAS VECES/REGULAR	NUNCA/MALO
Los temas brindados en capacitación sirven a tus necesidades como cuate			
El tiempo de capacitación es aprovechado en su totalidad			
Los materiales de apoyo utilizados en capacitación, son los adecuados para enriquecer los temas			
Los temas de capacitación son manejados de forma clara y dinámica			
Las actividades de capacitación propician la participación de todos los miembros del equipo			
El capacitador se dirige al equipo de forma respetuosa y amable			