



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
EN MATERIA DE CAPACITACION EN
AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA DE LOURDES PACHECO MADRID**

ASESORA: L. E. MARCELA ANGELES DAUHARE

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	I
CAPITULO I	
LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	
I.1 Origen de la Administración de Recursos Humanos	1
I.2 Definición de Administración de Recursos Humanos	6
I.3 Características de la Administración de Recursos Humanos	7
I.4 Función de la Administración de Recursos Humanos	10
CAPITULO II	
ASPECTOS BASICOS DE LA CAPACITACION	
2.1 Importancia de la Capacitación	17

	Página
2.2 Definición de Capacitación	24
2.3 Tipos de Capacitación	26
2.4 Funciones de la Capacitación	29
2.5 Marco Jurídico de la Capacitación	34

CAPITULO III

DETECCION DE NECESIDADES EN MATERIA DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

3.1 Necesidades Manifiestas	40
3.2 Necesidades Encubiertas	44
3.3 Técnicas Básicas Para la Detección de Necesidades de Capacitación	45
3.4 Formación de Manuales de Capacitación	49

CAPITULO IV

ELABORACION Y APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

4.1 Diseño de Objetivos	55
4.2 Selección de Instructores	58

	Página
4.3 Presupuesto del Programa	60
4.4 Calendarización de Cursos	61
4.5 Difusión del Programa	62
4.6 Selección y Registro de Participantes	64
4.7 Material de Apoyo	65
4.8 Control y Seguimiento del Curso	67

CAPITULO V

EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

5.1 Evaluación del Programa	68
5.2 Elaboración de Estadísticas e Informes	79

LA CAPACITACION Y SU DESARROLLO EN ASA (CASO PRACTICO)	87
---	----

ANEXOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	i
--------------------------------	---

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Como parte de la administración en el organismo, la capacitación de los recursos humanos en Aeropuertos y Servicios Auxiliares tiene como fin primordial el de resolver los problemas de desempeño, productividad y de desarrollo personal de los trabajadores dentro del marco de objetivos institucionales de ASA; coadyuvando a elevar los niveles de eficiencia y eficacia a través del incremento de los conocimientos que poseen o deben poseer los trabajadores para desempeñar sus funciones.

Por otra parte, la capacitación implicará otorgar a uno o varios trabajadores los conocimientos y técnicas específicas, requeridas para desarrollar sus habilidades laborales, con la finalidad de alcanzar en un mínimo de tiempo los estándares de desempeño indicados en los controles de productividad de cada una de las áreas.

Es imprescindible el manual de procedimientos para adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de lo que actualmente esta desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de capacitación como una de las áreas de responsabilidad de lograr una optimización del personal.

Se ha formulado el presente trabajo que será de carácter general y tiene como finalidad, además de cubrir un requerimiento académico, compartir experiencias profesionales a los responsables de la capacitación y usuarios de los servicios de la misma, un esquema sencillo para generar su propio programa de capacitación.

Este trabajo permite visualizar factores internos de la institución y de la función de capacitación que pueden impactar en los planes de formación más adecuada del personal. Está dirigido especialmente al usuario de la capacitación y a los encargados de realizar la función.

El porqué de la elección de este tema se debe en especial al hecho de que creo que una organización puede mejorar, optimizar o cambiar cualquier aspecto que la conforma, a través del cambio de los individuos hacia ese fin; y que una de las estrategias a utilizar es el manual de procedimientos en materia de capacitación que manejado en forma profesional y planeado puede coadyuvar a dichos fines.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 1.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- 1.2 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- 1.3 CARACTERISTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS
- 1.4 FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 - 1.4.1 POLITICAS DE LA FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 - 1.4.2 OBJETIVO DE LA FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

C A P I T U L O I

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

I.1 Origen de la Administración de Recursos Humanos

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.

Me refiero al derecho laboral por que al parecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó en que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados,

pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación dirección, y por lo tanto, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales y como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de los libros extranje

ros en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social, sino que día a día se hacían más complicados y que no bastaba con el "Jefe de Personal" que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Es por eso que se ha incluido como parte fundamental, dentro de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas y Contador, este aspecto que es importantísimo.

Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria, pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas, experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

"A principios de siglo, a fin de encontrar una solu-

ción a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo y mediante el cual se busca agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista". (1)

"Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente, si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces, consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo, a fin de localizar al capataz y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna". (2)

Buscando una economía y eficacia, Taylor "propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados". (3)

-
- (1) Pigors Paul, La Administración de Personal, P. 118, Editorial Continental
 - (2) Pigors Paul, La Administración de Personal, P. 118, Editorial Continental
 - (3) Pigors Paul, La Administración de Personal, P. 118 Editorial Continental

Así surgieron las llamadas "oficinas de selección".

"La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de una área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos". (4)

"A principios de este siglo, en los Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir, y tomar tiempo; quienes las desarrollaban aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas" (5)

Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer "especialista" en el área.

(4) Chruden/Sherman, Administración de Personal, P. 214, Editorial CECSA.

(5) Fernando Arias Galicia, La Administración de Recursos Humanos, P. 240, Editorial Trillas.

Considero que esta primera etapa coincice con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al "jefe de personal" encargado de pago al seguro social y de la elaboración de nóminas únicamente.

I.2 Definición de Administración de Recursos Humanos

Algunos autores lo definen como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (6)

Existen varias definiciones sobre la Administración de Recursos Humanos y en lo personal, es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos mediante el esfuerzo de los recursos humanos.

(6) Fernando Arias Galicia, La Administración de los Recursos Humanos, P. 23, Editorial Trillas

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización.

Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo.

I.3 Características de los Recursos Humanos

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los recursos materiales; los conocimientos, la experiencia, las habilidades, son parte del patrimonio del personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias y si los objetivos

de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen a su máximo esfuerzo.

Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellos prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente del inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación

con los otros tipos de recursos. Así los economistas hablan de "Capital Humano" y algunos realizan esfuerzos a fin de que sus Estados Financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

- d) El total de los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin, descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso, se trata de poner en manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, para ello un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación, se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, a través de la educación, capacitación y desarrollo. Infortunadamente, los recursos también son disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

- e) Los recursos humanos son escasos, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc". (7)

I.4 Función de la Administración de Recursos Humanos

Existe la tendencia a considerar al departamento encargado de la función como asesor de la dirección de las dependencias de línea, lo anterior considerando que el "administrador de recursos humanos" o "jefe de personal" deberá ser precisamente el jefe de línea en relación a sus subordinados. El departamento mencionado proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal, contando únicamente con esa autoridad "técnica" o "profesional" que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia.

(7) Fernando Arias Galicia, La Administración de los Recursos Humanos, P.P. 234-236, Editorial Trillas.

El papel del supervisor, que en la práctica es quien va a enfrentarse a múltiples problemas en sus relaciones con sus subordinados; quien debe además motivarlos, quien va a convertirse, en muchas ocasiones, en objeto frustrante.

El administrador de recursos humanos debe asesorar a cada supervisor para que cumpla mas adecuadamente con su papel. Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización, es de suponerse que el departamento encargado de la administración del mismo, tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios.

1.4.1 Políticas

"Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no debe ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar caminos únicos, lo cual sería totalmente contraproducente cuando se trata de ad

ministración de recursos humanos". (8)

Tanto las políticas como los objetivos en la administración se basan en suposiciones sobre la naturaleza humana. En los últimos tiempos, se ha hablado de las teorías gerenciales: La X, la Z y la Y. Cada organización hará bien en establecer en forma explícita sus políticas y seguirlas, pues en ocasiones se convierten sólo en letra muerta. El personal de la organización no tarda en darse cuenta de que en la práctica éstas no se realizan y eso ocasiona actitudes negativas y problemas a la organización.

Es frecuente que en las organizaciones no se fijen políticas generales en cuanto a la administración de recursos humanos, dándose así lugar a que cada supervisor siga las suyas propias, cosa que causa incordinación, inseguridad y descontento. La autoridad máxima debe tener muy en cuenta esta situación.

(8) Figors Paul, La Administración de Personal, P. 361, Editorial Continental.

Normalmente los tratadistas de la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar al departamento que nos interesa.

La tendencia dentro de las organizaciones parece ser en el mismo sentido; es decir, hay una gran coincidencia en las actividades que lleva a efecto departamentos de diferentes instituciones.

A continuación (tabla 1.4), "se detallan los resultados sobre las funciones que realizan las organizaciones que colaboran en la misma" (9)

Estamos concientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización.

(9) Fernando Arias Galicia, La Administración de Recursos Humanos, P. 23, Editorial Trillas.

TABLA 1.4

Funciones (actividades realizadas por un departamen-
to)

Funciones Realizadas	Organizaciones Número	%
Reclutamiento	100	90.91
Selección de personal	97	86.18
Aspectos disciplinarios	81	73.64
Prestaciones al personal	79	71.82
Compensaciones suplementarias	78	70.91
Servicio médico	74	67.27
Introducción	61	55.45
Promociones y transferencias	60	54.55
Motivación al personal	58	52.73
Capacitación y desarrollo	56	50.91
Seguridad e higiene industrial	54	49.09
Relaciones con sindicato	53	48.18
Análisis de puestos	48	43.64
Valuación de puestos	48	43.64
Calificación de méritos	46	41.82
Contratación colectiva	45	40.91
Otras	24	21.82

Creo asimismo, que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de las organizaciones y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.

Todo lo anterior, considera la dignidad de la persona humana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones, actitudes ni explotación.

1.4.2 Objetivo de la Función de la Administración de Recursos Humanos

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Función: Empleo

Objetivo:

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Capacitación:

Objetivo:

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

CAPITULO II

ASPECTOS BASICOS DE LA CAPACITACION

- 2.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION
 - 2.1.1 TEORIA X
 - 2.1.2 TEORIA Y
- 2.2 DEFINICION DE LA CAPACITACION
- 2.3 TIPOS DE CAPACITACION
- 2.4 FUNCIONES DE LA CAPACITACION
- 2.5 MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION

C A P I T U L O I I

ASPECTOS BASICOS DE LA CAPACITACION

2.1 Importancia de la Capacitación

Los empleados pueden aprender sin recibir capacitación y eso es muy peligroso, si no se les capacita o si se les capacita incorrectamente, los empleados aprenderán de todos modos.

Es necesario que nos hagamos a la idea de que la capacitación no es sólo una de las funciones principales, sino una de las más importantes, debiendo desempeñarla todos los días. Sólo así tendremos un grupo de trabajadores eficiente.

Hay algunas condiciones que nos indican falta de ca-

capacitación en nuestro organismo:

- Exceso de temores
- Demasiadas renunciaciones
- Baja producción
- Cantidades anormales de quejas
- Exceso de ausencias
- Retrasos desacostumbrados
- Índice de accidentes
- Demasiadas horas extras
- Baja moral de los empleados
- Falta de cooperación

Podemos decir que en los departamentos en general bien capacitados, no se presentan estos problemas.

Capacitar a los empleados mejora la imagen del departamento en lo que se refiere a mejor calidad y mejor cantidad de trabajo y tendrá personal preparado para cubrir emergencias y lo más importante: Si desea progresar, se tendrá gente capacitada para cubrir cualquier emergencia.

La buena capacitación se inicia cuando ingresa un nuevo empleado. Sea amable con él, seguramente se sentirá nervioso, trátelo como a cualquiera que espere que lo aprecie y que se sienta agusto en su departamento.

"El capacitar a un nuevo empleado puede ser una tarea difícil o fácil. Si se siguen los principios fundamentales para impartir capacitación, la tarea le resultará exitosa". (1)

1. Preparar al empleado para que aprenda. Debe entender la razón por la que su trabajo es importante y se debe hacer bien.
2. Demostrar como se debe hacer el trabajo. No se limite a decirle como, es preciso que el vea como se hace.
3. Probarlo dejando que haga el trabajo. El nuevo

(1) Gerald John Sikula, Administración de Recursos Humanos, P. 144, Editorial Limusa.

empleado realiza el trabajo bajo su dirección.

4. Dejarlo trabajar solo. Esto debe hacerlo, poco a poco, no lo abandone por completo.

Lo que puede enseñar a un empleado en cada sesión depende de la rapidez con que pueda aprender y lo difícil que sea el trabajo. No hay que desesperarse, avanzar con lentitud es sumamente importante al principio, por otro lado, debe comenzar por la parte más sencilla y avanzar gradualmente hacia lo más difícil.

"La capacitación real es una tarea que puede ser confiada a un empleado, siempre y cuando éste sea competente. También debe procurar que todo su departamento asista a cursos de capacitación y actualización, pues los empleados más antiguos pueden aprender y actualizarse en nuevos métodos". (2)

(2) Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, La Capacitación, México 1991, P. 86

Es necesario fomentar una comunicación que permita a cada uno expresarse. Esto solo se logrará en un ambiente de seguridad y sinceridad, donde cada uno acepte al otro y sean capaces de reconocer los errores sin discriminaciones.

Un individuo trabaja solo, de manera diferente a como trabaja en un grupo y este mismo individuo trabajará diferente en uno o en otro grupo.

"Aunque cada individuo de un grupo posea su personalidad y sus objetivos el grupo como tal, tiene cierta personalidad y determinados objetivos. Hay grupos que tienen conflictos y disputas frecuentes, pero los acuerdos son muy firmes y las presiones de conformidad son mayores. Existen otros grupos en donde los objetivos no son compartidos por todos los miembros a donde unos cuantos líderes toman la mayoría

de las decisiones". (3)

"Los conocimientos acumulados recientemente sobre la conducta de los seres humanos y la nueva tecnología nos muestran otros puntos de vista. Este es el tema que hace el Dr. Douglas McGregor, elabora su famosa teoría XY que se basa en un conjunto de suposiciones acerca de la naturaleza y la conducta de los seres humanos". (4)

2.1.1 Teoría X

1. Los seres humanos promedio sienten una aversión innata hacia el trabajo y lo evitarán siempre que puedan.
2. Debido a esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas

(3) Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, La Capacitación, México 1991, P. 89

(4) Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, La Capacitación, México 1991, P. 100

debe estar coaccionada, controladas, dirigidas o amenazadas con castigos para lograr que dediquen el esfuerzo adecuado al alcance de los objetivos de una institución.

3. Los seres humanos prefieren seguir la dirección de otros, desean evitarse responsabilidades y desean tener seguridad, por encima de todo.

2.1.2 Teoría Y

1. Dedicar esfuerzos físicos y mentales al trabajo es tan natural como jugar a reposar.
2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios disponibles para lograr que se dediquen esfuerzos al alcance de objetivos de las instituciones. Los seres humanos se autocontrolan al servicio de objetivos de cuya conveniencia están convencidos.
3. La entrega a los objetivos depende de las re-

compensas que se asocien a su alcance. Las recompensas más importantes son las que satisfacen necesidades de autorrespeto y mejoramiento personal.

4. En las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar, sino también a buscar las responsabilidades.
5. La capacidad de dar muestra de una cantidad relativamente alta de imaginación, ingenio y creatividad para la resolución de problemas de organización, esta muy difundida entre la población.
6. Con las condiciones de vida industrial moderna solo se utiliza en forma parcial el potencial intelectual de los seres humanos promedio.

2.2 Definición de la Capacitación.

El organismo debe contar con un programa de capacitación de personal que le permita mejorar el desempeño de su puesto actual.

Existen programas con los que se busca que se desarrollen todas las aptitudes, para que posteriormente pueda ocupar puestos de mayor importancia dentro de nuestro organismo.

Una de las definiciones más concisas es la que nos dice que "es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo" (5) Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de conocimientos, atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos respondiendo sobre todo al área cognostiva y afectiva del aprendizaje. (6)

Por lo que podemos decir que la capacitación, es el otorgar a los trabajadores conocimientos y técnicas

(5) Glosario de Términos Administrativos, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1991, P. 40

(6) Glosario de Términos Administrativos, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1991, P. 42

específicas, requeridas para desarrollar sus habilidades, actitudes, aptitudes que requieran los puestos laborales.

2.3 Tipos de Capacitación

El avance de los esquemas de Capacitación han hecho necesario contextualizarlos, refiriéndola a los propósitos o fines que se persiguen al impartirla.

En este marco de referencia se han definido diferentes tipos de capacitación:

- Capacitación para la Formación de Instructores

Es aquella que se dirige al personal que domina ciertas materias específicas dentro de una institución y tiene como finalidad operar el efecto de la capacitación, preparando a dicho trabajador para que pueda impartir a los empleados que por necesidades laborales requieran de los conocimientos que posee el personal formado como instructor.

- Capacitación en el puesto

Es el tipo de capacitación que se relaciona más directamente con la productividad.

La institución plantea el compromiso de reconocer el esfuerzo permanente y sistemático de los trabajadores por capacitarse y por ende, debe ser vinculada al escalafón para que represente, aunada a otros programas que miden el desempeño, la posibilidad de recibir una promoción.

- Capacitación Inductiva

Es aquella que se proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso, con el objeto de ambientarlos a su nuevo medio laboral, destacando siempre la importancia que tienen dentro del servicio público, identificándolos prioritariamente con los objetivos de la institución respectiva.

- Capacitación para el Cambio de Puesto

Es aquella que se imparte al personal con posibilidades de ser promocionado, por lo que la preparación que reciba dicho trabajador estará en función del puesto que se pretende ocupe en la institución.

- Capacitación para el Desarrollo

Este tipo de capacitación está encaminada a satisfacer las necesidades y las demandas de superación personal de los trabajadores, la capacitación para el desarrollo, no involucra un beneficio directo para la institución, pero representa el compromiso que tiene el organismo de dar respuesta a los trabajadores cuyos merecimientos acreditan, se les apoye motivacionalmente para desarrollar al máximo sus potencialidades.

- Capacitación para el Perfeccionamiento Directivo

Es el tipo de capacitación encaminada a formar cuadros directivos y a perfeccionar y/o actualizar los conocimientos técnico-administrativos, políticos, económicos y sociales de los funcionarios pú-

blicos con la finalidad de facilitar e incrementar el cumplimiento de su función directiva.

- Capacitación para la Comunicación

Es aquella destinada a adecuar y establecer los canales idóneos para la transmisión de informaciones entre todos los niveles de la Administración Pública, esto representa el compromiso que adopta la institución ante los trabajadores, para mantenerlos informados de aquellos propósitos y acciones gubernamentales en que figuren como principales protagonistas.

2.4 Funciones de la Capacitación

1. Elaborar planes y programas en base a la información captada a través de la detección de necesidades.
2. Planear, dirigir, coordinar y ejecutar los planes y programas de capacitación generados por las necesidades específicas de capacitación de

cada una de las áreas del aeropuerto.

3. Establecer políticas de capacitación que rigen las acciones programadas.
4. Administrar el sistema de capacitación del organismo y los recursos asignados para ello.
5. Coordinar el funcionamiento de los subsistemas y programas de capacitación del organismo, previamente establecidos y autorizados por la superioridad.
6. Establecer las funciones y responsabilidades de los puestos en el área.
7. Coordinar y mantener la relación y comunicación necesaria de las demás áreas del organismo y del sector aeronáutico: "DEGAC, SENEAM, AEROMEXICO, MEXICANA, TRANSPORTACION TERRESTRE"
8. Detectar periódicamente necesidades de capacitación del personal del organismo.

9. Integrar al personal de nuevo ingreso mediante el programa de inducción del organismo, procurando una mayor identificación con los objetivos institucionales de Aeropuertos y Servicios Auxiliares.
10. Integrar los cursos que satisfagan las necesidades de capacitación detectadas por puesto.
11. Integrar y/o controlar los cursos contemplados en el programa de capacitación vigente.
12. Elaborar y/o revisar los contenidos y material didáctico de los cursos que integran el programa.
13. Seleccionar a los instructores internos de acuerdo a las características particulares de cada curso, así como los participantes que requieran tomar dicho curso.
14. Coordinar y administrar el sistema de enseñanza abierta, en el aeropuerto respectivo.

15. Difundir el programa de capacitación local a todos los trabajadores de dicho centro laboral.
16. Revisar y autorizar la documentación y presupuesto necesario para la realización de trámites administrativos de conformidad con la Gerencia General a la cual reporta.
17. Coordinar la ejecución del programa de capacitación vigente.
18. Integrar los recursos administrativos, físicos e institucionales necesarios para la ejecución del sistema.
19. Difundir a nivel nacional los planes, programas, eventos de capacitación y desarrollo y aspectos de carácter educativos de interés general para los trabajadores.
20. Elaborar y/o reproducir los materiales didácticos necesarios para cada curso.

21. Desarrollar actividades de evaluación y seguimiento de investigación tendientes a proporcionar retroalimentación continua al sistema de capacitación.
22. Proporcionar el desarrollo integral de los trabajadores, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación y seguimiento de acuerdo a los lineamientos establecidos en las políticas de administración de personal.
23. Trabajar coordinadamente en otras áreas con el objeto de alimentar el sistema de capacitación.
24. Coordinar, asesorar y administrar el sistema de enseñanza abierta en la red aeroportuaria.
25. Atender y reglamentar el uso de la Biblioteca y el Banco de Datos del Organismo.
26. Elaborar informes y reportes necesarios que contengan el avance de las metas asignadas.

27. Y todas aquellas funciones inherentes al mejor desempeño de la Subgerencia de Capacitación.

2.5 Marco Jurídico de la Capacitación

"Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La fracción XXXI del apartado B del Artículo 123 Constitucional establece la obligación del Estado de mejorar los conocimientos y actitudes de su personal". (8)

"El artículo 43 precisa en el apartado B inciso f) de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado que son obligaciones de los titulares el establecimiento de Escuelas de Administración Pública en las que impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos

(7) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, P. 126, Editorial Trillas.

para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional" (8)

"Por otra parte, el Artículo 44 apartado B fracción VIII de la misma ley, señala que los trabajadores deben asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia". (9)

"El artículo 123 reglamentaria al apartado B fracción XIII de la misma ley. 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 patronos deberán cumplir con dicha obligación". (10)

(8) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, P. 94, Editorial Porrúa.

(9) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, P. 95, Editorial Porrúa.

(10) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, P. 128, Editor al Trillas.

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

El artículo 141 de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de conformidad con la sección segunda, Fracción III. "El instituto proporcionará u ofrecerá los servicios de capacitación, a los trabajadores al servicio del estado". (11).

El artículo 66 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, en cumplimiento a la ley orgánica de la Administración Pública Federal del 22 de diciembre de 1976 a la estructura de la comisión de Re cursos Humanos del Gobierno Federal, del 31 de enero de 1977, el organismo en atención a sus necesidades y posibilidades presupuestales, proporcionará los medios necesarios para capacitar a sus trabajadores con la finalidad de promover ascensos escalafonarios y aumentar la cantidad del trabajo, a través de lo siguiente:

- Cursos permanentes de capacitación, adiestramiento y actualización, teórico-prácticas

(11) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, P. 98, Editorial Porrúa.

- Ciclos periódicos de conferencias y seminarios.
- Bibliotecas
- Publicaciones culturales, técnicas de información general, becas". (12)

"El artículo 67 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo. En cumplimiento a la Ley Orgánica de la Administración, los programas de capacitación serán aprobados por el Comité Nacional Mixto de Capacitación, el cual estará presidido por el titular del organismo y el secretario general del sindicato y se regirán por el reglamento correspondiente, el cual será aprobado de conformidad con los lineamientos del programa operativo anual del organismo". (13)

-
- (12) Reglamento de las Condiciones de Trabajo, Aero puertos y Servicios Auxiliares, México 1988 1991, P. 31
 - (13) Reglamento de las Condiciones de Trabajo, Aero puertos y Servicios Auxiliares, México 1988 1991, P. 31

Comisión Mixta de Capacitación y Desarrollo

"Organismo bipartida que se constituye en cada empresa o establecimiento, con igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y cuya función principal es la de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, conforme a la situación real de necesidades". (14)

Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento

"Es un organismo bipartida que se constituye por una rama industrial o actividad económica con igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y cuyas facultades son: participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento, colaborar en la elaboración de catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de Estudios sobre

(14) Glosario de Términos Administrativos, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1991, P. 51.

las características de la maquinaria y equipo en exis
tencia, proponer sistemas de capacitación y adiestra-
miento para y en el trabajo, formular recomendaciones
específicas de planes y programas de capacitación y
adiestramiento en la productividad, todo esto dentro
de las ramas industriales o actividades específicas
de que se trate y gestionar ante la autoridad laboral
el registro de las constancias relativas a conocimien
tos y habilidades de los trabajadores que hayan satis-
feco los requisitos legales exigidos para tal efec-
to. (15)

(15) Op. Cit. pp. 52- 3

CAPITULO III

DETECCION DE NECESIDADES EN MATERIA DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

- 3.1 NECESIDADES MANIFIESTAS
- 3.2 NECESIDADES ENCUBIERTAS
- 3.3 TECNICAS BASICAS DE LA DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION
 - 3.3.1 ALGUNAS VENTAJAS DEL SISTEMA
- 3.4 FORMACION DE MANUALES DE CAPACITACION
 - 3.4.1 AYUDAS DIDACTICAS
 - 3.4.2 TIPOS DE AYUDAS DIDACTICAS

DE
SALA DE LA BIBLIOTECA

C A P I T U L O I I I

DETECCION DE NECESIDADES EN MATERIA DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

3.1 Necesidades Manifiestas

Capacitar implica investigar en el interior del Organismo, la diferencia que existe entre el desempeño real y el requerido en determinada área de la actividad de ésta, debe hacer notar aquí, que la discrepancia entre el desempeño real y el idóneo, se puede solucionar algunas de las veces por medios más económicos que el de la formación, a través de los cambios de puesto, automatización, eliminación de tareas, etc., por lo cual deben preferirse estas alternativas.

De lo anterior, se desprende que las necesidades de

capacitación, se presentan en dos niveles:

- a) Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto actual o futuro.

- b) Diferencia entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y los que existen su puesto actual o futuro.

Así concebida la capacitación se vincula siempre, como ya se indicó, a los objetivos de la empresa, relacionados prioritariamente con las áreas en donde se presentan las mayores deficiencias en la ejecución de las áreas asignadas por puesto o al bajo rendimiento y efectividad de un área asignada; por lo que las necesidades detectadas en dichos puestos y/o áreas serán el punto de partida para elaborar y calendarizar el programa de capacitación.

Resumiendo, se tiene que las necesidades de capacitación se manifiestan básicamente en:

- "Términos de tareas específicas por puesto
- Su vínculo con los estándares de desempeño esperados a nivel organizacional por cada área.
- Su vínculo con los objetivos de la empresa y el propio puesto.
- La necesidad de incrementar conocimientos, habilidades y actitudes que permitan alcanzar vía de capacitación los estándares de desempeño esperados".

(1)

Considerando estas características ligadas estrechamente a la problemática de una organización, se desprende que la capacitación forma un sistema de objetivos definidos que tiende a coadyuvar en la consecución de las metas y de la institución, así como a solucionar ciertos problemas detectados por la investigación de necesidades, pero que no forman parte del conjunto de acciones de capacitación que contemplará el programa y permitirá:

(1) La Capacitación, Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, México 1991 P. 75

- Garantizar que la capacitación sea la solución más viable para un problema dado.
- Iniciar la planeación del desarrollo del personal
- Sistematizar las acciones de capacitación en la empresa
- Reflejar el conjunto de intereses de los trabajadores y la empresa
- Fundamentar los planes y programas de capacitación

Se define como necesidades manifiestas, aquellas que surgen por los cambios de la estructura organizacional, la movilidad del personal y las generadas por la modernización tecnológica de la organización y se generan casualmente por:

- La promoción de personal
- La transferencia de personal
- La contratación de personal para plazas de nueva creación
- Los cambios de maquinaria, herramientas, políticas, etc.

3.2 Necesidades Encubiertas

Las necesidades de capacitación, en las organizaciones, representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón.

Se le conoce también como desviaciones. Así pues, el análisis de necesidades es parte medular, antes de lanzar programas de capacitación.

Se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras.

"Estas necesidades son más difíciles de detectar y se definen en el marco de los problemas de desempeño que tienen los trabajadores en su puesto normal y que surgen de la falta de conocimientos o de lo obsoleto de los mismos". (2)

(2) La Capacitación, Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, México 1991, P. 63

3.3 Técnicas Básicas de la Detección de Necesidades de Capacitación

Toda técnica está integrada por un conjunto de procedimientos y recursos que vienen a formar herramientas o instrumentos que se utilizarán para realizar la determinación de necesidades de capacitación, una adecuada detección estará en función de la selección de las técnicas elegidas para llevarla a cabo, distinguiendo las características específicas de los puestos y tareas que requieren de capacitación.

Las siguientes son algunas técnicas a utilizar para el efecto:

La entrevista directa. "Que es de primordial utilidad en la detección de necesidades de capacitación en áreas laborales con reducido número de personal y nos brinda la posibilidad de localizar problemas de desempeño encubiertos, mediante el planteamiento de preguntas relacionadas con las funciones del área o

del puesto investigados". (3)

La observación. Que "permite cotejar el desempeño real en relación al estandar óptimo, en base a un estudio de tiempos y movimientos por puesto, así como corregir los errores de ejecución detectados a través de la investigación que requieran soluciones alternas a la capacitación". (4)

El cuestionario. "Este puede ser abierto o cerrado y permite detectar más ágilmente las necesidades de capacitación que se presentan en las áreas con números elevados de personal". (5)

La descripción de puestos enfocada a la capacitación. Es una herramienta comunmente utilizada en la Administración de personal. La información que normalmente contiene es:

-
- (3) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, P.P. 264-265
 - (4) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, P. 267
 - (5) Pigors Paul, La Administración de Personal, P. 296, Editorial Continental

- La identificación del puesto
- La descripción genérica del conjunto de actividades desarrolladas
- La descripción específica de cada una de las actividades
- La especificación del puesto o requerimientos mínimos para ocuparlo

De la elaboración de la descripción específica de las actividades se obtiene un elemento valioso para el diseño de programas de capacitación. Con este fin, cada descripción específica debe definir la actividad mediante:

- Un verbo que represente una conducta observable
- La especificación de la condiciones de operación a partir de las cuales el empleado debe realizar la actividad
- El nivel de eficiencia con que se espera sea ejecutada la actividad

3.3.1 Algunas ventajas de este sistema son:

- Cada actividad establece los patrones con los que se debe evaluar al ocupante del puesto
- A partir de cada actividad se pueden definir los objetivos de aprendizaje y el contenido de los programas de capacitación
- Se puede establecer con facilidad parámetros para la evaluación del aprendizaje
- Con base a la evaluación del desempeño, se dispondrá de información para tomar decisiones referentes a: transferencias, promociones, sueldos, sistemas de incentivos y, como ya se mencionó, necesidades de capacitación de los empleados
- Análizar las tareas
- Precisar los puestos en que es necesario capacitar y en qué tareas
- Especificar los datos laborales del trabajador implicado, así como sus características personales
- Fecha en que las necesidades deben ser satisfechas, estableciendo las prioridades.

3.4 Formación de Manuales de Capacitación

Siendo el manual "la guía o procedimiento a seguir para el curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica, pues constituye su manual en el trabajo a desarrollar, de ahí la importancia que existe al señalar el contenido del mismo". (6)

- a) **Introducción.** Parte en donde se localiza la razón por la cual la organización realiza dicho manual.

- b) **Recomendaciones al instructor.** Como debe entender el instructor las partes que integran el manual (nombre, etapas, temas y anexos, correspondientes, señalamiento de las hojas, etc), además de mencionarle cuáles son los propósitos y características del curso, cómo manejar el manual, al grupo y forma de efectuar la capacitación.

(6) Glosario de Términos Administrativos, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1991.

- c) **Objetivos.** Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismas que deben expresar un objetivo a alcanzar. Igualmente debe señalarse el objetivo general del curso. Las metas deben expresarse en formas de la conducta que se adquirirá después de realizarse la capacitación.

- d) **Programas.** Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas a realizar.

- e) **Hojas-Guías para el instructor.** Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema, objetivo del tema, materiales para la capacitación, etc.

- f) **Estándares.** Son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona efectivamente aprendió algo.

Es importante señalar que para que se obtengan mejores resultados, deben tenerse o tomarse en cuenta algunos

aspectos propuestos que son importantes para la solución de las necesidades; de ahí que solo se mencione algunos:

- Rotación de personal entre diversos puestos
- Redacción de artículos
- Lecturas dirigidas
- Análisis de casos
- Discusiones dirigidas
- Seminarios
- Mesas redondas
- Viajes de estudio
- Conferencias
- Retiros
- Dramatizaciones
- Demostraciones
- Cursos internos y/o externos
- Juegos de gerencia
- Instrucción programada
- Etcétera

3.4.1 Ayudas Didácticas

Son auxiliares importantes de la comunicación

Las ayudas didácticas en la capacitación aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menor tiempo.

Las ayudas didácticas son "el conjunto de técnicas, que utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de los mis mos". (7)

3.4.2 Tipos de Ayudas Didácticas

- Películas con o sin sonido
- Carteles, manuales, transparencias, boletines
- Transferencias
- Grabaciones
- Diagramas
- Proyector al hombro
- Proyector de cuerpos opacos

(7) La Capacitación, Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, México 1991, P. 96

- Rotafolio
- Franelógrafa
- Fotografías
- Pizarrón
- Etcétera

C A P I T U L O I V

ELABORACION Y APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

- 4.1 DISEÑO DE OBJETIVOS
- 4.2 SELECCION DE INSTRUCTORES
- 4.3 PRESUPUESTO DEL PROGRAMA
- 4.4 CALENDARIZACION DE CURSOS
- 4.5 DIFUSION DEL PROGRAMA
- 4.6 SELECCION Y REGISTRO DE PARTICIPANTES
- 4.7 MATERIAL DE APOYO
- 4.8 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL CURSO

C A P I T U L O IV

ELABORACION Y APLICACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

"La elaboración de programas de capacitación surge de la necesidad de contar con personal cada vez mas calificado para el desarrollo de sus funciones, por tal motivo estos deben aplicarse al detectar las necesidades, lo cual facilita el diseño de cada curso a impartirse". (1)

Es importante no perder de vista las metas y objetivos que pretenden en su realización, esto es posible mediante una adecuada selección de instructores que

(1) Fernando Arias Galicia, La Administración de Re cursos Humanos, P. 272, Editorial Trillas

se imparten en base a los montos de los recursos financieros de los que se dispone y el tiempo establecido para cada uno de ellos.

En esta parte se puede observar la importancia que tiene la aplicación del proceso administrativo, ya que al partir de una adecuada planeación, se obtienen resultados satisfactorios, sin embargo, se tiene que establecer un control absoluto para su seguimiento.

A continuación se presenta cada uno de los puntos que se contemplan para obtener resultados satisfactorios en los programas, utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

4.1 Diseño de Objetivos

La adecuada detección de necesidades facilita el diseño de objetivos y una vez que ha sido integrado el pre-programa se procede a:

- a) Diseñar los objetivos de los cursos que se

han incluido en el pre-programa.

- b) Adecuar los contenidos del curso, que estos sean una garantía para satisfacer la necesidad detectada; al cubrir y alcanzar ampliamente los objetivos específicos y particulares del área, puesto o tarea a la que se dirige.

- c) Seleccionar el grupo de instructores internos y externos que garanticen el cumplimiento de los objetivos, mediante la adecuación de los contenidos de los cursos; dichos contenidos se enfocarán invariablemente a solucionar los problemas detectados.

- d) Presupuestar los costos de la aplicación del programa, contemplando la instrucción interna, externa y los materiales didácticos de apoyo a la instrucción que se requieran reponer, rentar o adquirir.

- e) Calendarizar los cursos a impartirse de acuerdo a las prioridades detectadas.

"Los objetivos generales, serán los propósitos finales, a cuya consecución se subordinan los recursos técnicos y materiales, en pro de la solución de los problemas detectados que contempla el programa de capacitación". (2)

"Los objetivos específicos son los propósitos parciales que deben alcanzarse y que se refieren a algunos aspectos del puesto o la tarea en la que se capacitará. Estos son pasos previos a la consecución de los objetivos generales". (3)

La selección y estructuración de contenidos de cada uno de los cursos que se contemplan para los programas estarán siempre en relación directa y de subordinación a los objetivos, pues una adecuada selección de los mismos permitirá alcanzar de manera óptima los objetivos generales y específicos.

-
- (2) La Capacitación, Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, P. 96, México, D.F.
- (3) La Capacitación, Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, P. 06, México, D.F.

La selección del tema, debe en medida de lo posible, contemplar las características de los participantes, sin sacrificar en ningún aspecto el nivel de los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la impartición del mismo, en los tiempos estándar que requiera la instrucción de la capacitación.

4.2 Selección de Instructores

"La selección de instructores constituye uno de los puntos más importantes porque es aquí donde se elige a la persona adecuada con un costo adecuado que contribuya a los propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, etc., de la misma". (4) Esto implica entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

(4) Pigors Paul, La Administración de Personal, P. 415, Editorial Continental

Características básicas de un buen instructor.

- a) "Conocer bien el trabajo que va a hacer
 - b) Poseer deseo de enseñar a otros
 - c) Tener conciencia de lo que se va hacer
 - d) Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás
 - e) Lealtad para la organización y los objetivos"
- (5)

Esta selección debe hacerse a través de la adecuación de los contenidos básicos que se han determinado, con los presentados por los instructores potenciales del curso, de forma que el contenido final del mismo sea una garantía en el cumplimiento de los objetivos. En caso de no contar con instructores internos para impartir algún o algunos cursos del programa, se procede a contactar con las instituciones educativas locales.

(5) Fernando Arias Galicia, La Administración de Re cursos Humanos, P. 327, Editorial Trillas

4.3 Presupuesto del Programa

"El presupuesto del programa, es la estimación de los gastos que intervienen en la realización del programa en tiempo determinado, tomando en cuenta los recursos financieros y los recursos monetarios con los que dispone la organización". (6)

La elaboración del presupuesto para la realización del programa, será un elemento clave para la realización del mismo en los tiempos estipulados en la calendarización que se haga y deberá incluir:

- a) Costos por adquisición, reposición, reparación y alquiler de material didáctico y de apoyo a la instrucción.

Los materiales básicos son:

- Proyector de cine 16 mm.
- Rotafolio y hojas de rotafolio
- Pizarrón de accesorios

(6) Gerald John Sikula, Cathlenn Ann Casey, Administración de Recursos Humanos, P. 192 Editorial Li
musa

- Proyector de acetatos
- Proyector de diapositivas
- Materiales didácticos
- Pantalla portátil
- Otros

b) Costos por pago de instrucción interna.

Se solicitarán a las instituciones educativas locales, los costos por escrito, a fin de integrarlos al programa, haciendo también las observaciones del caso y la exposición de ventajas y desventajas que presenten dichas instituciones.

c) Solicitar a Oficinas Generales, a la Gerencia General de Administración, las instrucciones respectivas mediante el envío de oficio, anexando programa local para autorización e inclusión en el programa nacional.

4.4 Calendarización de Cursos

"La calendarización de cursos es la programación de tiempo en la que se van a impartir cada uno de los

cursos de capacitación". (7)

Para esta actividad será necesario establecer un sistema de prioridades, que nos permita solucionar en forma inmediata los problemas que más afectan a las áreas claves de la organización en un primer término, y en un segundo, en la previsión de las nuevas necesidades operacionales manifiestas, que requerirán de capacitación previa del personal para cumplir las tareas asignadas de manera óptima.

4.5 Difusión del Programa

Difusión Escrita:

Una vez aprobado y calendarizado el programa de cursos, éste se puede presentar en forma manual o folleto, debiéndose imprimir suficientes ejemplares y hacerlos llegar a todas las áreas mediante oficios, de manera que todo el personal tenga oportunidad de conocer el programa y poder manifestar su interés a su jefe inmediato, facilitándole así la selección de los

- (7) La Capacitación, Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, P. 68, México 1991

participantes, de acuerdo a las necesidades ocupacionales como de los intereses personales.

El programa deberá ir acompañado con los fundamentos teóricos de la capacitación, los objetivos y los diferentes tipos de capacitación, los objetivos generales y los diferentes tipos de capacitación de forma que el jefe inmediato tenga mayores elementos para decidir los diversos cursos a los que debe ser enviado el personal adscrito a su área.

Para la impresión de carteles alusivos, será necesario solicitar autorización a Oficinas Generales, Gerencia General de Administración.

Difusión Oral:

Es importante realizar, juntas con los encargados de área para sensibilizarlos acerca del programa y propiciar su compromiso para cumplir con los objetivos.

La atención personal de los trabajadores para informarles y/o aclararles dudas es también de vital importancia, ya que a través de ellos es posible motivar al resto de la población.

Difusión a través del Sindicato:

Clave para el éxito del programa es establecer contacto permanente con los representantes sindicales, para que sean corresponsables de atraer al personal trabajador a los diferentes cursos.

4.6 Selección y Registro de Participantes

Para garantizar un número adecuado de participantes a cada curso, es necesario enviar a cada área, con una semana de anticipación un recordatorio que indique: nombre del curso, personal al que va dirigido, fecha, duración y lugar donde será impartido; anexando el temario del curso y la forma de inscripción, esta última, una vez inscrito el personal del área, deberá ser devuelta al promotor de capacitación para que proceda a integrar el grupo; después deberá archivarla en el expediente que se abra para el curso en cuestión.

Independientemente de la lista de asistencia que se elabora, donde se anota si el participante acredita el curso, al iniciar el mismo, cada uno de los asistentes llenará la "forma hoja de registro", donde anota-

rá claramente todos sus datos personales y su clave de adscripción en especial, ya que mediante ésta, la información perteneciente al participante, ingresará al sistema de computación.

4.7 Material de Apoyo

El material de apoyo es importante, ya que es la base para otorgar una adecuada capacitación.

Uno de los materiales de apoyo es el programa o la guía a seguir para el curso, en donde el instructor encuentra en él una ayuda básica y su contenido es:

- a) **Introducción.-** Parte en donde se localiza la razón por la cual se realiza dicho programa de capacitación.

- b) **Recomendaciones al Instructor.-** Cómo debe entender el instructor las partes que integran el programa (nombre, etapas, temas y anexos correspondientes), además de mencionarle cuáles son los propósitos y características

de la capacitación.

- c) **Objetivos.-** Cada parte se divide en un número de unidades de trabajo, mismas que deben expresar un objetivo a alcanzar, indicando el objetivo general del curso.

- d) **Programas.-** Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas a realizar.

- e) **Hojas-Guias para el instructor.-** Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar.

- f) **Estándares.-** Con los criterios o medidas que permitan decidir si la persona aprendió efectivamente.

Con la debida anticipación, deberán preparar los suficientes juegos de material didáctico para los participantes para ser entregados al inicio del curso.

Los materiales audiovisuales necesarios deberán ser

adquiridos y/o alquilados antes de iniciar el curso, cuando dicho evento se realice con instructor interno, dichos materiales estarán en función de los términos establecidos en el contrato.

4.8 Control y Seguimiento del Curso

Durante el desarrollo del curso, será importante verificar la asistencia de los participantes y mantener contacto con los jefes de área para solicitar información por ausencia o retardos, ya que se decidirá en función de las asistencias y la evaluación, si se les entrega constancia de participación.

Para satisfacer las necesidades diarias del curso, el instructor deberá llenar la "Forma Control del Evento" anotando las características y el horario en que necesiatará el material o materiales de apoyo requeridos por el instructor.

C A P I T U L O V

EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

5.1 EVALUACION DEL PROGRAMA

5.1.1 LA ENTREVISTA

5.1.2 CUESTIONARIOS

5.1.3 CALIFICACION DE MERITOS

5.2 ELABORACION DE ESTADISTICAS E INFORMES

5.2.1 ELABORACION DEL INFORME

5.2.2 ELABORACION DE ESTADISTICAS

C A P I T U L O V

EVALUACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

5.1 Evaluación del Programa

La evaluación es un paso en el proceso administrativo que nos permite verificar las cosas que se han hecho y los resultados que se han logrado.

Mediante la evaluación podemos retomar caminos, cambiar el enfoque o hacer correcciones sobre aquello - que se está realizando.

En capacitación es también necesario e indispensable. tiene como finalidad controlar por un lado que lo que se planteo, se realizó y por otro, evaluar si los objetivos se logran, si los contenidos son los

adecuados, si la metodología ayuda a reforzar y complementar las actitudes requeridas por la institución, en pocas palabras, si a través del programa de capacitación se han logrado los cambios de conducta que se pretendían.

La evaluación comprende "los pasos necesarios para medir la efectividad de un programa de capacitación y todo el proceso en si que se establezca; sirviendo esta última frase a la vez como fuente de información para reorganizar y planear nuevamente las actividades". (1)

De manera ideal, el administrador de un área de capacitación buscará con esta información saber si las actividades realizadas por su área están siendo de utilidad para la organización, o bien, si tiene que modificarlas o cancelar algunas en un momento determinado. Ahora bien, "...la evaluación parte de que en su calidad de investigación aplicada está consagra

(1) George Strauss, Leonard R. Sayles, Los Problemas Humanos de la Dirección, P. 394, Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S.A.

da al principio de utilidad" (2) Por lo que ésta se realiza por una persona que tiene que tomar decisiones y que recurre a ella para encontrar respuestas en las cuales basar sus decisiones.

Al igual que con los instructores, mucho dependerá de los propósitos, alcance, ubicación y recursos con los que se cuenten.

Esta actividad en sí, está sujeta a las mismas condiciones o características que una función de tipo staff en una estructura organizacional.

Lo que se recomienda antes de iniciar una investigación evaluativa, sea por personas internas o externas, es el verificar si tiene realmente utilidad al hacerla.

Las personas que evalúan en una organización pueden

(2) Wels, Carol H., Investigación Evaluativa, P. 23, Editorial Trillas.

ser externas o internas. Cuál de ellas es la más adecuada?

Nuevamente, lo anterior está en función de lo que se va a evaluar, el alcance y profundidad de las evaluaciones, recursos, distribución geográfica, preparación, etc.

"En un área de capacitación, los aspectos a evaluar se podrían resumir en conocimientos, habilidades y actitudes, comportamiento en el trabajo, obtenidos a través de los programas de capacitación". (3)

Considerando este punto de vista, podría tenerse que tal vez sería más recomendable evaluar los programas de capacitación con base en los resultados obtenidos. Sin embargo, hay muchos factores que pueden intervenir al respecto y que estén ajenos a la función de capacitación en la empresa, por lo que "algunos auto

(3) George Strauss, Leonard R. Sayles, Los Problemas Humanos de la Dirección, P: 402, Editorial Herrera Hermanos, Sucesores, S.A.

res recomienda que se haga una evaluación a través de la reacción, el aprendizaje obtenido (conocimientos) y en cierta medida, las actitudes". (4)

A continuación se hace la descripción de los aspectos que comprende la evaluación del aprendizaje bajo los dos enfoques arriba mencionados.

Para evaluar cada uno de los aspectos anteriores, hay que seguir un esquema diferente en cada uno, pero con siderando que sean secuencia uno de otro y bajo una misma escala de valores.

Continuando con esta idea y a modo de ejemplo, para medir la reacción, algunos autores aconsejan lo siguiente:

1. Se usa un instrumento (cuestionario, la entre vista y la calificación de méritos), que contenga los puntos a investigar.

(4) Wels Carol H., Investigación Evaluativa, P. 29
Editorial Trillas, 1987

2. Que el diseño del instrumento facilite la tabulación y cuantificación de resultados.
3. Que sea contestado en forma precisa, objetiva etc.
4. Dejar un espacio para comentarios generales sobre puntos que no sean cubiertos por el cuestionario.
5. Verificar si la evaluación fue favorable o no favorable" (5)

En lo que corresponde a la medición del aprendizaje, Norman L. Gronlund hace diferencias en el proceso de evaluación, considerando dos elementos: la evaluación y la medición.

"El instructor deberá establecer mediante una evaluación, el nivel de conocimientos previos al curso, pa

- (5) La Capacitación, Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, México 1991 P. 98

ra poder determinar si estos se incrementaron al terminar el curso, si se desarrollaron las habilidades y/o si se logró el cambio de actitud esperado, es decir, tendrá que realizar una evaluación previa y otra al finalizar el curso, para determinar en que medida se cubrieron los objetivos de aprendizaje". (6)

Al finalizar el curso, el instructor llevará las formas de evaluación grupal e individual de los participantes, éstas una vez aplicadas se integrarán al expediente del curso y se enviará copia de la evaluación individual al expediente laboral de cada participante.

Al término del curso los empleados evaluarán al instructor llenando la forma correspondiente, ésta servirá para medir el desempeño y en base a la calificación obtenida podremos determinar su contratación futura.

(6) Wels, Carol H., Investigación Evaluativa, P. 115
Editorial Trillas, Edición 1987

Será necesario realizar una tercera evaluación de los participantes, a los tres meses como mínimo, para verificar si el curso efectivamente influyó en la actuación del personal.

La técnica a utilizar podrá ser la entrevista, cuestionario al jefe inmediato, o bien a realizar la calificación de méritos.

5.1.1 La Entrevista

La entrevista es "una conversación que tiene como objetivo recabar datos, opiniones, etc., existen básicamente tres tipos de entrevistas". (7)

Libre.- Aquí se conversa con el entrevistado sin entrar en un tema fijo, el entrevistador deja que su interlocutor lleve la voz y frecuentemente se concreta a escuchar. Este tipo de entrevistas es muy empleado

(7) Fernando Arias Galicia, La Administración de Recursos Humanos, P. 416, Editorial Trillas

en psicoterapia y en orientación profesional, su empleo es muy limitado en la investigación.

Dirigida.- En esta modalidad el entrevistador selecciona algunos puntos o datos que sean de interés y en ellos centra la conversación. Este tipo es muy empleado sobre todo en la selección de personal, calificación de méritos, etc., Puede decirse que su dominio es fundamental para el administrador de recursos humanos.

Estandarizada.- El entrevistador tiene redactada de antemano una lista de preguntas que lee a cada uno de los entrevistados y se concreta a anotar las respuestas de sus interlocutores.

5.1.2 Cuestionarios

Los cuestionarios "constituyen otro tipo muy usual de técnica de investigación. Mediante ellos los interlocutores recaban por escrito algunos datos pertinentes a su problema". (8)

- (8) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, P.P. 418-419, Editorial Trillas.

Básicamente existen dos tipos de cuestionarios: los de respuesta abierta y los de elección forzada. En los del primer tipo, se deja que la persona responda con sus propias palabras a la pregunta; por lo tanto, una limitación al uso de respuesta abierta está dada por la facilidad de expresión escrita de los respondientes. En cambio, en los de respuesta cerrada, se dan las respuestas por anticipado para que el correspondiente marque la que considera correcta, o la que mejor refleja su opinión. Dentro de los cuestionarios de respuesta cerrada, hay varias clases también:

- a) **Dicotómicos.**- Se dan dos alternativas para que se marque una.
Encierre en un círculo su respuesta SI NO

- b) **Tricotómicos.**- Se incluyen tres alternativas
SI NO NO SE

- c) **Alternativas múltiples.**- Como su nombre lo indica, existen más de tres posibilidades.

- d) **Escala de Likert.**- La que se marca con una X la columna adecuada.

5.1.3 Calificación de Méritos

"La observación de la conducta del personal de las empresas trata de estructurarse a través de sistemas que reciben nombres como: calificación de méritos, evaluación en el desempeño, etc." (9)

Cuando se incluyen conceptos como responsabilidad, iniciativa, criterios, puntualidad, carácter y trato; se hacen evaluaciones sobre escalas discontinuas que permiten calificar el desempeño de bueno, regular o malo, pero para ser conceptos generales y subjetivos, no puede garantizarse que tengan relación con deficiencias de habilidades o conocimientos y tampoco dan una idea de su intensidad, aun cuando las malas evaluaciones pueden ser síntomas de problemas de actitud en el personal.

Si de la calificación de méritos no se obtienen datos precisos sobre que necesita la persona evaluada para

(9) Fernando Arias Galicia, La Administración de Recursos Humanos, P. 468, Editorial Trillas

mejorar su conducta y sus resultados en la organización, si no se obtienen de él su aprobación y su interés por desarrollarse, la calificación de méritos no es en tal caso, un instrumento util para la detección y determinación de necesidades.

5.2.1 Elaboración de Informes

"El informe es una exposición de las conclusiones sa cadas de una investigación, noticias que se dan acer ca de una persona en cuanto a su trabajo o a su com portamiento". (10)

"Es el dictamen que se da acerca de los resultados obtenidos al término de algún curso y en cuanto al avance del programa". (11)

-
- (10) Glosario de Términos Administrativos, Presidencia de la República, Coordinación General de Estu dios Administrativos, P. 70, México 1991
- (11) La Capacitación, Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, P. 84, México 1991

Tomando en cuenta los aspectos que señalan los autores citados en las definiciones anteriores, se puede conceptualizar al informe de la siguiente manera:

Es el dictámen que se elabora para dar a conocer los resultados obtenidos en relación a los esperados de una actividad realizada.

Al término de cada curso de capacitación, se elabora un informe particular, en donde se concentran los datos más relevantes como son:

- **Objetivo particular.**- Es el resultado que se desea obtener al término de cada curso impartido.

- **Universo.**- Es el nombre del curso de capacitación que se ha impartido. Conjunto de actividades abarcadas.

- **Alcance.**- Es el porcentaje en el que se logró el cumplimiento del objetivo y universo programado, el cual se obtiene por medio de las Estadísticas de Evaluación. Lo ideal es que en el alcance

ce se logre al 100% lo establecido.

- Observaciones.- Es la detección de los aspectos más relevantes del curso efectuado, las cuales generalmente son las deficiencias en las que se ha incurrido.

- Recomendaciones.- Son las sugerencias que se dan para la aplicación de las medidas correctivas de las observaciones determinadas.

Una vez cumplido el programa anual de Cursos de Capacitación, se procede a realizar la evaluación final de la calendarización previa, por medio del informe general, el cual contempla el resultado general.

El informe en cuestión contempla los siguientes aspectos:

- Objetivo General.- En esta parte se muestra el resultado que inicialmente se tenía contemplado lograr a través del cumplimiento del programa anual de cursos de capacitación.

- **Universo.-** Esta sección contempla aspectos tales como:
 - . Nombre de cada curso impartido
 - . Número de capacitados en general
 - . Lugar en que se impartieron los cursos
 - . Fechas de impartición
 - . Total de horas de instrucción
 - . Tipo de instructores. (Internos o Externos)

- **Alcance.-** Es el porcentaje en que se logró el cumplimiento del objetivo general y universo programado, determinándose a través de las Estadísticas de Evaluación.
Lo ideal es que en el alcance se logre al 100% lo establecido.

- **Observaciones.-** Es la detección de los aspectos más relevantes del programa efectuado, los cuales generalmente son las deficiencias en las que se ha incurrido.

- **Causa.-** Son las situaciones que originaron las deficiencias en las cuales se ha incurrido, motivo de observación.

- Efecto.- Son las lesiones que se pueden originar si no se corrigen las anomalías detectadas.

- Recomendaciones.- Son las sugerencias que se dan para la aplicación de las medidas correctivas de las observaciones determinadas.

5.2.2 Elaboración de Estadísticas

Definición de Estadística

Algunos autores la definen como "El campo de estudio referente a la organización, el resumen de los datos y la extracción de inferencias acerca de un grupo de datos cuando solo se observan una parte de éstos".

(12).

"Es la ciencia que se ocupa de la reunión de todos los hechos que se pueden valorar numéricamente para hacer comparaciones entre las cifras y sacar conclu

(12) Wayne, W. Daniel, Bioestadística, P. 285, Editorial Limusa.

siones aplicando la teoría de las probabilidades, así como el conjunto de hechos así reunidos". (13).

En lo personal, es una rama de las matemáticas que estudia las reglas para recolectar, organizar y procesar datos, para utilizarlos con objeto de extraer conclusiones.

La estadística es una ayuda para la capacitación, por que es la que compara todos los datos obtenidos, elabora el censo o recuento del trabajo realizado por medio del conjunto de datos, así como las conclusiones basados en el cálculo de las probabilidades y es a través de todo esto que se evalúan los cursos de capacitación que se han impartido.

La Estadística se divide en:

- Estadística Descriptiva.- Es la que proporciona las reglas para recolectar, organizar y procesar los datos; es decir, para describirlos.

(13) Mendenhall y Reinmuth, Estadística para Administración y Economía, P. 255, Editorial Wadsworth Internacional.

- Inferencia Estadística.- Es la que proporciona las reglas para extraer conclusiones acerca de una población, con base a la información contenida en una muestra.

Para la realización y elaboración de la estadística en lo que se refiere a los cursos de capacitación, se utiliza la estadística descriptiva, porque calcula a partir de los datos de una muestra.

Los Métodos para calcular los datos son:

- Media
- Mediana
- Recorrido
- Varianza
- Desviación estándar

Se sacan totales y se elaboran las estadísticas correspondientes en base a los resultados y avances de los diferentes cursos de capacitación.

Todos estos datos deberán ser enviados al Departam-

mento de Desarrollo y Capacitación Administrativa de las Gerencias Generales de Administración y de Servicios Técnicos, según el tipo de curso, dentro de los cinco primeros días de cada mes.

Verificar que los datos de cada participante estén correctos y enviarlos para que la información relativa a los cursos que tome ingrese a procesamiento de datos a través de su clave de adscripción.

CASO PRACTICO

DESARROLLO DE UN CURSO DE CAPACITACION
EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

A. ETAPAS EN EL SEGUIMIENTO DE UN CURSO DE CAPACITACION

- A.1 Primera Etapa. Detección de Necesidades
- A.2 Segunda Etapa. Calendarización de Cursos
- A.3 Tercera Etapa. Selección de Instructores
- A.4 Cuarta Etapa. Plan de Trabajo del Instructor
- A.5 Quinta Etapa. Difusión del Evento
- A.6 Sexta Etapa. Inscripciones
- A.7 Séptima Etapa. Inicio del Curso
- A.8 Octava Etapa. Evaluación de los Participantes
- A.9 Novena Etapa. Evaluación Final del Curso
- A.10 Décima Etapa. Evaluación General del Grupo de Participantes

Para que se pueda dar inicio a los cursos de Capacitación en Aeropuertos y Servicios Auxiliares es necesario detectar cuáles son los problemas que más están afectando el desarrollo de la organización, y para que esto se lleve a cabo, se debe tomar en cuenta ciertos aspectos para la toma de algunas decisiones. A continuación se describen las etapas a seguir en la realización de un curso:

Primera Etapa.- La Subdirección de Administración, Gerencia de Personal distribuye las "Cédulas de Detec
ción de Necesidades". Anexo No. 1

Estas son entregadas a todas las áreas y aeropuertos de la red, con el propósito de detectar cuáles son realmente los problemas más relevantes que deterioran el adecuado funcionamiento del Organismo.

Segunda Etapa.- Los aeropuertos regresan dichas cédu
las, para que sean analizadas.

Una vez detectadas y evaluadas las necesidades, el De
partamento encargado procede a integrar un programa denominado "Calendarización de Cursos". (Anexo No. 2)

Este programa tiene como fin primordial el enumerar un menú de los distintos cursos que se podrían dar en un período no mayor de un año y así tomar en consideración los de más ayuda tanto al Organismo, como al personal que en el labora.

Tercera Etapa. - Ya realizado el programa "calendariación de cursos", se lleva a cabo la selección de instructores que impartirán dichos cursos.

Para su determinación la selección de instructores se lleva en dos fases:

- Selección Interna. Se busca en A.S.A. si existe internamente el personal adecuado que esté apto para impartir un curso y reúna las características básicas de un buen instructor. Si no se encuentra, se procede a buscar externamente.
- Selección Externa. Al no contar con una persona adecuada para impartir el curso en el Organismo, se busca un instructor en las instituciones externas afines al Organismo, como son la Secretaría

de la Contraloría General de la Federación (SECO-GEF); la Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.), Despachos de Asesorías, etc.

Cuarta Etapa.- Una vez seleccionados a varios instructores, se les solicita un plan de trabajo con los aspectos a cubrir en el curso.

Este plan de trabajo debe contemplar lo siguiente:

- **Título del Curso.** Es la palabra o frase con la que se enuncia o se da a conocer la materia y el contenido del mismo. Este lo dará el Organismo en base a las necesidades detectadas en la segunda etapa, o en dado caso se le pedirá al instructor que proponga alguno.

- **Objetivos Generales.** Son los propósitos finales a cuya consecución se subordinan los recursos técnicos y materiales en pro de la solución de los problemas detectados que contempla el programa de capacitación.

- **Objetivos Específicos.** Son los propósitos parciales que deben alcanzarse y que se refieren a algunos aspectos de los cursos que se otorgan.

- **Contenido.** El instructor o la persona seleccionada, desglosará el temario del curso con cada uno de los puntos específicos.

Se elegirá al que con su plan de trabajo reúna las características afines que persigue el Organismo.

A los que no reúnan dichos requisitos, se les llevará un expediente en el archivo para su posible utilización en un futuro. "**Control de Instructores**". Anexo No. 3

Quinta Etapa.- Elegido al instructor que cumpla con los requisitos deseados, se procede a difundir el evento.

La difusión se realiza mediante las invitaciones que se hacen a nivel de Subdirectores, Gerentes, Subgerentes y Jefes de Departamento, éstas se difunden

por medio de "Oficios". Anexo No. 4

La difusión para el personal en general se realiza por medio de:

- Trípticos. Anexo No. 5 Grabado o relieve en tres partes de las cuales dos laterales se doblan sobre las del centro, formado así seis caras.

En la primer cara nos muestra el logotipo de la empresa, el área que difunde la invitación, así como algún dibujo o imagen característica de los cursos.

En la segunda, tercera y cuarta cara nos muestran los diferentes tipos de curso a impartir, sus objetivos, a quien va dirigido, la fecha del curso, el horario, duración y el contenido temático de cada uno.

La quinta cara nos muestra información general, como es:

- Los requisitos a cubrir
- La Sede
- Las Inscripciones

En la sexta cara nos muestra mensajes que suelen ser con dibujos y/o con palabras que incitan a la superación.

- Posters. Anexo No. 6 El poster es una pieza de papel, tela o aluminio escrita, que contiene anuncios o propagandas que se exhiben públicamente y se fijan en un sitio público o cuadro mural para la enseñanza.

- Otros. Aquellos que de una forma similiar sirven para difundir los cursos de capacitación. A continuación se mencionan algunos:

- . Carteles
- . Memorandums
- . Folletos
- . Anexos

- . Revistas de la Empresa
- . Periódicos de la Empresa
- . Etc.

Sexta Etapa.- En esta etapa se realizan las "**Inscripciones**". Anexo No. 7

Las inscripciones es la acción de apuntar el nombre de una persona entre las otras para un objeto determinado.

Se busca que el cupo sea de 10 a 15 gentes, por considerarse el número adecuado para el aprovechamiento óptimo del curso.

Días antes de dar inicio al curso, la persona encargada realiza llamadas de recordatorio y confirmación a los inscritos para contar con su presencia segura. En caso de que cancelara su inscripción a última hora por algún motivo se procederá a inscribir a otra persona que haya quedado en lista de espera.

Séptima Etapa.- Es el inicio y desarrollo del curso.

Anexo No. 8

A. **Título del Curso.** "Importancia del manual de procedimientos en materia de capacitación.

B. **Destinatarios.** Dirigido a: Jefes de área administrativos, auxiliares administrativos, analistas de organización y métodos, analistas de recursos humanos y a todo el personal que por necesidades de sus actividades así lo requieran.

Duración: 30 horas (las horas varían dependiendo el tipo de curso).

Lugar: El que indique la empresa.

Fecha: La indicada en las invitaciones.

- C. **Objetivo .** Al término del curso, los participantes serán capaces de aplicar y dar seguimiento al manual de procedimientos en materia de capacitación.

Octava Etapa.- Al término del curso y después de que han sido realizadas las evaluaciones de cada uno de los temas aplicados, se procede a la "**Evaluación de los participantes**".

En esta evaluación se califican los siguientes aspectos:

1. Integración. El participante se adaptó al grupo.
2. Participación. El participante intervino espontáneamente en las actividades del aprendizaje.

3. **Iniciativa.** El participante aportó ideas positivas para el grupo.
4. **Responsabilidad.** El participante cumplió con trabajos individuales o en grupo.
5. **Conocimientos previos del Temario.** El participante dominaba algunos temas del curso.
6. **Aprovechamiento.** El participante manifestó haber aprendido los conocimientos y habilidades propuestas en los objetivos y temario del curso.

La hoja de evaluación se lleva mediante claves que a continuación se mencionan:

- E = Excelente
MB = Muy bueno
B = Bueno
R = Regular
D = Deficiente

Novena Etapa.- Una vez terminada la evaluación de los participantes, se realiza la "Evaluación final del curso". Anexo No. 10

En ésta se evalúa al instructor y se consideran los siguientes aspectos:

1. Contenido de la Exposición
 - Teórico
 - Práctico
2. Nivel de la presentación
3. Movilidad para comunicarse
4. Puntos claves señalados
5. Ayudas visuales (si se usaron)
6. Material distribuido (si se usó)

La evaluación se lleva de la siguiente manera:

<u>Puntaje</u>	<u>Calificación</u>
100-75	Excelente
74-50	Bueno
49-25	Regular
24-0	Malo

En la segunda parte se consideran los grados en que se lograron los objetivos y se dividen en:

- Máximo
- Grado Medio
- Cierta Grado

En la tercera parte el instructor evaluará el contenido del programa y proporcionará sus observaciones'

Décima Etapa.- Para dar por terminado el curso se realizará una "Evaluación General del grupo de participantes". Anexo No. 11

Esta tiene como fin evaluar al grupo en general y se considera:

1. Puntualidad
2. Asistencia
3. Integración
4. Participación
5. Iniciativa
6. Responsabilidad
7. Conocimientos previos del temario
8. Aprovechamiento

La evaluación se calificará por los siguientes grados:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Deficiente

A N E X O S

"DETECCION DE NECESIDADES"

RELACIONES HUMANAS

Instrucciones

Marque con una "X" dentro del paréntesis los aspectos en los que se siente incompetente o en que le gustaría tener mayores conocimientos y/o habilidades:

1. Cómo detectar síntomas de problemas personales como baja moral, irritabilidad, quejas, fricciones, etc. ()
2. Cómo investigar las causas de los problemas humanos detectados para saber si éstos se originan por factores propios del trabajo o por factores externos. ()
3. Cómo entrevistar a los subordinados cuando éstos están exhibiendo conductas que demuestran que tienen problemas. ()

4. Cuáles son las causas que originan los problemas interpersonales en el trabajo y proponer algunas soluciones. ()
5. Cómo prevenir conflictos ()
6. Cómo investigar las características del personal que afectan las relaciones interpersonales ()
7. Cómo manejar al personal o al compañero cuando está bajo una crisis emocional o sumamente exaltado ()
8. Cómo conducir una entrevista disciplinaria ()
9. Cómo manejar entrevistas para dar a conocer resultados de promociones ()
10. Cómo motivar al personal para que no viole el reglamento de trabajo, para que se interese más por su trabajo, para que se desarrolle, etc. ()

11. Cómo lograr que exista cooperación entre los compañeros o con cualquier persona de la empresa ()
12. Cómo manejar al personal que tiende a elu dir sus responsabilidades ()
13. Cómo integrar al grupo de trabajo al personal que siempre se aísla. ()
14. Cómo manejar al personal "difícil" ()
15. Cómo usar la autoridad evitando problemas humanos ()
16. Cómo canalizar discusiones dispersivas en una reunión de trabajo. ()
17. Cómo implantar cambios en los métodos, herramientas, equipo, etc. ()

PROGRAMA ANUAL

AÑO No. 2

"CALENDARIZACIÓN DE CURSOS"

NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO GENERAL	DIRIGIDO A	DURACION EN HORAS	HORARIO	LUGAR	No. DE PARTICIPANTES	MESES															
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Formación de Instructores	Proporcionar a los participantes, los aspectos básicos, relacionados con las teorías, técnicas y procedimientos que les permitan su desarrollo en la transmisión de sus conocimientos.	Personal que por su experiencia y capacidad pueda servir como instructor	20	09:00 a 11:00 hrs.	El indicado	10 a 15	X					X										
Recursos Humanos	Se concientizará al alumno de la gran importancia que tienen los recursos humanos dentro de la vida íntima de las organizaciones, tanto privadas como públicas, dándole los elementos necesarios para el mejor aprovechamiento y aplicación de algunas técnicas de administración de recursos humanos.	Personal administrativo, operativo y personal en general.	25	09:00 a 11:00 hrs.	El indicado	10 a 15		X							X							
Actualización Secretarial	Proporcionará a los participantes, los aspectos relevantes que les permita desarrollar sus funciones secretariales en un grado fctivo de eficiencia y eficacia.	Personal secretarial y personal administrativo.	20	09:00 a 11:00 hrs.	El indicado	10 a 15		X							X							
Relaciones Humanas	Ayudar a constituir la interacción de dos o más personas para tener una relación humana, que debe ser en todas partes y no solo en la organización.	Personal en general, operativo y administrativo.	25	09:00 a 12:00 hrs.	El indicado	10 a 15					X										X	
Ortografía	Proporcionar a los participantes los conocimientos básicos sobre el uso de las diversas reglas ortográficas, lo que les permitirá mejorar la calidad y presentación de sus escritos a través de la práctica.	Personal secretarial operativo y administrativo.	20	09:00 a 11:00 hrs.	El indicado	10 a 15				X					X							

"CONTROL DE INSTRUCTORES"

NOMBRE: _____

R.F.C.: _____

ESCOLARIDAD: _____

INSTRUCTOR INTERNO () EXTERNO ()

TELEFONO: _____

DIRECCION: _____

ADSCRIPCION O DESPACHO: _____

CURSOS: _____

Oficio No.

México, D.F.,

CC. GERENTES, SUBGERENTES, JEFES
DE DEPARTAMENTO Y SUPERINTENDENTES
DE OFICINAS GENERALES Y A.I.C.M.

Con objeto de cumplir con la normatividad de la Secretaría de Programación y Presupuesto y con el Programa Institucional de Capacitación, emitido por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes este Organismo tiene establecido con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, en convenio para capacitar a nuestro personal, en los horarios y temas determinados por dicha Dependencia.

Estamos conscientes del problema que representa el prescindir del personal en tiempos tan prolongados, sin embargo y debido a que también para el ISSSTE, representa una fuerte erogación el atendernos en otros horarios, agradeceremos su valiosa colaboración para cumplir con los Programas mencionados.

En virtud de lo anterior, adjunto me permito remitir a usted la programación para el próximo mes de septiembre, a efecto de solicitarle se realice un esfuerzo extraordinario y envíen a los trabajadores que necesitan de estos apoyos.

Por otra parte, cabe señalar que se están realizando las gestiones necesarias para que en un plazo mediano, se programen los cursos en horarios más accesibles, contando para ello, con la participación de instructores internos.

Sin otro particular, y en espera de su respuesta quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

GERENTE DE PERSONAL

 * INFORMACION GENERAL *

REQUISITOS: OBTENER EL PERMISO DE SU JEFE INMEDIATO.

SEDE: DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

 * DESCRIPCIONES *

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

 ! PARTICIPA !

E

!! INSCRIBETE !!

! SUPERATE !



SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION.
 GERENCIA DE PERSONAL.
 SUBGERENCIA DE RELACIONES LABORALES

CAPACITACION Y DESARROLLO



Alguna duda?
 ! Capacitate !

ORTOGRAFIA II

OBJETIVO

PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES LOS CONOCIMIENTOS BASICOS SOBRE EL USO DE LAS DIVERSAS REGLAS ORTOGRAFICAS, LO QUE LES PERMITIRA MEJORAR LA CALIDAD Y PRESENTACION DE SUS ESCRITOS A TRAVES DE LA PRACTICA.

DIRIGIDO A: PERSONAL SECRETARIAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO.

FECHA: 2 AL 6 DE SEPTIEMBRE.

HORARIO: 09:00 A 13:00 HORAS.

DURACION: 20 HORAS.

CONTENIDO TEMATICO:

- ORTOGRAFIA.
- COMUNICACION.
- PLURALIZACION DE LAS PALABRAS.
- PRONUNCIACION Y ESCRITURA.
- EL ACENTO.
- ABBREVIATURAS.
- CLASIFICACION DE LAS PALABRAS.
- LOS SIGNOS DE PUNTUACION.
- ESCRITURA DE LOS NUMEROS.

FORMACION DE INSTRUCTORES

OBJETIVO

PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES, LOS ASPECTOS BASICOS, RELACIONADOS CON LAS TEORIAS, TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS, QUE LES PERMITAN SU DESARROLLO EN LA TRANSMISION DE SUS CONOCIMIENTOS.

DIRIGIDO A: PERSONAL QUE POR SU EXPERIENCIA Y CAPACIDAD, PUEDA FUNGIR COMO INSTRUCTOR.

FECHA: 17 AL 30 DE SEPTIEMBRE.

HORARIO: 09:00 A 11:00 HORAS.

DURACION: 20 HORAS.

CONTENIDO TEMATICO:

- DINAMICA GRUPAL.
- CARACTERISTICAS Y CUALIDADES DEL INSTRUCTOR.
- LA MOTIVACION Y LA COMUNICACION EN LA INSTRUCCION.
- CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.
- TEORIAS DEL APRENDIZAJE.
- EDUCACION DEL ADULTO.
- METODOS Y TECNICAS DIDACTICAS.
- ELABORACION DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.
- MATERIALES E INSTRUMENTO DE APOYO AUDIOVISUAL.
- TECNICAS DE EVALUACION.
- CONDUCCION DE GRUPOS.
- ELABORACION DE PROGRAMAS.

ACTUALIZACION SECRETARIAL

OBJETIVO

PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES, LOS ASPECTOS RELEVANTES QUE LES PERMITA DESARROLLAR SUS FUNCIONES SECRETARIALES EN UN GRADO OPTIMO DE EFICIENCIA Y EFECTIVA.

DIRIGIDO A: PERSONAL SECRETARIAL Y ADMINISTRATIVO.

FECHA: 23 AL 27 DE SEPTIEMBRE.

HORARIO: 09:00 A 13:00 HORAS.

DURACION: 20 HORAS.

CONTENIDO TEMATICO:

- COMUNICACION.
- ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL IDIOMA.
- CLASIFICACION DE PALABRAS.
- MANEJO DE CORRESPONDENCIA.
- ORGANIZACION EN LA OFICINA.

CAPACITACION Y DESARROLLO



**Alguna duda?
! Capacitate !**

OBJETIVOS	PROGRAMA DE INSTRUCCION ACTIVIDADES TECNICO-DIDACTICAS		MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
	I N S T R U C T O R	PARTICIPANTES			
<p>Crear un ambiente favorable encaminado a lograr la confianza entre los participantes y el instructor.</p> <p>Hacer que el participante aplique su sentido común y sus propias ideas expresando lo que sabe en materia a lo que se refiera el curso de capacitación, con el fin de proporcionar confianza y disminuir la ansiedad ante una nueva experiencia.</p> <p>Presentar al participante en forma audiovisual un panorama general sobre el curso.</p>	<p>El instructor dará la bienvenida a los participantes y les pedirá que se presenten ante el grupo dando a conocer sus nombres, actividades y principales intereses.</p> <p>Una vez que haya concluido la presentación, les explicará el objetivo terminal y temario del curso.</p> <p>El instructor distribuirá el cuestionario inicial, dará lectura a las instrucciones para el uso del mismo y verificará que queden claras para todos, pidiendo uno a uno de los participantes que expresen con sus propias palabras dichas indicaciones.</p> <p>El instructor deberá verificar que el equipo que se va a utilizar se encuentre en buenas condiciones.</p> <p>El instructor dará a conocer el pronóstico situacional y recomendará poner atención a la información que se presentará, comunicando a los participantes que una vez terminada la proyección, se harán preguntas relacionadas con esta información, aclarando que no es necesario tomar notas, ya que al término de la proyección y antes de hacer preguntas, se le proporcionará a todos el guion del audiovisual</p>	<p>Se presentarán ante el grupo dando su nombre, cuando son las actividades que realizan y cuáles son sus principales intereses.</p> <p>Algunos participantes explicarán con sus propias palabras lo que sabe acerca de la materia.</p>	<p>Proyector Pantalla Acetatos Caja</p> <p>Cuestionario Lápiz Cinta</p>	<p>30 minutos</p> <p>10 a 20 minutos</p>	<p>Resolver preguntas abstractas.</p> <p>Preguntas orales seleccionando a los participantes que darán respuestas a las preguntas mismas.</p>

OBJETIVOS	PROGRAMA DE INSTRUCCION ACTIVIDADES TECNICO-DIDACTICAS		MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES			
<p>Conocerán los orígenes y explicarán con sus propias palabras los conceptos más importantes del curso.</p>	<p>Explicará brevemente los antecedentes y expectativas, mitos y realidades del tema que se está desarrollando.</p> <p>Explicará detalladamente los conceptos del tema.</p> <p>Explicará detalladamente en qué consiste y para qué sirve, etc.</p>	<p>Podrá atención y dará las respuestas a las preguntas que se hagan</p>	<p>Proyector Pantalla Acetato Guía</p>	<p>15 a 30 minutos</p> <p>50 a 60 minutos</p>	<p>Integrando a los participantes al azar.</p>
<p>Evaluar individualmente el grado de aprendizaje y comprensión que el participante ha logrado con relación a conceptos manejados hasta el momento.</p>	<p>Entregará a los participantes el cuestionario individual, indicando que su llenado será en forma individual, solicitará que lean las instrucciones para el uso del cuestionario y verificará que queden claras para todos.</p> <p>El instructor no deberá participar en el llenado del cuestionario, ni discutirlo.</p> <p>Deberá verificar que todos los participantes hayan dado por terminada la resolución del cuestionario.</p>	<p>Dar respuestas a todas las preguntas escritas en el cuestionario</p>	<p>Cuestionario individual Goma Lápiz</p>	<p>10 a 20 minutos</p>	<p>Cuestionario de preguntas abiertas</p>
<p>Analizar y discutir en grupo las respuestas dadas en el cuestionario individual con base en la información dada, para poder confirmirlas, enriquecerlas y/o modificarlas.</p>	<p>Formará grupos de 4 ó 6 personas, según el número de participantes.</p> <p>Proporcionará el cuestionario grupal, leerá las instrucciones del mismo, verificando que éstas estén claras.</p> <p>Pedirá a cada grupo, nombre un responsable que coordinará las opiniones y los comentarios que surjan.</p> <p>El instructor participará como moderador, cuidando que los participantes no se extiendan en un solo punto.</p>	<p>Aportar el conocimiento asimilado al equipo</p>	<p>Cuestionario didáctico</p>	<p>30 a 60 minutos</p>	<p>Cuestionario de preguntas abiertas.</p>

OBJETIVOS	PROGRAMA DE INSTRUCCION ACTIVIDADES TECNICO-DIDACTICAS		MATERIA DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
	INSTRUCION	PARTICIPANTES			
Definir en grupo con toda claridad, cuales son las respuestas correctas.	No deberá responder dudas en este momento, si las plantea, pedirá que se apunten para discutir las posteriormente.	Explicarán claramente las respuestas del cuestionario.		20 a 40 minutos	Cuestionario de preguntas abiertas.
	Pedirá alternativas y consecutivamente a los responsables de cada uno de los grupos, las respuestas que se dieron y las preguntas, las razones que tuvieron para dar dichas respuestas.				
	Preguntará a los demás responsables si están de acuerdo.				
	En caso contrario, apoyará la respuesta correcta.				
	En el caso de que ninguno de los grupos haya dado la respuesta correcta, el dará explicación detalladamente de la respuesta.				
Proporcionar a los participantes el manual didáctico.	Proporcionará y dará a conocer el orden de los contenidos del manual didáctico.	Revisarán el orden con secutivo del manual didáctico.	Manual didáctico	10 minutos	
Evaluar individualmente el grado de aprendizaje y comprensión que el participante ha logrado con relación a los conceptos.	Entregará a los participantes el cuestionario individual, indicando que su llenado será en forma individual.	Dar respuestas a todas las preguntas escritas en el cuestionario.		10 a 25 minutos	Cuestionario de preguntas abiertas.
Explicar claramente el capítulo segundo.	Explicará detalladamente todas y cada una de las definiciones.				

OBJETIVOS	PROGRAMA DE INSTRUCCION ACTIVIDADES TECNICO-DIDACTICAS		MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES			
<p>Evaluar individualmente el grado de aprendizaje y comprensión que el participante ha logrado con relación a los conceptos y ejemplos expuestos.</p> <p>Explicarán claramente el capítulo tercero.</p>	<p>Expondrá ejemplos claros y fáciles de comprender.</p> <p>Pedirá a cada equipo las opiniones y comentarios del ejemplo expuesto.</p> <p>Participará como moderador, cuidando que los participantes no se desvíen del tema.</p> <p>En caso de que existan dudas, dará una nueva explicación.</p>	<p>Dramatizarán el ejemplo señalado.</p>	<p>Proyector Pantalla Acetato</p>	<p>15 a 30 minutos.</p>	<p>Cuestionario de preguntas abiertas.</p>
	<p>El instructor entregará a los participantes el cuestionario individual, indicando que su llenado será en forma individual.</p> <p>Explicará claramente las definiciones que se incluyen en el capítulo.</p> <p>Expondrá un ejemplo claro y fácil de comprender.</p> <p>Podrá a cada equipo, elabore un ejemplo.</p> <p>Podrá a cada equipo las opiniones y comentarios del ejemplo expuesto.</p> <p>Participará como moderador, cuidando que los participantes no se desvíen del tema.</p> <p>En caso de que existan dudas, dará una nueva explicación</p>	<p>Dar respuestas a todas las preguntas escritas en el cuestionario.</p>			

OBJETIVOS	PROGRAMA DE INSTRUCCION ACTIVIDADES TECNICO-DIDACTICAS		MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
	I N S T R U C T O R E	PARTICIPANTES			
<p>Evaluar individualmente el grado de aprendizaje y comprensión que el participante ha logrado con relación a los conceptos y ejemplos expuestos.</p> <p>Explicarán claramente el cuarto capítulo (comprensión)</p>	<p>Entregará a los participantes el cuestionario individual, indicando que su llenado será individual.</p> <p>Explicará detalladamente la definición y sus etapas.</p> <p>Expondrá un ejemplo fácil y claro de comprensión.</p> <p>Pedirá a cada equipo elabore un ejemplo.</p> <p>Pedirá a cada equipo, las opiniones y comentarios del ejemplo espuesto.</p> <p>En caso de que existan dudas, dará una nueva explicación.</p>	<p>Dramatizarán el ejemplo diseñado</p>	<p>Proyector Pantalla Acetato</p> <p>15 a 30 minutos</p>	<p>10 a 20 minutos</p> <p>Cuestionario de preguntas abiertas</p>	
<p>Evaluar individualmente el grado de aprendizaje y comprensión que el participante ha logrado con relación a los conceptos y ejemplos expuestos.</p> <p>Explicará claramente el capítulo 5 y sus etapas (comprensión)</p>	<p>Dar respuestas a todas las preguntas escritas en el cuestionario.</p> <p>Explicará detalladamente las definiciones y sus etapas</p>		<p>Proyector Pantalla Acetato</p> <p>10 a 20 minutos</p> <p>40 a 60 minutos</p>	<p>10 a 20 minutos</p> <p>Cuestionario de preguntas abiertas</p>	

OBJETIVOS	PROGRAMA DE INSTRUCCION ACTIVIDADES TECNICO-DIDACTICAS		MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES			
<p>Evaluar individualmente el grado de aprendizaje que el participante ha logrado con relación a los conceptos y ejemplos expuestos.</p> <p>Aplicar los temas que se han visto para la solución de los problemas existentes en una organización (aplicación)</p> <p>Dar solución y resolver cualquier duda que haya surgido.</p>	<p>Expondrá un ejemplo claro y fácil de comprender.</p> <p>Pedirá a cada equipo, elabore un ejemplo.</p> <p>Pedirá a cada equipo las opiniones y comentarios del ejemplo expuesto.</p> <p>Entregará a los participantes el cuestionario individual, indicando que su llenado sea en forma individual.</p> <p>Formará tantos grupos de 4 ó 5 personas, como el número de participantes se lo permita.</p> <p>Pedirá a cada grupo nombre un responsable que coordinará las opiniones y los comentarios que surjan.</p> <p>Distribuirá la práctica a cada uno de los equipos haciendo hincapié en que la resolución es grupal.</p> <p>Solicitará a uno o dos participantes lean los planteamientos y verificar que queden claros para todos.</p> <p>Pedirá a cada uno de los equipos que pasen al frente a dar las soluciones y razones que dieron lugar a estas respuestas.</p>	<p>Dar respuestas a todas las preguntas escritas en el cuestionario.</p>	<p>10 a 20 minutos</p> <p>60 a 120 minutos</p>		

OBJETIVOS	PROGRAMA DE INSTRUCCION ACTIVIDADES TECNICO-DIDACTICAS		MATERIAL DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES			
<p>Evaluar en forma individual el grado de aprendizaje y comprensión que el participante logró en el curso.</p>	<p>Preguntará al el resto del grupo está de acuerdo. Si existen diferencias, apoyarán la solución correcta. En caso de que ningún equipo tenga la solución correcta, el la dará apoyándose en el manual.</p> <p>Entregará a los participantes, cuestionario individual, indicando que su llenado es individual, solicitará que se lean las instrucciones para el uso del cuestionario y verificar que queden claras para todos.</p> <p>Pedirá a uno de los participantes, que lea el objetivo terminal que está en la primera hoja del manual.</p> <p>Verificar si el grupo está de acuerdo en que se cumplió el objetivo</p> <p>Una vez hecho esto, agradecerá la participación de todos y les deseará éxito en la aplicación de los conocimientos asimilados.</p>	<p>Dar solución a las preguntas escritas en el cuestionario</p>	<p>20 a 40 minutos</p> <p>30 a 60 minutos</p>	<p>Cuestionario con preguntas cerradas</p>	

EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES A CURSOS

CURSO T.C.		EMPRESA O INSTITUCION (CURSOS ESPE CIALES)
DURACION	FECHA DE REALIZACION	HORARIO
INSTRUCTOR		LUGAR DE REALIZACION

No.	NOMBRES	EVALUACION						DESCRIPCION DE LOS ASPECTOS A EVALUAR
		1	2	3	4	5	6	
1								<p>1. INTEGRACION: el participante se adaptó al grupo.</p> <p>2. PARTICIPACION: el participante intervino espontáneamente en las actividades de aprendizaje.</p> <p>3. INICIATIVA: el participante aportó ideas positivas para el grupo.</p> <p>4. RESPONSABILIDAD: el participante cumplió con trabajos individuales o en grupo.</p> <p>5. CONOCIMIENTOS PREVIOS DEL TEMARIO: el participante dominaba algunos temas del curso.</p> <p>6. APROVECHAMIENTO: el participante manifestó haber aprendido los conocimientos y habilidades propuestas en los objetivos y temario del curso.</p>
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								

CLAVE DE EVALUACION

E = Excelente, MB = Muy bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
 Para cada aspecto anote la clave que mejor evalúe la actuación de los participantes.

HOJA DE EVALUACION FINAL DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO:	FECHA:
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	CURSO T.C. No.:

CONTENIDO DE LA EXPOSICION:	ALTO	EQUILIBRADO	SUFICIENTE
TEORICO			
PRACTICO			
NIVEL DE LA PRESENTACION	MUY AVANZADO	ADECUADO	MUY ELEMENTAL
HABILIDAD PARA COMUNICARSE	EFFECTIVA	MEDIO EFFECTIVA	POCO EFFECTIVA
PUNTOS CLAVE SEÑALADOS			
AYUDAS VISUALES (SI SE USARON)			
MATERIAL DISTRIBUIDO (SI SE USO)			

ANOTE SU EVALUACION FINAL PARA EL INSTRUCTOR COLOCANDO UNA "X" EN EL CUADRO									
EXLENTE		BUENO			REGULAR			MALO	
100									0
		75			50			25	

OBJETIVOS DEL PROGRAMA			
	MAXIMO	GRADO MEDIO	CIERTO GRADO
ENSEÑANZA DE NUEVAS IDEAS			
INTERCAMBIO DE IDEAS			
AYUDA PARA REALIZAR MEJOR EL TRABAJO			

CONTENIDO DEL PROGRAMA	
¿QUE TEMA (S) CONSIDERA FUE (RÓN) DE MAYOR VALOR PARA USTED?	
¿QUE TEMA(S) LE GUSTARIA INCLUIR EN EL CURSO?	
¿QUE TEMA(S) CONSIDERA SE DEBERIA(N) ELIMINAR?	
OTRAS OBSERVACIONES	

EVALUACION GENERAL DEL GRUPO DE PARTICIPANTES A CURSOS

NOMBRE DEL CURSO	T.C.	FECHA DE REALIZACION
EMPRESA O INSTITUCION (CURSOS ESPECIALES)	DURACION	HORARIO
INSTRUCTOR	LUGAR DE REALIZACION	

INTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" EL GRADO QUE MEJOR EVALUE LA ACTUACION GENERAL DEL GRUPO,
CONTESTE SINCERA Y LO MAS OBJETIVAMENTE POSIBLE

ASPECTOS A EVALUAR	GRADOS				
	EXCELENTE	MUY BIEN	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1. PUNTUALIDAD					
2. ASISTENCIA					
3. INTEGRACION					
4. PARTICIPACION					
5. INICIATIVA					
6. RESPONSABILIDAD					
7. CONOCIMIENTOS PREVIOS DEL TEMARIO					
8. APROVECHAMIENTO					

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
-----------------------------	--

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es indudable que el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y desde luego un lenguaje; la necesidad de enseñar, la utilización al igual que su diseño de los instrumentos, se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización.

Estoy convencida que la capacitación es un sistema que a través del mismo podemos coadyuvar al desarrollo de los demás.

Es indiscutible que todos los seres humanos tenemos la capacidad de modificar nuestras actitudes total o parcialmente, todo estará en función de nuestra voluntad y como consecuencia alterar nuestra forma de vida.

La conducta del hombre gira alrededor de dos conceptos muy importantes; la actitud y la aptitud, estoy segura de que la combinación de este binomio traerá

grandes beneficios tanto para el ser humano como para la empresa.

Es indudable que tiene mayor importancia invertir en capacitación que en la renovación total o parcial de una organización, ya que el no contar con un manual de capacitación, no se contará con personal adecuadamente capacitado, y la empresa permanecerá estática y su progreso nunca se llevaría a cabo. Por tal motivo propongo que a todo el personal de la empresa se le otorgue un manual de capacitación y se le capacite para mejorar la ejecución de las actividades del puesto que ocupe.

La capacitación se debe de entender como el proceso de enseñanza-aprendizaje, para mejorar actitudes e incrementar aptitudes de los trabajadores, así como los servicios que la empresa proporcione.

Considero que todo el sistema de capacitación, debe poseer las siguientes características: ser participativo, sistemático, uniforme, analítico y formativo. Cabe aclarar que al omitir alguno de ellos, estaríamos

cometiendo un gravísimo error, ya que el interés de parte de los participantes se vería frustrado.

Por lo que se refiere a los programas de capacitación es indudable que en nuestro país existen una gran variedad de curso, conferencias, seminarios, etc., todos relacionados con el desarrollo personal, familiar institucional y social. Los problemas con los que se enfrenta este tipo de capacitación, consiste en que se llegan a omitir en los programas anuales, sin considerar que éste forma parte de sus paquetes de solución a los conflictos laborales.

Los programas de capacitación en nuestro país comprenden una gran cantidad de cursos; entre los que mas destacan se encuentran las especialidades (Administración, Derecho, Ingeniería, Pedagogia, Contabilidad, Economía, entre otros).

Los problemas con los que se enfrenta este tipo de capacitación, consisten en que muchas veces no obedecen a las necesidades detectadas, por lo que propongo que se realice una verdadera detección de necesidades,

pues esta marcará el éxito o el fracaso del programa anual de capacitación.

Para que sea efectivo y resulte atractivo cualquier sistema de capacitación, es necesario que reuna los siguientes requisitos: Ser integral, permanente y desde luego que exista una adecuada política de promoción interna.

La capacitación, continuamente se enfrenta a uno de los problemas más grandes, como lo es la tecnocracia (Poder de la técnica), y si no se atienden estos a tiempo, tendremos graves consecuencias (La deshumanización).

Como consecuencia se traduce a la deshumanización. Este simple concepto consiste en desaparecer total o parcialmente características humanas de la persona y básicamente es tratado como cosa, máquina, objeto o instrumento al ser humano.

La educación debe tener por objetivo la formación de hombres para que lleven una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, cuando la al desenvolvimiento personal, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

Por lo anterior, y para dar solución a los problemas de esta especie, siento y creo que sería necesario incluir en los programas de capacitación a todos los niveles temarios o materias humanistas.

Es conveniente que todos los integrantes de cualquier empresa, sin considerar jerarquías, tomen con más frecuencia la capacitación, a través de cursos o seminarios vivenciales, mediante ellos, el podrá encontrarse a sí mismo.

Es sumamente importante que cualquier empresa cuente y que además respete las políticas de promoción interna, pues al no existir éstas, estamos dando elementos para fortalecer a la crisis económica y de valores que actualmente vive el país. Todo lo anterior tiene una razón de existir, ya que la segunda necesidad fundamental del ser humano es la seguridad. Por eso, considero natural la actuación de muchos trabajadores al sentirse inseguros en sus puestos que ocupan y tratan de asegurarse económicamente por todos los días de su vida.

Como algunas sugerencias propongo que:

- a. Se realice una supervisión más eficiente, a las personas que tengan la responsabilidad de seleccionar o designar trabajadores a ocupar puestos

vacantes o de nueva creación.

- b. Apoyo completo a la capacitación comenzando con la actualización y distribución del manual de procedimientos en materia de capacitación.
- c. Poseer con los propios instructores expertos en alguna especialidad, que conozcan la empresa para la que trabajan y desde luego, la correcta aplicación de las técnicas pedagógicas.
- d. Es necesario que los instructores dialoguen con los jefes de área, a fin de explicarles que su participación es sumamente importante, ya que los beneficios son para el trabajador a su cargo, para la empresa y desde luego para el mismo.
- e. Es conveniente involucrar a instructores y a jefes de área en la planeación del programa anual de la capacitación, así como para determinar temarios.
- f. Considero además que, ayudaría bastante que se incluyera en la Ley Federal del Trabajo, una

disposición que obligue a todo trabajador sin considerar jerarquías, a capacitarse humana y administrativamente.

Para desarrollar correctamente cualquier actividad, es necesario apoyarse en el proceso administrativo, de esta manera estaremos evitando incurrir a equivocaciones en las tareas encomendadas.

La aplicación del proceso administrativo, estará garantizando al capacitado y a la organización, resultados positivos, mismos que se reflejarán en el trabajador.

BIBLIOGRAFIA

- La Administración de Recursos Humanos
Arias Galicia Fernando
Editorial Trillas
560 pp.

- Administración de Personal
Chruden/Sherman
Editorial CECSA

- Los Problemas Humanos de la Dirección
George Strauss, Leonard R. Rayles
Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S.A.
850 pp.

- Administración de Recursos Humanos
Gerarld John Sikula, Cahleen Ann Casey
Editorial Limusa

- Estadística para Administración y Economía
Mendenhall y Reinmuth
Editorial Wadsworth Internacional
505 pp.

- La Administración de Personal
Pigors Paul
Editorial Continental
890 pp.

- Bioestadística
Wayne W. Daniel
Editorial Limusa
455 pp.

- Investigación Evaluativa
Wels, Carol H.
Editorial Trillas, 1987

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Editorial Trillas

- Glosario de Términos Administrativos
Presidencia de la República
Coordinación General de Estudios Administrativos
México 1991

- La Capacitación

Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos
Humanos

México 1991

115 pp.

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del
Estado

Editorial Porrúa

- Reglamento de las Condiciones de Trabajo

Aeropuertos y Servicios Auxiliares

México 1988-1991