



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN DE UN PROGRAMA
ANUAL: APLICADO A SERVIDORES PÚBLICOS
TECNICO- OPERATIVO
EN UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
EMMA GOMEZ LEON**

**DIRECTORA DEL REPORTE:
MTRA. MARÍA DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS**



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

México, D.F.

Marzo 2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNAM.133
2008

M.-

TPs.

A mi mamá
Ma. De Lourdes León Álvarez
Mi infinito agradecimiento y
todo mi amor por su gran apoyo

A mis hermanos
Por su apoyo y ejemplo

A mi esposo
Por su amor, confianza y comprensión

A mi hija
Mi infinito amor, por ser mi mayor
motivo de superación

A mis sobrinos
Toda mi confianza para que logren
ser grandes profesionistas

**A la Universidad Nacional Autónoma de México y
a la Dirección de Educación Continua de la
Facultad de Psicología
Con profundo agradecimiento, por permitir mi
formación profesional.**

**A los Sinodales y a mi Directora
Mtra. Socorro Escandón Gallegos.
Por su valiosa orientación, guía y comprensión en
la elaboración del presente trabajo**

**A mis amigos y compañeros de
trabajo
Por su confianza, comprensión y
motivación**

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
	2
INTRODUCCIÓN.....	
CONTEXTO LABORAL	4
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN	
I.1 Definiciones.....	7
I.2 Marco Normativo.....	9
I.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	9
I.2.2 Ley Federal del Trabajo.....	10
I.2.3 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.....	12
I.3 Normatividad en el Gobierno del Distrito Federal.....	13
I.3.1 Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal.....	14
I.3.2 Normatividad en Materia de Administración de Recursos.....	16
I.3.3 Comités y Subcomités Mixtos de Capacitación.....	18
I.4 La función de los Sindicatos dentro de los Subcomités Mixtos de Capacitación.....	22
CAPÍTULO II	
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
2.1 Definición de Modelos de Capacitación.....	26
2.2 Etapas del Sistema de Capacitación.....	34
2.2.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	34
2.2.2 Planeación.....	37
2.2.3 Programación.....	38
2.2.4 Ejecución.....	39
2.2.5 Seguimiento.....	39
2.3 El Proceso Enseñanza-Aprendizaje.....	41
2.4 El Diagnostico de Necesidades de Capacitación y el Programa Anual de Capacitación en el Gobierno del Distrito Federal.....	46
CAPÍTULO III	
LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	
3.1 Técnicas de Evaluación.....	55
3.2 Costo-Beneficio.....	57
3.3 El papel del Psicólogo en la Capacitación.....	63

CAPÍTULO IV

PROCEDIMIENTO

4.1 Desarrollo del Programa Anual de Capacitación.....	65
4.2 Instrumento.....	68
4.3 Población.....	68
4.4 Procedimiento de Aplicación.....	69

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y RESULTADOS	72
CONCLUSIONES	86
SUGERENCIAS Y LIMITACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	93

RESUMEN

El presente reporte laboral, muestra los resultados obtenidos de la medición del impacto de la capacitación y del costo beneficio, a través de la aplicación de un cuestionario a 500 trabajadores de una Delegación Política del Gobierno del Distrito Federal, seis meses después de haber recibido la capacitación con la finalidad de saber que tanto se habían llevado a cabo los conocimientos adquiridos en los cursos y el aprovechamiento de los recursos presupuestales asignados a la capacitación.

Con el objeto de establecer estrategias encaminadas a un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la dependencia, se encontró que los trabajadores que recibieron capacitación cubrieron sus expectativas y el aprendizaje fue significativo, ya que fue puesto en práctica durante su desarrollo laboral y personal, lo que indica que la capacitación cumplió con los objetivos propuestos. Asimismo se pretendió resaltar la importancia del psicólogo laboral dentro de los procesos de capacitación en las diferentes organizaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata de mostrar el desarrollo del Sistema de Capacitación dentro de una Delegación del Distrito Federal, siendo la Jefatura de Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal la encargada de llevarlo a cabo, a través de la Oficina de Capacitación, siendo mi función principal la de llevar a cabo cada una de las etapas del Sistema de Capacitación el cual se basa en el modelo sistémico y administrativo, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en mi formación como Psicóloga y a través de la experiencia adquirida dentro de esa área, lo que me permite presentar este reporte que tiene como objetivo el de analizar los resultados de la ejecución del Programa Anual de Capacitación a los trabajadores técnico-operativo que se llevó a cabo durante el año 2006, en una Delegación del Distrito Federal, a través de la aplicación de encuestas realizadas seis meses después de haber recibido capacitación, para medir su impacto y el costo beneficio, a fin de conocer las mejoras que aporta y establecer estrategias, encaminadas a un óptimo aprovechamiento de los Recursos Humanos y materiales con los que cuenta la dependencia, es decir que tanto se está aprovechando, que tanto se están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante esta y cuales son las estrategias a seguir para que tanto el personal de base, como el de estructura reconozcan la importancia que tiene la capacitación constante y actualizada en todos los ámbitos de competencia de acuerdo a las necesidades de la dependencia, así como considerar los resultados obtenidos de la última etapa de la capacitación que es la evaluación, la cual permitió verificar y retroalimentar al Sistema de Capacitación al proporcionar información sobre su realización accediendo a mejorarlo al adecuar los objetivos y medios de aprendizaje, es un proceso continuo que consiste en determinar en qué medida se están alcanzando los objetivos de instrucción, del curso y de la Institución.

Como ya se señaló la evaluación es un proceso permanente, continuo, sistemático, gradual, acumulativo e integral, el cual requiere diversos procedimientos que nos informan del modo en el que se ha establecido la relación enseñanza-aprendizaje; que permite observar la calidad y cantidad de conocimientos, habilidades y actitudes construidos, así como el alcance de los objetivos establecidos, el desempeño de los instructores y las condiciones de las sedes en los que se está impartiendo la capacitación, así mismo se pueden realizar mejoras en los programas, contenidos temáticos, instructores, sedes entre otros puntos importantes, es por ello que es indispensable que este paso se considere para la programación de nuevos cursos y darle a la capacitación la importancia que tiene dentro de las dependencias así como sus beneficios, ya que actualmente se sigue viendo a la capacitación como un desperdicio de tiempo y dinero por parte de los jefes y por los trabajadores como un castigo, una pérdida de tiempo, lo que ha provocado deserción dentro de los cursos y baja participación en temas específicos, aun cuando fueron solicitados a través del Diagnóstico de

Necesidades de Capacitación, que se realiza año con año, situación que es preocupante ya que para que exista un crecimiento en las dependencias y estén al nivel que exige la nueva tecnología, la adquisición de conocimientos nuevos, la actualización, la competitividad, la identidad de los trabajadores, sólo se logra a través de la Capacitación.

Es por ello que contar con elementos metodológicos, como la medición del impacto de la capacitación y del costo beneficio arrojan elementos que complementan la información obtenida de la evaluación, permitiendo establecer estrategias para un mejor aprovechamiento de los recursos que se invierten en el sistema de capacitación a fin de crear una consciencia de compromiso y responsabilidad tanto de los Jefes como de los trabajadores para que esta herramienta sea indispensable por su utilidad para el mejoramiento del logro de los objetivos.

CONTEXTO LABORAL

La Delegación del Distrito Federal, donde se llevó a cabo el estudio, tiene como objetivo servir a la ciudadanía, en el marco de autonomía funcional en acciones del gobierno, y en el ámbito de la suscripción territorial, entendiendo en todo momento sus demandas con eficiencia, eficacia y transparencia, bajo los criterios de racionalidad y austeridad en el manejo de todos los recursos, con base en el marco legal aplicable, como única vía de legitimidad de sus acciones, salvaguardando sobre todo el interés común, en concordancia con lo instrumentado en la materia por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, a través de la supervisión de la operación y la atención de los servicios que presta la Delegación para fomentar el acercamiento, la participación y el entendimiento con el Gobierno del Distrito Federal.

La Delegación en su estructura orgánica cuenta con el Jefe Delegacional, 1 Coordinador de CESAC (Centro de Servicios de Atención Ciudadana), 1 Coordinador de Comunicación Social, 1 Coordinador de Ventanilla Única, 1 Coordinador de Informática, 1 Coordinación de Planeación y Modernización Administrativa, 1 Coordinador de Asesores, 1 Secretario Particular del Jefe Delegacional, 6 Direcciones Generales, 3 Direcciones Ejecutivas, teniendo como función principal responder con oportunidad y absoluta responsabilidad a la solución de problemas en la demarcación política, otorgando respuesta atenta y cordial en la prestación de servicios y hacer llegar a la ciudadanía los beneficios de los programas sociales y de las obras establecidas para mejorar el bienestar social y elevar la calidad de vida, para ello se apoya con Direcciones Territoriales, distribuidas en las Diez Zonas en las que se divide la demarcación política, teniendo como misión: Atender la demanda ciudadana y la prestación de los servicios públicos básicos, promoviendo dentro de la circunscripción territorial la concertación y prevención social. Para lograr sus objetivos requiere del personal técnico-operativo, el cual está conformado por **5,986** trabajadores de base quienes realizan diferentes funciones de acuerdo a su código de puestos: Profesional, Médico, Administrativo, Técnico (Bibliotecario, Informática, Analistas, Guardería, etc.) Comunicación, Servicios (intendencia, calderas, mantenimiento en general, etc.), Oficios (albañil, jardinero, plomero, etc.).

Descripción de niveles de Servidores Públicos			
<i>Servidores públicos</i>	<i>No. de trabajadores</i>	<i>Genero</i>	
		<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>
<i>mandos medios y superior (Estructura)</i>	332	110	222
<i>Técnico-operativo (Base)</i>	5896	1980	3916
Total	6228	2090	4138

Para atender los requerimientos solicitados por la ciudadanía de manera eficaz, lleva a cabo programas de capacitación, que le permitan proporcionar a sus trabajadores las herramientas necesarias para contar con personal de acuerdo a las necesidades reales de la Delegación a fin de que los trabajadores cuenten con los conocimientos, métodos y técnicas necesarias para dar pleno cumplimiento a sus funciones redundando en el logro de los objetivos Institucionales, recayendo la Capacitación en la Dirección General de Administración de quien dependen la Dirección de Recursos Humanos, la cual está integrada por la Subdirección de Administración de Personal y la Subdirección de Relaciones Laborales y Capacitación, esta última cuenta con la Jefatura de Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, quien es la responsable a través de la Oficina de Capacitación, del Programa Anual de Capacitación para todo el personal adscrito a la delegación, la conformación del programa requiere de una serie de pasos metodológicos (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Programación y Presupuestación, Ejecución, Evaluación y Seguimiento), apegándose a la Normatividad, vigente.

UBICACIÓN DEL AREA DE CAPACITACIÓN



Como se puede observar el flujograma anterior es en la Oficina de Capacitación, en donde se llevan a cabo las diferentes etapas del sistema de capacitación, teniendo como responsable a la psicóloga que desarrollo el presente reporte laboral.

Cabe señalar que el personal técnico-operativo capacitado como parte del Programa Anual fue de 721 trabajadores, lo que represento el 12%, lo cual es un porcentaje muy bajo, dado que la programación de eventos de capacitación depende del presupuesto asignado a la partida para la "capacitación", el cual va a ser designado por las áreas de recursos financieros, aunado a que dentro de algunas dependencia de gobierno las áreas de capacitación no cuentan con el apoyo necesario para el desarrollo de los programas de capacitación, tales como aulas, material, equipo, personal capacitado (que cumpla con el perfil requerido para la coordinación y supervisión del los procesos de capacitación), situación que no permite un crecimiento significativo en materia de capacitación, así como el recurso para estar en posibilidades de atender a un mayor número de trabajadores.

Es por ello que es indispensable que los psicólogos realicen una labor profesional para convencer que la capacitación, además de conocimientos, trae consigo otros beneficios tanto para la Dependencia como para los trabajadores.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

I.1 Definición

La capacitación es un medio imprescindible para la actualización y formación del Recurso Humano, propicia además la superación individual y colectiva del personal, es por ello que la capacitación dentro de las Instituciones es fundamental, (Katz, D. 1993) por lo que a continuación citaremos algunas definiciones dadas por diferentes autores para este término:

“La capacitación es el proceso educativo aplicado de manera sistémica y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y al desarrollo de habilidades”. (Chiavenato, I. 1990).

“La capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para “saber como hacer”, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en las esferas cognoscitiva del sujeto. (Pinto, V. 1992).

“La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (Rodríguez y Ramírez, 1993).

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, A. 1995).

“Capacitación: Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal” (Grados, J. 1999).

“Procesos de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar al trabajador de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto de trabajo jerárquicamente, lateral o superior.” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)

Como se puede observar al leer las definiciones que dan los autores citados, la capacitación es una herramienta indispensable para transmitir conocimientos, habilidades y cambio de actitudes, ya que su finalidad es que los individuos, adquieran conocimientos, desarrollen sus habilidades y modifiquen conductas con el propósito de realizar un trabajo específico en una Organización, Institución, Dependencia o área laboral, incrementando la productividad y la calidad de los servicios que se brinden, dependiendo de los objetivos de la misma.

Por lo que para los fines del presente trabajo la capacitación tendrá como objetivo proporcionar a los trabajadores, técnicas, métodos y procedimientos a través de cursos de capacitación, que contribuyan al desarrollo de sus aptitudes, habilidades y conocimientos, así como a la modificación de conductas a fin de lograr una mejor calidad tanto en el servicio que prestan, como en su calidad de vida.

I.2 MARCO NORMATIVO DE LA CAPACITACION

Muchas empresas ven todavía a la Capacitación como una carga legal que tienen que cumplir desconociendo los beneficios de esta, ya que es incuestionable que aun al haberse convertido en una obligación para el patrón, el mismo resulte beneficiado al mejorar los niveles de calidad y aprovechamiento del recurso humano, dado que con la capacitación es fundamental para incrementar la productividad y la eficiencia de los trabajadores elevando los niveles de calificación de los recursos humanos.

El Proceso de Capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que marca la ley en materia de capacitación y adiestramiento por lo que a continuación se señalan algunos antecedentes históricos-jurídicos que nos hablan del interés que existía por la capacitación en el México antiguo, por ejemplo en la época prehispánica se advertía una preocupación por parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli y el Calmécac son una muestra de ello.

En la legislación Colonial se encontraron ordenamientos como las "Ordenanzas de Minería" (1783), que se refería a la enseñanza y la educación de los jóvenes destinados a las minas.

En 1873 se funda el Gran Círculo de Obreros en México, cuya finalidad fue la de propagar entre las clases obreras, la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden movimientos que dan lugar a la creación de un disperso "derecho del trabajo", que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. (Grados, J. 1999).

Así los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción, preocupándose por que el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual lo que se refleja a través de:

1.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917)

A la iniciativa del Ejecutivo Federal, en el mes de Enero de 1978 el Poder Legislativo reformó las fracciones XII, XIII, XXXI del Apartado A del Artículo 123 Constitucional. A través de dichas reformas se consignó en la Ley Suprema de la Federación el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo y se federalizó la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, así como la citada materia de capacitación y adiestramiento, y la seguridad e higiene en el trabajo.

En abril de 1978, la Ley Federal del Trabajo de 1970 fue reformada por el H. Congreso de la Unión. Cabe destacar la modificación del artículo 538, que determina la creación de un órgano desconcentrado dependiente de la STPS denominado **Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento**. Cuya atribución principal es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y adiestramiento. El 5 de junio de 1978, y como resultado de las reformas señaladas el Ejecutivo Federal expidió un nuevo Reglamento Interior de la STPS que incluye la desconcentración territorial de las autoridades federales del trabajo; el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo, ordenamiento que reúne las medidas preventivas de accidentes y de higiene en el trabajo y el Reglamento de la Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento que determina la competencia, estructura y atribuciones de dicha unidad. (Historia de la Secretaría del Trabajo, 1970)

Algunos artículos que puntualizan el marco de la capacitación en México son:

Art. 3º.La educación que imparte el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

ART.123

Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a: b) Empresas.....

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo del mismo año.

1.2.2 Ley Federal del Trabajo (Diario Oficial de la Federación 17 de enero 2006).

Art. 3º. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exigen respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:
VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa. Conforme a lo dispuesto en esta Ley.

CAPITULO III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

Artículo 153-A. todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.

El Art. 153 en su apartado de la A a la X, hace mención, hace mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de parte de las organizaciones y de los trabajadores, esto debe tenerse en cuenta para llevar a cabo una capacitación adecuada e incrementar el desarrollo de los trabajadores.

Siliceo, A. (1995), señala entre los aspectos más relevantes en los artículos arriba señalados los siguientes:

- 1 Por ley los trabajadores tienen derecho de exigir adiestramiento y capacitación
- 2 La existencia de convenios entre jefes y trabajadores para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
- 3 La capacitación o adiestramiento debe ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podar impartirse de otra manera.
- 4 El objeto de la capacitación o adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimiento y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología, previniendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- 5 Los trabajadores a quienes se imparte la capacitación deberán asistir puntualmente, presten atención y presenten sus exámenes respectivos de evaluación.
- 6 Deberán formarse Comisiones Mixtas de Capacitación, integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones.
- 7 En Contratos Colectivos de Trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y para quienes pretenden ingresar a la empresa.

Otros Artículos relacionados son **180, 391, 412, 536 y 537.**

El 5 de julio de 1978 se publicó en el Diario Oficial el Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se establece que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), será la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Actualmente la encargada es la Dirección General de Capacitación y Productividad (Diario Oficial, 30 de diciembre de 1983).

1.2.3 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

En lo referente a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público. Así como para elevar los niveles de productividad y, por consiguiente, los niveles económicos del país, tal como se manifiesta en el artículo 44 de dicha Ley: "La asistencia a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia".

Titulo Segundo

Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares

Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Artículo 44.- son obligaciones de los trabajadores:

- I.- Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y reglamentos respectivos.
- II.- Observar buenas costumbres dentro del servicio.
- III.- Cumplir con las obligaciones que les impongan las condiciones generales de trabajo.
- IV.- Guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento con motivo de su trabajo.
- V.- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
- VI.- Asistir puntualmente a sus labores;
- VII.- No hacer propaganda de ninguna clase dentro de los edificios o lugares de trabajo, y
- VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia. (Chiavenato, I. 1992).

I.3 NORMATIVIDAD EN EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

Disposiciones Legales	Artículos
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Artículo 123, Fracción XIII
Estatuto del Gobierno del Distrito Federal, publicado en la Gaceta Oficial el 22 de abril de 1998	Artículo 115
Ley Orgánica de la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal.	Art. 15, Fracción XIV.
Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal y su Reglamento	Todo
Condiciones Generales de Trabajo del GDF.	Art. 151 y 152
Reglamento Interior de la Administración Pública	Art. 7º. Fracción XIII, numeral 4 y 101, Fracción XIV
Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal (vigente)	Todo
Programa General de Gobierno del Distrito Federal 2000-2006	Todo
Circulares y Lineamientos emitidos por la Oficialía Mayor y por la Secretaría de Finanzas del G D F.	Todo
Lineamientos para la Operación del Proceso de Capacitación en las Dependencias, Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados del G. D. F., 26 de enero de 1996.	Todo
Lineamientos Básicos para el Funcionamiento de los Subcomités Mixtos de Capacitación emitidos por la Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación (DGPLSPC)	Todo
Acuerdo por el que se establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Administración Pública del G D F. publicada en la Gaceta Oficial el, 30 de marzo del 2001.	Todo
Normatividad en Materia de Administración de Recursos Circular Uno Bis 2006, publicada en la Gaceta Oficial el día 28 de abril de 2006.	Numerales 2 al 2.5
Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Informática de la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal	Políticas Generales de Capacitación en Informática

Como se puede observar en el cuadro anterior dentro de las Dependencias de Gobierno además de dar cumplimiento a lo que marca Ley la en materia de capacitación, cuentan con Normatividades, Lineamientos, Planes y Programas, Manuales, que regulan y Dictaminan el Proceso de Capacitación dentro de las mismas, es por ello que a continuación se mencionará brevemente los principales puntos que se refieren a la capacitación.

1.3.1 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL GDF

Las Condiciones Generales de Trabajo contienen las normas a que debe sujetarse el desarrollo del trabajo en el Gobierno del Distrito Federal y tienen su fundamento en los artículos 87 al 91 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (art.1º)

Las disposiciones previstas en estas Condiciones, son obligatorias para su aplicación y cumplimiento por el Jefe de Gobierno, sus funcionarios y sus trabajadores de base pertenecientes al Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal (art.2º.), **Gaceta Oficial del Distrito Federal el 2 de octubre de 2007**

Refiriéndose específicamente a la capacitación en el Capítulo XVI, de la Capacitación y Desarrollo Integral de los Trabajadores:

Artículo 151.- En cumplimiento de la Ley, el Gobierno proporcionará a sus trabajadores la capacitación que les permita elevar su nivel de vida profesional y de productividad en el trabajo. Por su parte, los trabajadores a que se imparta esa capacitación, se obligan a:

Fracción I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y actividades que formen parte del proceso de capacitación;

Fracción II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos, y

Fracción III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que les sean requeridos;

Las constancias documentales de acreditación de los cursos que organice, promueva y apoye el Gobierno, se integrarán al expediente del trabajador y surtirán los efectos correspondientes en los términos del reglamento de escalafón. El trabajador que obtenga constancias documentales que acrediten estudios con reconocimiento oficial, de acreditación y valor curricular podrá presentarlas al Gobierno para la incorporación en su expediente.

Para el cumplimiento de lo anterior se integrará una Comisión Mixta de Capacitación que cumpla con lo ordenado por la Ley, la Ley Federal Del Trabajo y la Constitución.

ARTÍCULO 152.- Las facultades, obligaciones, atribuciones y procedimientos de la Comisión Mixta de Capacitación, quedarán señaladas en el reglamento respectivo.

ARTÍCULO 153.- El Instituto Técnico de Capacitación para los Trabajadores del Gobierno y el Centro de Capacitación Integral del Sindicato de que trata el artículo 77, fracción VIII de éstas Condiciones desarrollará las siguientes actividades:

Fracción I.- Enseñanza de administración pública incluyendo el empleo de máquinas, sistemas electrónicos y de computación;

Fracción II.- Cursos permanentes de capacitación, actualización y adiestramiento en el servicio;

Fracción III.- Carreras cortas de taquigrafía, auxiliar de contabilidad, secretaria privada, contador privado, idiomas y otras que les permitan elevar su nivel profesional,

Fracción IV.- Cursos de posgrado a nivel técnico profesional y enseñanza a nivel medio;

Fracción V.- Servicios de biblioteca y hemeroteca;

Fracción VI.- Ciclos de conferencias, simposios y mesas redondas, sobre temas relacionados con administración pública, mismos que se impartirán en forma periódica y

Fracción VII.- Seminarios de información que tendrán por objeto dar a conocer a los trabajadores y a sus hijos, disposiciones de organización, instructivos y nuevos métodos de trabajo.

I.3.2 NORMATIVIDAD EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta Normatividad contiene lineamientos de carácter obligatorio para la ejecución, por parte de los servidores públicos de la Administración Interna, de las actividades inherentes a la: Administración de Personal, **Capacitación y Desarrollo de Personal**, Relaciones Laborales, Modernización Administrativa, Adquisiciones, Almacenes e Inventarios, Servicios Generales, Informática, Disposiciones Diversas sobre Comercialización y de Servicios y Patrimonio Inmobiliarios, entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal y se aplicará en ejercicios subsecuentes hasta en tanto no se expida otra.

La actualización de la Circular Uno-Bis, cada año, se formula atendiendo las instrucciones del C. Jefe de Gobierno del Distrito Federal y bajo la guía de los principios de legalidad, honradez, simplificación y transparencia que ordena la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal para la actuación de los servidores públicos y se fundamenta en las atribuciones conferidas a la Oficialía Mayor por la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal en su artículo 33 y en el 27 fracción II de su Reglamento, **se expide la Circular Uno-Bis 2007 “Normatividad en Materia de Administración de Recursos”** para las Delegaciones del Gobierno del Distrito Federal, publicada en la **Gaceta Oficial de la Federación 18 de abril de 2007**.

Para el presente trabajo se consideró únicamente el numeral que se refiere al sistema de capacitación, de la Normatividad publicada en la **Gaceta Oficial del Distrito Federal** (Órgano del Distrito Federal) formulada para la Administración Pública del Distrito Federal, con fecha del **18 de abril de 2007**, circular Uno Bis del 2007, expedida para Oficialía Mayor “Normatividad en Materia de Administración de Recursos las Delegaciones del Distrito Federal”, esta es indispensable para llevar a cabo el procedimiento de la capacitación en las dependencias de Gobierno ya que en dicha Normatividad se establecen los procedimientos a seguir para la impartición de cursos, como lo señala el numeral 2. **Capacitación**, Desarrollo de Personal, Servicio Social y Prácticas Profesionales.

Para el presente trabajo se consideraron los numerales que a continuación se describen:

2.1 Sistema de Capacitación, en este punto se define el sistema de capacitación como el conjunto de acciones cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores de las Delegaciones en la prestación de sus servicios, para lo cual establece el marco en el que se operarán las etapas del proceso de capacitación y Enseñanza Abierta, con fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, las Condiciones Generales de Trabajo, el Acuerdo por el que se establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal, en la Administración Pública del Distrito Federal y en las disposiciones específicas que en tales materias emita la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal”, así mismo

señala entre otros puntos, que el Programa Anual de Capacitación se divide en las siguientes etapas:

- Diagnóstico,
- Programación y presupuestación,
- Selección de Prestadores de Servicios de Capacitación y ejecución,
- Seguimiento y Evaluación.

2.2 Disposiciones para la Operación del Programa Anual de Capacitación, en este punto se puede señalar entre los aspectos más importantes: La operación y desarrollo del Programa Anual de Capacitación se realizará por las Delegaciones, a través de los Subcomités Mixtos de Capacitación, con la finalidad de llevar a cabo una mejor promoción y un mayor seguimiento del mismo, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), Es obligación de la Secretaría Técnica de los Subcomités Mixtos de Capacitación, realizar un DNC del personal técnico operativo y actualizarlo, año con año, con apego a la metodología emitida por la DCDP, en el DNC deberá contener la información referente a las problemáticas de desempeño y conocimiento de los trabajadores que obstaculizan el logro de los objetivos de las Delegaciones., deberá aportar los elementos necesarios para la elaboración de programas de capacitación reales y efectivos que coadyuven a mejorar la productividad y contribuyan a la solución de los problemas más apremiantes de las Delegaciones, los resultados del DNC deberán ser remitidos a la DCDP, previa validación del SMC; para ello, se utilizará la metodología y el calendario que ésta emita.

2.3 Disposiciones para la Operación de la Vertiente de Dirección, este punto se refiere a la programación de actividades encaminadas a la profesionalización de los servidores públicos de mandos medio y superior, la cual será atendida a través del PAC, atendiendo a la actualización de DNC y deberá ser dictaminado por la DCDP, la programación de la vertiente directiva deberá seguir los criterios de distribución presupuestal especificados en la programación dirigida al personal técnico-operativo. (Gaceta Oficial de la Federación, 28 abril 2006)

I.3.3 COMITÉS Y SUBCOMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN

La ley Federal del Trabajo, señala en el artículo 153 la formación de Comités Mixtos de Capacitación en las empresas, los cuales deberán estar formados por representantes tanto del patrón como del trabajadores es decir por los sindicatos, con la finalidad de supervisar, vigilar y verificar que se este cumplimiento con los programas de capacitación que marca la Ley, a continuación se señalan algunos:

Artículo 153-I. En cada Empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidaran que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-k. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de Órganos auxiliares de la propia secretaria.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Dentro del **Gobierno del Distrito Federal** existe un acuerdo mediante el cual se establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Administración Pública del D F., publicado en la Gaceta Oficial del día 30 de marzo de 2001.

En el cual se establece al Comité Mixto de Capacitación como un Órgano de ejecución, consulta, difusión, evaluación, coordinación y seguimiento de la capacitación que se imparta a los trabajadores de base y estructura, el cual deberá estar integrado por un Presidente, dos Presidentes Adjuntos, Miembros Directivos (vocales) y un Secretario Técnico., cuyas funciones se encuentran debidamente delimitadas en dicho documento, las cuales tienen que ver con el proceso de la capacitación en sus diferentes etapas: diagnóstico, programación presupuesto, difusión, ejecución, evaluación y seguimiento a través de reuniones ordinarias, en las cuales se presentan los planes y programas de capacitación así como los resultados obtenidos de la capacitación de los servidores públicos, señalando las desviaciones a fin de que a través de sus integrantes se establezcan las estrategias a seguir para aprovechar los programas de capacitación y dar cumplimiento a los objetivos: de mejorar la eficiencia y productividad en la atención y servicios públicos, a través del apto desempeño de las tareas realizadas por el personal que integra cada una de las Dependencias, Órganos Político-Administrativos y Órganos Desconcentrados.

El Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal, contará con el apoyo de Subcomités Mixtos de Capacitación, integrados por:

Presidente, Representantes de las áreas Administrativas de la Dependencia, Representante Sindical y Secretario Técnico.

Los **Subcomités Mixtos de Capacitación** buscan establecer, en cada Unidad Administrativa, un foro participativo y de consulta para que sus miembros consoliden criterios, fijen acciones y lineamientos en caminados a reorientar y fortalecer las políticas, procedimientos y programas de Capacitación, Enseñanza Abierta y Servicio Social; lo cual permitirá crear en los servidores públicos una conciencia de productividad y calidad, basada en una cultura de capacitación que coadyuve a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio público.

Con base en el Acuerdo y en el artículo 150 de las Condiciones Generales del Trabajo del GDF, el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal, a través de su Secretaría Técnica, establece los Lineamientos para normar el funcionamiento de los Subcomités Mixtos de Capacitación, así como delimitar su marco normativo, estructura orgánica, atribuciones y funciones.

Los Subcomités Mixtos de Capacitación se rigen por:

- 1 Acuerdo por el que se establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Administración Pública del Distrito Federal, publicado el 30 de marzo del 2001, en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.
- 2 Circular Uno Bis, "Normatividad en Materia de Administración de Recursos".
- 3 Metodologías, circulares, instrumentos y calendarios emitidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Objetivo General

Llevar a cabo en las Dependencias, Órgano Político-Administrativos, Órganos Desconcentrados los procedimientos relativos al Programa General Anual de Capacitación, Programa de Enseñanza Abierta y Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales, siguiendo estos lineamientos y las metodologías y criterios que sean emitidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal (DCDP).

Objetivo Específico

Los Subcomités Mixtos de Capacitación tienen como objetivo:

- 1 Validar, la elaboración y actualización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, (DNC).
- 2 Validar y actualizar el Programa General Anual de Capacitación.
- 3 Llevar a cabo la operación de sus programas.
- 4 Evaluar el logro de las metas alcanzadas.
- 5 Validar y autorizar el Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales.
- 6 Validar y autorizar el Programa Anual de Enseñanza Abierta.

Estructura Orgánica del Subcomité Mixto de Capacitación.

De acuerdo a los lineamientos establecidos por el Comité Mixto de Capacitación con base en los acuerdos emitidos por la Oficialía Mayor en la Gaceta Oficial del Distrito Federal (30 de Marzo De 2001), se establece la siguiente Estructura Orgánica, dentro de los Órganos Político Administrativos:

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN	
CARGO	TITULAR
PRESIDENTE	JEFE DELEGACIONAL
PRESIDENTES ADJUNTOS	DIRECTOR GENERAL DE ADMÓN. SRIO. GRAL. DE LA SEC. SIND, (QUE MAYOR NÚMERO DE AGREMIADOS TENGA EN LA DEPENDENCIA, UNIDAD ADMINISTRATIVA, ÓRGANOS POLÍTICO ADMINISTRATIVOS U ÓRGANO DESCONCENTRADO)
VOCALES	DIRECTORES DE ÁREA
SECRETARIO TÉCNICO	TITULAR DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
REPRESENTANTE DE LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL C. M. C.	DESIGNADO POR LA SECRETARÍA TÉCNICA DEL C. M. C.

Cada uno de los integrantes del Subcomité Mixto de Capacitación realiza funciones específicas.

Los Subcomités Mixtos de Capacitación pretenden atender en su ámbito de competencia, los requerimientos de capacitación, adiestramiento y enseñanza abierta del personal técnico-operativo, que coadyuven al incremento de su productividad y eficiencia en la prestación de servicios a los habitantes de la Ciudad de México.

I.4 LA FUNCIÓN DE LOS SINDICATOS DENTRO DE LOS COMITÉS Y SUBCOMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN.

Para la formación de los Comités Mixtos de Capacitación en las empresas se requiere contar con representantes de los trabajadores los **sindicatos**, que según la Real Academia Española, es una "asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros". (Los sindicatos en México, 2005). Estos se formaron a raíz de la Revolución Industrial inglesa, en la cual cambiaron las formas de producción y organización del trabajo con la introducción de nuevas tecnologías, lo cual dio origen a la organización profesional en sindicatos o trade-unions, para los ingleses. En México, por el desarrollo industrial tardío (1876-1911), la aparición del proletariado industrial ocurrió prácticamente durante esa época. La prohibición, existencia clandestina y después la tolerancia fueron etapas por la que transcurrió, en México, como en otros países, la organización sindical, por la acción colectiva de los trabajadores que ejercitaron el derecho de huelga aun sin la reglamentación y con el advenimiento de la Casa del Obrero Mundial y la creación del Departamento de Trabajo en 1912, surgieron las bases que prepararían el terreno para la organización jurídica del sindicalismo en la Constitución de 1917, artículo 123, fracción XVI, del apartado A, con base en el derecho de asociación profesional en la ley fundamental, comenzaron a estructurarse para nacer a la vida jurídica, la CROM, CGT, los sindicatos católicos, la UGCOM y la CTM, entre otros.

El Artículo 123 protege a los trabajadores. Establece que la duración del trabajo diario no debe ser de más de ocho horas, en lugar de las doce a quince que se trabajaban antes, y que debe haber un día de descanso obligatorio a la semana. Prohíbe que las mujeres y los niños se ocupen de labores inadecuadas para su sexo y su edad. También reconoce que los trabajadores tienen derecho a formar sindicatos (asociaciones para defenderse) y a hacer huelgas (suspender las labores para presionar a los patrones cuando se presentan conflictos de trabajo).

"Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley".

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

XVI.- Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando **sindicatos**, asociaciones profesionales, etcétera;" (Siliceo, 1995).

Los Sindicatos, forman parte de las estructuras de cualquier organización o empresa aportando desde la perspectiva laboral infinidad de soluciones el tema de Recursos Humanos.

Asimismo en la Ley Federal del Trabajo en el TITULO SEPTIMO, Relaciones Colectivas de Trabajo, CAPITULO II, Sindicatos, federaciones y confederaciones, definen al Sindicato en el "**Artículo 356.-** Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. (Diario Oficial de la Federación 17 de enero 2006).

Considerando que los Sindicatos son asociaciones que buscan el mejoramiento y defensa de los trabajadores y que en la actualidad las organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive la era de la calidad, de empresas eficientes, en todas ellas los trabajadores juegan un rol importantísimo, por lo que los sindicatos deben ser mirados como un eslabón dentro de los procesos de Recursos Humanos.

Sindicato.- Del griego *síndicos*, de *sin* "junto" y un derivado de *dike* "justicia". En su sentido amplio, asociación de personas morales o físicas que tiene por objeto la representación y la defensa de sus intereses comunes. Sin embargo, en su acepción corriente, se trata de las asociaciones de obreros y de empleados, de una profesión (sindicato de oficio) o de una rama industrial (sindicato de industria), que se agrupan con el propósito de defender sus derechos e intereses inmediatos: salarios, horarios, condiciones de trabajo, de seguridad, etc.

Los sindicatos son, efectivamente, instrumentos de incorporación de los trabajadores en la lucha por la defensa de sus intereses y la elevación de sus condiciones de vida, al tiempo que ayudan a la formación de una clase obrera organizada y combativa. Estas luchas reivindicativas –desde el aumento de salarios, pasando por las demandas de reducción de la jornada de trabajo, hasta la participación en la ganancia y la cogestión- son el punto de partida para que la clase obrera asuma su papel protagónico en la lucha por la liberación y llegue a un cierto grado de autonomía y organización, logrando una percepción directa de su valor cuantitativo, especialmente en las luchas federativas y confederativas en el seno de las organizaciones sindicales. En el texto que C. Marx preparó con relación a los sindicatos y que fue leído en la I Internacional, señalaba que "Los sindicatos, han formado inconscientemente hogares de organización para la clase obrera, como los Municipios y Comunidades de la Edad Media lo hicieron para la burguesía. Si los Sindicatos, por su primer carácter, son rigurosamente necesarios para las luchas cotidianas entre el capital y el trabajo –verdaderos combates de guerrillas-, por su segundo carácter, son mucho más importantes aún como vehículos organizados para la supresión del salario y de la dominación del capital".

No obstante que la finalidad fundamental de los sindicatos es la de representación de sus afiliados y de protección y resguardo de los trabajadores, pueden desarrollar actividades que les reportan ingresos, siempre que estas se encuentren contemplados en los estatutos, que no estén prohibidas por ley, y que el producto de dichas actividades sea destinado a fines sindicales o incremento de su patrimonio.

En el aspecto de relaciones humanas, al sindicato también le corresponde un rol que cumplir. Al margen de prestar ayuda a sus asociados y promover la cooperación mutua entre los mismos, las organizaciones sindicales deben estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación. Asimismo, están facultados para promover la educación gremial, técnica y general de sus asociados. Además tiene atribuciones para canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y sus trabajadores. (Monografías sindicatos, 2003)

De acuerdo a lo señalado anteriormente se puede resaltar que la creación de los Sindicatos fue para defender y luchar por los derechos de los trabajadores conforme a la Ley, siendo la Capacitación uno de ellos, dentro del Gobierno del Distrito Federal la función de los sindicatos dentro de los Comités y Subcomités Mixtos de Capacitación, es fundamental ya que funge como Presidente Adjunto teniendo las siguientes obligaciones, participar en las sesiones, apoyar los programas de capacitación, proponer modificaciones a los programas de capacitación, validar el programa anual de capacitación, validar el acta resultante de las sesiones, apoyar la difusión del programa, dar seguimiento al programa y evaluar el logro de las metas alcanzadas.

Dentro del Gobierno del Distrito Federal el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal (CMCDP), es un Órgano Normativo, de Ejecución, Consulta, Difusión, Evaluación, Coordinación y Seguimiento de la Capacitación que se imparte a los trabajadores de base y estructura. Para desarrollar estas atribuciones, contará con Subcomités Mixtos de Capacitación (SMC), en cada dependencia, Órgano Político Administrativo y Órganos Desconcentrados del GDF.

En el punto anterior se señalaron las funciones de los Subcomités Mixtos de Capacitación dentro del Gobierno del Distrito Federal, específicamente en los Órganos Político Administrativos (Delegaciones), objeto de este trabajo, en el punto comentado anteriormente pudimos observar que el Representante Sindical es aquel que tiene mayor número de agremiados dentro de la Delegación, representando a la mayoría de los trabajadores, este ocupa uno de los puestos de mayor Jerarquía dentro del Subcomité, lo que le permite tener voz y voto para estar o no de acuerdo con el programa anual de capacitación que se presenta dentro de las reuniones del subcomité, ya que sin su firma de autorización el programa no es válido, es decir tiene ingerencia para modificar cursos, cancelar, incluir, así como en lo relacionado con la ejecución de los cursos, sedes, horarios, fechas, etc., en beneficio de la base Trabajadora.

Es por ello que siendo la capacitación, un derecho de los trabajadores debiera existir mayor compromiso a través de una participación dinámica por parte de los líderes Sindicales.

Según Hernández, A. y Wilde, R. (1998), en México existen pocos casos de participación sindical activa en la definición de la formación técnico-profesional de los trabajadores. La mayoría de las veces, los programas de capacitación de los

trabajadores activos de la empresa, son diseñados por la misma empresa, sin la participación de los sindicatos de trabajadores. En otros casos, señala (Wilde, R. 1998), la empresa se apoya en instituciones de formación que aún se encuentran lejos de poder satisfacer las necesidades y requerimientos de las empresas. En menor medida, se conocen situaciones en las que un sindicato administre una escuela de formación técnico-profesional para sus agremiados. La participación, en forma abierta y cooperativa, de las empresas y los sindicatos, del gobierno y de las instituciones educativas.

Ejemplo claro de ello es la formación técnica-profesional en Teléfonos de México en donde se imparte a través del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEEX), que basa su estrategia de desarrollo y modernización de recursos humanos:

- Estrategias de detección de necesidades de capacitación.
- Formación y especialización de instructores.
- Desarrollo de cursos y contenidos.

Así mismo se puede señalar que en otros países los sindicatos forman parte importante en la capacitación de los trabajadores como lo refiere el Instituto Sindical de Estudios (ISE), UGT, España, al realizar jornadas sobre "Capacidades laborales básicas", realizadas en marzo de 1999 "Jornadas para la difusión e intercambio de experiencias sobre el desarrollo de Capacidades Básicas en trabajadores para la mejor acreditación y certificación profesional". Dicho Proyecto ha sido impulsado por el Instituto Sindical de Estudios, con el patrocinio y medios de la Fundación para la Formación Continua (FORCEM) y del Fondo Social Europeo. Han participado asimismo la Universidad Complutense de Madrid, con expertos propios y de otras cuatro universidades, IFES, la Federación de Universidades Populares y la Fundación para el Fomento de la Innovación Industrial (de la Universidad Politécnica de Madrid). (**Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, 1988**)

El nuevo sindicalismo esta a favor de un decidido apoyo a la capacitación. Existe en esta corriente una conciencia de la importancia de la productividad y la competitividad. (Calderón, H. 1990).

CAPÍTULO II

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

La Capacitación ha existido siempre, pero desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones: se capacita por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto, por premio o por castigo.

Pero la verdadera capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse íntegramente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

2.1 DEFINICIÓN DE MODELOS DE CAPACITACIÓN

A continuación se describen algunos Modelos de la Capacitación, ya que no hay un modo único de conceptualizar la función de capacitación y adiestramiento dentro de una organización. Cada orientación teórica plantea una serie de diferentes problemas, hace hincapié en aspectos diversos y en consecuencia posibilita que teorías alternativas y aun competitivas presten simultánea y pareja utilidad, aunque a menudo para fines totalmente distintos.

Por lo anterior para la presente investigación se apega a dos de ellos, el Administrativo y el Sistémico, siendo la orientación sistémica la que enmarca a la capacitación y adiestramiento como un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general de una organización, ya que la capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permiten generar cambios para incrementar la productividad de las empresas o la calidad de los servicios que se proporcionan y dado que según lo que señala **Reza, J. (1995)**, una empresa es una unidad productora de bienes o servicios que debe integrarse con distintos recursos y estar soportada por una estructura orgánica que le permita el alcance de sus objetivos; en este sentido el enfoque sistémico le permite relacionar los elementos o subsistemas que la integran tales como: los recursos, los objetivos y las metas, así mismo **Reza, J. (1995)**, considera que la empresa es un sistema por que los sistemas son abiertos al medio ambiente macroenvolvente, por lo tanto la interacción con su macro y micro sistema es efectiva; son participativos, permiten la intervención de todos los actores involucrados, capaces de influir; son flexibles, capaces de adaptarse a las situaciones cambiantes de su entorno y de su

modificación interna, son normativos; generan sus propias políticas y formas de funcionamiento, siempre acordes con su propósito y misión, son económicos; facilitan la racionalización de los recursos en su óptimo aprovechamiento; son totalizadores, integran a todos los elementos participantes directa o indirectamente, son autorregulables, al funcionar con insumos, procesos y productos, la retroalimentación del sistema le permite corregir desviaciones no deseadas, permite la sensibilidad realista, facilita la creatividad, la energía de reserva es aprovechable en cualquier momento.

Al concebir sistémicamente la función de capacitación, permite enfocarla como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y desarrollo integral del individuo. De esta forma, la capacitación queda integrada a la empresa, y específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella: el hombre.

Con el fin de transformar los insumos en productos, se llevan a cabo una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación, el cual se señala más adelante.

MODELOS DEL PROCESO DE CAPACITACION

Modelo de ARMO.

Según Flour, R. (1997). El sistema de ARMO consta de 6 subsistemas que son:

1. Planificación de la capacitación y el adiestramiento; que permite dar un orden al proceso de capacitaron a través de una serie de pasos
 - a) Plantear la política y los objetivos de la capacitación.
 - b) Definir las metas a alcanzar.
 - c) Definir las actividades que hay que realizar para lograr los objetivos.
 - d) Indicar con que recursos hay que implementar la capacitación.
 - e) Elaborar los instrumentos de calidad.
2. Determinar de las necesidades de capacitación y adiestramiento a fin de identificar las deficiencias existentes entre el desempeño de una persona y los objetivos del puesto que ocupa, considerado:
 - a) descripción de puestos
 - b) medir el desempeño de las personas que ocupan el puesto
 - c) contar con un listado de la información obtenida

3. Formulación de Programas de Capacitación y Adiestramiento, en este punto se prevén los cursos y eventos de capacitación requeridos para satisfacer las necesidades identificadas:
 - a) establecer las metas del Programa
 - b) definir los objetivos del aprendizaje
 - c) formar los grupos de participantes
 - d) dividir el tipo de evento
 - e) seleccionar las estrategias del evento
 - f) determinar las actividades para ejecutar los eventos
 - g) programar la fecha, horario y duración de los eventos
 - h) estimar el costo del programa
 - i) estimar los beneficios del programa
4. Habilitación del Programa de Capacitación y Adiestramiento, en este punto se deberá contar con los recursos humanos, materiales y financieros, requeridos para la ejecución del programa, así como llevar a cabo las actividades previstas en el programa y supervisar la ejecución del mismo.
5. Ejecución de la capacitación y el Adiestramiento, en esta etapa se llevan a cabo los eventos previstos de acuerdo a las necesidades identificadas, verificando el desempeño de los instructores y de los participantes así como la logística general del evento.
6. Evaluación del sistema, en este paso se busca determinar la efectividad de la capacitación, identificar los beneficios generados para la empresa y el personal, proporcionando información útil que permita mejorar el diseño, la habilidad y operación del sistema de capacitación y adiestramiento ya que en este punto se llevan a cabo las siguientes actividades:
 - a) evaluación del aprendizaje
 - b) evaluación del grado de aplicación de lo aprendido al trabajo
 - c) realización del análisis del costo beneficio de la función de la capacitación y adiestramiento.

Modelo de A G

Arias Galicia (1988), describe este modelo a través de los siguientes pasos:

- 1) Planteamiento de la situación deseada vs la situación real, se refiere a lo esperado en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes y se mide cual es la situación real de tal forma que se identifiquen las carencias que serán el tema a resolver.
- 2) Análisis de Opciones, se estipulan diversas alternativas de solución dentro de las cuales puede estar la capacitación.
- 3) Establecimiento de objetivos conductuales generales, se establecen los objetivos conductuales en las distintas esferas de cada puesto (información, objetivos, relaciones interpersonales, actitudes propias, planeación y control)
- 4) Proyecto de programa, se especifican los temas y objetivos, así como la duración del o los cursos a impartirse, en relación a los objetivos conductuales.
- 5) Estimación de Recursos, determinar los recursos a utilizarse en la ejecución de los eventos de capacitación, permitiendo fijar un presupuesto y propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el costo de la capacitación.
- 6) Determinación del punto de equilibrio, lo invertido en la capacitación no debe ser mayor a lo que se espera en beneficios o por lo menos que no pierda ni se gane. En este paso se debe decidir si se invierte en capacitación o si se requiere tomar otra solución.
- 7) Elaboración de Programas y Materiales, diseño del programa considerando la esfera del puesto al que están dirigidos los antecedentes de los participantes, el tiempo y las fechas disponibles.
- 8) Diseño de Procedimientos para determinar la causación, se determina algún cambio entre la situación deseada y la real, además de verificar si este cambio se debe a la capacitación.
- 9) Selección de candidatos, se debe tomar en cuenta quienes son los que realmente requieren la capacitación.
- 10) Impartición del Programa, se ejecuta el programa de acuerdo a lo previsto en los pasos anteriores.
- 11) Evaluación, se evalúa el logro de los objetivos, indicando si se debió a las actividades y recursos utilizados o a otras variables.

Modelo Sistémico

La empresa en sí es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la Unidad.

El enfoque sistémico se define como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados (Pinto, V. 1992).

Por lo anterior es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema, por lo que corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera adecuada y confiable.

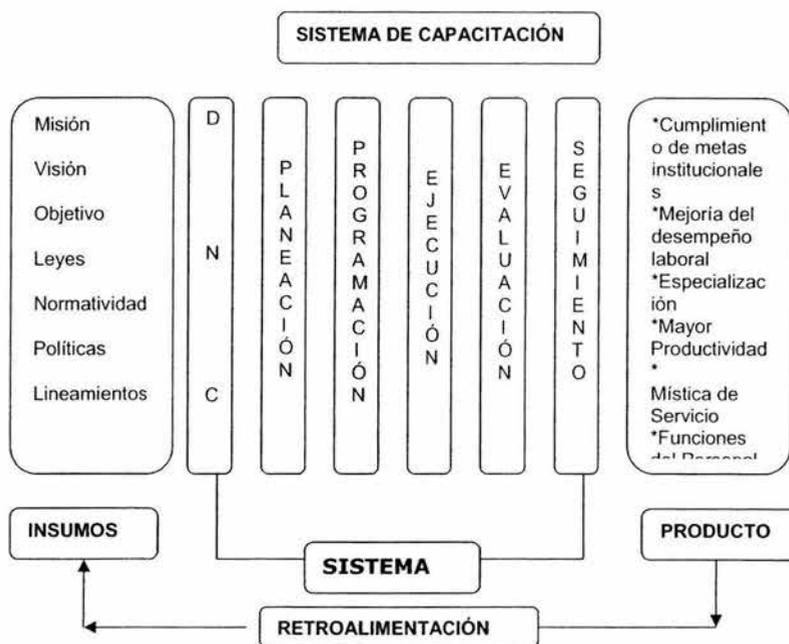
Cada sistema recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y obtener producto, Calderón, H. (1990), enfatiza cinco elementos constitutivos de un sistema:

1. **Insumos;** es todo lo que ingresa a un sistema, como materiales, energía o información que lo alimenta, y que al combinarse y transformarse dan por resultado un producto.
2. **Procesos:** constituyen las acciones ordenadas y sistematizadas para convertir los insumos en productos.
3. **Productos:** son los resultados que se producen de procesar los insumos, tales como: bienes, servicios, comportamiento, información, etc.
4. **Retroalimentación:** Es el recurso que tiene el sistema para regular sus acciones y facilitar el alcance de sus objetivos. Es la información que el sistema tiene de los resultados de su acción en el exterior.
5. **Ambiente:** lo constituyen las fronteras o límites de un sistema, mismos que lo definen y delimitan. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes del él.

Por ejemplo como señala Pinto, V. (1992), en el curso de un sistema de capacitación los insumos pueden ser instructores, coordinadores, normatividad legal, descripción de puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, clima laboral, accidentes, ausentismo, rotación etcétera.

Los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas, para seguir con el proceso de transformación, y llegar finalmente a los resultados, reacciones o respuestas esperadas.

El Sistema de Capacitación esta dividido en seis etapas, según se señala en el (Manual del Diplomado de Administración de Recursos, Facultad de Contaduría y Administración, 1998) las cuales describen paso a paso el proceso a seguir en la aplicación de la medición integral de la Capacitación, dichas etapas son:



Modelo Administrativo

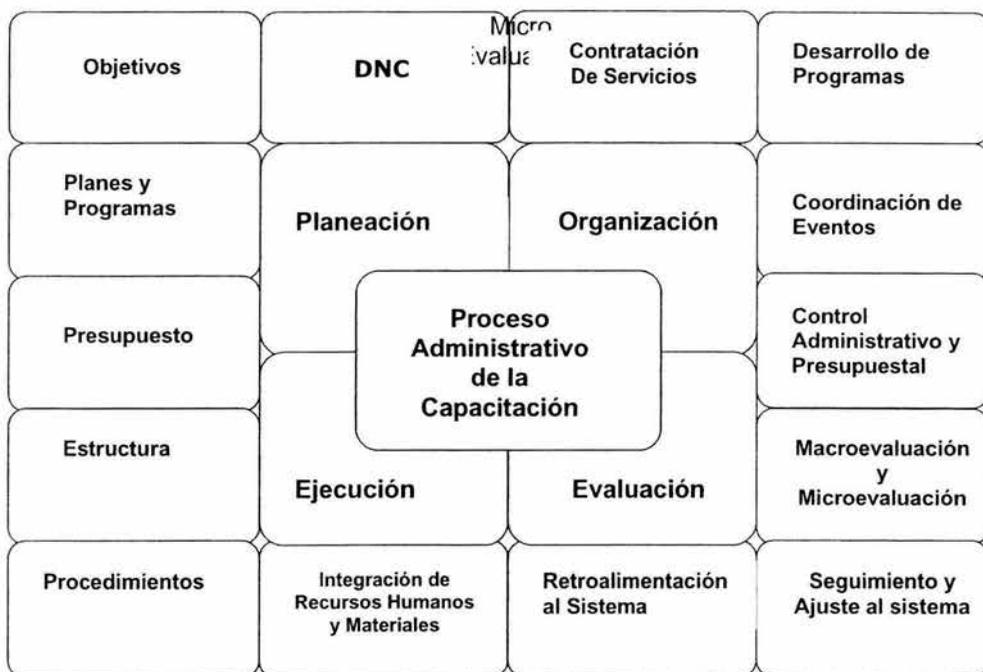
Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas constituyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración. Pinto, V. (1992)

Las funciones de administración que comprende el proceso administrativo de la capacitación son cuatro: planeación, organización, ejecución y evaluación.

En el proceso de la capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido a la capacitación, pues conduce a determinar "que se va a hacer" valiéndose de las cuatro etapas mismas que a continuación se presentan en un diagrama:

La conversión de insumos en productos se lleva a cabo mediante el proceso de administración de los programas de capacitación, es decir, por medio de la determinación de necesidades de capacitación de la empresa; la elaboración y operación de los programas, y su control, evaluación y seguimiento.

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN



(Pinto V. (1992), Tomado del Manual del Diplomado de Administración de Recursos, Facultad de Contaduría y Administración, 1998)

Enfoque Estructural

Las organizaciones no sólo reciben información del medio externo, sino también de sí misma. Existiendo una normatividad específica, que legisla y reglamenta las acciones que desarrolla el responsable de capacitación y aquí se considera el proceso legal que dirige dichas acciones, junto con el administrativo e instruccional que se integra para dar objetividad a lo que denominamos enfoque estructural. **Pinto, V. (1992)**

Proceso Legal

Hasta la fecha muchas empresas ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que esta proporciona.

El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la Ley Federal de Trabajo en Materia de Capacitación como son: información sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, el registro de planes y programas y la expedición de registros de constancias de habilidades laborales.

Proceso Instruccional

De acuerdo a **Pinto, V. (1992)** el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción, considerando las características y funciones del instructor y de los participantes en tanto son los directamente involucrados.

Este proceso permite establecer la relación instructor-participante, correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los segundos y comprende lo siguiente:

- 1 Clarificar los Objetivos que se deben alcanzar
- 2 Adecuar los contenidos temáticos
- 3 Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes
- 4 Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes
- 5 Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo, de habilidades y cambio de actitud.
- 6 Distribuir eficazmente el tiempo
- 7 Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.

Este proceso consta de cuatro Fases.

1. Selección de Instructores
2. Diseño de cursos
3. Conducción del aprendizaje
4. Seguimiento y Evaluación

2.2 ETAPAS DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

El Sistema de Capacitación, lo entendemos como el proceso específico que permite aplicar paso a paso, cada una de las etapas definidas para una eficiente medición del impacto de la Capacitación orientada a la productividad, el cual podrá aplicar con relativa facilidad.

El Sistema de Capacitación está integrado por una serie de etapas cuyo objetivo es propiciar la adquisición, desarrollo, actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades de las personas que desempeñan un puesto de trabajo.

En este sentido la capacitación es un sistema, ya que sus elementos se integran e interrelacionan entre sí para mejorar el recurso más importante de cualquier Institución: **el humano**, el cual requiere de la actualizar su acervo de conocimientos y habilidades para estar en posibilidades de atender los cambios que presenta al ámbito laboral, por ello, es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral. (Pinto, V. 1992)

A continuación se describirán las cinco de las seis etapas del sistema de capacitación de acuerdo a lo descrito en el punto II.1, en el cual se describe a la capacitación como un sistema:

2.2.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D. N. C.)

Es el punto de donde ha de comenzar a funcionar el proceso, y constituye un paso indispensable para precisar las necesidades y darle un sentido a la capacitación. Desde luego los resultados del DNC son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programar los eventos que satisfagan las necesidades detectadas, permite precisar lo más aproximado, las diferencias cuantificables y medibles, existentes entre los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes requeridas en un trabajador, para el desempeño de un puesto y los que un trabajador posee actualmente.

El Diagnostico De Necesidades de Capacitación (DNC), tiene como función principal la de conocer las carencias y deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que le impiden al trabajador desempeñar satisfactoriamente las funciones y actividades propias de su puesto, para tal efecto existen diferentes métodos para la obtención de la información los cuales se describirán más adelante.

El DNC, debe ser el resultado de la situación ideal o deseada de acuerdo a los perfiles de puestos y a la situación real o actual para observar las discrepancias, desviaciones, deficiencias o carencias en la dependencia en general y en cada área en particular y de manera grupal e individual, así como recopilar.

El **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)** es un instrumento que permite conocer las carencias de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo, así como determina las prioridades de la capacitación.

El **DNC** proporciona la materia prima para la realización de planes y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores tanto para la planeación como para la evaluación, manifiesta obstáculos, contratiempos y dificultades en cuanto a Recursos Humanos y Materiales.

Cabe señalar que el **DNC** no garantiza al 100% el éxito del programa, pero si aumenta considerablemente la certeza de que lo que se lleve a cabo será lo más cercano a la realidad que se vive en la Institución.

Según **Fernández, S. (2004)** El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

La atención hacia un DNC puede derivarse ante

- 1 Desviaciones en la productividad
- 2 Un proceso de cambio en Políticas, Métodos o Técnicas
- 3 Baja o Alta de personal
- 4 Cambios de función o de puesto

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

Pasadas. Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implican cambios a corto, mediano y largo plazo.

Las principales fases del proceso del DNC:

Establecimiento de la situación ideal que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

1. Descripción de puestos.
2. Manuales de procedimientos y de organización.
3. Planes de expansión de la empresa.
4. Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

Descripción de la situación real, conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de

1. jefe inmediato
2. supervisores
3. personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

- Análisis Documental, Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.
- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Registro directo con registros observacionales
- Escalas estimativa de desempeño
- Escalas estimativa de actitudes
- Análisis grupales
 - Lluvia de ideas
 - Grupos binarios
 - Phillip's 66
 - TKJ

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

2.2.2 PLANEACIÓN

Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

En el proceso de la capacitación es la fase que le da la razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar "que se va a hacer" valiéndose de diversas estrategias:

Grados, J. (2001), define a la Planeación como la primera fase del proceso y tiene como intención la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; involucra entre otros aspectos la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de normas y políticas que las orientarán, la secuencia de las operaciones y tareas a realizar en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Comprenden las siguientes subetapas:

- **Diagnóstico y determinación de necesidades de capacitación**

Determinación de Necesidades de Capacitación, la cual debe conducir a establecer en que se va a capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; quienes de los diferentes trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren entrenamiento; en que cantidad o con que nivel de profundidad se requiere que un trabajador domine su especialidad ya sean, conocimientos, habilidades o actitudes, cuando y en que orden serán capacitados según las prioridades y recursos de la institución.

- **Objetivos y políticas**

Establecimiento de Objetivos, son los fines o metas a los que se dirige toda actividad y dan orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual apuntan la organización, la ejecución y la evaluación. Dichos objetivos deben fijarse en función de los objetivos de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades.

- **Planes y programas**

Elaboración de Planes y Programas, los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. La elaboración de un programa de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC, ya que orientan hacia los contenidos o temas hacia los que se va a capacitar, estos se ordenan y se traducen en cursos, los cursos se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puesto, área de trabajo o niveles de organización.

- **Presupuestación.**

Presupuesto, Es la última fase de la planeación y resulta de la ponderación y costo de todas las acciones a efectuarse y de los recursos que se requieren para su realización. El presupuesto debe estar en función del alcance del plan y hará referencia a todos los gastos e inversiones como son: remuneraciones para el personal permanente y el transitorio, asesorías, estudios de investigación, viáticos y pasajes, gastos de difusión, impresiones y publicaciones. Material de Bibliotecas, material didáctico, alquiler de locales, maquinaria y equipo, honorarios a instructores, Instituciones capacitadoras, diseño de guías didácticas y material en general.

2.2.3 PROGRAMACIÓN

Se inicia con un resumen que se obtiene de la D. N. C. varios requerimientos pueden integrar un curso en algunos casos pueden ser temas bien definidos y en otros debido a su importancia puede ser un curso por sí mismo, para la programación de curso se deberá saber “cómo se va a hacer y con qué” y esta compuesto por:

- Integración de los Recursos Humanos responsables del proceso de capacitación, para lo cual se debe contar con personas técnicamente preparadas, de acuerdo a la descripción del puesto y dependiendo de los alcances del programa de capacitación se determinará el número de personas que integraran el departamento de capacitación, así mismo es importante considerar el grado de madurez que alcance el sistema de capacitación que se administrará.
- Integración de Infraestructura Básica, se refiere a los espacios físicos y equipamiento, lo que debe considerarse desde la planeación para evitar problemas tales como carencia de espacios, aulas, salas de proyección, rotafolios, retroproyectors y en general de los insumos materiales mínimos necesarios para desarrollar un plan de trabajo.
- Entrenamiento de Instructores o Selección, para lograr los objetivos planteados para obtener una enseñanza específica de acuerdo a necesidades concretas, se debe contar con técnicos calificados especialistas en las temáticas a tratar en cada uno de los cursos, talleres, Diplomados, etc., lo cual se debe verificar durante la contratación de servicios de capacitación.

2.2.4 EJECUCIÓN

La ejecución es una actividad esencial, ya que es la puesta en marcha del programa de capacitación, e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo, en la realización de los eventos (cursos), así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar "que es lo que sé esta haciendo, que se haga según lo planeado":

- Materiales y apoyo de instrucción,
- Manuales y guías de instrucción,
- Equipo,
- Instalaciones,
- Contratación de servicios de capacitación,
- Coordinación de cursos,
- Control administrativo y presupuestal

Uno de los puntos más importantes de los arriba señalados es la contratación de servicios de capacitación, ya que una selección garantizará que la enseñanza sea impartida por instituciones responsables y especialistas en la materia a impartir, por lo que se deberá realizar una demanda técnica adecuada, que señala los requerimientos solicitados para que la enseñanza sea específica de acuerdo a las necesidades de la institución en sus diferentes áreas.

Durante la ejecución la Coordinación de eventos (cursos, talleres, diplomados, etc.), requiere de un control previo al inicio de los eventos como son: confirmación de instructores, participantes, grupos, aulas, servicios (cafetería, materiales didácticos, registros de asistencia y supervisión del desarrollo de los eventos).

Control Administrativo y presupuestal: verificar que las acciones se estén llevando conforme a programa a fin de garantizar el cumplimiento de las expectativas tanto de la organización como didácticas

2.2.5 SEGUIMIENTO

Grados, J. (2001), señala que el seguimiento de la capacitación permite verificar el impacto de esta, tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa a mediano y largo plazo, comprende las subetapas de:

- Planeación
- Consultoría
- Coordinación
- Objetivos

El Seguimiento de la Capacitación y la aplicación de los conocimientos, tiene un papel esencial en el aspecto subjetivo, promueve la imagen de que el responsable de la Capacitación, esta interesado no solamente en que se impartan los cursos y la gente asista, sino que tiene una preocupación real y sincera por saber como impacta a la organización, la actividad de capacitar al personal.

El desarrollo adecuado y en conjunto de dichas etapas de la capacitación, permitirá contar con programas de capacitación cada vez más específicos que atiendan de manera satisfactoria las necesidades de actualización y profesionalización del personal que labora en las dependencias de acuerdo a sus funciones, lo que redundara en mayores benéficos para el trabajador, la institución y la ciudadanía.

2.3 EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Como se señala en el capítulo I de este trabajo, la capacitación tiene diversas definiciones, todas ellas consideran que durante la capacitación los individuos adquieren una serie de conocimientos, habilidades o modifican conductas a través del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, el cual se describe en este capítulo, iniciando por definir el proceso por separado es decir, **Edel, N. (2004)**, señala que la **Enseñanza**, es el proceso mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia. Este concepto es más restringido que el de educación, ya que ésta tiene por objeto la formación integral de la persona humana, mientras que la enseñanza se limita a transmitir, por medios diversos, determinados conocimientos. En este sentido la educación comprende la enseñanza propiamente dicha.

Los métodos de enseñanza descansan sobre las teorías del proceso de aprendizaje y una de las grandes tareas de la pedagogía moderna a sido estudiar de manera experimental la eficacia de dichos métodos, al mismo tiempo que intenta su formulación teórica. En este campo sobresale la teoría psicológica: la base fundamental de todo proceso de enseñanza-aprendizaje se halla representada por un reflejo condicionado, es decir, por la relación asociada que existe entre la respuesta y el estímulo que la provoca. El sujeto que enseña es el encargado de provocar dicho estímulo, con el fin de obtener la respuesta en el individuo que aprende. Esta teoría da lugar a la formulación del principio de la motivación, principio básico de todo proceso de enseñanza que consiste en estimular a un sujeto para que éste ponga en actividad sus facultades, el estudio de la motivación comprende el de los factores orgánicos de toda conducta, así como el de las condiciones que lo determinan. De aquí la importancia que en la enseñanza tiene el incentivo, no tangible, sino de acción, destinado a producir, mediante un estímulo en el sujeto que aprende (**Arredondo, M. 1989**). También, es necesario conocer las condiciones en las que se encuentra el individuo que aprende, es decir, su nivel de captación, de madurez y de cultura, entre otros.

El hombre es un ser eminentemente sociable, no crece aislado, sino bajo el influjo de los demás y está en constante reacción a esa influencia. La Enseñanza resulta así, no solo un deber, sino un efecto de la condición humana, ya que es el medio con que la sociedad perpetúa su existencia. Por tanto, como existe el deber de la enseñanza, también, existe el derecho de que se faciliten los medios para adquirirla, para facilitar estos medios se encuentran como principales protagonistas el Estado, que es quien facilita los medios, y los individuos, que son quienes ponen de su parte para adquirir todos los conocimientos necesarios en pos de su logro personal y el engrandecimiento de la sociedad.

La tendencia actual de la enseñanza se dirige hacia la disminución de la teoría, o complementarla con la práctica. En este campo, existen varios métodos, uno es los medios audiovisuales que normalmente son más accesibles de obtener económicamente y con los que se pretende suprimir las clásicas salas de clase, todo con el fin de lograr un beneficio en la autonomía del aprendizaje del individuo.

Otra forma, un tanto más moderno, es la utilización de los multimedia, pero que económicamente por su infraestructura, no es tan fácil de adquirir en nuestro medio, pero que brinda grandes ventajas para los actuales procesos de enseñanza – aprendizaje.

Reza, J. (1995), Define el proceso de enseñanza-aprendizaje como todas aquellas acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos, teórico-prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades cotidianas y de trabajo.

El Aprendizaje, es un concepto que forma parte de la estructura de la educación, por tanto, la educación comprende el sistema de aprendizaje. Es la acción de instruirse y el tiempo que dicha acción demora. También, es el proceso por el cual una persona es entrenada para dar una solución a situaciones; tal mecanismo va desde la adquisición de datos hasta la forma más compleja de recopilar y organizar la información (**Edel, N. 2004**).

El aprendizaje según **Grados, J. (2001)**, permite el desarrollo paulatino del ser humano en las tres áreas inherentes al comportamiento humano:

- 1) La **Cognoscitiva**.-vislumbra aquellos procesos de carácter intelectual, que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión, Engloba básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.
- 2) La **Afectiva**.- incluye el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, hechos y estructura; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo, abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.
- 3) La **Psicomotriz**.- comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, habilidades que realiza el individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarco lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Según Chiavenato, I. (1995), el **aprendizaje** es el proceso que permite a los individuos a adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida, el cual se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior, así mismo es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia.

El aprendizaje tiene una importancia fundamental para el hombre, ya que, cuando nace, se halla desprovisto de medios de adaptación intelectuales y motores. En consecuencia, durante los primeros años de vida, el aprendizaje es un proceso automático con poca participación de la voluntad, después el componente voluntario adquiere mayor importancia (aprender a leer, aprender conceptos, etc.), dándose un reflejo condicionado, es decir, una relación asociativa entre respuesta y estímulo. A veces, el aprendizaje es la consecuencia de pruebas y errores, hasta el logro de una solución válida.

De acuerdo con (Pérez Gómez, 1992 citado en Edel, N. 2004) el aprendizaje se produce también, por intuición, o sea, a través del repentino descubrimiento de la manera de resolver problemas.

Estos ámbitos del aprendizaje mencionados, se desarrollan en el ser humano de acuerdo a sus experiencias vivenciales.

Existe un factor determinante a la hora que un individuo aprende y es el hecho de que hay algunos alumnos que aprenden ciertos temas con más facilidad que otros, para entender esto, se debe trasladar el análisis del mecanismo de aprendizaje a los factores que influyen, los cuales se pueden dividir en dos grupos :

1. los que dependen del sujeto que aprende (la inteligencia, la motivación, la participación activa, la edad y las experiencias previas) y los,
2. Inherentes a las modalidades de presentación de los estímulos, es decir, se tienen modalidades favorables para el aprendizaje cuando la respuesta al estímulo va seguida de un premio o castigo, o cuando el individuo tiene conocimiento del resultado de su actividad y se siente guiado y controlado por una mano experta.

Para facilitar la comprensión de los fenómenos de Aprendizaje, existen diversas teorías, ya que la didáctica (estudia el proceso de enseñanza-aprendizaje), como ciencia, como arte y como praxis, necesita apoyarse en algunas teorías psicológicas del aprendizaje en las que se distinguen dos enfoques:

1. Teorías Asociacionistas, de condicionamiento de E-R, dentro de las cuales pueden distinguirse dos corrientes:
 - a) Condicionamiento Clásico: Pavlov, Watson, Guthrie.
 - b) Condicionamiento Instrumental u operante: Hull, Thorndike, Skinner.
2. Teorías Mediasionales: dentro de estas pueden distinguirse:
 - a) Aprendizaje Social: condicionamiento por imitación de modelos: Bandura, Lorenz, Tinbergen, Rosenthal.

- b) Teorías Cognoscitivas: dentro de las cuales se distinguen: Teoría de la Gestalt y psicología fenomenológica, Kofka, Kohler, Werthermer, Maslow, Rogers. Psicología Genética-Cognitiva: Piaget, Bruner, Ausubel, Inhelder. Psicología Genético-Dialéctica: Ulgotsky, Luria, Leontiev, Robinstein, Wallon.
- c) La teoría del procesamiento de información: Gagne, Newell, Simon, Mayen, Pascual Leone.

Como se puede observar el desarrollar cada una de las teorías llevaría mucho tiempo, por lo que para el presente trabajo que pretende evaluar el aprendizaje de adultos que según (Blacker, citado en Edel, N. 2004), el adulto sabe que su capacidad de aprender esta limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que se dispone para la actividad de aprender hasta sus propias limitaciones como sujeto del aprendizaje, el reto de hacerle lugar a una actividad que no le es habitual a la que no esta acostumbrado y que en muchos casos, asocia con elementos frustrantes de su niñez o juventud. Y dado que dentro de las dependencias existe un gran número de trabajadores para quienes el aprendizaje formal es una experiencia lejana, será muy difícil, desarrollar una actitud positiva hacia la propuesta de capacitación, si no se les demuestra que posibilidades que no tienen adquirirán después del aprendizaje y la importancia de acceder a ella.

Por lo anterior, se puede considerar que la teoría que más se apega a este proceso de aprendizaje es dentro de las Mediasionales, Genético-Cognitiva, El aprendizaje significativo de Ausubel; quien señala que el aprendizaje significativo se opone al mecánico, repetitivo, memorístico. Comprende la Adquisición de nuevos significados. Siendo la clave de este la vinculación sustancial de las nuevas ideas y conceptos con el bagaje cognitivo del individuo a través de dos dimensiones del aprendizaje:

1. Significatividad Lógica; secuencia en la estructura interna del material
2. Significatividad Psicológica; que sus contenidos sean comprensibles desde su estructura cognitiva que posee el sujeto que aprende, es decir la disposición positiva del individuo respecto al aprendizaje, motivacional, emocional, actitudinal.

Como se puede observar en la significatividad psicología, la actitud del individuo juega un papel determinante dentro del aprendizaje, como también lo señala (Schuler, citado en Edel, N. 2004), una condición previa al aprendizaje es la motivación para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender como avanza la capacitación, por lo que para que se motive al participante a continuar aprendiendo sugiere algunas estrategias:

1. Utilizar el reforzamiento positivo
2. Eliminar amenazas y castigos
3. Ser flexible
4. Hacer que los participantes establezcan metas personales

5. Diseñar una instrucción interesante
6. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos del aprendizaje.

Retomando el modelo de aprendizaje significativo, podemos decir que este sugiere que cada individuo capta la significación del material nuevo en función de las peculiaridades históricamente construidas de su estructura cognitiva, por lo que se apega más al aprendizaje en los adultos teniendo como propósito lo señalado por (Chiavenato, I. 1995), el aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida, el aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona en respuesta a una experiencia anterior, así mismo es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia.

Para concluir este tema se retoma lo señalado por Edel, N. (2004) quien señala que los paradigmas de enseñanza aprendizaje han sufrido transformaciones significativas en las últimas décadas, lo que ha permitido evolucionar, por una parte, de modelos educativos centrados en la enseñanza a modelos dirigidos al aprendizaje, y por otra, al cambio en los perfiles de maestros y alumnos, en éste sentido, los nuevos modelos educativos demandan que los docentes transformen su rol de expositores del conocimiento al de monitores del aprendizaje, y los estudiantes, de espectadores del proceso de enseñanza, al de integrantes participativos, propositivos y críticos en la construcción de su propio conocimiento. Asimismo el estudio y generación de innovaciones en el ámbito de las estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, se constituyen como líneas prioritarias de investigación para transformar el acervo de conocimiento de las Ciencias de la Educación.

2.4 EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN EN EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (**D.N.C.**), es el punto de donde ha de comenzar a funcionar el proceso, y constituye un paso indispensable para precisar las necesidades y darle un sentido a la capacitación, los resultados del DNC son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programar los eventos que satisfagan las necesidades detectadas.

Sin embargo una vez que las etapas del proceso han arrancado y hasta agotar el ciclo, el DNC, vuelve a realizarse obteniéndose una retroalimentación con los datos que la etapa de Evaluación ha arrojado; de modo que, en realidad, el proceso vuelve a dar comienzo.

Asimismo dentro del Gobierno del Distrito Federal, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, o su actualización, también constituye la primera etapa del proceso de la Capacitación, a través de él se genera información acerca de las necesidades de Capacitación de cada una de las áreas que conforman la Dependencia, de acuerdo con las modalidades de capacitación genérica o específica que deberán impartirse al personal técnico-operativo.

La efectividad del Diagnóstico, consiste en que se elabore con base en datos oportunos, suficientes y relevantes que permitirán elaborar un Programa Anual de Capacitación, sectorizado y priorizado, de acuerdo a las necesidades, considerando que la Capacitación tiene como propósito la profesionalización de los servidores públicos en el desempeño de las actividades que desarrollan en el Gobierno del Distrito Federal, al servicio de la ciudadanía.

Para dar inicio al **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**, el área responsable de la capacitación deberá: (**anexo 1**).

1 Ubicar todas las áreas y responsables, consultando la información de tipo organizacional.

- Estructura Orgánica de la Dependencia, con el propósito de ubicar al personal de estructura responsable de las Direcciones Generales.

2 Entrega de la documentación.

- El Secretario Técnico del Subcomité Mixto de Capacitación a través de la Jefatura de Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal y la Oficina de Capacitación, enviará, por oficio, el formato guía de la DNC y el formato del Desarrollo Programático al personal de estructura responsable de cada una de las Direcciones Generales para que ellos las remitan a sus Direcciones o Subdirecciones de área y éstas se enteren y requirieran el formato guía.

Durante este proceso la Oficina de Capacitación proporciona asesoría para el llenado de formatos y para la identificación de necesidades de capacitación, del personal técnico-operativo que labora en las diferentes áreas de acuerdo con sus funciones y/o necesidades de actualización de acuerdo a los perfiles de puestos.

3 Identificación de los problemas susceptibles de resolver con capacitación.

Los Directores y/o Subdirectores de área identificarán los problemas que son susceptibles de resolverse con la capacitación tales como:

- Trabajo empírico, sin bases teóricas.
- Instrumentación de Programas prioritarios y/o inmediatos.
- Desconocimiento de la Normatividad y/o su aplicación.
- Incapacidad en el manejo de máquinas y equipo.
- Comunicación inadecuada.
- Desorganización.
- Discrepancia en los criterios de operación y/o de validación.
- Cambio en los métodos de trabajo.
- Inadecuado control, seguimiento y evaluación de los procesos.
- Integración de nuevos procedimientos, áreas y funciones.

La problemática detectada deberá discriminar los aspectos inherentes a la persona (actitudes) de los aspectos de conocimientos y habilidades del trabajador, dado que en todos los cursos de capacitación se atienden los bloques de mayor demanda: Desarrollo del Factor Humano, Cultura Institucional y Calidad y Excelencia, a través del Módulo I, El Servidor Público del Gobierno del Distrito Federal.

El análisis de las problemáticas detectadas y las causas que las originan, realizada por la psicóloga responsable de la Oficina de Capacitación, permitirá determinar cuáles son las necesidades de capacitación, el área o las áreas de trabajo donde se presentan, y quién o quiénes requieren de la capacitación.

4 Formato guía del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Una vez detectas las necesidades de capacitación, corresponde a los titulares de las Direcciones proponer los eventos de capacitación, considerando la característica de atención: urgente, prioritaria o necesaria, utilizando el formato guía.

Es conveniente que durante el proceso del DNC., participe el o los servidores públicos con más conocimientos y/o experiencia en el área, debido a que si la propuesta es considerada en el Programa Anual de Capacitación, el área participará en la determinación de la programación de los eventos, en reunión con el prestador de servicios de capacitación (Instituciones Educativas), el personal responsable de la capacitación de la Dependencia (Psicóloga), quien a su vez elaborará, objetivos y contenidos temáticos de los cursos que no se encuentren en el catálogo emitido por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, que

es la responsable de Dictaminar el Programa Anual de Capacitación y los manuales correspondiente de los cursos programados.

5 Una vez que el formato guía del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (**anexo 2**), es requisitado por todas las áreas de la Delegación, se remiten al Secretario Técnico y los remitidos a la Jefatura de Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, la cual a través de la Oficina de Capacitación, realiza el análisis y codificación de necesidades de capacitación de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera, las necesidades de capacitación detectadas, serán **prioritaria** cuando atiendan situaciones que ameriten solucionarse para evitar problemas, resolverlos o prever su agravamiento, la prioridad de **urgencia** se requiere cuando la actuación debe ser inmediata, ya que de no hacerlo se provocarán situaciones de impacto negativo para la ciudadanía, como pueden ser problemas internos que obstaculizan la prestación de servicios o la atención de contingencias causadas por fenómenos naturales, sociales o políticos.

Con los resultados y análisis de la DNC, se elaborará un proyecto de Programa Anual de Capacitación, en el cual la calendarización de los cursos se hará con apego a los lineamientos, que señalan el mes de mayo para el inicio de los cursos y la terminación dependerá del número de horas, los días y el horario en los que se impartirá.

La Oficina de Capacitación elabora la carpeta que será presentada durante la Reunión Ordinaria del Subcomité Mixto de Capacitación, en la cual el Secretario Técnico, presenta los resultados del DNC y el Proyecto de Programa Anual de Capacitación ante el Subcomité Mixto de Capacitación para su consideración.

El Subcomité Mixto de Capacitación priorizará y autorizará los cursos que integrarán el Programa Anual de Capacitación, durante la última sesión del año.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, dentro del sistema de capacitación en los puntos del DNC y la elaboración del Programa Anual de Capacitación, la función del Psicólogo del trabajo es determinante, ya que durante el proceso para la obtención de las necesidades reales de capacitación, proporciona asesoría para la identificación de aquellas problemáticas susceptibles de modificarse con la capacitación, determina necesidades de acuerdo a los perfiles de puestos, determina temáticas de acuerdo a los objetivos de la Dependencia, elabora objetivos que permitan dar cumplimiento a las metas de la Dependencia y retroalimenta a las áreas sobre aquellos cursos que son obligatorios y sobre aquellos que han sido impartidos anteriormente y sus resultados, así mismo a través del DNC se puede identificar necesidades educativas, diagnóstico del clima organizacional, conocer perfiles educativos en los puestos de la organización, información para la programación de actividades del área de Capacitación que no estaban contempladas, así como información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.

Es por ello que para la elaboración del Programa Anual de Capacitación, cuenta con los elementos teóricos y metodológicos necesarios para determinar un Programa que atienda necesidades reales de capacitación, que contribuyan al logro de las metas organizacionales, así como:

- Proporcionar bases para nuevos planes y programas en las diversas áreas.
- Proveer bases para revisar y mejorar los planes y programas ya existentes.
- Facilitar la toma de decisiones sobre la distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación: personal, económico y equipo.
- Justificar o cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades aparentemente prioritarias. (retroalimentación de resultados obtenidos)

Por lo anterior se puede decir que **DNC**, es:

- Un proceso que permite conocer las carencias del conocimiento, hábitos y actitudes.
- La base de un plan estratégico de la capacitación.
- El principio más poderoso para sistematizar la capacitación.
- Es un paso de la capacitación que debe ser actualizado permanentemente por la dinámica de la organización.
- Lo que permite hacer conciencia a los niveles de mando y empleados, de sus capacidades y carencias.
- La base del éxito de la capacitación.

Programación de la Capacitación

Una vez descrito el procedimiento del DNC, se pudo observar que es la etapa anterior a la Programación de la capacitación, ya que va a proporcionar los elementos necesarios para obtener los requerimientos de capacitación permitiendo conocer las debilidades en el conocimiento, las habilidades, actitudes y aptitudes que el personal de la delegación debe superar para desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo; al mismo tiempo, se detectan las necesidades de capacitación para eliminar dichas debilidades y elaborar el **Programa Anual de Capacitación** que atiende de manera prioritaria aquellas temáticas referentes a necesidades sustantivas indispensables para la operación y cumplimiento de los objetivos de la Delegación, tales como el Desarrollo Humano, la Mejora y Elevación de la Calidad en el Servicio, Modernización Administrativa; Desarrollo de los CENDIS, Bibliotecas, el Desarrollo Delegacional, Mejora de los Servicios Informáticos, los Servicios de Atención a la Población.

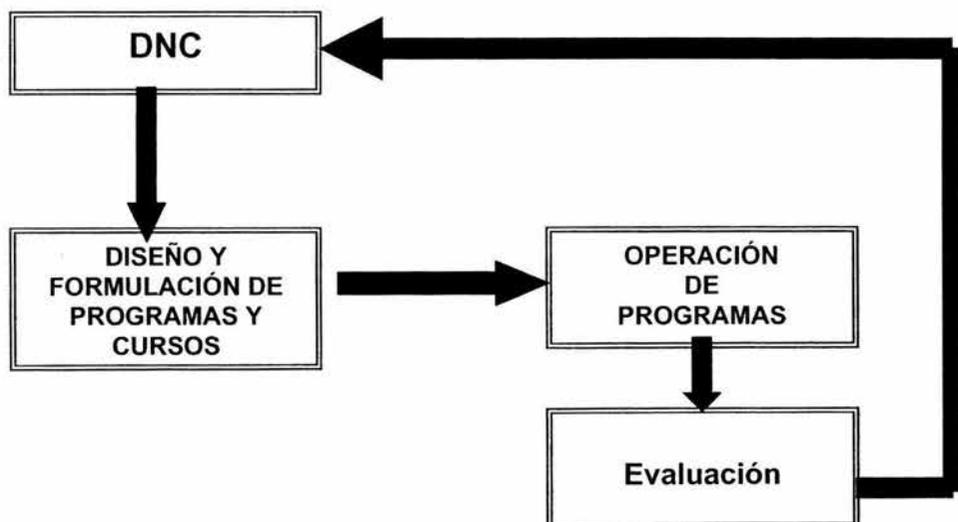
El Programa Anual de Capacitación; es el resultado del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se realiza año con año a través de la Oficina de Capacitación dependiente de la Jefatura de Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo de Personal, supervisado por la Dirección de Recursos Humanos (Secretaría Técnica del Subcomité Mixto de Capacitación en la Delegación), en donde se establecen los objetivos y metas que se proponen alcanzar durante el año, lo que a su vez permite realizar el seguimiento, evaluación y control de los cursos, talleres, diplomados, para detectar las dificultades, superarlas y mejorar los resultados de la capacitación.

Buscando, formar, desarrollar y actualizar al personal, propiciando su superación personal, mejorando su nivel de competencia laboral como servidor público, haciéndolo eficiente en su trabajo para elevar su productividad y la calidad en los servicios que presta, en beneficio de la población de la demarcación.

Objetivo: elevar la calidad de vida de los pobladores de la Delegación proporcionando a los trabajadores técnicas, , métodos y procedimientos a través de cursos de Capacitación, que contribuyan al desarrollo de sus aptitudes, habilidades y conocimientos, así como a la modificación de conductas a fin de lograr la calidad en el servicio.

Cabe señalar que el **DNC** no garantiza al 100% el éxito del programa, pero si aumenta considerablemente la certeza de que lo que se lleve a cabo será lo más cercano a la realidad que se vive en la Delegación.

PROCESO DE LA CAPACITACIÓN



Con el Programa Anual de Capacitación se busca la actualización y formación del Recurso Humano; la superación individual y colectiva del personal, mediante la planeación y seguimiento de Programas de Capacitación para satisfacer las necesidades detectadas, coadyuvando con ello a incrementar la productividad y calidad de los servicios, a fin de atender de manera jerárquica y prioritaria las necesidades de capacitación de las diferentes áreas para dar cumplimiento a su Misión y Visión, de la capacitación en la Delegación en la que se realizó esta investigación, mismas que a continuación se señalan:

Misión: *que a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) se satisfagan los requerimientos reales de Capacitación del Personal que labora en la Delegación, mediante un Programa Anual de Capacitación (PAC), a fin de proporcionarles técnicas, métodos y procedimientos que contribuyan a elevar la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía.*

Visión: *Lograr la concientización y participación del personal directivo y técnico-operativo a fin de que la Capacitación sea vista como un proceso de profesionalización, actualización y mejora continua, logrando con ello elevar el nivel de vida del trabajador y una plena identificación con la sociedad, utilizando los servicios de las Instituciones Públicas para obtener enseñanza y compromisos de alta calidad y apoyar a estas Instituciones para fortalecer el esquema de educación pública consagrada en la Constitución.*

Para la elaboración del **Programa Anual de Capacitación** se consideran los resultados obtenidos en el DNC, así como los siguientes aspectos:

- Normatividad en Materia de Capacitación
- Lineamientos emitidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Dirección General de Política laboral y Servicio Público de Carrera, (Secretaría Técnica del Comité Mixto de Capacitación)
- El presupuesto asignado y autorizado en la partida 3302 “**Capacitación**”, en la cual se consideran los siguientes rubros: Programa Anual de Capacitación **PAC** (cursos de capacitación), Eventos Organizados por otras Instituciones y Programa Anual de Enseñanza Abierta **PAEA** (circuitos de estudio).
- La evaluación y el seguimiento del PAC del año anterior, en cuanto al cumplimiento de metas en la participación y temáticas abordadas.
- La retroalimentación en cuanto al comportamiento del PAC, en las diferentes áreas en las que se impartieron los cursos.

- Las Necesidades **específicas**, que requieren ser programadas para la operación y el logro de los objetivos institucionales.
- De acuerdo a lo señalado en la Normatividad en Materia de Administración de Recursos 2006, Circular UNO BIS, en el numeral 2.1.6, El Sistema de Capacitación establece:

a) Dos Modalidades:

- ▶ **Genérica:** su objetivo es atender temáticas orientadas a las actividades comunes a todas las Dependencias.
- ▶ **Específica:** su objetivo es atender temáticas en torno a las funciones particulares de cada Dependencia.

b) Dos Vertientes:

Directiva: capacitación orientada a la profesionalización y actualización de los trabajadores de estructura, para el mejor desempeño de sus funciones.

Técnica Operativa: capacitación orientada a la adquisición de conocimientos y herramientas que permitan una mejor presentación de los servicios, así como la profesionalización de los trabajadores técnicos operativos.

- **Genéricos.-** modalidad orientada hacia la capacitación del personal técnico-operativo, propondrá las temáticas para incrementar los niveles básicos del desempeño, la implementación o renovación de las técnicas y métodos orientados a la sistematización administrativa y a la adquisición y desarrollo de habilidades necesarias en el común de sus puestos.
- **Específicos.-** orientada hacia la capacitación del personal técnico-operativo, deberá contemplar temáticas entorno a las funciones específicas requeridas para el cumplimiento de las actividades y tareas de los puestos en las diferentes áreas de la Delegación.
- **Dirección.-** modalidad orientada al desarrollo especializado del personal de estructura. Las temáticas propuestas permiten la implementación de cursos orientados a la coordinación y administración de actividades, interacción del entorno organizacional, habilidades para responder a los planes y proyectos de gobierno y la aptitud para resolver problemas asociados a la función de su área, buscando con ello la formulación del perfil adecuado para comunicarse, orientar el trabajo y evaluar acciones.

Ambas vertientes se llevan a cabo en las dos modalidades descritas, cuyo fin fue generar una cultura de productividad, calidad y alta responsabilidad ética, en la prestación de los servicios, así como estimular el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa. **(Formato Guía de Detección de Necesidades de Capacitación 2006)**

CAPÍTULO III

LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En una sociedad en la que el mundo cambia, y las exigencias que enmarca esta misma son cada día mayores, también es necesario que los procesos educativos cambien, en este caso el proceso de enseñanza-aprendizaje que se vive en los cursos de capacitación.

Por lo que hay que recordar que la capacitación no concluye a la terminación del curso, si no que es un proceso continuo, que no es nada más que el reforzamiento de los aspectos positivos de la capacitación lo cual implica: centrarse en los problemas especiales que deberán ser resueltos, mantener una comunicación abierta y efectiva con los empleados y lo más importante, proporcionar a los empleados oportunidades constantes de desarrollo profesional.

Es necesario "...potenciar la capacidad de los recursos humanos de una empresa con el objeto de que los y las trabajadoras no sólo comprendan la necesidad de cambios en los procesos de trabajo, sino además se conviertan en promotores/as de los mismos." (Valenzuela, citado en Rodríguez, E. 2000)

Si bien podemos decir que "...la educación de adultos debe responder a las necesidades reales de los destinatarios..." Schemelks, citado en Rodríguez, E. (2000) y en este caso las personas que se encargan de ofrecer la capacitación deben cumplir con este objetivo que a partir de esto puedan cumplir con las finalidades de cada curso.

Esto se logrará mediante un proceso de evaluación que nos permitirá identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización, y el impacto de los objetivos determinados. Con el fin de servir de guía para la toma de decisiones y así solucionar los problemas que atañen a esta área (Rodríguez, E. 2000).

"La evaluación es el proceso de identificar, sostener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, en la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados" (Rodríguez, E. 2000).

La evaluación de la capacitación no se limita a comprobar si se han alcanzado los objetivos, si no también determina como funciona el programa, que problemas o dificultades encuentra, que resultados involuntarios produce y que elementos facilitan u obstaculizan su éxito.

"Para evaluar es necesario tener objetivos, criterios, una imagen de lo deseable de lo contrario no se puede evaluar (Rodríguez, E. 2000)."

Se puede medir la eficiencia y resultado de un programa y de la labor de un instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventualmente errores, es decir los capacitadores tienen que conocer si el curso que impartieron alcanzó los objetivos planeados y si los temas, el planteamiento, y el método utilizado fue el adecuado para seguir usándolo en cursos subsecuentes, en caso contrario los trabajadores probablemente necesitarán capacitación adicional y programar a futuro el tema o temas necesarios para complementar su aprendizaje.

La evaluación de la capacitación debe encaminarse a:

1. Los esfuerzos de la evaluación deberán dirigirse a verificar si son cumplidos los objetivos medibles estipulados al principio de la capacitación.
2. La evaluación deberá centrarse en:
 - a) Los métodos de la capacitación.
 - b) El contenido de la capacitación
 - c) El ambiente de la capacitación.
3. Los capacitadores deberán saber cuándo utilizar técnicas nuevas si la evaluación de la capacitación identifica en forma constante problemas.
4. La evaluación que se realiza antes de que la capacitación concluya ayuda al capacitador a identificar las áreas donde los cambios en la capacitación pueden ser de utilidad.
5. Los capacitandos utilizarán los resultados de la evaluación del adiestramiento para medir el costo de efectividad de los esfuerzos de la capacitación.

Cabe destacar que en el proceso de evaluación se tomaron en cuenta aspectos de infraestructura, insumos, proceso y producto relacionados con la ejecución de los cursos del Programa Anual de Capacitación. Lo cual permitió elaborar mejoras en contenidos especializados para cubrir las necesidades reales de los trabajadores.

La Evaluación cumple la función de verificar y retroalimentar al Sistema de Capacitación al proporcionar información sobre su realización permitiendo mejorarlo al adecuar los objetivos y medios de aprendizaje.

Por lo anterior se puede decir que la evaluación es un proceso continuo que consiste en determinar en que medida se están alcanzando los objetivos de instrucción y del curso.

3.1 TECNICAS DE EVALUACIÓN

Según Pinto, V. (1992) la evaluación de la capacitación se ha convertido en la fase a analizar del sistema, ya que el desarrollo de los procesos de evaluación tiene importantes repercusiones en la planificación, desarrollo y ejecución de la capacitación.

Como ya ha sido señalado anteriormente, este proceso sirve para obtener información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones con el objeto de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente la capacitación proporcionada en función de sus resultados, comparando lo planeado con lo realizado a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema e identificar las causas que puedan afectar su correcto desarrollo y así poder:

- Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones
- Identificar las fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad
- Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y optimización de sus recursos

Tipos de Evaluación:

Macroevaluación: es definida por Zendejas, H. (1998), como el proceso de la capacitación en la que se efectúa un análisis detallado de la manera en la que se llevan a cabo las diferentes actividades concernientes al proceso administrativo e instruccional de la capacitación, a través de esta se puede identificar las áreas de oportunidad que se tengan.

Microevaluación: definida por Pinto, V. (1992), como el nivel que se refiere a la recopilación de y análisis de la información sobre la percepción y resultados del aprendizaje, producto del proceso instruccional, proporcionando al capacitador datos objetivos sobre el desarrollo del sistema para considerar los ajustes que conviene introducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado, aquí se ubica la evaluación de **reacción o del impacto** y la evaluación del **aprendizaje**.

- Evaluación de **reacción o del impacto:** la información que se obtiene, permite conocer a través de datos objetivos la percepción y del nivel de satisfacción en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes hacia un curso, mide la reacción del sujeto inmediatamente después de asistir a los programas de capacitación, el hecho de que el participante salga satisfecho del curso no garantiza que haya aprendido, por lo que esta ha de ser completada con la evaluación de resultados del aprendizaje.

- Evaluación del **aprendizaje**. La capacitación considera como avance de la instrucción y aprendizaje, al proceso de capacitación, ya que permite tanto al instructor como al trabajador hasta que grado y de que manera están alcanzando sus metas, al describir específicamente la conducta requerida para el desempeño de sus tareas se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos así como identificar sus fallas o deficiencias.
- Evaluación de **objetivos**: permite establecer las metas de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben mostrar sus habilidades o destrezas, que evaluar y como hacerlo. A fin de indicar si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende y permite detectar en que momento y en que punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

La **Microevaluación**: es también definida por Zendejas, H. (1998), como la etapa que se realiza durante una actividad de capacitación y puede aplicarse en 5 momentos:

Diagnóstico, al iniciar una actividad de enseñanza aprendizaje a fin de identificar el nivel del participante respecto al tema a realizar, con el objeto de homogeneizar los grupos y contar con un parámetro para comparar su aprendizaje al final de la actividad.

Ajuste o Formativa, es aplicada al facilitador durante el desarrollo del curso, con base a los objetivos de los diferentes temas, sirviéndole de guía para determinar si se están cumpliendo los mismos y con esto seguir avanzando o ir haciendo modificaciones al programa.

De Reacción, al finalizar el curso se aplica un cuestionario que sirve para identificar en que medida se cubrieron las expectativas de los participantes, incluyendo el punto de vista respecto al desarrollo del curso, desempeño del Instructor a los materiales didácticos, las instalaciones, etc.

De Aprendizaje, determina cuantitativamente el aprendizaje de los participantes y puede compararse con la evaluación diagnóstica a fin de confirmar los resultados.

De Aplicación o de Impacto, se aplica tiempo después que finalizo un curso su principal objetivo es el de obtener información sobre el impacto que tuvo este en el desempeño personal y en la productividad de la organización, existiendo dos modalidades para este punto. A Seguimiento, se obtiene información a nivel cualitativa del impacto que tuvo la capacitación. B Estudio de Costo Beneficio, se obtiene información cuantitativa del impacto que tuvo la capacitación.

3.2 COSTO-BENEFICIO

Un estudio de costo-beneficio forma parte de los diferentes tipos de evaluación que existen para medir los beneficios de la capacitación, al realizarlo se puede probar que la capacitación es un factor importante en el éxito de las organizaciones, ya que es una metodología en la que no únicamente se evalúan los resultados del curso realizado, sino que se retoma lo que el aprendizaje del personal asistente genera en los procesos productivos de la organización, siendo una contribución más para los responsables de la capacitación y para darse cuenta que la capacitación no es gasto sino una inversión y a través de los resultados de este se retroalimenta el sistema de capacitación a fin de poder modificar aquellas etapas de la capacitación que no estén cumpliendo con las metas y objetivos de la organización.

El **Costo-Beneficio**; "es la actividad que consiste en optimizar los costos del sistema integral de capacitación y compararlos, contra el valor de los beneficios que ésta misma aporta a la organización" (Valencia, E. 1997).

Kearsley, citado en Valencia, E. (1997), define el **Costo Beneficio** como "una técnica o método para evaluar la relación entre rendimiento o resultados, con los costos requeridos para producirlos"

Para Zendejas, H. (1998), el **Costo Beneficio** es un tipo de evaluación a través de la cual se hace una comparación de los beneficios que otorga la capacitación contra los costos utilizados para la misma.

Este tipo de evaluación proporciona datos de los resultados evidentes del Programa, curso, evento o desarrollo, los cuales se deberán ver reflejados en la mejoría en los procesos, productos en la disminución de desperdicios, en incrementos en la productividad en la disminución de costos etc., utiliza instrumentos tales como registros administrativos, análisis financieros, estándares de productividad de tal manera que a nivel estadístico se puedan identificar los beneficios de la capacitación.

Roura (1997), en su trabajo de tesis, citado por Ramos (2004), señala que existen muy pocos estudios sobre costo beneficio, sin embargo, retoman 4 modelos para el análisis del costo beneficio de los cuales señalaremos únicamente dos ya que los otros dos, se refieren básicamente al costo beneficio de dos empresas en particular que no pueden aplicarse a instituciones de Gobierno como es el caso del presente reporte.

Método de requerimientos de Recursos proporciona información para analizar los costos relativos a la capacitación, utilizando distintas alternativas de instrucción y contemplando cuatro tipos de costos, Personal, Equipo, Instalaciones y Material.

- 1) **Personal**, estos costos incluyen salarios de capacitadores, analistas, personal que diseña los programas y personal administrativo relacionado con la capacitación. Así mismo incluye los gastos relativos a viajes, viáticos, etc.
- 2) **Equipo**, gastos de computadoras, video caseteras, proyectores, pantallas, cañones, etc.
- 3) **Instalaciones**, son los relativos al lugar y a todos aquellos requerimientos físicos del evento como lo son los salones, institutos, mantenimiento, arreglos, etc.
- 4) **Material**, estos corresponden al desarrollo reproducción y distribución de los materiales de capacitación (cinta, manuales, videos, etc.)

La suma de todos estos costos permiten estimar cual es la inversión total en capacitación.

A B C D E

A costo total de la Capacitación

B costo total de personal

C costo total de equipo

D costo total de instalaciones

E costo total de materiales

Esta fórmula únicamente mide el costo dejando a un lado el beneficio, por lo que es recomendable para explorar los recursos económicos destinados a la función de la capacitación.

Método del costo-beneficio del sistema AG de capacitación para la excelencia **Arias Galicia (1988)**, en este método hace una diferencia entre costo-beneficio y beneficio-costo, señalando que en el ámbito laboral el costo-beneficio implica que los costos son disminuidos para obtener más beneficios y que en el caso de la relación beneficio-costo (lo que sucede en la capacitación), es que los costos son fijos pero los beneficios son los que pueden variar, de tal manera que se tiene que calcular cuantas veces se obtiene el costo invertido, mencionando los siguientes pasos para su análisis:

Beneficio-Costo

- 1) **Estimación del incremento** de productividad en tiempo, se obtiene el promedio del desempeño después de la capacitación y se le resta el promedio de desempeño inicial.
- 2) **Estimación del beneficio**, esta es calculada multiplicando el monto del beneficio en relación a la ineficiencia por el monto del beneficio en relación al tiempo.
- 3) **Costo Anual de los eventos**, se suma el monto total de los cursos impartidos durante el año y en el caso en que se haya manejado alguna clase de incentivos, se incluye su monto para obtener un costo total.
- 4) **Estimación del beneficio-costo**, se obtiene dividiendo el monto total del beneficio entre el costo total de los eventos.

Como señalan, **Valencia, E. (1999)**, que en su mayoría los resultados de la capacitación son cualitativos, subjetivos y difíciles de medir, por lo que las organizaciones actuales desean demostrar que las inversiones en recursos, tiempo y dinero tienen un beneficio concreto para la empresa, lo cual puede ser determinado a través de la comparación de todos los costos de un proyecto contra los beneficios (muchos de los cuales son estimados), los beneficios deben exceder los costos. Una ventaja de usar esta medida es que fuerza a crear un "presupuesto", detallado de todos los costos asociados con el proyecto, y analizar severamente si hay un resultado o no.

La evaluación del costo- beneficio se valora en términos de los resultados del programa, curso, evento en un período determinado. La materialización de los procesos de capacitación se refleja en mejoras en los procesos productivos, en disminución de desperdicios, en incremento en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos, etc. Los principales instrumentos que utilizan son: registros administrativos, análisis financieros, estándares de producción, contabilidad de costos e indicadores de beneficios.

Así mismo indican que la evaluación del esfuerzo (verificar el impacto, la penetración, organización del sistema de capacitación su administración y sus metas), permite verificar la trascendencia de la capacitación, tanto en los individuos, como en los grupos y en las empresas, en el corto, mediano y largo plazo. Permite verificar:

- La magnitud de los resultados alcanzados
- Si la capacitación respondió o no a una necesidad y en que grado lo hizo
- Si cumplieron o no los Objetivos establecidos
- Si en lugar de resolver problemas se generaron otros
- De que manera pueden planearse las subsecuentes acciones de capacitación.

Las formulas que proponen Valencia, E. (1999), para determinar costo-beneficio en capacitación son:

Denominación	Fórmula	Significado
Coeficiente de Cumplimiento de la duración de los cursos	$\frac{\text{Horas-cursos Impartidas}}{\text{Horas-curso programadas}} \times 100$	<p>Los datos se obtienen de las acciones de capacitación efectuadas, traducidas en horas, contra las programadas, ejemplos: $\frac{3000}{4500} = .67 \times 100 = 67\%$ El 67% indica que solamente en esa proporción se alcanzaron las metas previstas $\frac{5000}{4500} = 1.11 \times 100 = 111\%$ Significa que se rebasaron las metas programadas en 11%.</p>
Coeficiente de Demanda de Participación	$\frac{\text{No. De aspirantes Cursos}}{\text{Cupo disponible}} \times 100$	<p>Los datos se obtienen de la demanda de los participantes a los distintos cursos y de la capacidad instalada para atenderlos, ejemplos: $\frac{300}{400} \times 100 = .75 \times 100 = 75\%$ El cupo disponible solo se ocupa en un 75% $\frac{500}{400} \times 100 = 1.25 \times 100 = 125\%$ Se rebasó el cupo disponible en un 25%.</p>
Coeficiente de Deserción	$\frac{\text{No de desertores de cursos}}{\text{Total de participantes inscritos}} \times 100$	<p>El dato del numerador se obtiene de la suma de aquellos participantes que no concluyeron su curso7 evento /actividad de capacitación. El denominador se calcula con base a los participantes inscritos al inicio de los distintos eventos, ejemplos: $\frac{100}{500} \times 100 = .20 \times 100 = 20\%$ El índice de deserción es del 20%.</p>
Coeficiente de rendimiento sobre cupos	$\frac{\text{No de participantes aprobados}}{\text{Cupos respectivos}} \times 100$	<p>Ejemplo: $\frac{200}{400} \times 100 = .50 \times 100 = 50\%$ Con relación al cupo, solamente acreditan el 50% de los participantes.</p>
Coeficiente de rendimiento sobre participantes matriculados	$\frac{\text{No de participantes aprobados en los cursos}}{\text{No. De participantes inscritos en los cursos}} \times 100$	<p>Ejemplo: $\frac{200}{300} \times 100 = .67 \times 100 = 67\%$ Con relación a los participantes inscritos, acreditan el curso el 67%.</p>

Denominación	Fórmula	Significado
Coefficiente de utilización de las instalaciones	No de participantes <u>inscritos</u> X 100 Cupo disponible en las instalaciones.	Ejemplo: $\frac{300}{400} \times 100 = .75 \times 100 = 75\%$ Se ocupa un 75% de la capacidad instalada para la capacitación.
Horas hombre capacitación	No total de cursos en un período determinado X la duración promedio por curso X No. Promedio de participantes a los cursos.	Ejemplo: $100 \times 20 \times 15 = 30,000$ HHC
Costo de Capacitación por participante	Presupuesto total <u>asignado</u> No. De participantes Presupuesto total <u>asignado</u> No. De Trabajadores	$\frac{1000,000}{100} = \$1,000$ $\frac{1000,000}{200} = \$500$ El primer dato significa que se han gastado \$1,000 por cada participante a cursos/ eventos de capacitación Los \$500.00, indican la cantidad que se destina a cada trabajador de la empresa para este concepto.
Porcentaje destinado a la capacitación, con relación a las ventas de empresas	Presupuesto total <u>de capacitación</u> Volumen de ventas o ventas totales	$\frac{1000,000}{100\,000,000} = \0.01×100 Por cada peso vendido se destina un centavo a la capacitación del personal.

Así mismo los autores antes señalados consideran las técnicas de seguimiento como una manera de evaluar los efectos de la capacitación, teniendo como propósito investigar las ideas, opiniones, juicios o puntos de vista de todos aquellos que de alguna manera están involucrados en un evento de capacitación, ya sea un curso, un seminario o un taller orientado a conseguir un determinado cambio de conducta en las personas.

Siendo el Costo-Beneficio una herramienta de medición del impacto de la capacitación en las organizaciones mide los efectos en el ámbito institucional, tales como el ahorro de recursos, la cualificación de los recursos humanos, y la satisfacción del usuario.

En cuanto a la medición de la Rentabilidad de la capacitación, la realizan comparando el beneficio neto de la capacitación:

$\text{Rentabilidad} = (\text{Beneficio} - \text{Costos/costo}) \times 100$

$\text{Satisfacción del Cliente} = \text{Usuario satisfecho} / \text{total de Usuarios atendidos}$

Consideran que la evaluación del costo- beneficio requiere considerar los costos de la capacitación con las mejorías del proceso productivo: reducción de tiempo, disminución de desperdicio de materiales, mejorar la calidad, reducción del ausentismo, puntos que deben considerarse como indicadores de beneficios.

Otros Indicadores:

Costo unitario (señalado en el cuadro anterior como, Costo de Capacitación por participante) = costo total de los eventos / número de participantes.

Rendimiento de los capacitandos = Inscritos/aprobados

Coefficiente de deserción = Desertores/inscritos X 100

Coefficiente de rendimiento Matricular = Aprobados/inscritos X 100

Horas Hombre capacitación = Cursos X promedio de participantes X horas de duración

Índice de calidad de la capacitación = Costo de prevención/ costo total de la falla

Como se ha podido observar en este punto el Costo Beneficio, permite verificar la trascendencia de la capacitación, en el corto y mediano plazo, permitiendo conocer los resultados alcanzados, para determinar de qué manera pueden planearse las subsecuentes acciones de capacitación, teniendo como objetivo responder a las necesidades reales de capacitación y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el próximo capítulo se presentará el papel que juega el psicólogo dentro de las organizaciones como responsable de los programas de capacitación, teniendo como compromiso emitir resultados de la capacitación utilizando las técnicas de evaluación más idóneas para la función de la institución en este caso una Delegación Política del D. F, con la finalidad poder plantear estrategias que permitan determinar las prioridades de la institución, que favorezcan el involucramiento del personal directivo (estructura), aprovechar las ventajas y disminuir las limitaciones del sistema existente.

3.3 EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACIÓN

A partir de los 70's fue cuando la Psicología del Trabajo comenzó a cobrar más auge en cuanto a su utilidad y aplicación en la sociedad, llegando a ser considerada como un pilar importante dentro del estudio de la conducta humana en las organizaciones.

De esta manera, el Psicólogo Industrial surge de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana especializado en el ámbito laboral que busca la adaptación del hombre a la tarea y sus diversas exigencias. (Valle Gómez y Trujillo Correa, 2006)

La Psicología del Trabajo debe afrontar los retos que representa la dinámica del empleo con sus características sociales, culturales y económicas en un entorno cambiante de una de las actividades humanas más trascendentales.

Por lo anterior se puede observar que la función del psicólogo dentro de las Organizaciones, es determinante ya que la Psicología del Trabajo, estudia el comportamiento de las personas en las organizaciones, para lo que dispone de una serie de métodos y técnicas, buscando la adaptación recíproca de empresa y trabajador para intervenir en el mejoramiento de la calidad, productividad y salud integral, Identificando la forma en la que las actividades del personal contribuyen al logro de las metas organizacionales, desarrollan criterios para evaluar el avance de la organización hacia sus metas, así mismo diagnostica, interviene y evalúa, con una amplia variedad de actividades como: planeación y desarrollo de Recursos Humanos, Elaboración, Impartición y Evaluación de Cursos de Capacitación, Análisis y Valuación de Puestos, Organización Social del Trabajo, Reclutamiento y Selección de Personal, Diseño de Programas de Ambientes Laborales, Evaluación del Desempeño, Investigación de Mercados y Análisis de la Conducta del Consumidor.

Para el presente trabajo es importante resaltar la función del psicólogo como responsable del área de capacitación dentro de una Delegación Política conformada por 6000 trabajadores con diferentes perfiles que requieren ser capacitados de acuerdo a sus actividades reales, que van desde el nivel operativo (jardinero, barrendero, albañil, administrativo, técnico..), hasta los niveles Directivos, siendo la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación una de las principales actividades en donde se requiere de un trabajo metodológico basado en el conocimiento de los objetivos de la dependencia a fin de elaborar el Programa Anual de Capacitación el cual debe atender las necesidades reales de capacitación y dar cumplimiento a los objetivos de capacitación, contribuir al logro de los objetivos de la Delegación Política.

Es por ello que los Programas de capacitación dentro de las dependencias deben estar a cargo del psicólogo, ya que estos programas están íntimamente relacionados con el comportamiento del individuo y lo que se espera al ponerlos en práctica es además del aprendizaje, un cambios de actitudes, incrementar la motivación y la adquisición de conocimientos nuevos o la actualización en las actividades que ya desempeñan, a fin de que se sienta identificado con su institución, con su labor, que se sienta parte de los resultados obtenidos en la dependencia, es decir que se de cuenta que su trabajo es importante y se sienta orgulloso de sí mismo, ya que a través de la experiencia en la impartición de cursos de capacitación se puede observar que muchas veces el trabajador cuenta con los conocimientos necesarios para realizar su actividad de manera óptima mejorando día a día, sin embargo lo que no le permite llevarlo a cabo es la falta de confianza en sí mismo y la desmotivación que en muchos casos provoca falta de interés y de importancia a la función que desempeña dentro de la institución, siendo esta una practica que tiene que cambiar si se quiere contar con personal eficiente, productivo y con iniciativa, considerando que dentro de las dependencias el Recurso Humanos, es el más importante.

Por lo que la función del psicólogo en el área de Recursos Humanos (Capacitación) es de gran importancia aun cuando los resultados de la capacitación son observables y medibles, no son reconocidos por los directivos en especial dentro de las Dependencias de Gobierno, desafortunadamente no han tomado consciencia de los beneficios y de la importancia de contar con personal cada vez más capacitado e identificado con la dependencia y consigo mismo en la realización de su trabajo, es por ello que el psicólogo tiene un reto dentro de estas dependencias por un lado tiene que convencer al personal Directivo del valor de la capacitación, presentando resultados que indiquen que la capacitación esta contribuyendo al incremento de los objetivos de la institución que se están obteniendo beneficios, así mismo tienen que satisfacer las necesidades de los participantes para que reconozcan que la capacitación además de ser un derecho es una oportunidad de crecimiento de desarrollo laboral y personal.

Siendo el psicólogo el profesional responsable de dar a conocer, que la capacitación es una herramienta indispensable dentro de las dependencias independientemente de que sea obligatoria, esto a través de un trabajo metodológico que permita demostrar los beneficios de la capacitación en los diferentes ámbitos, como son: para la dependencia, para el trabajador, para el usuario de servicios y para el país.

El psicólogo laboral incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente: el trabajo. Estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

CAPÍTULO IV

PROCEDIMIENTO

4.1 DESARROLLO DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

Para contar con la información correspondiente a la ejecución del Programa Anual de Capacitación que se llevo a cabo en una Delegación Política del Gobierno del Distrito Federal, dirigido al personal Técnico-Operativo (base), se realizaron las siguientes actividades:

- Se realizo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual se llevo a cabo en los meses de noviembre y diciembre, a través del formato guía. (anexo 2).
- Dicho formato fue proporcionado al personal de estructura (mandos medios y superiores) a través de una circular, quienes fueron los responsables de solicitar las necesidades de capacitación del personal a su cargo tanto de estructura como Técnico-Operativo.
- Una vez que se obtuvo la información en la oficina de capacitación a mi cargo se realizo el análisis de la necesidades, lo que permitió conocer las debilidades del personal en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes (anexo 3), a fin de conformar el Programa Anual de Capacitación considerando también el presupuesto asignado a la partida 3302 "Capacitación", **\$2'459,140.00** (dos millones cuatrocientos cincuenta y nueve mil ciento cuarenta pesos 00/100 M. N.), se conformo el Programa Anual de Capacitación, objeto de este reporte.
- El Programa se presento para su autorización ante el Subcomité Mixto de Capacitación y una vez autorizado quedo conformado por, **42 Cursos de Capacitación**; abordando diferentes temáticas referentes a necesidades sustantivas indispensables para la operación y cumplimiento de los objetivos de la Delegación, tales como: la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, Desarrollo Humano, Calidad en el Servicio, Modernización Administrativa; CENDIS, Bibliotecas, Desarrollo Delegacional, Informáticos y Atención Ciudadana, entre otras., las cuales fueron desarrolladas por Instituciones Educativas de Nivel Superior se anexa relación de cursos (anexo 3).
- La Contratación de servicios se llevo a cabo de acuerdo a lo señalado en la Normatividad en Materia de Capacitación ya señalada anteriormente, por lo que impartieron el programa: La Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia UNAM, Facultad de Estudios Superiores Aragón UNAM, División de Educación Continua Psicología-UNAM, Dirección General de Servicios de Cómputo Académico UNAM, DEC-Ingeniería UNAM; Instituto Politécnico Nacional- Centro de Investigación e Innovación Científica CIITEC y La Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. (anexo 4).

- Con las Instituciones educativas se llevaron a cabo reuniones de trabajo para verificar de manera conjunta objetivos y contenidos temáticos de cada uno de los cursos a impartir.
- La ejecución del Programa con la capacitación se busco que los trabajadores de la Delegación, recibieran actualización en las actividades que ya realizaban, la adquisición de nuevos conocimientos, desarrollar sus habilidades, la modificación de conductas para lograr un cambio de actitud, propiciando la superación personal, mejorar su nivel de competencia laboral como servidores públicos, haciéndolo eficiente en su trabajo para elevar su productividad y la calidad en los servicios que presta en beneficio de la población de la demarcación, para cumplir este objetivo se requiere que los trabajadores capacitados pongan en practica los conocimientos adquiridos y que el personal de estructura reconozca los beneficios de la capacitación tanto para el trabajo diario como para el logro de los objetivos Institucionales, haciendo equipo con el área de capacitación.
- Para la ejecución del programa se contó con un periodo de inscripción de dos meses en donde la oficina de capacitación recibió las inscripciones del personal a través del formato correspondiente (anexo 5), realizando las listas de asistencia de cada uno de los 42 cursos, de acuerdo al cupo existente en cada uno de los cursos, vigilando en la medida de lo posible, que los participantes cubran el perfil requerido para el curso y que la temática del mismo esté en relación directa con la función real que desempeñan.
- Cuando las solicitudes de inscripción excedieron el cupo máximo, se elaboraron lista de espera; cuando los participantes inscritos no se presentaron a la primera sesión del curso, se cedió el lugar al primero en la lista de espera y así sucesivamente. Esta situación se hizo del conocimiento de los participantes al momento de la inscripción, con la finalidad de aprovechar los recursos.
- Se promovió una conciencia de responsabilidad y compromiso a los participantes inscritos a los Cursos, informándoles que el recurso asignado para su capacitación no podría ser aprovechado por otro participante y en el caso de que fuera interrumpido u obtenido una calificación menor de 8, en ambos casos **no tendría derecho a constancia**.
- Se solicito que las áreas de la Delegación Otorgaran las facilidades necesarias para que el personal adscrito a sus áreas asistiera puntualmente a los cursos de Capacitación, ya que el programa se llevo a cabo en tres sedes diferentes (Instalaciones del IPN, instalaciones de la UAM-Azcapotzalco e Instalaciones prestadas por el área de Fomento Económico de la Delegación), ya que esta delegación no cuenta con aulas de capacitación para llevar a cabo los cursos.

- Como responsable del área de capacitación establecí comunicación con las Instituciones Educativas de Nivel Superior para su contratación y coordinación general sobre el desarrollo del **Programa Anual de Capacitación**, a fin de que se diera pleno cumplimiento a lo que se estableció en los convenios de colaboración elaborados entre ambas partes.
- Así mismo durante todo el programa supervisé en coordinación con el responsable de la Institución, que los cursos se estuvieran llevando a cabo de acuerdo a lo solicitado por la Delegación, así como el llenado de los formatos correspondientes, (registro de asistencia, evaluación y concentrado de asistencias, revisión de material de apoyo y didáctico, supervisión y control de los cursos, participantes e instructores).
- En cuanto a los lineamientos para el desarrollo de los cursos el más relevante fue el de la asistencia, el cual consistió en que cuando los participantes no asistían a alguna sesión, se notificó mediante oficio a su jefe directo. Cuando el mismo acumuló tres faltas fue dado de baja. Pudiendo justificar las ausencias, por enfermedad o a través de lo señalado en el artículo 70 de las Condiciones Generales del Trabajo vigentes en el GDF.
- Se realizó una difusión exhaustiva a través de la entrega de una circular a todo el personal de mandos medios y superiores firmada por el Jefe Delegacional dando a conocer el **Programa y su calendarización**, así como la distribución de **volantes, póster y trípticos**, autorizados por parte de la Coordinación de Comunicación Social de los cursos que se impartieron durante el año, en donde se dieron a conocer los beneficios de capacitarse con elementos que les permitan acceder a mejores oportunidades de trabajo, así como a elevar su calidad de vida.
- La evaluación de la capacitación se realizó durante el desarrollo de los cursos por parte de las instituciones y al término de estos por parte de la delegación a través de la aplicación de cuestionarios, cuyos resultados permiten realimentar el proceso de capacitación proporcionando elementos para la elaboración de programas más eficientes y eficaces que cumplan también con las expectativas de los trabajadores quienes realizan el trabajo operativo dentro de la Institución.

Es pues en esta etapa de la capacitación en la que se llevo a cabo el estudio del Costo Beneficio e Impacto del Programa Anual de Capacitación, en esta Delegación Política, mediante los resultados obtenidos en este programa; mismos que se presentan en el capítulo de análisis y resultados.

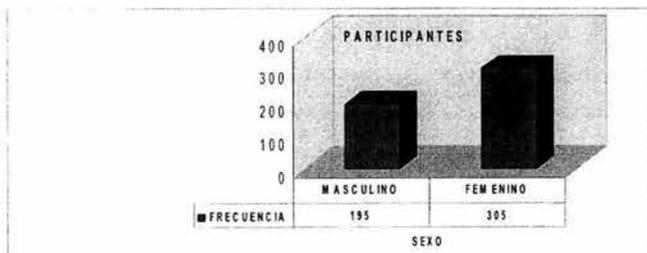
4. 2 INSTRUMENTOS

Con la finalidad de conocer que tanto se pusieron en practica los conocimientos adquiridos a través de los cursos de capacitación, y determinar el cumplimiento de los objetivos Institucionales, se elaboró un cuestionario para medir el impacto de la capacitación en los trabajadores Técnico-Operativos de la delegación, que recibieron capacitación seis meses antes, el cual fue un Cuestionario **Mixto**, ya que estuvo conformado por: **Título**; con la finalidad de que el trabajador supiera el tema que se estaba tratando, **Instrucciones**; en cada una de las secciones del instrumento, Sección de Preguntas **Abiertas (4)** , en las que el encuestado pudo responder con sus propias palabras a la pregunta formulada y una Sección de Preguntas **Cerradas (14)**, de opción múltiple opción múltiple en las cuales deberá señalar de acuerdo a su opinión, (**siempre, generalmente, parcialmente, escasamente, nunca**), el cuestionario fue **Anónimo** para mayor libertad al contestar. (Ver anexo 6).

El cuestionario fue aplicado a 500 trabajadores, y una vez revisadas las respuestas, se procedió a la sistematización y simplificación de la información obtenida, analizando cada una de las preguntas, obteniéndose los resultados presentados en el capítulo V.

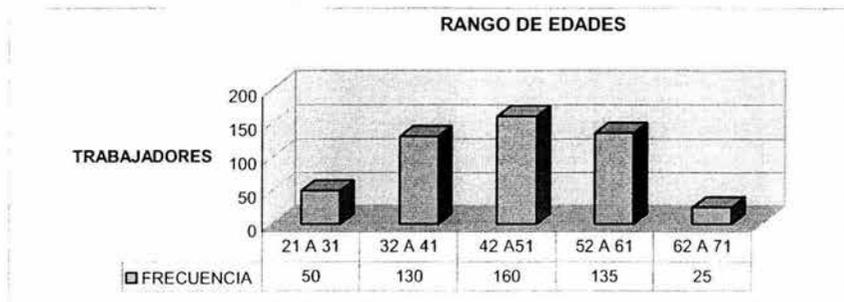
4. 3 POBLACIÓN

Se aplicó el «Cuestionario sobre el impacto de la capacitación» a 500 Trabajadores técnico-operativos de una Delegación Política del Distrito Federal durante el año 2006. La población estuvo conformada por 195 hombres, lo que representa que el 39% del personal capacitado fue del sexo masculino y 305 mujeres, el 61% lo que indica que en esa delegación existe mayor participación por parte de las mujeres, considerando que de **5,986** trabajadores de base, 1980 son mujeres y 3916 hombres. (Ver gráfica 1).



GRÁFICA 1

En cuanto a las edades de los participantes esta varía considerablemente, obteniéndose una media de edad de 35-45 años, ya que como se puede observar en la gráfica los rangos de edad en los que existió menos participación, fue en el de 21 a 35 años con un 10%, de 62 a 71 años con una participación del 5%, y con una participación similar los rangos de 32 a 41 años con 26% y el de 52 a 61 años con 27%, siendo el rango de 42 a 51 años el que tuvo una mayor participación 32%. (Ver gráfica 2).



GRÁFICA 2

4.4 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

La aplicación del «Cuestionario sobre el impacto de la capacitación» se llevó a cabo en la oficina de capacitación de la delegación, de lunes a viernes, de 8:00 a 15.00 hrs., durante el periodo de entrega de constancias que duró un mes.

Para que los trabajadores que recibieron capacitación el año anterior (seis meses antes) acudieran por su constancia, se emitió una circular informando el periodo de entrega, el horario y solicitando la autorización de los jefes inmediatos, para que fueran enviando de manera escalonada y no interrumpir las actividades de las diferentes áreas.

Material:

663 Cuestionarios

Lápices

Relación de Constancias

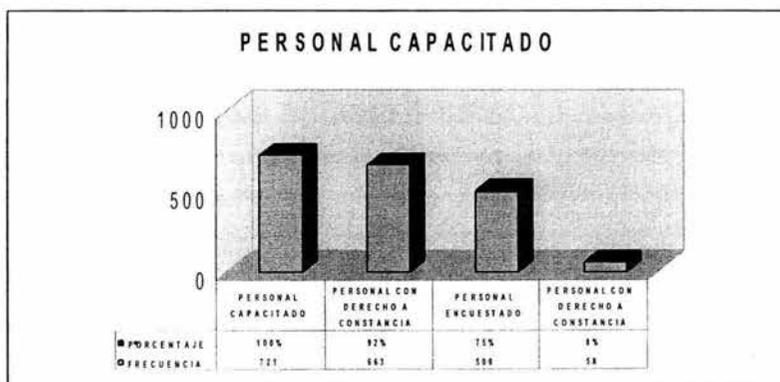
Pupitres

Escritorios y sillas

Una vez que fueron llegando los trabajadores, se les pidió que buscaran su nombre en la base de datos para la entrega de constancias, a fin de verificar que efectivamente tenían derecho a constancias (ya que hubo trabajadores que no aprobaron el curso, por tal motivo no se les emitió constancia) y posteriormente se les entregó el cuestionario, solicitándoles que lo llenaran, de acuerdo a los beneficios que habían obtenido mediante la capacitación recibida o que manifestaran si el curso no había sido de utilidad para ellos, indicándoles que su opinión era muy importante para que los programas de capacitación mejoraran, una vez que contestaban, se agradecía su participación y se les entregaban sus constancias.

Los resultados obtenidos dieron a conocer cuales fueron los beneficios que obtuvieron los trabajadores al recibir capacitación, si en realidad el curso cumplió con sus expectativas y con el objetivo previsto anteriormente, siendo de gran importancia su opinión ya que es la población a la que van dirigidos los cursos son quienes van a poner en practica lo aprendido y con su información se deberán realizar mejoras a los cursos programados en el próximo año y/o elaborar nuevos proyectos, ya que con esto se detectan las necesidades reales que tienen los trabajadores en su área de trabajo.

Durante el mes se logró aplicar 500 cuestionarios de las personas capacitadas (70% de la población capacitada), durante el año anterior en el que se capacitaron 721 (100%), el personal que aprobó fue de 663 (92%), y el que no obtuvo calificación aprobatoria fue 58 (8%). (Ver gráfica 3).



GRÁFICA 3

Costo Beneficio del Total de la Capacitación

El Procedimiento para la obtención del Costo beneficio fue:

Una vez que concluyeron los cursos de capacitación se realizó un análisis de la información obteniéndose de cada uno de los cursos a través de los siguientes datos:

- Nombre del curso
- Número de horas
- No. de participantes en programa
- No. de participantes inscritos
- Bajas
- No aprobados
- Costo

Cuando se tuvieron todos estos datos se aplicaron las formulas para la obtención del costo-beneficio, presentadas en el capítulo 3, para obtener:

- **Costo unitario** por curso, (costo total de los eventos /número de participantes) el cual permitió mostrar la cantidad exacta que la delegación gastó para la capacitación de cada uno de sus trabajadores, con la finalidad de crear una conciencia en el personal directivo de la inversión que se esta realizando en materia de capacitación y que de maneja conjunta se difunda la capacitación y se canalicen a los trabajadores a los cursos de acuerdo a sus funciones.
- **Rendimiento capacitados:** (Inscritos/aprobados),
- **Coefficiente de deserción:** (Desertores/inscritos X 100),
- **Coefficiente de rendimiento matricular:** (Aprobados/inscritos X 100),

Los resultados por curso se pueden observar en el capítulo V Análisis de Resultados, en el cual se podrá observar que tanto los resultados del impacto de la capacitación como los del costo beneficio se relacionan entre sí complementando los resultados obtenidos a través de las encuestas.

CAPÍTULO V

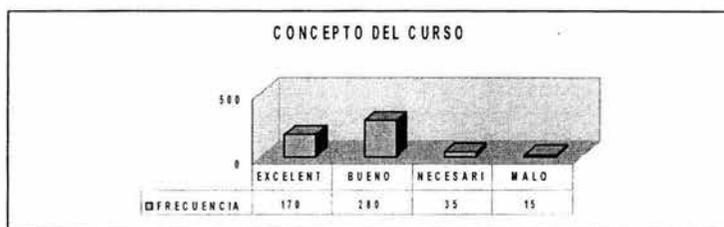
ANÁLISIS Y RESULTADOS

El cuestionario de impacto consistió en saber como se sintió el trabajador dentro de los cursos que otorgó la delegación con el fin de mejorar su desempeño dentro de su trabajo y las actividades que le sean asignadas.

I.- PREGUNTAS ABIERTAS

Para las preguntas abiertas se elaboró un estándar a través de rangos que permitió codificar las respuestas de la siguiente manera:

En la pregunta 1- ¿Cuál es el concepto que tiene usted acerca de los cursos de capacitación que se les imparte a los trabajadores? Las respuestas se clasificaron como: **Excelente, bueno, necesarios, malos**. 170 personas el 34% contestaron que son excelentes, 280 personas el 56% contestaron que son buenos, 35 personas el 7% contestaron que son innecesarios y 15 personas el 3% contestaron que son malos. (Ver gráfica 4).



GRÁFICA 4

Como podemos observar los trabajadores capacitados consideran que los cursos que conformaron el Programa Anual de capacitación fueron buenos por lo que podemos concluir que la capacitación fue aceptada favorablemente.

En la pregunta 2- ¿Cuántos cursos ha tomado a lo largo de su desempeño laboral en la delegación? Igualmente sacamos un rango entre **1 a 5 cursos, 6 a 10, 11 a 20, 21 en adelante**. De las cuales 500 personas el 100% contestaron que han tomado de 1 a 5 cursos, 355 personas el 71% han tomado de 6 a 10 cursos, 104 personas el 21% han tomado de 11 a 20 cursos y 20 personas el 4% han tomado 21 ó más cursos. (Ver gráfica 5).



GRÁFICA 5

Como podemos observar el 71% de los trabajadores han recibido más de 5 cursos durante su desempeño laboral lo que indica que el Programa de capacitación esta dando cumplimiento a sus objetivos en cuanto a participación, es decir que los trabajadores están interesados en la capacitación.

En la pregunta 3- ¿Cuáles cursos de capacitación ha tomado a lo largo de su desempeño laboral en esta delegación? Con la finalidad de realizar un análisis de las respuestas obtenidas, se clasificaron en 6 temas, mismos que se presentan a continuación. (Ver cuadro 1).

INFORMÁTICA		ADMINISTRACIÓN		OPERACIÓN	
Curso	frecuencia	Curso	frecuencia	Curso	frecuencia
ACCES	97	ORTOGRAFÍA Y REDACCIÓN	150	DISEÑO DE JARDINES	6
AUTOCAD	65	SECRETARIAL	50	ELECTRICIDAD	11
COREL DRAW	59	ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	50	FUEL INJECTION	16
DISEÑO GRÁFICO	82	PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	60	HERRERIA Y ALUMINIO	10
BASES DE DATOS	50			LEVANTAMIENTO DE OBRAS	11
INFORMÁTICA (WORD, EXCEL, POWER POINT)	100			SOLDADURA AUTÓGENA	19
				MECÁNICA AUTOMOTRIZ Y DIESEL	10
				PLOMERÍA	11

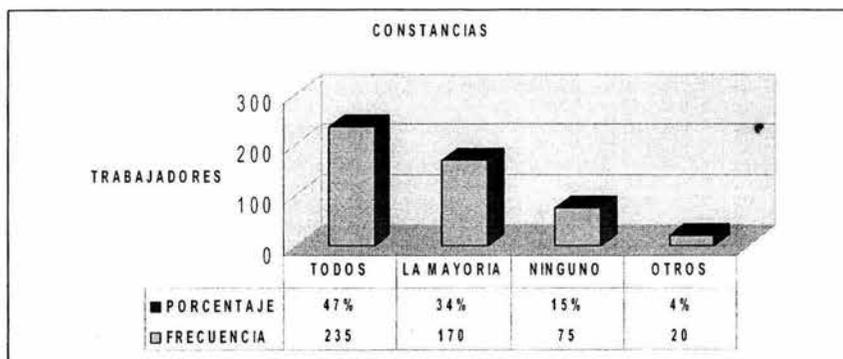
DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO		EDUCACIÓN		SALUD	
Curso	frecuencia	Curso	frecuencia	Curso	frecuencia
ATENCIÓN AL PÚBLICO	7	ACTUALIZACIÓN DOCENTE	15	CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS	4
AUTOESTIMA	4	BIBLIOTECONOMÍA	10	FARMACODEPENDENCIA	12
CONFLICTOS LABORALES	10	DESARROLLO DE LOS NIÑOS	9	GERONTOLOGÍA	4
LIDERAZGO	2	DIVERSIDAD CULTURAL	7	NUTRICIÓN Y MANEJO DE ALIMENTOS	4
MANEJO DE CONFLICTOS	8	ESTIMULACIÓN TEMPRANA	8	PRIMEROS AUXILIOS	6
MOTIVACIÓN	9	INTRODUCCIÓN A LA LECTO-ESCRITURA	20	PROTECCIÓN CIVIL	10
NEUROLINGÜÍSTICA	7	LEY DE TRANSPARENCIA	12	PSICOLOGÍA INFANTIL	9
RELACIONES HUMANAS	10	PENSAMIENTO LÓGICO-MATEMÁTICAS	6		
SERVIDOR PÚBLICO	20	PEDAGOGIA	12		
		TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	17		
		TRABAJO SOCIAL	16		

CUADRO 1

En el cuadro anterior se puede observar que la mayor participación fue en cursos de informática, siendo este un tema que requiere de actualización, en programas cada vez más específicos que son una herramienta indispensable en el desarrollo de diferentes actividades, tanto administrativas, como operativas. Lo que indica que la capacitación esta cumpliendo con el objetivo de la actualización en nuevas tecnologías, entre otras temáticas relevantes para las actividades delegacionales; es decir para el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

En cuanto a la pregunta 4- ¿De los cursos que ha tomado cuáles ha concluido y recibido constancia de acreditación? Se obtuvo un rango de sus respuestas las cuales fueron; **todos, la mayoría, ninguno, otros**, 235 de los encuestados el 47% contestaron que en todos habían recibido constancia, 170 contestaron el 34% que en la mayoría, 75 personas el 15% contestaron que ninguna constancia, y 20 personas el 4% contestaron que en ningún curso por otros motivos.

(Ver gráfica 6).



GRÁFICA 6

En este cuadro podemos observar, que el 15% de los trabajadores que asistieron a capacitarse no recibieron constancias, esto se debe a diversos factores, que no concluyeron el curso, que no obtuvieron el 80% de asistencia, que no tuvieron una capacitación mínima de 8, y el 4% debido a que asistieron como oyentes por ser personal eventual. Sin embargo podemos observar que el 81% obtuvieron constancia, lo que indica que la capacitación esta siendo aprovechada, aunque hay que seguir impulsándola para que su aprovechamiento sea del 100%.

II.- PREGUNTAS CERRADAS

En cuanto a lo que se refiere a las preguntas cerradas, los resultados fueron los siguientes, (Ver cuadro 2):

Pregunta 5		Pregunta 6		Pregunta 7		Pregunta 8	
Siempre	250	siempre	180	siempre	200	siempre	170
Generalmente	150	generalmente	130	generalmente	180	generalmente	180
parcialmente	60	parcialmente	100	parcialmente	100	parcialmente	100
escasamente	30	escasamente	70	escasamente	15	escasamente	40
nunca	10	nunca	20	nunca	5	nunca	10

Pregunta 9		Pregunta 10		Pregunta11		Pregunta 12	
Siempre	190	Siempre	270	Siempre	290	Siempre	150
Generalmente	230	Generalmente	100	Generalmente	120	Generalmente	190
parcialmente	50	parcialmente	75	parcialmente	60	parcialmente	100
escasamente	25	escasamente	35	escasamente	28	escasamente	50
nunca	5	nunca	20	nunca	2	nunca	10

Pregunta 13		Pregunta 14	
Siempre	290	Siempre	150
Generalmente	100	Generalmente	150
parcialmente	75	parcialmente	100
escasamente	25	escasamente	80
nunca	10	nunca	20

CUADRO 2

Con la finalidad de conocer si la información proporcionada por los trabajadores fue confiable se utilizó el programa estadístico Escala Alpha de Cronbach para el analizar la consistencia interna. Este análisis fue realizado con el programa SPSS, el cual indica que tiene una muy buena consistencia interna (.99), lo que indica que los resultados obtenidos son confiables ya que el rango mínimo es de .85 y el máximo de 1.00. (Ver cuadro 3)

Resultados de la confiabilidad de las respuestas del cuestionario de Impacto de la Capacitación a través del programa estadístico de:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00001	1.0000				
VAR00002	.9494	1.0000			
VAR00003	.9284	.9436	1.0000		

CUADRO 3

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

VAR00004	.8395	.8490	.9094	1.0000	
VAR00005	.9348	.9527	.9729	.8906	1.0000
VAR00006	.8643	.8898	.9097	.8579	.9169
VAR00007	.9057	.9184	.9625	.8830	.9602
VAR00008	.9186	.9054	.9090	.8717	.8916
VAR00009	.9581	.9682	.9625	.8744	.9497
VAR00010	.9372	.9448	.9853	.8958	.9811

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00006	1.0000				
VAR00007	.9381	1.0000			
VAR00008	.8780	.9066	1.0000		
VAR00009	.8981	.9424	.9320	1.0000	
VAR00010	.9171	.9675	.9035	.9555	1.0000

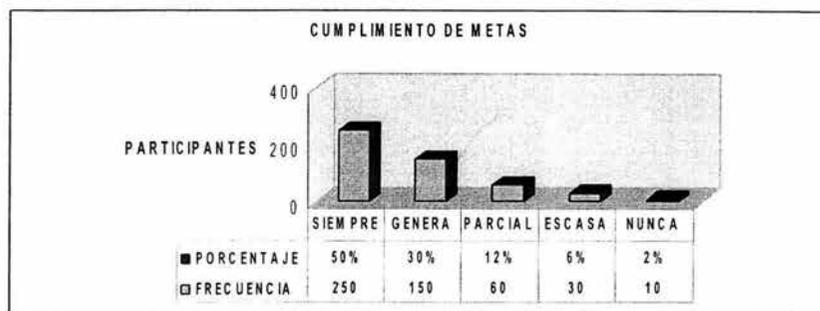
N of Cases = 261.0					
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min Variance
.9207	.8395	.9853	.1458	1.1737	.0013

Reliability Coefficients	10 items
Alpha = .9839	Standardized item alpha = .9915

CUADRO 3

Como se puede observar en el cuadro anterior se presenta la confiabilidad de cada una de las preguntas del cuestionario, las cuales son confiables considerando que existe una aproximación al punto 1, así como el análisis estadístico de los resultados: correlación, media, mínima, máxima, el rango, la varianza y el estándar de las preguntas, el cual como ya se señaló fue de .9915.

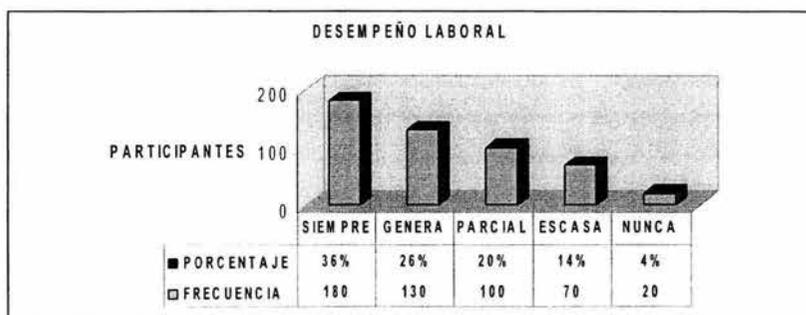
En la pregunta 5- ¿Considera que las metas del curso fueron alcanzadas? 250 personas el 50% contestaron **siempre**, 150 personas, el 30% contestaron que **generalmente**, 60 personas, el 12% contestaron que **parcialmente**, 30 personas, el 6% que **escasamente**, 10 personas, el 2% que **nunca**. (Ver gráfica 7).



GRÁFICA 7

Con los resultados obtenidos podemos decir que el programa de capacitación cumplió con las metas programadas en cuanto al logro de los objetivos en los cursos en un 70% de los casos.

En cuanto a la pregunta 6- ¿Considera que el curso incluyó ejercicios apropiados para lograr el dominio de las aptitudes y conocimientos relacionados con sus actividades laborales? 180 personas, el 36% contestaron que **siempre**, 130 personas, el 26% que **generalmente**, 100 personas, el 20% que **parcialmente**, 70 personas, el 14% que **escasamente** y 20 personas, el 4% que **nunca**. (Ver gráfica 8).

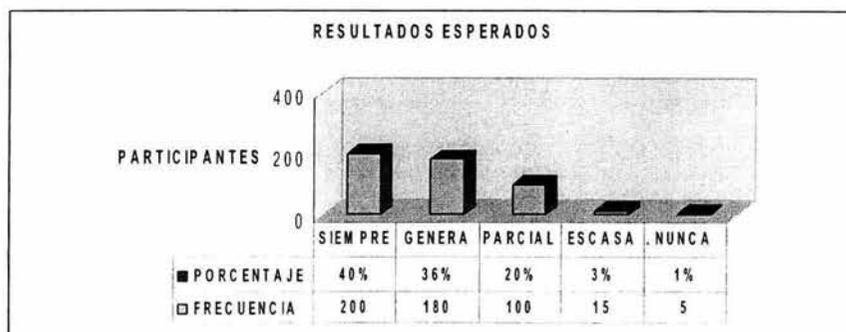


GRÁFICA 8

Como podemos observar en la gráfica el 56% de los encuestados consideraron que los ejercicios incluidos en los cursos se relacionaban con sus actividades, lo que nos indica que la capacitación es una herramienta indispensable para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y que esta siendo benéfica para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la pregunta 7- ¿La capacitación que obtuvo, produjo los resultados esperados por usted? 200 personas, el 40% contestaron **siempre**, 180 personas, el 36%

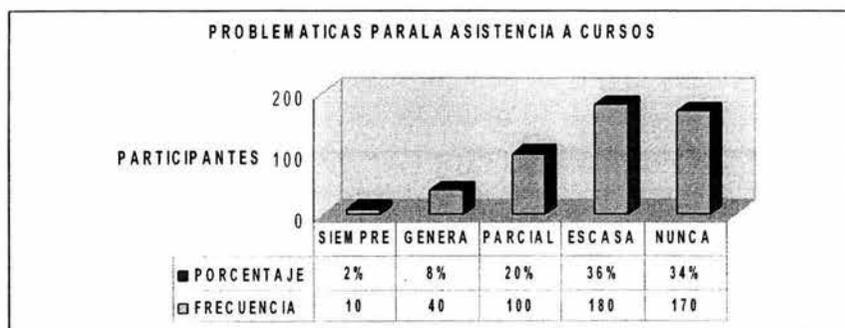
generalmente, 100 personas, el 20% que **parcialmente**, 15 personas, el 3% que **escasamente**, 5 personas, el 1% que **nunca**. (Ver gráfica 9).



GRÁFICA 9

Los resultados obtenidos en esta pregunta son de gran importancia por que nos indican que el 76% de los encuestados lograron los resultados esperados es decir que la capacitación cumplió con sus expectativas, lo que los motivará a seguir participando en los cursos del Programa Anual.

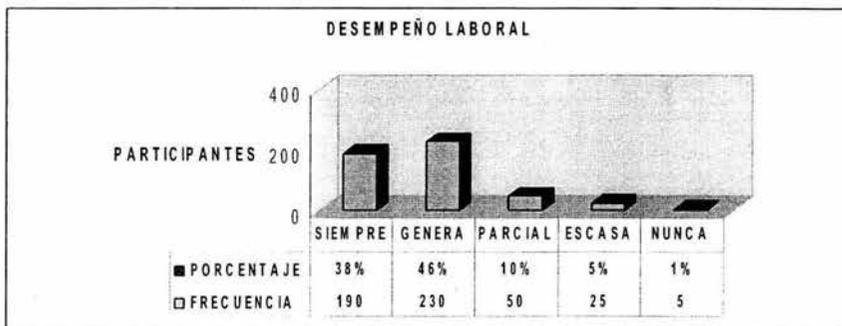
En la pregunta 8- ¿Al transcurrir el desarrollo del curso al que asistió se presentó alguna problemática? 170 personas, el 34% que contestaron **nunca**, 180 personas, el 36% que **escasamente**, 100 personas, el 20% que **parcialmente**, 40 personas, el 8% que **generalmente**, 10 personas, el 2% que **siempre**. (Ver gráfica10).



GRÁFICA 10

Como se puede observar en la gráfica, el apoyo proporcionado por los jefes para que los participantes asistan a capacitarse, y los trabajadores no tengan problemas para ausentarse es del 34%, lo que indica que no se cuenta al 100% con el apoyo, por lo que sería conveniente difundir los beneficios de la capacitación para contar con el apoyo requerido para que los trabajadores asistan de manera constante y concluyan su curso de manera satisfactoria.

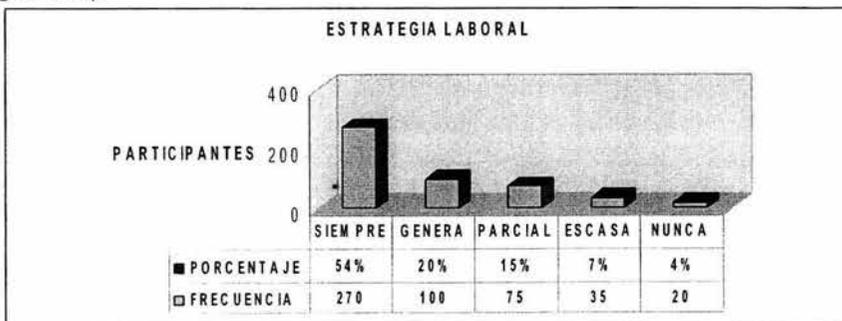
En la pregunta 9- ¿Los cursos de capacitación que recibí mejoraron su desempeño funcional, dentro de sus actividades laborales? 190 personas, el 38% contestaron que **siempre**, 230 personas, el 46% que **generalmente**, 50 personas, el 10% que **parcialmente**, 25 personas, el 5% que **escasamente** y 5 personas, el 1% que **nunca**. (Ver gráfica11).



GRÁFICA 11

- En la grafica se observa que el 46% de los encuestados, señalan que la capacitación contribuyo a mejorar su desempeño laboral, lo que indica que se esta dando cumplimiento a los objetivos de la capacitación, aun cuando se requiere de una mayor difusión, en cuanto a los perfiles de los participantes en los cursos, ya que en ocasiones se inscriben a los cursos que no corresponden a su actividad real, por lo que los conocimientos adquiridos no pueden ser puestos en práctica.

En la pregunta 10- ¿Constituyó la capacitación una estrategia eficiente para su desarrollo laboral y personal? 270 personas, el 54% mencionaron que **siempre**, 100 personas, el 20% que **generalmente**, 75 personas, el 15% que **parcialmente**, 35 personas, el 7% que **escasamente** y 20 personas, el 4% que **nunca**. (Ver gráfica12).

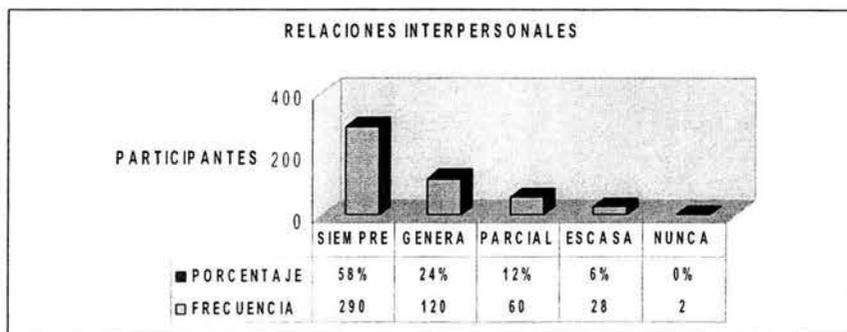


GRÁFICA 12

La gráfica señala que el 54% de los participantes consideran que la capacitación contribuye a que realicen su trabajo con mayor eficiencia, lo que refleja que los



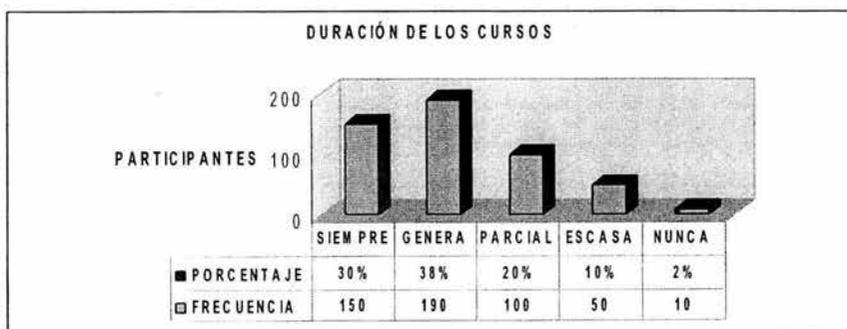
cursos del programa anual de capacitación están dando cumplimiento a su objetivo de que los trabajadores adquieran conocimientos y los pongan en práctica **En la pregunta 11-**. ¿Los cursos a los que ha asistido han mejorado las relaciones interpersonales dentro de su ámbito laboral? 290 personas, el 58% contestaron que **siempre**, 120 personas, el 24% que **generalmente**, 60 personas, el 12% que **parcialmente**, 28 personas, el 5.6% **escasamente** y 2 personas el .4% que **nunca**. (Ver gráfica13).



GRÁFICA 13

La gráfica señala que el 58% de los asistentes a los cursos, modificaron sus relaciones interpersonales, mejorando su ambiente laboral, lo que permite señalar que se están cumpliendo los objetivos planteados en materia de capacitación aun cuando se requiere incrementar este porcentaje.

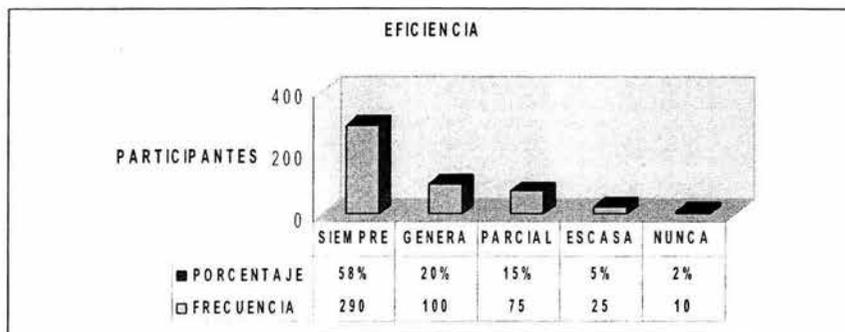
En la pregunta 12-. ¿Se previó el tiempo suficiente para la práctica de nuevas aptitudes y para la reflexión individual? 150 personas, el 30% consideran que **siempre**, 190 personas, el 38% que **generalmente**, 100 personas, el 20% que **parcialmente**, 50 personas, 105 que **escasamente**, 10 personas, el 2% que **nunca**. (Ver gráfica14).



GRÁFICA 14

En la gráfica se puede observar que los trabajadores consideran en su mayoría el 68%, que el tiempo invertido en la capacitación es el adecuado.

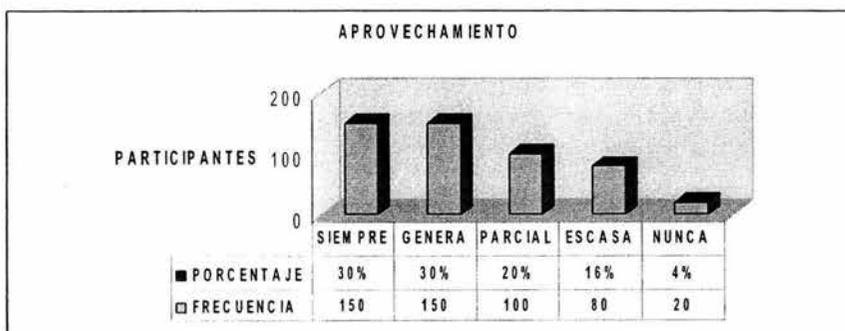
En la pregunta 13- ¿Considera que los cursos que recibió facilitaron sus actividades laborales, permitiéndole ahorrar tiempo y esfuerzo? 290 personas, el 58% contestaron que **siempre**, 100 personas, el 20% que **generalmente**, 75 personas, el 15% que **parcialmente**, 25 personas, el 5% que **escasamente**, y 10 personas, el 2% que **nunca**. (Ver gráfica15).



GRÁFICA 15

El 58% de los asistentes a los cursos consideran que después de haber recibido capacitación realizaron sus actividades con mayor eficiencia, ahorrando tiempo al realizarlas, lo que indica que la capacitación es una herramienta que permite mejorar el desempeño laboral redundando en el cumplimiento de objetivos en menor tiempo y mejor.

En la pregunta 14- ¿Ha aplicado dentro de sus actividades laborales, los conocimientos y habilidades que aprendió en los cursos de capacitación? 150 personas, 30 % dicen que **siempre**, 150 personas, el 30% que **generalmente**, 100 personas, el 20% que **parcialmente**, 80 personas, el 16% que **escasamente**, y 20 personas, el 4% que **nunca**. (Ver gráfica16).



GRÁFICA 16

En la gráfica se puede observar que el 60% de los participantes pusieron en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos, lo que señala que se requiere de un mayor esfuerzo y análisis del programa para lograr el cumplimiento de objetivos al 100%.

En las gráficas anteriores se pudieron observar los resultados obtenidos del impacto de la capacitación, aplicado a trabajadores técnico-operativos que asistieron a capacitarse como parte del Programa Anual de Capacitación, el cual estuvo conformado por 42 cursos de capacitación, así mismo los resultados obtenidos en cuanto a participación y a costos se analizar a continuación como **costo beneficio** con la finalidad de complementar los resultados ya presentados anteriormente.

Dichos resultados indican que los **cursos programados** se llevaron a cabo al **100%**, que el **presupuesto** asignado (\$2,459.141.00) se utilizó al **100%**, teniendo un costo por participantes que concluyó el curso de \$3,709.00, lo que representa el 0.1% del presupuesto asignado para la capacitación, en cuanto a los **participantes** podemos observar que se tenía programado inscribir 805 trabajadores y la demanda real fue de 942, lo que representó el **117%** de la meta programada, sin embargo los participantes que **concluyeron** los cursos fueron 663 el **82%**, por lo que no se logró la meta programada, lo que viene a complementar las preguntas 4 y 5 del impacto de la capacitación en donde se puede observar que no todos los trabajadores recibieron constancias y que el cumplimiento de metas no fue al 100%, lo que indica que los cursos de capacitación están desaprovechándose en un 18%, ya que 221 trabajadores causaron **baja** dentro de los cursos por diferentes motivos entre los cuales se puede mencionar: falta de comunicación jefe-trabajador, negativa por parte del jefe inmediato para que el trabajador asista a capacitarse, altas cargas de trabajo, que no permitieron que el trabajador asistiera de manera constante a capacitarse, por lo que se deben plantear estrategias que permitan que todo el personal se involucre con la capacitación, buscar mecanismos que permitan una mayor auto motivación, creatividad y comunicación efectiva, lo cual redundará en resultados benéficos a muy corto plazo, para todas las áreas de la Delegación.

Así mismo con el costo-beneficio también se obtuvo el índice de reprobados, que fue del 8%, siendo las principales causas, la inasistencia y evaluación menor a 8.

En cuanto al coeficiente de rendimiento matricular se refiere al aprovechamiento que obtuvieron los trabajadores dentro de los cursos el cual fue del 72.42%, lo que resulta coherente con lo que se obtuvo en la pregunta 14 del cuestionario del impacto, lo que indica que los cursos están siendo aprovechados de manera satisfactoria y que a través del cuestionario de impacto se pudo observar que algunos participantes no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos debido que no asistieron a los cursos de acuerdo a sus funciones. (Ver cuadro 4)

Concentrado de Resultados

Total de cursos:	42	Costo unitario:	\$ 2,690.00
Presupuesto asignado:	\$ 2, 459.141.00	Rendimiento de los capacitados:	1.38%
Total de participantes programados:	805	Coefficiente de deserción:	20.89%
Total de participantes:	942	Coefficiente de rendimiento matricular:	72.42%
Bajas:	221	Total de horas de capacitación:	2510 hrs.
Reprobados:	58		
Aprobados:	663		

Costo Beneficio por Curso

CURSO	NO. DE HORAS	NO. PART. PROG	NO. PART. Ins.	BAJA	NO APROBO	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO	RENDIMIENTO CAPACITADOS	COEFICIENTE DE DESERCIÓN	RENDIMIENTO MATRICULAR
Ofimática lunes	90	20	23	3	3	\$72,500	\$3,152	1.35	13.04	73.91
Ofimática martes	90	20	20	3	3	\$72,500	\$3,625	1.42	15	70
Ofimática Miércoles	90	20	24	7	7	\$72,500	\$3,020	2.4	29.16	41.66
Ofimática jueves	90	20	28	9	4	\$72,500	\$2,589	1.86	32.14	53.57
Ofimática viernes	90	20	27	7	5	\$72,500	\$2,685	1.8	25.92	55.55
Ofimática miércoles T.V.	80	20	23	1	7	\$64,000	\$2,782	1.53	4.34	65.21
Secretarial	98	20	30	6	2	\$86,100	\$2,870	1.36	20	73.33
Fuel Injection	90	20	27	6	1	\$72,500	\$2,685	1.35	22.22	74.07
Diesel para chóferes	30	20	25	4	0	\$24,500	\$980	1.19	16	84
Herrería y Aluminio	40	20	42	13	0	\$32,500	\$773	1.44	30.95	69.04
POA	58	20	20	7	0	\$46,900	\$2,345	1.53	35	65
Formación de Instructores	45	20	17	3	0	\$42,750	\$2,514	1.21	17.64	82.35
Electricidad	56	20	20	4	0	\$44,800	\$2,240	1.25	20	80
Linux	50	20	25	3	0	\$50,100	\$2004	1.13	12	88
Bienes Informáticos	50	20	21	2	0	\$77,600	\$3,695	1.10	9.52	90.47
Base de Datos Access	30	20	28	13	0	\$46,560	\$1,662	1.86	46.42	53.57

CUADRO 4

CURSO	NO. DE HORAS	NO. DE PART. PROG	NO. DE PART. INS	BAJA	NO APROBADO	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO	REDNIMIENTO CAPACITADOS	COEFICINETE DE DESERCIÓN	RENDIMIENTO MATRICULAR
Estimulación Temprana	50	15	19	2	0	\$52,500	\$2,673	1.11	10.52	89.47
Estimulación Temprana	50	15	14	0	0	\$52,500	\$3,750	1	0	100
Primeros Auxilios	40	20	26	7	0	\$32,500	\$1,250	1.52	26.92	73.07
Primeros Auxilios	40	20	15	6	0	\$32,500	\$2,166	1.66	40	60
Alumbrado Público	30	20	15	10	0	\$24,500	\$1,633	1.5	66.66	33.33
Trabajo Social	40	20	29	9	0	\$37,000	\$1,275	1.45	31.03	68.96
Atención Geriátrica	68	20	15	2	0	\$63,600	\$4,240	1.15	13.33	86.66
Servicios de Calidad	40	20	15	7	0	\$32,500	\$2,166	1.87	46.66	53.33
Manejo de Quejas	55	20	24	5	2	\$58,000	\$2,416	1.41	20.83	70.83
Juicio de Amparo	40	15	28	7	0	\$41,500	\$1,482	1.33	25	75
Derecho Procesal Civil	70	15	20	2	4	\$74,500	\$3,725	1.42	10	70
Mantenimiento y Operación de Luminarias	50	15	14	0	2	\$40,500	\$2,892	1.16	0	85.71
Ortografía y Redacción	50	20	32	17	0	\$46,500	\$1,453	2.13	53.12	46.87
Biblioteconomía	40	20	39	9	0	\$32,000	\$914	1.3	23.07	76.92
Prevención del Delito	54	20	12	1	2	\$56,900	\$4,741	1.33	8.33	75
Desarrollo de capacidades y habilidades directivas	120	25	27	6	2	\$175,800	\$6,511	1.42	22.22	70.37
Administración Pública	150	25	34	7	2	\$219,750	\$6,463	1.36	20.58	73.52

CUADRO 4

CURSO	NO. DE HORAS	NO. DE PART. PROG.	NO. DE PART. INS	BAJA	NO APROBADO	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO	REDNIMIENTO CAPACITADOS	COEFICINETE DE DESERCIÓN	RENDIMIENTO MATRICULAR
Ley de Transparencia	30	20	23	10	0	\$30,500	\$1,326	1.76	43.47	56.52
Ley federal de Responsabilidades	50	20	23	9	0	\$52,500	\$2,282	1.64	39.13	60.86
Técnicas Didácticas	48	15	15	1	0	\$44,600	\$2,973	1.07	6.66	93.33
Técnicas Didácticas	48	15	15	2	0	\$44,600	\$2,973	1.15	13.33	86.66
Nutrición y Manejo de Alimentos	40	15	15	2	4	\$32,500	\$2,166	1.66	13.33	60
Nutrición y Manejo de Alimentos	40	15	16	0	0	\$32,500	\$2,031	1	0	100
Actualización Docente	100	20	19	0	4	\$95,000	\$5,000	1.26	0	78.94
Seguridad Laboral	40	20	13	3	0	\$32,500	\$2,500	1.3	23.07	76.92
AUTOCAD	50	20	25	6	4	\$70,580	\$2,823	1.66	24	4

CUADRO 4

CONCLUSIONES

En base al objetivo planteado en donde se propuso medir el impacto de la capacitación y el costo beneficio a fin de conocer los beneficios que aporta la capacitación y establecer estrategias, encaminadas a un óptimo aprovechamiento de los Recursos Humanos y materiales con los que cuenta la dependencia, es decir conocer que tanto se están aprovechando, que tanto se están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante esta y cuales son las estrategias a seguir para que tanto el personal de base, como el de estructura reconozcan la importancia que tiene la capacitación.

Como se pudo observar en el análisis de resultados el 11% de los trabajadores de la Delegación recibieron capacitación como parte del Programa Anual, lo que indica que la capacitación requiere de mayor presupuesto y compromiso, ya que este es un porcentaje muy bajo, quedando sin recibir capacitación el 89% de los trabajadores, debido a que tanto el presupuesto como los recursos asignados a la capacitación son reducidos y no se consideran los beneficios obtenidos a través de la misma.

Así mismo en cuanto a los trabajadores que recibieron capacitación se observo que los cursos cubrieron sus expectativas y el aprendizaje recibido fue puesto en práctica durante su desarrollo laboral y personal, lo que indica que la capacitación cumplió con sus objetivos propuestos.

Otro punto importante a resaltar es la deserción la cual fue del 20%, un porcentaje alto considerando que los recursos presupuestales y humanos, son desperdiciados, lo que aumenta el costo de los cursos y disminuye el logro de las metas propuestas en materia de capacitación, dentro de este punto se puede comentar que dicha deserción se puede deber a las carga de trabajo, las cuales no son equitativas y se asigna mayor carga a determinados trabajadores, que son los que están interesados en la capacitación, para ello es importante que los trabajadores de la Delegación, estén capacitados para realizar diversas actividades dentro de su área de competencia y se sientan parte del equipo de trabajo y responsables del funcionamiento de la Delegación y que tengan la oportunidad de brindar un servicio eficiente y de calidad a la ciudadanía, lo cual puede lograrse a través de la capacitación.

Así mismo la motivación juega un papel determinante dentro de los procesos de capacitación, es por ello que la participación del personal directivo es básica para motivar a los trabajadores técnico-operativos, propiciando su participación en los cursos y solicitando que los conocimientos adquiridos sean puestos en práctica, tomando en cuenta al trabajador, involucrándolo con los programas, en la toma de decisiones, aprovechando sus conocimientos y experiencia a fin de lograr que se sienta parte de la dependencia, satisfecho con su trabajo y se plantee retos para su desarrollo personal y laboral.

Como señalamos anteriormente la motivación es un factor determinante para que los trabajadores asistan a capacitarse, por lo que los programas de capacitación deben considerar los intereses, deseos y expectativas, así como prever el cumplimiento de sus necesidades de los trabajadores tales como: la seguridad, el desarrollo y la superación profesional que inciden en la motivación.

Es por ello que el papel del Psicólogo dentro de las áreas de capacitación es fundamental por que a través del diagnóstico de necesidades podrá conocer las necesidades tanto de aprendizaje como emocionales y crear programas que brinden seguridad al trabajador que fomenten su confianza, como pueden ser, planes adecuados a las posibilidades de la dependencia, fomentar la superación de los trabajadores de acuerdo a los requerimientos del puesto que ocupen, trabajar sobre la base de una adecuada motivación, teniendo en cuenta que los factores motivacionales que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad.

Así mismo dentro de los programas considerar cursos dirigidos a los directivos y trabajadores en general acerca de la importancia de una adecuada motivación laboral, demostrarles que esta es crucial para lograr los objetivos organizacionales.

Es necesario darle la importancia que tiene a la capacitación, ya que a través de ésta, el trabajador realizará sus actividades de manera eficaz y eficiente propiciando el logro de los objetivos de la Delegación.

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Como ya fue señalado anteriormente dentro de algunas Dependencias la capacitación aun es considerada como un compromiso laboral que se debe cumplir, por que no se han detenido a analizar que la capacitación es una herramienta de desarrollo que debe comprender la responsabilidad de administrar la formación y el desarrollo personal de los trabajadores quienes aseguran el aumento de la productividad y que a través de ella se puede brindar seguridad al trabajador creando programas que permitan dar cumplimiento a sus expectativas, fomentando su confianza y superación a través de los procesos escalafonarios existentes, propiciando una adecuada motivación, teniendo en cuenta que los factores motivacionales que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales, como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad.

Sin embargo dentro del presente reporte laboral, se pudo observar que las principales limitaciones para llevar a cabo el Programa Anual de Capacitación, fueron la falta de compromiso del personal de Estructura, ya que en algunos casos impiden al trabajador que acudan a capacitarse señalando que existen altas cargas de trabajo, y que la capacitación es una perdida de tiempo o un pretexto del trabajador para ausentarse de sus áreas, por lo que se sugiere que el personal de estructura se involucre dentro con el programa de capacitación y cuente con un informe final acerca de los resultados obtenidos de la capacitación y participe contestando un cuestionario de impacto de la capacitación sobre los resultados del personal a su cargo que asistió a cursos.

Otro punto a considerar es que en la dependencia en la que se llevo a cabo el presente reporte laboral no cuenta con instalaciones, material, equipo para llevar a cabo los cursos de capacitación, por lo que el trabajador se tiene que ver en la necesidad de trasladarse de su centro de trabajo a diferentes sedes, tales como instalaciones de las Instituciones contratadas para la impartición de los cursos o en instalaciones de la delegación que pertenecen a otra área, situación que desmotiva al trabajador y en ocasiones llegan a la deserción, lo que impide el cumplimiento de los objetivos planteados en materia de capacitación.

Así mismo se pudo observar que la actitud del trabajador que ha recibido capacitación es favorable sin embargo sólo se ha abarcado al 11% y de aquellos que no han recibido capacitación también se debe a que los trabajadores no atienden las oportunidades para conseguir más y mejores fuentes de conocimiento, lo que es una problemática grave tal como lo es la deserción, provocados por diversos factores, familiares, laborales, económicos o sociales, aunado a que una vez que el trabajador se capacita en nuevas temáticas sus conocimientos no son aprovechados en sus áreas de trabajo dentro de aquellas especialidades para las cuales se han preparado.

Así mismo se sugiere que sobre la base de este estudio se puedan obtener mejores resultados, complementando la información obtenida a través de la aplicación de cuestionarios de impacto de la capacitación a jefes y cuestionarios a usuarios de los servicios que prestan a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

Alfonso S. (2004), *Elementos Conceptuales Básicos del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje*. Extraído el 03 de octubre de 2006, de <http://www.redcientifica.com/doc/doc/200402170600.html>

Arias G. F. (1975). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Arredondo, M. (1989). *Notas para un modelo de docencia: Formación pedagógica de profesores universitarios*. México: ANUIES-UNAM. CESU.

Azola, G. & Narváez, (2003). *La Organización Sindical*. Extraído el 8 de agosto de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos/14/sindicato/sindicato.shtml>.

Calderón C. (1982). *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación*. México: Limusa.

Calderón C. (1990) *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*, México: Limusa.

Chiavenato I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Cortes C. (1996). *Evaluación y Administración de la Capacitación: Una Propuesta Alternativa*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F.

Diario Oficial de la Federación. (2006, Enero 17). *Ley Federal del Trabajo*. Extraído el 17 de febrero de 2008 de <http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/125/pdf>.

Dolar S., Randall S, & Valle R. (2006). *La Gestión de los Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Edel N. (2004). *El Concepto de Enseñanza Aprendizaje*, Extraído el 03 de octubre de 2006 de <http://www.redcientifica.com/doc/doc/200402170600.html>

Fernández S. & Gamboa M. (2004). *Identificación o Detección de Necesidades de Capacitación y Educación Continua (DNC)*. Extraído el 30 de septiembre de 2006 de <http://www.monografias.com/Educacion/index.shtml>

Gaceta Oficial del Distrito Federal (2003, Octubre 2). *De la Capacitación y Desarrollo Integral de los Trabajadores*. Capítulo XVI. Extraído el 18 de julio de 2006 de <http://www.consejeria.df.gob.mx/gaceta/index>.

Gaceta Oficial de la Federación. (2007, Abril 18). *Normatividad en Materia de Administración de Recursos*. Décima Sexta Época, No. 50-BIS. Extraído el 10 de agosto de 2006 de <http://www.consejeria.df.gob.mx/gaceta/index>.

Gaceta Oficial del Distrito Federal (2007, Julio 6). *Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal*. Extraído el 20 de agosto de 2007 de <http://www.proteccioncivil.df.gob.mx/varios/concicionesgenerales.pdf>

Grados E. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.

Katz, D. & Khan R. L. (1993). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Lind, Marchal & Mason. (2004). *Estadística para Administradores y Economistas*. México: Alfaomega.

Los Sindicatos y la formación. (1998, septiembre-diciembre). *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*. Número 144. Extraído el 10 de agosto de 2006 de <http://www.entretres.com/2005/07/29/los-sindicatos-en-mexico>.

Naresh K. & Malhotros. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.

Nolasco CH. M. (2004). *Programa de Capacitación para lograr el cambio de actitud de servidores públicos*. Reporte Laboral para obtener el título de Licenciada en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F.

Pinto V. (1994). *Proceso de Capacitación*. México: Diana.

Propiedades Psicométricas de la Escala de Satisfacción con la Vida en Adolescentes. (2000). *Revista Psicothema*. Vol. 12, nº 2, pp. 314-319. Extraído el 07 de enero de 2008 de <http://www.Psicothema.com>.

Ramos B. M. (2004). *Estudio de Costo-Beneficio de un Programa de Capacitación en el Proceso de Elaboración de Pintura*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F.

Reza T. (1995). *El ABC del Administrador de la Capacitación*. México: Panorama.

Rodríguez. E. & Ramirez B. (2003). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Roura F. (1997). *El análisis y la evaluación del Costo-Beneficio en capacitación, una aplicación práctica en el sector financiero*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F.

Siliceo A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.

Historia de la Secretaría del trabajo y Previsión Social. (1980). *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Extraída el 15 de agosto de 2006 de <http://www.stps.gob.mx/>

Sherman B. S. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Internacional Thomson. McGraw-Hill.

Valencia E. (1999), *Manual Medición del Impacto de la Capacitación*. México: ceprosepp.

Valle G. & Trujillo C. (2003, Junio 11). *El Perfil del Psicólogo en las Organizaciones*. Memorias de la 1ª. Reunión de Psicología, Servicio Social y Salud. Extraído el 12 de septiembre de 2007 de <http://www.salud.gob.mx/dirgrss/srfrhs12.html>.

William B & Werther (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. McGraw-Hill.

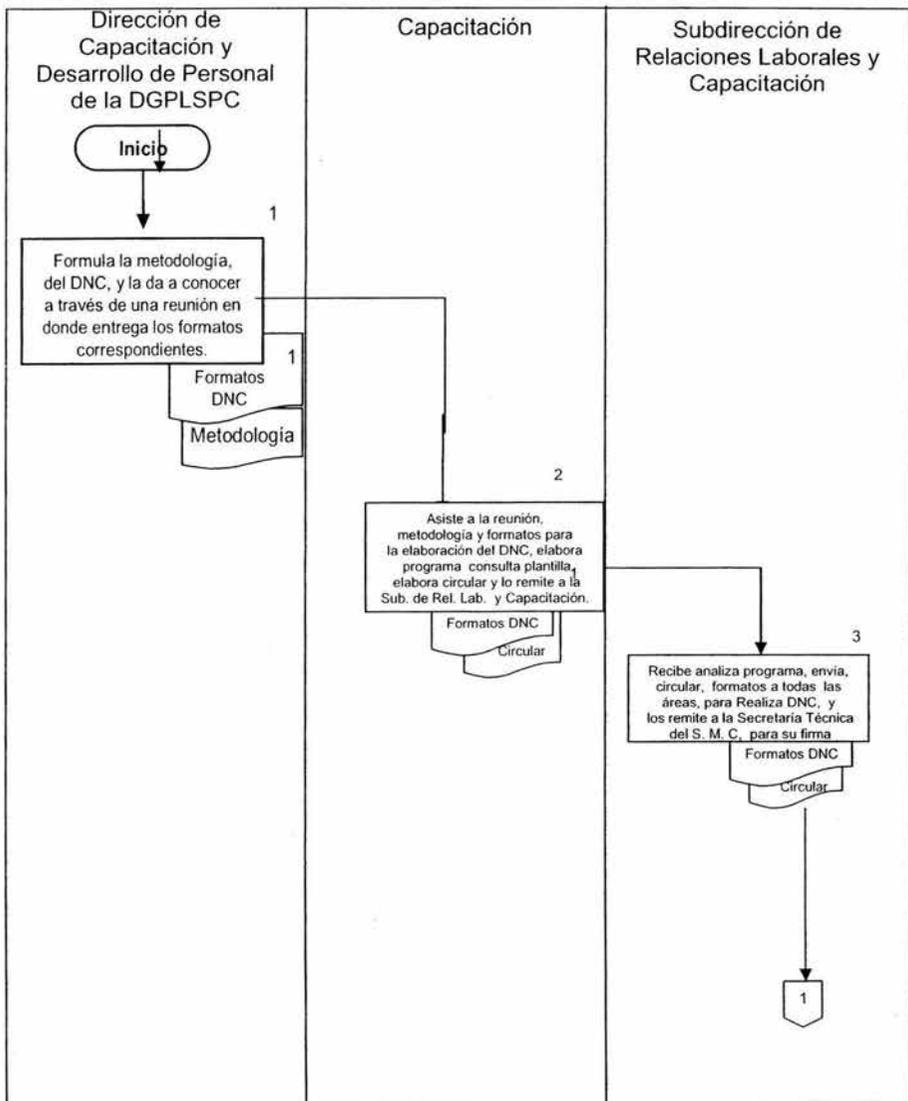
Wilde G. (2005). *Formación Profesional y Sindicalismo en México.*, Extraído el 10 de agosto de 2006 de <http://www.entretres.com/2005/07/29/los-sindicatos-en-mexico>.

Yepez J. (1987). *La Capacitación como medio para elevar los niveles de motivación y Productividad*. Tesis para obtener el título de Licenciada en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F.

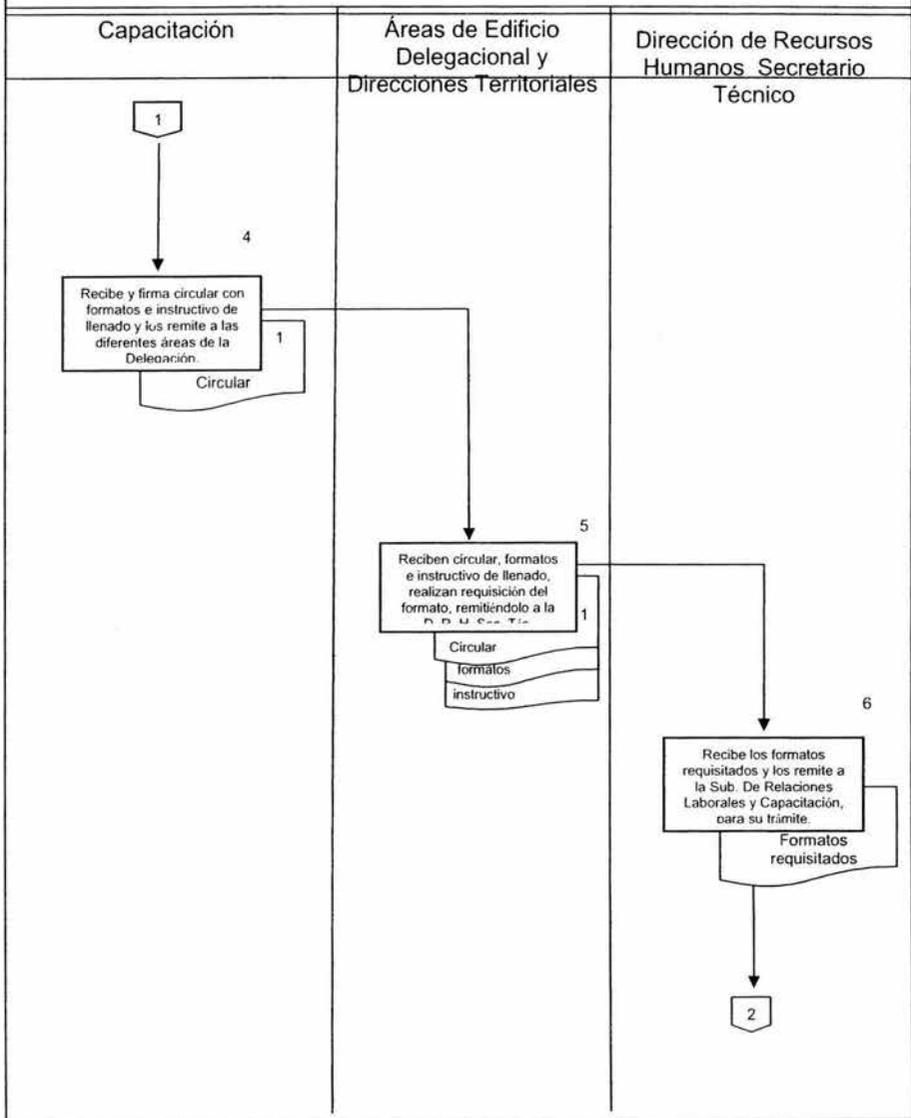
Zendejas J. (1998). *Manual de Evaluación de la Capacitación*. México. D. F.

Anexo 1

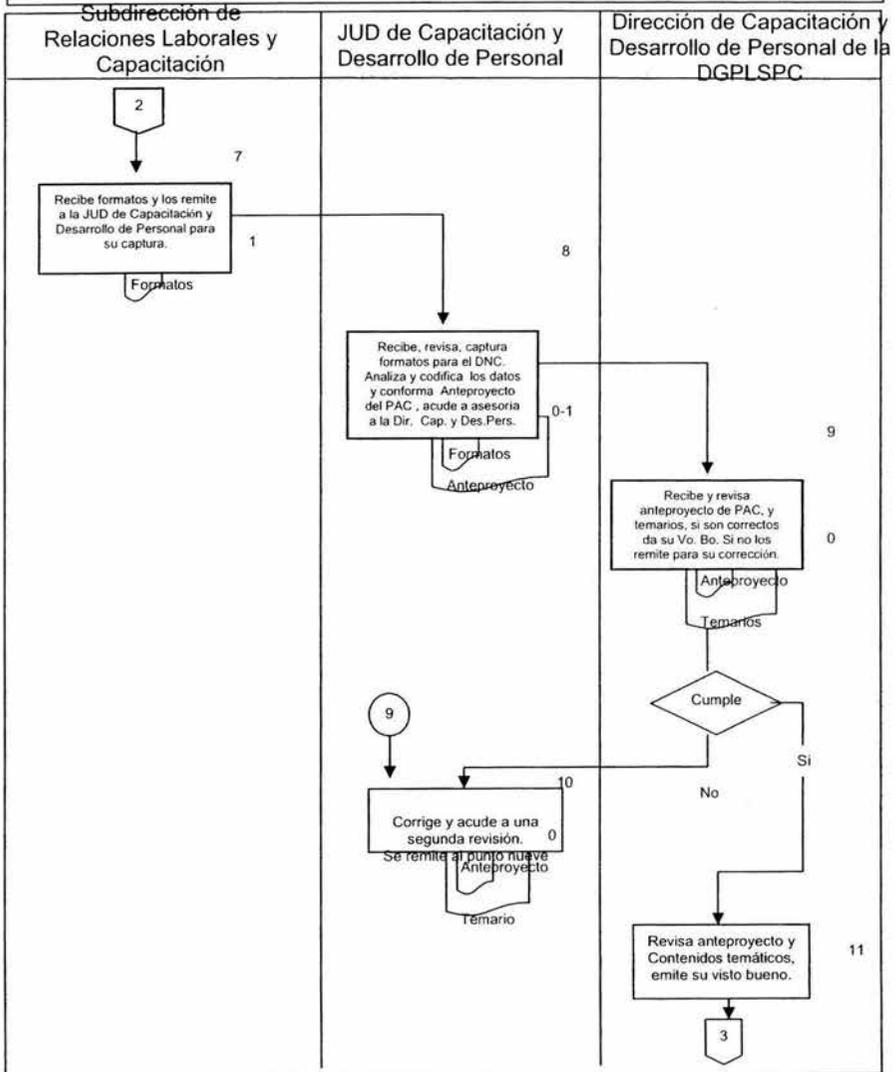
Nombre del Procedimiento: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



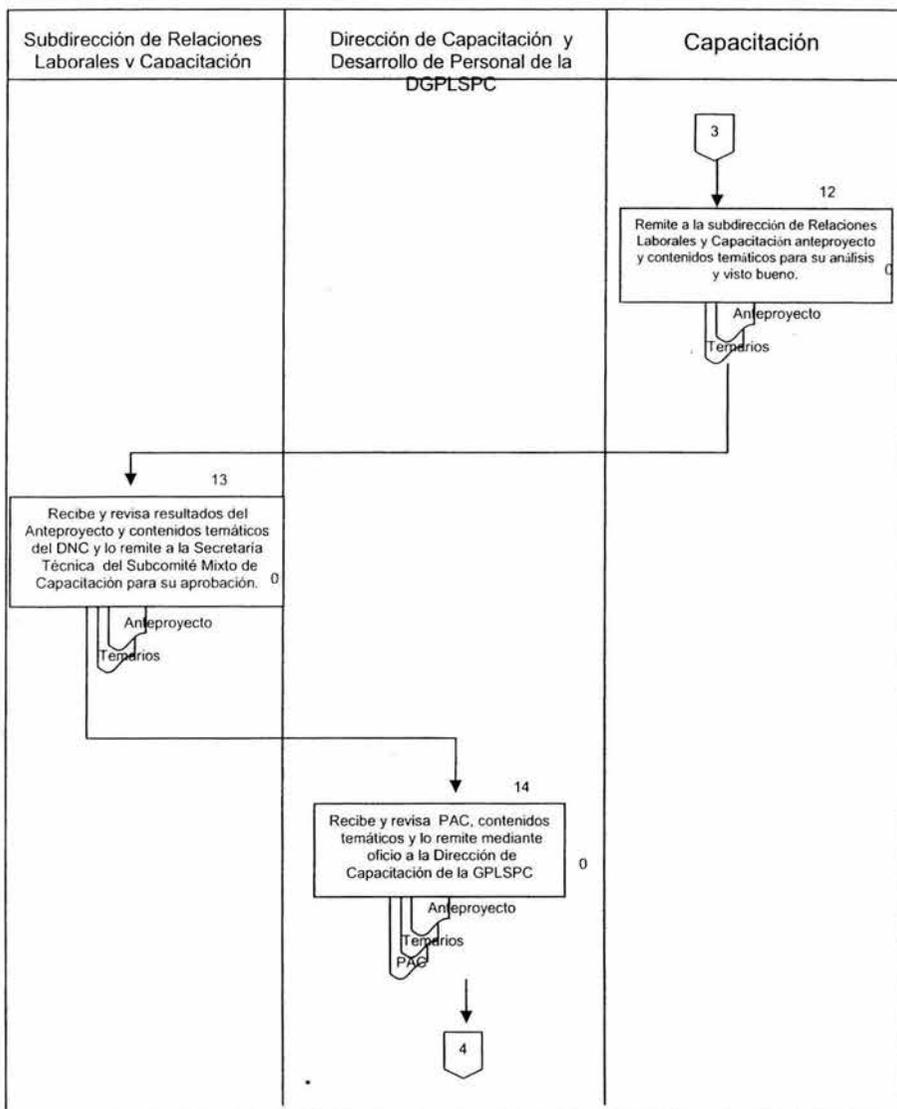
Nombre del Procedimiento: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



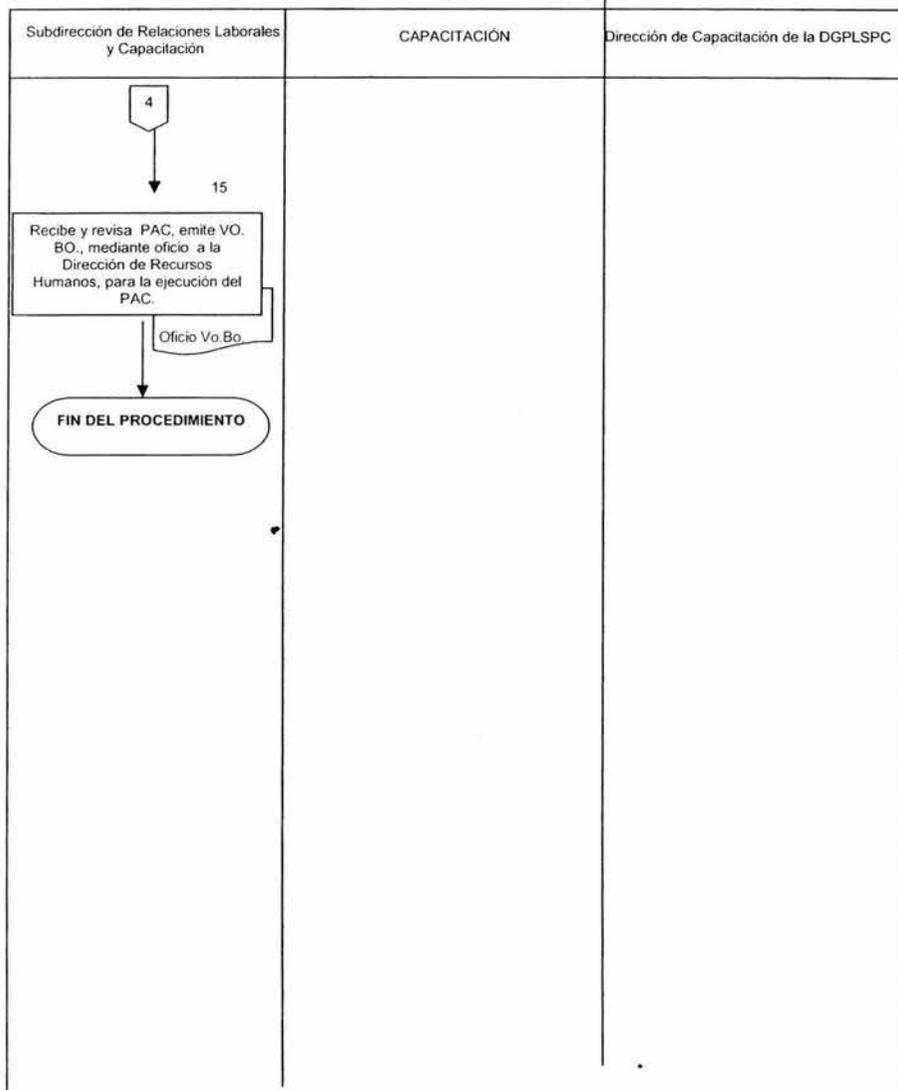
Nombre del Procedimiento: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



Nombre del Procedimiento: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



Nombre del Procedimiento: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



Anexo 2

**Diagnostico de Necesidades de Capacitación
Formato Guía**

Órgano Político Administrativo:
Dirección General u Homólogo.

1.3 Problemas susceptibles de resolverse con capacitación	1.4 Nombre del curso propuesto	1.4 Mes o meses idóneos para realizar la capacitación	1.3 Número de técnico-operativo que se beneficiaran con la capacitación	1.4 Carácter del evento		
				Urgente	Prioritario	Necesario

Autorizo: Director General u Homólogo _____

Anexo 3

RELACIÓN DE CURSOS DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL CURSO	NO. DE CURSOS
OFIMATICA	6
SECRETARIAL	1
SISTEMA DE MANTENIMIENTO MECANICA DIESEL PARA CHOFERES	1
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)	1
FORMACION DE INSTRUCTORES	1
INSTALACION Y ADMINISTRACION DE SISTEMA OPERATIVO LINUX	1
LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS	1
AUTO CAD TM 2004 BASICO	1
ASPECTOS BASICOS DE SEGURIDAD LABORAL	1
MANEJO DE BASE DE DATOS ACCES	1
LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PÚBLICA DEL D.F.	1
TALLER DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A BINES INFORMATICOS	1
TECNICAS DIDACTICAS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE PARA NIÑOS EN EDAD PREESCOLAR	2
NUTRICION Y MANEJO DE ALIMENTOS EN LACTANTES Y MATERNALES	2
TALLER DE ACTULIZACION DOCENTE	1
ESTIMULACION TEMPRANA	2
PRIMEROS AUXILIOS	2
ASPECTOS BASICOS DE SEGURIDAD LABORAL EN EL ALUMBRADO PÚBLICO	1
TRABAJO SOCIAL COMUNITARIO	1
ATENCION GERIATRICA Y GERONTOLOGICO ADULTOS MAYORES EN SITUACION DE ABANDONO SOCIAL	1
SERVICIOS DE CALIDAD PARA LA CIUDDANIA	1
MANEJO DE QUEJAS EN ATENCION CIUDADANA	1
JUICIO DE AMPARO	1
DERECHO PROCESAL CIVIL	1
MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN DE LUMINARIAS	1
ORTOGRAFIA Y REDACCION DE DOCUMENTOS OFICIALES	1
SISTEMA DE MANTENIMIENTO (ELECTRICIDAD)	1
PREVENCION DEL DELITO	1
BIBLIOTECONOMÍA	1
SISTEMA DEMANTENIMIENTO HERRERIA Y ALUMUNIO	1
SITEMA DE MANTENIMIENTO FUEL INJECTION	1
DIPLOMADO EN DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES DIRECTIVAS	1
DIPLOMADO EN ADMINISTRACION PUBLICA	1

Anexo 4

CONTRATACIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CURSOS IMPARTIDO	NO. HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco	Secretarial	48	\$950.00	\$45,600.00
	Formación de Instructores	45	\$950.00	\$42,750.00
	Técnicas Didácticas del Proceso de Enseñanza Aprendizaje para niños en edad preescolar (2 cursos)	76	\$950.00	\$72,200.00
	Talle de Actualización Docente	100	\$950.00	\$95,000.00
	Trabajo Social Comunitario	30	\$950.00	\$28,500.00
	Atención Geriátrica y Gerontológico a los Adultos Mayores en Situación de Abandono Social	58	\$950.00	\$55,100.00
	Ortografía y Redacción de Documentos Oficiales	40	\$950.00	\$38,000.00
	8 cursos			
Instituto Politécnico Nacional- Centro de Investigación e Innovación Científica CIITEC	Ofimática (6 cursos)	480	\$800.00	\$384,000.00
	Secretarial	40	\$800.00	\$32,000.00
	Fuel Inyección	80	\$800.00	\$64,000.00
	Mecánica Diesel para Chóferes	20	\$800.00	\$16,000.00
	Herrería y Aluminio	30	\$800.00	\$24,000.00
	Aspectos Básicos de Seguridad Laboral	30	\$800.00	\$24,000.00
	Aspectos Básicos de Seguridad en el Alumbrado Público	20	\$800.00	\$16,000.00
	Servicios de Calidad para la Ciudadanía	30	\$800.00	\$24,000.00
	Mantenimiento y Operación de Luminarias	40	\$800.00	\$32,000.00
	Biblioteconomía II	40	\$800.00	\$32,000.00
	Sistema de Mantenimiento (Electricidad)	56	\$800.00	\$44,800.00
	Programa Operativo Anual "POA"	48	\$800.00	\$38,400.00
	17 cursos			
Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia UNAM	Nutrición y Manejo de Alimentos en Lactantes y Maternales (2 cursos)	60	\$800.00	\$48,000.00
	Primeros Auxilios (2 cursos)	60	\$800.00	\$48,000.00
	4 cursos			\$96,000.00
Facultad de Estudios Superiores Aragón UNAM	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal	20	\$1,100.00	\$22,000.00
	Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos	40	\$1,100.00	\$44,000.00
	El Juicio de Amparo	30	\$1,100.00	\$33,000.00
	Derecho Procesal Civil	60	\$1,100.00	\$66,000.00
	Prevención del Delito	44	\$1,100.00	\$48,400.00
5 cursos				\$213,400.00

CONTRATACION DE PRESTADORES DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CURSOS IMPARTIDO	NO. HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
División de Educación Continua Psicología-UNAM	Estimulación Temprana (2 cursos)	80	\$1,100.00	\$88,000.00
	Manejo de Quejas en la Atención Ciudadana	45	\$1,100.00	\$49,500.00
	3 cursos			\$137,500.00
Dirección General de Servicios de Cómputo Académico UNAM	Instalación y Administración del Sistema Operativo LINUX	40	\$1,040.00	\$41,600.00
	Taller de Mantenimiento Preventivo y Correctivo a Bienes Informáticos (Soporte Técnico)	50	\$1,552.00	\$77,600.00
	Manejo de Base de Datos Acces	30	\$1,552.00	\$46,560.00
	Auto CAD Básico	40	\$1,552.00	\$62,080.00
	4 cursos			\$227,840.00
DEC-Ingeniería UNAM	Diplomado de Desarrollo de Capacidades y Habilidades Directivas			\$175,800.00
DEC-Ingeniería UNAM	Diplomado en Administración Pública			\$219,750.00

Anexo 5

Por este medio solicito ser inscrito al siguiente curso:

Nombre del CURSO: _____

Periodo de impartición: _____ Horario: _____

Dependencia o Delegación de Programación: _____

Sede: _____

Domicilio: _____

DATOS DEL EMPLEADO

Nombre completo: _____ edad: _____

No. de Empleado: _____ Horario: _____

Función Real: _____ Dependencia y Zona Territorial: _____

Adscrito a: _____ Teléfono y extensión: _____

ESCOLARIDAD Marque con una (X)

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	CONCLUIDO	
	NINGUNO	PRIMARIA	SECUNDARIA	COMERCIO	BACHILLERATO	TECNICO	LICENCIATURA	MAESTRIA	DOCTORADO	SI	NO

Fecha

Firma del solicitante

- Anexar copia del ultimo recibo de pago y credencial de la Delegación

Nota: Me doy por enterado que para poder obtener la constancia de acreditación o participación del curso, deberé cubrir el 70% de asistencia y obtener como mínimo una calificación final de 8 (ocho)

AUTORIZACION DE INSCRIPCION

Por este conducto autorizo la participación de: _____

Adscrito a esta unidad administrativa de apoyo técnico-operativo a mi cargo, en el curso arriba descrito.

Fecha

Nombre y Firma y Cargo del Jefe Inmediato
(Personal de Estructura)



COMPROBANTE DE INSCRIPCION

No. de inscripción: _____

Nombre del participante: _____

No. de empleado: _____ Dependencia y Zona Territorial: _____

Nombre de curso: _____

Periodo de impartición: _____ Horario: _____

Sede: _____

Domicilio: _____

Anexo 6

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente los siguientes reactivos y conteste conforme a la experiencia que ha tenido dentro de los cursos de capacitación a los que ha asistido.

I. Sección de Preguntas Abiertas:

1. ¿Cuál es su opinión acerca de los cursos de capacitación que se le imparten a los trabajadores?

2. ¿Cuántos cursos ha tomado a lo largo de su desempeño laboral en la delegación?

3. ¿Cuáles cursos de capacitación ha tomado a lo largo de su desempeño laboral en esta Delegación?

4. ¿De los cursos que ha tomado cuáles ha concluido y recibido constancia de acreditación?

II. Sección de preguntas de Opción Múltiple.

INSTRUCCIONES: Marque con una **X** la opción que considere adecuada.

