

227360

COORDINACIÓN DE SERVICIOS
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA



DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

**“ LA CAPACITACIÓN Y EL DESEMPEÑO
DENTRO DEL SAT ”**

TESIS QUE PRESENTAN LOS ALUMNOS:

Julia Peña Ordaz	96330324
Rodrigo Castro Cisneros	96327887
Vicente Fernández Yescas	96326837

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN”


ASESORA: Alma Patricia Aduna Mondragón

DICIEMBRE DEL 2000.

COMISIÓN DE SERVICIOS
ACADEMICOS - IZTAPALAPA



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITA
Iztapalapa.**

La capacitación y el desempeño
dentro del
Servicio de Administración Tributaria.

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N :

JULIA PEÑA ORDAZ
RODRIGO CASTRO CISNEROS
VICENTE FERNÁNDEZ YESCAS

MÉXICO, D.F.

2000.

Mtra. Alma Patricia Adona M.



INDICE	PAG.
JUSTIFICACIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
RESUMEN.....	3
CAPITULO 1 “LA CAPACITACIÓN”	
Antecedentes.....	5
Momento Actual.....	5
La capacitación y la empresa.....	6
Marco legal de la capacitación.....	8
Antecedentes del marco legal.....	9
Definición de capacitación.....	10
Objetivos y beneficios de la capacitación.....	11
CAPITULO 2 “FASES DE LA CAPACITACIÓN”	
Detección de las necesidades de capacitación.....	14
Programas de entrenamiento.....	17
Ejecución de la capacitación.....	21
Evaluación de los resultados de la capacitación.....	25
CAPITULO 3 “UN ENFOQUE INTEGRAL”	
La formación educativa – la capacitación para los requerimientos de la competencia laboral. Antecedentes.....	27
La escolaridad de la población económicamente activa.....	28
Vinculación entre la educación y el trabajo.....	29
Competencia laboral.....	32
El programa CONOCER y la capacitación para la certificación de la competencia laboral.....	34
CAPITULO 4 “UN CASO PARTICULAR”	
La capacitación en el Servicio de Administración Tributaria.....	37
La motivación y el aprendizaje.....	37
Importancia de la motivación para dirigir el aprendizaje.....	37
Sugerencias en el SAT para propiciar la motivación en los participantes.....	39
Procedimientos para planear un curso.....	41
Generalidades de capacitación.....	45



INDICE	PAG.
CAPITULO 5 “INVESTIGACIÓN EN LA INSTITUCIÓN”	
Problema de investigación.....	46
Objetivos de investigación.....	46
Preguntas de investigación.....	46
Hipótesis.....	47
Variables.....	47
Escenario.....	47
Sujetos de investigación.....	47
Tipo de investigación.....	47
Metodología.....	47
Resultados.....	48
CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	54

JUSTIFICACIÓN

La siguiente investigación nos ayuda a observar la importancia de integrar un sistema de capacitación dentro de alguna empresa, para lograr sus planes y objetivos; además de que en el transcurso de la investigación sabremos si estos sistemas son apropiados para la organización.

Todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que reeditará resultados concretos a diferentes plazos.

Cualquier esfuerzo que, en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

Este estudio es importante tanto para nosotros como estudiantes universitarios como para la organización.

Para nosotros, estudiantes de la Licenciatura en Administración, de la Universidad Autónoma Metropolitana, nos es importante ya que nos hace confrontar los conocimientos teóricos, adquiridos durante la carrera, muy en especial de las materias de Recursos Humanos; así como también incrementa nuestros conocimientos de la realidad que se vive en una organización, surgiendo de esto el desarrollo de nuevas habilidades, conocimientos y una mayor vinculación y cooperación de los institutos de educación superior y las distintas organizaciones.

Para la organización, las implicaciones prácticas de nuestra investigación puede ser un buen instrumento de apoyo para la toma de decisiones en relación a la forma en como se determinan las necesidades de capacitación, que agentes deben intervenir en su definición de las mismas, así como de los programas y métodos empleados más adecuados en base a los resultados obtenidos.

INTRODUCCIÓN

La evolución científica y tecnológica en nuestra era es indiscutiblemente una manifestación más de la perenne corriente del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello, la Ciencia de la Administración de Personal ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas, cuya reconocida importancia ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestra Legislación Laboral vigente.

En las empresas públicas muchas veces se piensa que la capacitación del personal es un gasto y no una inversión, considerando que no tiene mayor relevancia en el desempeño de los trabajadores. En esta investigación se dará una visión general de lo que varios autores definen como capacitación, así mismo se verán algunos de los antecedentes y puntos generales con respecto a la capacitación dentro de las empresas.

Por otro lado, se describirá como es considerada la capacitación dentro del Servicio de Administración Tributaria (SAT), dando una visión general de la capacitación en esta organización.

Por ultimo se determinara cual es la relación que existe entre la capacitación dentro del SAT, con el desempeño que tienen los trabajadores de dicha organización.

RESUMEN

A lo largo de este trabajo se observara la importancia que tiene la capacitación dentro de las empresas, y se establecerá cual es la relación que existe entre la capacitación que se les da a los empleados, específicamente en el Servicio de Administración Tributaria, con el desempeño que estos tienen dentro de sus actividades laborales.

En el capítulo I, “La Capacitación”, se mencionan los antecedentes de como se volvió un punto muy importante la capacitación de los trabajadores, y como es considerada la capacitación actualmente, por otro lado se enumera brevemente lo que es el marco legal de la capacitación, enunciando la Ley del Trabajo y la Constitución Política en sus Artículos que nos hablan de esta, así mismo, se da una serie de definiciones de lo que es la capacitación para diferentes autores.

En el capítulo II, “Fases de la capacitación”, se dan una serie de consideraciones para diseñar un plan de capacitación, así como también se mencionan puntos importantes que deben tomar las empresas cuando detectan la necesidad de capacitar a su personal. Por otro lado, se describe lo que es la capacitación directa e indirecta y cuales son sus métodos o medios.

También en este capítulo, de vera de forma global lo que son los programas de entrenamiento, la ejecución de la capacitación, y la evaluación de los resultados de capacitación.

En el capítulo III, “Un enfoque integral”, se observará a la capacitación dentro de un enfoque diferente a lo visto anteriormente, en donde menciona a la capacitación vista desde el punto de vista de la competencia laboral, tratando de que se vea la importancia que tiene la educación y la capacitación de los empleados, dentro de las organizaciones. Así como también se menciona como se esta dando una certificación de la competencia en México mediante el programa CONOCER, y las necesidades de capacitación para lo requerimientos de la competencia laboral.

En el capítulo IV, “Un caso particular”, se da una visión general de como se lleva a cabo la capacitación dentro del Servicio de Administración Tributaria, y como es considerada esta dentro de esta organización.



En el capítulo V, “Investigación en la institución”, se hace una investigación dentro del SAT, en donde se conoce cual es la relación que existe entre la capacitación que se les da a los empleados, con el desempeño de dichas personas capacitadas, dentro de la institución, dándose los resultados de dicha investigación y las conclusiones a las cuales se llegó.

CAPITULO 1

“LA CAPACITACIÓN”

ANTECEDENTES

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2000 años a.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: “Método de los cuatro pasos”, que son: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar.

En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 ú 15 años, en que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

MOMENTO ACTUAL

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente desconsolador.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación, a saber:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor herramienta que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

“Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades”. Todo lo anterior constituye el objeto esencial de la educación (Maritain, 1979).

Es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendiendo éste como: “el conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida natural y espiritual”. Requerimos, pues, de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolencia dentro de las organizaciones, y este medio es la capacitación.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje para el desarrollo de la economía nacional. Está precisa, en formar cuadros suficientemente calificados para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y, al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

LA CAPACITACIÓN Y LA EMPRESA

Muchos problemas que nuestros empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encauzamiento de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

Objetivo.

La capacitación consiste en una actividad orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Educación integral

La experiencia ha demostrado que, en muchos aspectos de nuestra actual educación elemental, media o superior, se carece de una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia. La educación está solo orientada (especializada) hacia los criterios de productividad, comercialización y éxitos en materias de resultados, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanista, tan necesaria, pues sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre de nuestra época.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automatización e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues, sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

En este orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Desarrollo de la organización.

La concepción de desarrollo y sano crecimiento de la empresa implica un esfuerzo planeado que abarca toda la organización. el crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y solo, en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral; de otra manera, será un crecimiento canceroso y, por tanto, nocivo para la persona y para la propia empresa. Lo anterior, implica un plan sistemático de capacitación que abarque a toda la empresa.

Respecto de la capacitación y de la empresa, se debe tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función de CAPACITACIÓN, no sólo el directamente responsable, es decir, el jefe de la unidad, lo es estricta mente, pero sí carece de apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos, nunca se lograrán buenos resultados.

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia transcribimos dicha fracción:

Artículo 123 Constitucional

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

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año. También por su importancia transcribiremos el texto correspondiente:

LEY FEDERAL DEL TRABAJO Título Cuarto Capítulo 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 Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

En general, este artículo sobre la capacitación y adiestramiento trata sobre quién, cómo, dónde y por qué se va a capacitar.

Dentro de los aspectos legales relevantes, creemos necesario señalar los siguientes:

Capacitar implica el proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan los datos que le permiten conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales.

¿Dentro de qué horario? El Artículo 153-E prescribe que “Deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.”

¿En qué lugar En el Artículo 153-B se indica explícitamente que “para dar cumplimiento a la obligación... los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporciona a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella”.

¿Qué plazos tiene la empresa para cumplir? En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de 15 días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mismo. En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad alguna, “las empresas deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar”.

¿Cuándo debe impartirse? Una vez que la entrega de planes y programas se ha ajustado a los plazos indicados, es claro que lo importante es el hecho de que el plan integral incluya el cumplimiento de la obligación en “todos los puestos y niveles existentes en la empresa” y se refiere “a periodos no mayores de cuatro años”.

¿A quiénes deberá capacitarse? La constitución señala que “las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. Al mismo tiempo, el Artículo 153-A contiene un enunciado todavía más general: todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo.

De aquí se deduce que la ley no hace distinciones de las clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación se aplica a todos.

ANTECEDENTES DEL MARCO LEGAL.

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su Primer Informe de gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del empleo, la Capacitación y el adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaria de Educación y la Secretaria de Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría de Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

Capacitación significa preparar a las personas para que realicen sus trabajos actuales.[▼]

Desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

Desde el enfoque de análisis de sistemas, la organización moderna puede ser considerada como un macrosistema, el cual esta integrado por varios sistemas en donde se encuentra el de relaciones laborales y como subsistema el de capacitación; que al concebir sistemáticamente a 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 el desarrollo integral del individuo. (Calderón, 1976)

El entrenamiento consiste en desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender más que enseñarle. (Whitmore, 1973)

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento aplica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. (Whitmore, 1977)

[▼] Desde esta concepción el objetivo de la capacitación es reducir los malos hábitos de trabajo o aprender nuevas habilidades que mejoren el desempeño de las personas, así como ayudar a la organización, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.

Eric Parsloe en su libro *Coaching Mentoring and Assessing* traza una ligera distinción al afirmar el entrenamiento, dice que está directamente interesado en el mejoramiento inmediato del desempeño y en el desarrollo de habilidades mediante una forma de instrucción o actividad de tutor. La actividad del mentor esta siempre un paso adelante, y le concierne la adquisición de habilidades a largo plazo en una carrera en desarrollo; el método es una forma de consejo y asesoramiento.*

La capacitación es una educación continua de tipo limitado en y para el tipo de actividad que se desempeña; la cual habilita a la persona en una especificidad de la profesión, oficio o arte que desempeñe. Generalmente se obtiene paralelamente o posteriormente a la educación general y se le reconoce de diversas formas como capacitación técnica, educación para el trabajo, o entrenamiento personal, la realizan generalmente instituciones de gobierno, las diferentes asociaciones patronales de oficios o directamente las propias entidades productivas interesadas en una preparación particular vinculada a sus necesidades productivas. (Pasloe, 1978)

OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN (M.J., 1978)

La capacitación tiene como principal objetivo encauzar al personal de las empresas hacia un mayor desarrollo tanto de las personas como de las organizaciones, buscando siempre una mayor productividad

Beneficios a la organización.

- * Mejora la capacidad y los conocimientos de trabajos en todos los niveles de la organización.
- * Mejora la moral de la fuerza laboral.
- * Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- * Contribuye a crear una mejor imagen de la organización.
- * Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- * Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
- * Contribuye al desarrollo de la organización.
- * Aprende de los adiestramientos.
- * Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
- * Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- * Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- * La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas. Ayuda a desarrollar las promociones internas.

* Desde este enfoque el entrenamiento esta asociado como una actividad de objetivos de largo plazo en cuanto que vincula el desarrollo personal del individuo para un mejor desempeño en su actividad laboral actual y futura, más que de alcances solo a corto plazo.

- * Contribuye al desarrollo de la capacitación de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
- * Contribuye a que aumente la productividad y/o la calidad del trabajo.
- * Contribuye a la reducción de costos y tiempos.
- * Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- * Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- * Reduce los costos de las asesorías externas, utilizando una asesoría interna competente.
- * Estimula la administración preventiva.
- * Elimina las malas conductas.
- * Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
- * Contribuye a que mejore las comunicaciones en la organización.
- * Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- * Ayuda a administrar los conflictos.

Beneficios para los individuos de la organización.

- * Ayuda a los individuos a tomar decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- * Mediante la capacitación y el desarrollo, se interioriza y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- * Contribuye a la evolución del desarrollo y la confianza en si mismo.
- * Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- * Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comunicación.
- * Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- * Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- * Satisface las necesidades personales del instructor y del adiestrado.
- * Brinda a los aprendices una vía de crecimiento en el aprendizaje.
- * Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar, también la capacidad de escritura.
- * Ayuda a eliminar temores al cambio y adquirir y probar nuevas tareas.

Beneficios en las relaciones personales y humanas, las relaciones entre grupos y al interior de ellos y la aplicación de las normas.

- * Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- * Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medio de transferencia o ascensos.



- * Proporciona información sobre igualdad de oportunidades y acción afirmativa.
- * Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes del gobierno.
- * Mejora las capacidades interpersonales.
- * Hace adquirir viabilidad a los reglamentos, las reglas, y las normas de la organización.
- * Mejora la moral.

CAPITULO 2

“FASES DE LA CAPACITACIÓN”

DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Es importante conocer e identificar los indicadores claves de la cultura, los valores más representativos y las estrategias definidas de la empresa con el objeto de seleccionar los candidatos adecuados a los puestos correspondientes. Otro aspecto importante es proporcionar los resultados de la evaluación de candidatos a la empresa para apoyar la toma de decisiones de los ejecutivos.

También es importante capacitar al personal con herramientas estandarizadas y acordes con la cultura mexicana, o bien, buscar la asesoría especializada en esta materia.

Finalmente forjar nuevas herramientas para evaluación de candidatos, ya que de ella depende la integración de equipos de trabajo, el clima organizacional y el alcance de las metas definidas por los directivos.

La capacitación debe tener un objetivo global mensurable e implicar una estrategia para lograr dicho objetivo.

Para diseñar un plan de capacitación es necesario hacer antes algunas consideraciones:

- ❖ La capacitación es una necesidad no cosmética para lograr mayor rentabilidad de la empresa.
- ❖ Es necesario comprender que en la productividad del individuo intervienen dos tipos de factores: factores internos y factores externos. Los factores externos son aquellos determinados por el entorno. Los internos son los determinados por la naturaleza del individuo y sus propias experiencias.
- ❖ Para lograr un óptimo desempeño del individuo en sus trabajo es importante considerar dos tipos de formaciones: Una instrucción técnica que contemple los aspectos inherentes del producto servicio o función específica del individuo en la empresa; y otra formación de tipo humano que le permita desarrollar habilidades de liderazgo, integración de su gente en un equipo de trabajo sólido congruente y comprometido en sus tareas a realizar.

Hay que mencionar que cuando las empresas detectan la necesidad de capacitar a sus empleados, deben de tomar puntos importantes, tales como:

- A) Replantear las estructuras organizativas de las empresas diagnosticando su problemática, redefiniendo su misión promoviendo la capacitación relacionada con atención a proveedores y el trabajo en equipo.
- B) Mejorar la administración interna de las empresas a través de la capacitación permanente y el establecimiento de programas de planeación estratégica, administración participativa, conciencia ecológica etc.
- C) Buscar la superación constante de los recursos humanos por medio del diagnóstico y análisis cuantitativo y cualitativo de su composición al interior de las empresas, entre otras medidas.
- D) Mejorar las condiciones de los lugares de trabajo, haciendo funcionar a las comisiones mixtas de capacitación, higiene y escalafón básicamente.
- E) Fortalecer los programas de relaciones laborales superando conflictos y facilitando la negociación.
- F) Modernizar a las empresas, mejorar los índices de analfabetismo entre otras acciones de relevancia.

Además de los puntos antes señalados es necesario, mencionar que la capacitación que se da al obrero o empleado, sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, prestaciones, seguridad industrial o sobre las relaciones humanas.

Esta tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, ordenar, escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.

La capacitación se divide ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da expresa y formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Capacitación Directa: sus métodos

Clases. Se caracterizan por una enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza, que en forma pedagógica, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

Una de las características de la enseñanza radica en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los trabajadores, dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos.

Salvo el caso de empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la empresa. Por ello la capacitación basada en clases suele darse dentro de alguno de los métodos que se explican a continuación.

Cursos breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico, así por ejemplo, un curso breve sobre “análisis de balances” sobre “simplificación de trabajo” sobre “adiestramiento de vendedores”, etc. La duración es muy variable pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Becas. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza lo cual se justifica tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una presentación para sus trabajadores.

Hay un problema muy frecuente en el uso de las becas cuando es realizado sin analizar la cuestión, que un empleado a quien la empresa concedió una beca, sobre todo para cursar una profesión y que al terminar ésta, encuentra que la empresa aprovecha sus servicios pero no le ofrece ninguna remuneración superior, lo que hace que fácilmente sea atraído con sueldos mayores por otras empresas. Las empresas que pagan la beca, suelen mencionar que el trabajador esta moralmente obligado a permanecer en la empresa, puesto que fueron total o parcialmente pagada su capacitación. Consideremos que, las empresas deben planear cómo aprovechar al empleado con sus nuevas capacidades, considerando el costo que esto habrá de representar para aprovechar efectivamente este gasto.

Conferencias. Consisten éstas en una exposición de 1 a 2 hrs. como máximo seguidas de preguntas y respuestas. La diferencia radica principalmente en que la conferencia busca más producir un impacto, con el fin de excitar a los trabajadores interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

Método de casos. Este sistema es usado dentro de las empresas. Consiste en tomar como base de la enseñanza “un caso concreto”, sacado de la realidad de la propia empresa. Se entrega anticipadamente dicho caso a los trabajadores, y estos deben llevar sus soluciones y discutirlos.

- * El problema debe ser más práctico que teórico.
- * El caso debe ser real y estar estructurado técnicamente.
- * Debe contarse con un director capacitado.

Cursos por correspondencia. Este sistema ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones:

- * El valor del curso depende de la calidad del mismo.
- * La principal dificultad radica en que su valor y utilización dependen fundamentalmente del interés que ponga a quien se va a capacitar.

Instrucción programada. Más actual puede ser el método de “instrucción programada”. Este método consiste en un sistema por el cual el trabajador después de leer información suficiente tiene que responder a preguntas que se le hacen debiendo cerciorarse posteriormente de sí su respuesta fue acertada o no.

Los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes, que van desde el sistema muy sencillo y elemental basándose en libros inclusive, emplear ayudas de la computación electrónica.

Capacitación indirecta: sus medios

Mesas redondas. Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones. Las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante dentro de las cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en este tipo de capacitación radica en que sea de tal manera interesante que invite a su lectura.

Medios audiovisuales. La utilización de películas, carteles, pueden ser, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones al personal.

Otro aspecto de relevancia se observa en el desfase que existe entre las actividades de capacitación que se desarrollan en las instituciones y las carencias que en esta materia presenta el personal.

El área de capacitación debe de tener la capacidad de dar respuesta pronta y eficaz a las diferentes necesidades que dentro de su competencia se generen en cualquier tiempo y en cualquier otra área de la organización.

En la actualidad estamos en un mundo con las siguientes características: competitividad, apertura y penetración de nuevos mercados, valores agregados a los productos, investigación científica impulso a la calidad, etc. La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales.

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

A partir de 1971 la STPS, realiza una serie de acciones para promover, coordinar y supervisar formalmente en las empresas la formación profesional de sus trabajadores. En enero del año mencionado se crea el Departamento de Vigilancia de la Capacitación del Trabajador, dependiente de la Dirección General del Trabajo, sus funciones básicas fueron:

- * Promover la aplicación de las nuevas disposiciones en materia de capacitación
- * Vigilar que en los centros de trabajo se capacite a los trabajadores.
- * Establecer correspondencia postal con los centros de trabajo a fin de que estos reporten información relativa a sus programas de capacitación.

Para 1975 ya se tenía la información de otros 1801 centros de trabajo que sumados, a los primeros 300 dieron un total de 2101 expedientes.

La Secretaría de Trabajo como parte de su dinámica propia y de la priorización de sus programas continuó reforzando las acciones tendientes a revisar los avances de la capacitación de los trabajadores, se creó la Dirección General de Formación Profesional (1976) y posteriormente la Dirección General del Empleo y Formación Profesional (1977) .

La iniciativa de ley propuso que la capacitación y el adiestramiento deberían tener como finalidades coexistentes actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en su actividad, prepararlo para el ascenso, evitar riesgos de trabajo, en suma abrir a la población trabajadora perspectivas más alentadoras al quedar sólidamente vinculada a los procesos de entrenamiento que le posibilitaran el ascenso a puestos de nivel superior.

Las adiciones propuestas señalan que el tiempo que se destine a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores debe estar comprendido dentro de la jornada de trabajo y consideran como excepciones a esta regla el que se pacte en forma distinta entre el trabajador y el patrón de acuerdo con la naturaleza del trabajo que se realice y al común acuerdo entre ambos.

La propia iniciativa prevé la formulación de registros de trabajadores, lo que permitirá planear una política de empleo y encauzar debidamente a los demandantes de trabajo a los puestos idóneos; organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, así como registrar las constancias de habilidades laborales.

Las acciones que han tenido que realizarse para cumplir con los objetivos del Servicio Nacional, se han canalizado hacia la organización promoción y supervisión, entre otras actividades importantes están:

- * Comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- * Planes y Programas.
- * Constancias de Habilidades laborales.
- * Agentes Generales.
- * Sistemas capacitadores.
- * Sistemas generales.
- * Empresas hasta con 19 trabajadores.

Lógicamente que los objetivos, han sido establecidos en los planes Globales de Desarrollo y en los instrumentos sectoriales correspondientes a saber:

Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, cuyos principales objetivos fueron:

- * Promover el incremento de la productividad de los sectores industrial, comercial y de servicios en todos sus niveles.

- * Propiciar el incremento de la productividad de las empresas públicas y del sector social.
- * Promover la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías.
- * Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas.
- * Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos.

Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994, los objetivos que pretende son:

- * Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
- * Abrir cauces a la población trabajadora para la participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
- * Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo.
- * Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
- * Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuden al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (1992) sus propósitos son:

- * Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, sindicales y gubernamentales.
- * Superación y desarrollo de la administración en las empresas.
- * Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- * Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.
- * Entorno macroeconómico y social, propicio a la productividad y a la calidad empresarial.

Los objetivos de los programas sectoriales y las supuestas acciones emprendidas son actividades loables, no es posible verificar si han sido alcanzadas o se han quedado en buenas intenciones.

Otras Acciones Importantes.

Por lo que toca al sector público la capacitación y el desarrollo de los trabajadores al servicio del Estado han sustentado algunos de sus programas, en el apartado B del mismo Art. 123 en la Ley de los Trabajadores al servicio del Estado, en la ley del ISSSTE y en algunos acuerdos presidenciales, sin embargo no se puede afirmar que exista un sistema de capacitación para los empleados de este importante sector de la Nación.

Por su parte las instituciones bancarias al amparo de legislaciones privilegiadas han sustentado las actividades de capacitación de su personal en algunos oficios circulares emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Ahora que la banca comercial ha retornado a manos del sector privado, sus sistemas de capacitación serán acordes con esta Ley y con los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Principales definiciones y conceptos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores

Educación.

Si ubicamos a la capacitación y al adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la educación, entendida esta como un “proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella”.

En este sentido habrá de considerarse que no toda información que se adquiere dentro del proceso educativo formal, proporciona los medios necesarios para adaptarse íntegramente a las formas de producción y a las condiciones de trabajo.

Esto exige un perfeccionamiento constante en la medida en que desarrolla la tecnología y evolucionan las formas de producción, por lo que se puede concluir que la educación regular proporciona los conocimientos generales a la vez que desarrolla la capacidad mental básica, mientras que la capacitación y el adiestramiento tienen como función primordial el desarrollo de especializaciones cambiantes y redefinidas de acuerdo con las necesidades de desarrollo social y económico.

Por tanto la meta de la educación es dar herramientas útiles a los individuos para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria.

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



Educación formal: “Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado que se imparte a través de instituciones que se rigen, bajo los criterios establecidos por la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México. Los individuos sujetos a este tipo de educación obtiene un grado de calificación reconocido en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países.

Educación informal: “Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, asistemático, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos: experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo”.

Es evidente que la capacitación y el adiestramiento forman parte de la educación y concretamente de sus procesos informales, para continuar edificando la estructura conceptual.

Áreas del aprendizaje

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano estas son:

Cognoscitiva. Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Afectiva. Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

Psicomotriz. Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Es importante decir que esto no requiere decir que se presenten por separado. Entre ellas hay una interrelación y una dependencia de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres.

EJECUCION DE LA CAPACITACION

Los países que van a la vanguardia económica han instrumentado en el interior de sus empresas distintos programas tendientes a modificar las actitudes de sus líderes y trabajadores, aplicando para ello las ciencias del comportamiento y las técnicas administrativas modernas.

El desarrollo organizacional la administración por objetivos, la planeación estratégica, los círculos de calidad etc, son estrategias que han evolucionado los supuestos sobre los que se apoya la Administración tradicional de los Recursos Humanos.

Evidentemente que toda empresa que se constituye para producir un bien y/o un servicio que satisfaga las necesidades de un grupo social, requiere que el producto sea elaborado y puesto en las manos del cliente o usuario, con calidad oportunidad y a precio justo.

En este sentido los procesos de calidad total pretenden que las organizaciones pongan en las manos de sus clientes los productos o servicios que satisfagan plenamente sus necesidades.

Tal parece que en sociedades como la nuestra la atención al cliente ha pasado a un segundo término y si se quiere ser competitivo, en un mercado tan difícil es necesario mirar los procesos de calidad total como única posibilidad de desarrollo.

Los puntos que se abordarán brevemente se relacionan con:

1) Aspectos a considerar para asegurar el éxito del sistema de calidad.

- * Verificar que verdaderamente exista la necesidad de cambio en la organización o empresa. Revisar sus características internas (toma de decisiones, trabajo en equipo, estructuras) y las externas (clientes y usuarios básicamente).
- * Planear con detalle un sistema integral de calidad total y suministrarlo con todos los recursos que sean necesarios para poderlo instrumentar y operar en toda la empresa. Habrá que considerar su situación actual y la situación futura deseada.
- * Constatar que la alta dirección estará involucrada y comprometida desde el diseño y aplicación del proceso hasta su seguimiento y evaluación.
- * Generar el proceso como una filosofía de trabajo, como un proceso de cambio de actitudes para la mejoría organizacional y del trabajador.
- * Establecer la infraestructura administrativa y técnica suficiente para lograr la permanencia y continuidad del proceso.
- * Tomar conciencia de que la calidad es un proceso en el que se deberán involucrarse todos los miembros y todas las áreas de la institución. Asimismo la responsabilidad del éxito de programa es de todos y no solamente de los diseñadores del sistema.
- * Generar y difundir una cultura por la estadística y aplicar las herramientas de esta ciencia en los registros de las actividades de la Empresa y en el análisis de problemas y su consecuente toma de decisiones.
- * Entender que el cambio será a largo plazo.
- * Instalar un programa permanente de entrenamiento de habilidades intelectuales y físicas para el personal.

En cada organización será necesario diseñar, operar y evaluar un modelo acorde a sus necesidades y características. Se debe pensar que no existe un modelo “mágico” del proceso de calidad total aplicable a cualquier empresa.

2) Objetivos genéricos del proyecto de calidad total.

- * Identificar al cliente, tanto interno como externo actual y potencial y proporcionarle los servicios y productos que requiere para su modernización y desarrollo.
- * Mejorar los niveles de productividad y excelencia empresariales y de bienestar de los empleados.

3) Alcances del sistema.

- * Competitividad de la empresa en calidad.
- * Penetración y permanencia en los mercados.
- * Disminución de costos de procesos.
- * Cambios actitudinales de los recursos humanos.
- * Fomento al trabajo en equipo
- * Confirmación de valores organizacionales.
- * Optimización de objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- * Cambio organizacional en estructura, actitudes y estrategias.

4) Limitantes del sistema.

- * No se debe aplicar en una sola área o fragmento de la empresa. La operación tiene que ser integral aunque se lleve a cabo paulatinamente.
- * Considerar a la calidad como un programa accidental y no como un proceso continuo y permanente.
- * Considerar a la calidad como un proyecto motivacional dirigido exclusivamente a los empleados.

5) Objetivos específicos de la etapa de sensibilización.

- * Sensibilizar al personal, y empleados hacia la adopción de una cultura de calidad total tendiente a satisfacer plenamente las necesidades que demandan los clientes de la organización.
- * Generar las condiciones necesarias para implementar en una segunda etapa, un proceso de calidad total.

6) Acciones a realizar.

Etapa de sensibilización.

➤ Actividades generales.

- * Integración de un grupo interdisciplinario de trabajo, que sienta las bases para desarrollar esta etapa y genere el proceso completo.
- * Contratación de un consultor auxiliar externo que contribuya en el diseño e implementación de esta etapa de sensibilización y aporte experiencias para la generación del proceso completo.
- * Elaboración de diagnósticos acerca de:

Viabilidad de operación del sistema de calidad.

Nivel de aceptación de los programas de calidad total entre el personal.

Revisión de misiones valores, productos y estrategias institucionales.

Caracterización precisa del cliente.

- * Diseño del sistema.
- * Integración insumos y operación del sistema.

➤ Actividades para ejecutivos.

- * Implementación de un programa de envío de lecturas con enfoque hacia los temas de calidad total, productividad y excelencia.
- * Desarrollo de conferencias informativas acerca de calidad total productividad y excelencia, así como también de la caracterización del cliente y los productos que la empresa genera y ofrece.
- * Participación de los directivos de primer nivel en cursos sobre “El proceso de la calidad total en las empresas Organizacionales”.
- * Participación de los funcionarios de niveles jerárquicos menores y mandos intermedios en cursos internos y externos sobre el tema.
- * Talleres de diagnóstico y caracterización de clientes y productos que la empresa genera y ofrece.
- * Talleres de discusión de materiales.

➤ Actividades para empleados.

- * Envío de lecturas con temas que les hagan conocer algunos procesos sobre calidad total.
- * Desarrollo de conferencias acerca de los tópicos antes señalados.
- * Participación en cursos internos y externos sobre el tema.
- * Talleres de diagnóstico.
- * Ejercicios piloto para la aplicación del sistema. (Se sugiere iniciar con ejercicios de establecimiento de círculos de calidad.)

EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION

Para realizar un análisis que permita establecer la congruencia entre los cursos de capacitación y adiestramiento y el puesto de trabajo al que van dirigidos, el analista requeriría no sólo conocer al detalle el perfil del puesto, sino las operaciones que realiza el trabajador en el desempeño del mismo y la tecnología empleada en cada empresa de la rama.

Para la aprobación, modificación o rechazo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

“Etapas en las que se capacitará al total de los trabajadores”.

Denominación de los puestos. Deberá verificarse que en todos los puestos que se listen aparezcan los datos del total de trabajadores de la empresa.

Para la probación de este aspecto se procederá a hacer un análisis en el que se relacione la cobertura del plan y el personal total de la empresa. Deberá cuidarse que al término de cuatro años se haya capacitado por lo menos al total del personal manifestado en el primer plan que se haya presentado.

Las modalidades son amplias ya que cada empresa puede presentarlo de acuerdo con sus necesidades.

“Modalidad y duración.”

Verificar que la institución de capacitación, los instructores externos independientes y/ o el programa general estén autorizados.

“Instructores internos.”

Verificar que los datos del instructor estén completos.

En cuanto al total de horas. Se comprobará que aparezca el dato sin importar la amplitud del mismo. No será motivo de rechazo el que se diga por ejemplo que la duración del curso sea de pocas horas.

Si bien la normatividad vigente en materia de capacitación para los trabajadores es relativamente reciente en México, existen antecedentes que pueden considerarse remotos ya que desde tiempo atrás se registran actividades de este tipo.

La capacitación se trata de un conjunto de hábitos morales y sociales, para lograr que la empresa cree hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad adhesión la empresa.

Lo más importante radica en el trato que se da a los empleados, la formación, el sentido de responsabilidad. Pero es indiscutible que habrá que crear también en él espíritu de sacrificio, necesario para el cumplimiento de su deber, la lealtad para la empresa, la discreción en los problemas que conozca, equidad para tratar los asuntos de los empleados bajo su mando, la decisión para resolver oportunamente un problema, el espíritu de servicio, etc.

La capacitación es un medio que busca el convencimiento y la aceptación de los principios.

Cuando se trata de jefes es indispensable desarrollar un conjunto de características y cualidades para ejercer con eficacia el mando. Normalmente cuando una persona ha sido designada jefe: es necesario que sus subordinados vean que tiene el nivel, la forma de vestir, los hábitos y el modo de actuar, propios de un jefe. Este conjunto de cualidades puede recibirse con la mera capacitación.

CAPITULO 3

“UN ENFOQUE INTEGRAL”

LA FORMACIÓN EDUCATIVA- LA CAPACITACIÓN PARA LOS REQUERIMIENTOS DE LA COMPETENCIA LABORAL.

ANTECEDENTES.

Desde principio de la década de los años setenta la economía mundial empezó a manifestar profundas transformaciones; el resultado fue el tránsito hacia un nuevo patrón económico que tiene como motor la modificación en el desempeño, estructura y estrategia de la organización y la de sus recursos humanos. En el centro de estas mutaciones se encuentran la organización del trabajo como factor articulado. Las manifestaciones de dicho cambio han sido diversas y sus signos han sido interpretados de diferentes maneras.

Una primera manifestación de este proceso fue la denominada nueva división internacional del trabajo. Su característica principal fue la segmentación de los procesos de producción a nivel transnacional ubicando fases del proceso en función de las ventajas comparativas; en particular mano de obra barata, de las regiones y de los países, constituida un supuesto central en su funcionamiento.

El quiebre del viejo modelo del Estado interventor y proteccionista y la emergencia de una economía abierta bajo el modelo del Estado neoliberal, con el consecuente cambio en las políticas económicas y la eliminación de las políticas industriales orientadas a la formación de encadenamientos productivos.

Fueron nuevos signos de los tiempos. El caso mexicano ejemplifica con holgura este proceso. La construcción de los determinantes de la ventaja competitiva nacional se constituyó en el eje de las políticas de los gobiernos. El primero de estos determinantes es el de las condiciones de los factores, mano de obra calificada e infraestructura, particularmente tecnología, para competir en un sector específico; condiciones de la demanda interior de los productos o servicios del sector específico. Influencia de las economías más fuertes de cada región; la ASEAN, el Mercosur, el TLCAN, estos bloques constituyen los parapetos proteccionistas que le dan verdadera dimensión al libre comercio propagado por la globalización. El conjunto de procesos impulsó una transformación radical de los mecanismos tradicionales de incremento de la productividad.

Si bien tuvo como fuente diversas economías y sectores, desde la manufactura, telecomunicación y servicios, Japón y el éxito económico fincaban en el énfasis en la calidad y la diversidad de prestaciones de los productos, y la base específica de ella se asentaban en una forma particular de organización del trabajo, cuyo eje lo constituía la revalorización de los trabajadores a partir del reconocimiento de que, quien hace el trabajo cotidianamente es el que más sabe de él.

La relevancia de la calidad como criterio de desempeño de la producción, más que la cantidad, y la importancia de la capacitación sistemática como base para el mejoramiento del desempeño de los operarios. El largo proceso abierto con la crisis el cual se empezó a manifestar desde la segunda mitad de los años setenta, fue el derrotero de una expresa transición hacia la ejecución del trabajo conforme a instrucciones diseñadas en el departamento de recursos humanos.

Con distintas alternativas se planteó la superación del viejo taylorismo-fordismo, por las llamadas nuevas formas de organización del trabajo, que tenían como marco general de su aplicación el cambio organizacional impulsado desde las direcciones de las organizaciones, como una vía para recuperar sus mercados y su presencia bajo la perspectiva de la competitividad. En común se destaca de ella la necesidad de una reformulación del esquema de formación y desarrollo de las calificaciones de los trabajadores(as).

LA ESCOLARIDAD DE LA POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA

El analfabetismo afecta en promedio al 15% de la población adulta, y en la mayoría de los países no se ha logrado que toda la población cuente con 5 o 6 años de escolaridad. Los grupos de población que no cursaron la escolaridad básica en el momento debido, conforman una fuerza de trabajo en la que predomina el analfabetismo o apenas la educación primaria. Un dato que resulta sumamente interesante para el tema que nos ocupa es el de la escolaridad de la PEA en función de la posición que ocupa en el trabajo. En el caso de México, por ejemplo, el 51% de los empleadores no contaban con escolaridad primaria completa, mientras que sólo el 11.4% contaba con una escolaridad superior.

Históricamente es de señalar que la educación dio prioridad a ciertos grupos socioeconómicos favorecidos a la educación superior, pero en respuesta a esa tendencia, la política señala que ahora los gobiernos atenderán la gratuidad de la educación básica y dejarán la educación superior más librada a sus propias fuerzas y a las del mercado.

La incógnita entre el incremento de la matrícula y la disminución del financiamiento no es una ecuación difícil de resolver, pero en general se descarta como factor que explique las causas de la precariedad de la educación en México, así como en América Latina, hubo cinco estrategias principales:

- a) Reducir los salarios magisteriales;
- b) Reclutar profesores sin preparación adecuada;
- c) Doblar y triplicar el uso de los edificios a los turnos laborales de los maestros, reduciendo el tiempo asignado a las tareas educativas laborales de los maestros, reduciendo el tiempo asignado a la tarea educativa y asfixiando toda posibilidad de mejorarlo;
- d) Permitir el deterioro persistente de las condiciones cotidianas de trabajo de los maestros, en México por ejemplo de tales deterioros de las condiciones laborales es la constante movilización regional de los maestros por mejoras en sus condiciones.

Si bien la distribución de los recursos públicos para la educación siguió la pauta de las desigualdades socioeconómica de los países y se otorgaron más recursos para la población con mejores condiciones, prácticamente todos los niveles del sistema sufrieron los problemas anteriores, en particular durante la llamada década perdida de los ochenta.

En prácticamente todos los países se han dado transformaciones educativas que se centran en incrementar los años de escolaridad básica obligatoria y en transformar los contenidos curriculares asignados a este nivel; por otra parte, una política prioritaria ha sido la de redistribuir la responsabilidad por la educación básica impulsando la descentralización de las decisiones, la participación social en la toma de decisiones y la consecución del financiamiento y una gestión de corte flexible y privatizante, a diferencia de las políticas de impulso creciente a la escolaridad básica, para la educación media y superior las políticas actuales están defendiendo el acceso restringido, la aplicación de criterios de selección basados en una estricta y estandarizada competencia académica y la reducción de la gratuidad, el ejemplo es el CENEVAL que impulsa tales políticas.

Esto afecta en particular a un grupo de población que está resultando sumamente vulnerable y desprotegido en los países de América Latina: los adolescentes y los jóvenes adultos que abandonaron la escuela después de tres, cinco o incluso ocho años de escolaridad formal, cuya formación ya no es de ninguna manera suficiente para los conocimientos que ahora requieren los nuevos empleos en el sector formal de la economía.

La articulación entre las instituciones y escuelas de capacitación o formación para el trabajo y el sector productivo de las sociedades en México su caso plantea los conflictos y tensiones en el tiempo y en el espacio que se derivan de la naturaleza propia de cada una de estas dimensiones humanas, en particular en el marco de la desigualdad y heterogeneidad que caracteriza.

En lo que se refiere a la formación laboral se han generado instituciones innovadoras muy significativas a lo largo del siglo Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, los CECATY, las Universidades Tecnológicas,

VINCULACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN Y EL TRABAJO.

El estudio de la vinculación entre la educación y el trabajo permite descubrir un patrón de funcionalidad/disfuncionalidad que se modifica en el tiempo y según los grupos sociales a los que se dirige.

Durante la década de los sesenta, una importante recomendación internacional fue la de impulsar este tipo de educación para responder a las necesidades del desarrollo de la región, concebidas en esa época, conforme a la idea que en las estructuras productivas de México hacia falta un tipo de trabajador muy necesario: el técnico.

Medio se promovió entonces la enseñanza y el aprendizaje de habilidades técnica específica propios de posiciones jerárquicas supuestamente bien delimitadas en el mercado de trabajo, tal como lo demostraban las pirámides laborales de los países de Europa y América del Norte. Se impulsó también dentro de las escuelas, el aprendizaje de la productividad impulsada con la tecnología más avanzada la época, para lo cual se equipó a las escuelas con talleres y equipamiento sumamente costoso.

Los resultados a corto plazo dejaron mucho que decir, ya que fueron muy criticados por los enormes costos; el modelo pedagógico que intentaron aplicar basados en el principio de aprender a producir produciendo, a medida que se extendió de manera cada vez más precaria y con menos recursos, comenzó a haber especial desatención al profesorado, que difícilmente dominaba los contenidos laborales unidos a la pedagogía necesaria para transmitirlos, con lo que se observó poco apoyo del sector empresarial.

Es necesario entender que los tiempos de las escuelas y los tiempos de la economía no coinciden, aun en los casos en los que una demanda económica se identifica certeramente y se programa curricular y pedagógicamente con validez. La demanda estudiantil sobrepasara rápidamente la oferta escolar disponible. Esta última tenderá a ampliarse y diversificarse en escuelas diferentes, y lo más importante, en distintos niveles de calidad.

La capacitación para el trabajo es ineficiente si se aísla de la formación integral, general y básica de la población, que propicie la capacidad de tomar decisiones con un alto grado de complejidad técnica y ética.

La capacitación para el trabajo se entendió durante muchos años como separada de una formación integral básica. En varios países de América Latina se diseñaron desde la década de los cincuenta importantes instituciones de alcance nacional, especialmente diseñadas para la capacitación en estrecha interrelación con las reducidas demandas de los sectores productivos de los países.

La mayor parte de las instituciones atendieron exclusivamente a la población incorporada en las empresas participantes en su gestión: con dificultades empiezan ahora a ampliar sus poblaciones de referencia en particular hacia los grupos desempleados, los campesinos, los sectores de extrema pobreza.

Se cuestiona también la naturaleza tan centralizada de su gestión, que hizo que cada vez más la oferta que podían instrumentar y sus propias estrategias burocratizantes determinaran el contenido de las calificaciones ofrecidas, ajeno a las necesidades de la transformación de la economía en general y de los requerimientos de las empresas en lo particular.

Tal vez los aprendizajes más importantes derivados de estas experiencias han sido, por un lado, estrecha interrelación que debe establecer entre la capacitación y la formación integral, por tanto la importancia, pero a la vez la dificultad, de diseñar los programas de capacitación a la medida.

Hay distintos indicadores que evidencia esta situación; las estadísticas que señalan mayor acceso a las oportunidades de capacitación entre quienes tienen mayor escolaridad, las que demuestran mayor eficiencia de los programas para quienes cuentan con mayor experiencia laboral y con mayor escolaridad, la búsqueda de programas de capacitación centrados en la educación básica, o el desarrollo humano del personal de las empresas.

La solución de los problemas laborales y económicos a futuro requieren de una formación integral, conforme a la cual la formación especializada para el trabajo quede en todo momento sustentada en una formación básica de alto nivel.

El sistema escolar es el que por vocación y definición se ha convertido en el instrumento social más importante para conservar, transmitir, procesar y crear el conocimiento y para igualar las oportunidades de acceso de los jóvenes al mismo.

Pero tal vez el aprendizaje más importante que ha dejado la evaluación de las políticas y estrategias de capacitación para el trabajo es que debe establecerse una estrecha interrelación entre la formación integral, básica, general y la capacitación para ocupaciones específicas.

De que son sinérgica ya que son el prerrequisito y habilidades de aprendizaje que permitirán un mayor aprovechamiento de la experiencia, considerando la importancia de los ambientes de aprendizaje en el mundo laboral.

La última década del siglo XX ha sido especialmente rica en propuestas y recomendaciones para reformar los sistemas educativos de América y del mundo, con miras a enfrentar los desafíos del futuro. En cierta medida coinciden por primera vez las recomendaciones de la UNESCO, con las de los organismos financieros destacan que la riqueza que encierra la educación y identificando 4 pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir y aprender a ser.

El documento señala entre otros aspectos la política de educación debe concebirse de modo que no constituya un factor adicional de exclusión, debe pasarse de la noción de crecimiento económico a la de desarrollo humano: debe instrumentarse la educación a lo largo de toda la vida, debe fortalecerse la relación entre la educación básica y la educación superior; debe reconocerse y valorarse el papel de los maestros, los políticos deben plantear claramente las opciones y regular el bien colectivo de la educación y no dejarlo en manos del mercado, finalmente, se señala la importancia de la cooperación internacional.

El documento de CEPAL/UNESCO educación y conocimiento, eje de la transformación productiva con equidad plantea también la importancia de una formación educativa integral y equitativa, sobre la que se basen no sólo la educación media y la superior, sino estrechamente articuladas con ellas y entre sí, la capacitación y el desarrollo científico y tecnológico, muy ligados al sistema productivo.

Reiterar también la importancia de la educación permanente y hace especial hincapié en la manera como deberá gestionarse esa nueva educación. Un planteamiento fundamental de este documento es la noción de que el conocimiento debe ser ampliamente asimilado por toda la población de los países y debe haber una endogenización de las innovaciones propuestas: nadie innova al margen de sus tradiciones.

COMPETENCIA LABORAL.

Desde el mundo del trabajo, el concepto de “competencia laboral” expresa esta nueva concepción, entendidas ésta como el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo.

La noción de competencia se sitúa a la mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimientos.

Una definición del diccionario Larousse dice; “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo”. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidades (por medio de la capacitación) que permitan ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.

Cuales son las competencias necesarias.

El departamento del Trabajo de los E.U. nombró una Comisión Secretarial en junio de 1991, para analizar lo que el trabajo requiere de las escuelas. Una de las conclusiones más claras fue “el saber hacer laboral requiere ahora dos componentes básicos: competencias y fundamentos”, otra conclusión drástica es que “la mayor parte de los jóvenes norteamericanos no la dominan”. Conviene analizar el tipo de competencia que identifique esa Comisión y los contenidos y que significado tienen como referente de los programas educativos.

La Comisión identifica 5 tipos de competencia:

Recursos. Identifica, organiza, planifica y asigna recursos: de tiempo, de dinero, material, de servicio y recursos humanos.

Competencia interpersonal. Participa como miembro de un equipo, enseña a otros nuevas habilidades, responde a las expectativas del cliente o consumidor, ejerce liderazgo, tiene capacidad de negociación.

Información. Adquiere, evalúa, organiza, conserva, interpreta y comunica información. Utiliza computadoras para procesarla.

Sistemas. Comprende interrelaciones complejas, sabe cómo operar las organizaciones sociales, los sistemas tecnológicos; distingue tendencias, predice impactos, sugiere modificaciones, desarrolla nuevos sistemas.

Tecnología. Selecciona tecnología, la aplica a las tareas, conserva y repara su equipo.

Los fundamentos de esas competencias son tres:

- * Habilidades básicas: lee, escribe, realiza cálculos, básicos, escucha y comunica.
- * Habilidades de pensamiento: genera nuevas ideas, toma decisiones, resuelve problemas, organiza y procesa símbolos, adquiere y aplica nuevos conocimientos a través de la capacitación continua, razona: descubre la serie de principios que sustenta las relaciones entre dos o más objetos.
- * Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autocontrol, integridad, honestidad.

La transposición pedagógica de las competencias.

Es claro que la forma de concebir las competencias laborales propone también transformaciones profundas en el sentido que la educación había otorgado a la formación integral y al desarrollo de habilidades mediante la capacitación todos lo que realizaran en renovación conjunta con los nuevos requerimientos de la competencia laboral.

La certificación de las competencias.

Un proceso que se está desarrollando a pasos agigantados en todos los países, incluyendo México, es el de responder a los problemas de migración y flexibilidad laboral mediante la certificación de las competencias laborales que ha adquirido la población.

Lo interesante e innovador de este proceso para muchos países latinoamericanos es que introduce un sistema de certificación adicional e independiente del sistema escolar, que resulta de la mejora de las capacidades de los seres humanos a través de cursos de capacitación continua. Que resulta positivo para la población tan elevada que no reúne los certificados escolares y menos aún acumula los años de escolaridad que ha requerido tradicionalmente la certificación escolar.

Sin embargo el riesgo que tiene esta certificación de centrarse en las habilidades que exige el sector formal más avanzado de las economías y descalificar en consecuencia cualquier otro tipo de competencia, o de centrarse en las manifestaciones visibles de algunas competencias y simplificar los procesos pedagógicos que se requieren para alcanzar, puede resultar muy problemático para resolver las distancias que existen en los hechos entre la formación, la capacitación y calificación de que puede disponer en los hechos la fuerza de trabajo, y la que ahora se considera necesaria desde el punto de vista de la certificación ofrecidas.

Desde principio de la década de los años setenta la economía mundial empezó a manifestar profundas transformaciones; el resultado fue el tránsito hacia un nuevo patrón económico que tiene como motor la modificación en el desempeño, estructura y educación de la Competencia Laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos.

EL PROGRAMA CONOCER Y LA CAPACITACIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), fue instalado el 2 de agosto de 1995.

Está Integrado por:

- * 6 Representantes del Sector Empresarial
- * 6 Representantes del Sector Social (5 del obrero y 1 del agropecuario)
- * Los titulares de las 6 Secretarías de Estado.

Sus Objetivos Centrales son:

- * Planear, organizar y coordinar los Sistemas Normalizado y de Certificados.
- * Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de Normalización por rama de actividad económica o área de competencia, a fin de impulsar la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional.
- * Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.

El CONOCER cuenta con Reglas Generales y Especificas, que son los documentos que establecen las bases conceptuales y metodológicas para el desarrollo de los Sistemas, y que definen sus lineamientos de operación y atribuciones.

El CONOCER es co-ejecutor del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC), y se encuentra abierto a la participación de la comunidad empresarial, laboral y educativa, que desee participar en el desarrollo de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

Una Norma Técnica de Competencia Laboral es un documento elaborado por un Comité de Normalización de Competencia Laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y sancionado por los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, que establece para uso común y repetido en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos las características y las directrices para la evaluación de la competencia laboral.

La Norma Técnica de Competencia Laboral debe reflejar:

- * La competencia para realizar la actividad referida por la función.
- * La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo.
- * La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- * La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- * La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- * La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

Una Norma Técnica de Competencia Laboral se expresa generalmente como Calificación Laboral. Las Calificaciones Laborales se integran en un Sistema Nacional de Calificaciones estructurado con base en una matriz de Calificaciones definida por áreas, subáreas y niveles de competencia.

La Calificación Laboral estará integrada por Unidades de Competencia y éstas a su vez por Elementos de Competencia. Para propósitos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral se considerará como Elemento de Competencia el conjunto integrado por el título del Elemento de Competencia y los componentes siguientes:

- * Criterios de desempeño
- * Campo de aplicación
- * Evidencias por desempeño
- * Evidencias por producto
- * Evidencias de conocimientos
- * Evidencias de actitudes
- * Lineamientos para la evaluación

Es uno de los cinco componentes del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC). Tiene como propósito organizar un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

Para su desarrollo se realizan Experiencias Piloto en instituciones educativas y de capacitación a cargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP), las que permitirán generar experiencia institucional en cuanto a diseño de contenidos educativos con base en Normas de Competencia, probar metodología, desarrollar materiales didácticos, mejorar equipamiento y formar personal docente conforme a los principios pedagógicos del enfoque de educación basada en competencia laboral. Con ello, se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y capacitación que se ofrece a la población trabajadora y a la planta productiva.

Las experiencias piloto se realizan en las siguientes instituciones: el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), y la Unidad de Ciencia y Tecnología del Mar (UECYTM) de la SEP.

CAPITULO 4

“UN CASO PARTICULAR”

LA CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

La motivación y el aprendizaje.

Dentro del Servicio de Administración Tributaria (SAT), uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta en el ámbito de la capacitación del personal, es el hecho de que el sujeto inicia o ejecuta alguna actividad sólo cuando se ve motivado a ello, lo cual surge por el deseo e interés en algo o para resolver alguna necesidad.

Así, aunque se tengan en cuenta las mejores condiciones para llevar a cabo la capacitación como programas, métodos o recursos, si el sujeto no está motivado para aprender difícilmente lo logrará, o como dice el dicho popular: “De nada vale llevar el caballo al río, si éste se resiste a beber”.

Para algunas personas a las que simplemente les gusta aprender, las circunstancias en las que se da la capacitación las impulsa a actuar, a estudiar algo y están conscientes de que su aprendizaje los beneficiará de alguna manera y por lo tanto su interés en el estudio no decrece.

En cambio, nos enfrentamos con otras a las que no les quedan claros los objetivos, no se ubican dentro de la institución o no saben claramente qué tienen que aprender, por lo que pierden rápidamente el interés en el estudio, es decir, no están motivados.

Obviamente toda persona se encuentra influenciada por diversos factores internos y externos dentro y fuera del lugar de enseñanza, que afectan su grado de motivación, pero es el facilitador el que selecciona e instrumenta los elementos para el aprendizaje los cuales pueden ser motivantes o desmotivantes.

Si queremos que una persona tenga el deseo o necesidad de aprender se le debe motivar a ello, ayudándole a despejar el camino.

Importancia de la motivación para dirigir el aprendizaje.

Una de las tareas importantes del facilitador para dirigir adecuadamente el aprendizaje será la de identificar qué tipo de motivaciones estimulan a los participantes a actuar y emplearlas para impulsarlos, lo que significa tener la habilidad de conjuntar acciones que se ejercen sobre las personas para lograr que de ellas afloren sus sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes y en general todo tipo de reacciones humanas.

La motivación imprime una dirección y sentido al aprendizaje en la medida en que el sujeto perciba el valor o importancia de sus actividades en el logro de la satisfacción de sus necesidades, por lo que el facilitador deberá estimular en los participantes:

La percepción del valor de la actividad. ¿Por qué hacerla? Es un juicio sobre su utilidad para sus objetivos. Una persona sin objetivos no puede tener motivación. Se deben plantear objetivos claros y concretos.

La percepción de su capacidad para llevarla a cabo. ¿Puedo? Esta percepción dependerá de las realizaciones anteriores, de la observación de los demás, de su persuasión y sus reacciones emotivas. Hay que dar apoyos adecuados.

La percepción del grado de control que tiene durante su desarrollo. ¿Podré llegar al final? A veces las personas atribuyen el fracaso a causas que no han podido controlar: falta de aptitudes, haber puesto poco esfuerzo, cansancio, suerte, etc.

La decisión de comenzar la actividad. Hay gente que retarda esta decisión con acciones como ir a sacar punta o hacer preguntas inútiles (perder el tiempo). La perseverancia en su cumplimiento (tenacidad). El tiempo que se dedique ha de ser suficiente y el trabajo que se realice, de calidad.

El secreto de la motivación radica en hacer que el estudio sea agradable y proporcione satisfacciones para quien lo realiza. Todo está en planificar las acciones educativas y utilizar técnicas que las hagan más eficaces. Sin embargo en el momento de llevarlas a la práctica el facilitador se enfrenta ante dos posibilidades para hacer que el participante aprenda: una es motivando al sujeto recurriendo a medios externos, lo que se conoce como enfoque del empuje, o bien, motivándolo por medio de incentivos intrínsecos al mismo acto de aprender, es decir por atracción. Veamos como funcionan:

EMPUJE	ATRACCION
El estudio es desagradable. Los participantes tratan de estudiar lo menos posible, por lo que hay que empujarlos mediante premios o sanciones.	El estudiar es susceptible de ser gozado. El secreto está en que los objetivos sean claramente percibidos y aceptados. La conciencia de progreso estimula y motiva.
Los participantes son inmaduros e irresponsable. Es necesario dirigirlos y controlarlos.	El hombre se dirige y controla a sí mismo, en función de los objetivos con los que se compromete.
El control externo, la amenaza, el castigo, son los únicos medios para encauzar el esfuerzo.	El elogio supera al castigo como medio de aprendizaje. el éxito genera éxito; el fracaso genera fracaso.
La mediocridad es común entre los participantes. La gran mayoría tiene poca voluntad, poca imaginación y capacidad creadora.	Toda persona es una mina de riqueza incalculable. Las estructuras, programas y métodos de enseñanza desperdician la mayor parte de las potencialidades humanas.

Como podemos observar la motivación por atracción acarrea cambios profundos: supone una organización participativa, lo mismo que un cambio en la mentalidad del facilitador. Para que ello ocurra, éste deberá fomentar en su persona las siguientes actitudes, tomando en cuenta que la motivación se contagia y por lo tanto, si muestra estas cualidades seguramente las inculcará a los participantes.

- Confianza en el participante, ya que es el centro del proceso; no es el enemigo ni el rival del facilitador.
- Conciencia del valor del participante, no hay participante que no tenga nada que aportar, ni algo que opinar.
- Compromiso con su trabajo, pues quien no está motivado no puede motivar, esto no se logra por tabletas, sino por contagio.
- Espíritu participativo, hay que dejar de lado el autoritarismo y autosuficiencia, recordando que nunca se deja de aprender.
- Un facilitador tiene la capacidad de resolver problemas y satisfacer necesidades, tiene la habilidad de transformar a personas ordinarias en personas extraordinarias.
- Confianza en la libertad y la responsabilidad humana, el facilitador que da libertad y fomenta participación, exige responsabilidad.
- Apertura al cambio y flexibilidad, no hay progreso sin transformación, el facilitador debe estar abierto al cambio.

Sugerencias en el SAT para propiciar la motivación en los participantes.

Como hemos visto la motivación produce una reacción en cadena que se inicia con el deseo interno de satisfacer necesidades que dan lugar a la fijación de metas, provocan acciones tendientes a su logro y por ende, a la satisfacción de esas necesidades.

En el ámbito de la capacitación, la manera de satisfacer necesidades es cuidando los siguientes aspectos:

- a) En un evento de capacitación se debe cuidar el aspecto fisiológico, proporcionando instalaciones adecuadas en cuanto a ventilación, iluminación, sanitarios, etc.
- b) Durante las actividades de aprendizaje los participantes necesitan sentirse exentos de toda amenaza y miedo que coarte su desarrollo.

- c) El trabajo en equipo estimula las relaciones de afecto y pertenencia entre los participantes.
- d) El grupo de aprendizaje aportará el reconocimiento para sus integrantes, lo que aumentará la estima y responsabilidad de sus elementos.
- e) El trabajo que se realice se debe enfocar a buscar el desarrollo profesional de los participantes.
- f) Involucrar a los participantes en el proceso de enseñanza. estudios realizados muestran que si se involucra a la gente en un proceso colaborativo empleando dinámicas en el desarrollo del evento, su nivel de compromiso en el proceso se verá incrementado.
- g) Aumentar la motivación de los participantes incidiendo sobre su autopercepción, esto se puede lograr haciendo mención en el curso de las aportaciones que un participante ha hecho y cómo enriquece con nuevos conocimientos el evento.
- h) Ser sensitivo al reaccionar de los participantes ante expectativas insatisfechas.
- i) Demostrar una alineación entre las metas personales y las educacionales. Explicando cómo los participantes pueden brindar un beneficio individual mientras se benefician también.
- j) Crear dinámicas retadoras en donde existan oportunidades de avanzar, tener reconocimiento y recompensa.
- k) Establecer condiciones en las que la colaboración ocurra con facilidad y naturalidad, por ejemplo; fomentar la camaradería y el trabajo en equipo para crear un sentido de comunidad para los individuos involucrados y se sientan partícipes de un importante proyecto.
- l) Escribir una carta al jefe inmediato del participante contándole acerca del reciente logro del mismo y qué significa eso para el evento en particular.
- m) Crear un ambiente de mucha confianza y respeto. El primer paso para hacer esto es tratar a los participantes como uno desea ser tratado.
- n) Desarrollar un sistema de comunicación abierta y mantener una línea de información en ambas direcciones.
- o) Crear un ambiente físico de trabajo adecuado en cuanto a iluminación, espacio, equipo, etc.
- p) Utilizar adecuados sistemas de recompensas, tal vez diplomas, menciones honoríficas, exenciones.

Estas ideas están limitadas sólo por la imaginación, el tiempo y la creatividad. Es importante crear una historia positiva para que el participante pueda contarla a otros varias veces.

La idea es que el participante comparta actividades enriquecedoras, se divierta, pueda conocerse y desarrolle un gran sentido de trabajo de equipo.

Recompensar al participante por sus esfuerzos es crítico para mantenerlo motivado y que dé lo mejor de sí. Hay que intentar que estas recompensas generen orgullo y entusiasmo.

Hay que concluir diciendo que el papel principal en todo este proceso lo tiene el facilitador, él es quien lleva la batuta de la orquesta y en la medida de cómo dirija a su grupo, éste le responderá. La tarea no es fácil pero sí muy retadora y motivante.

Por lo tanto, en el SAT el papel que desempeña la motivación en los procesos de enseñanza aprendizaje es importante, pues se debe entender que es el combustible que estimula a la gente a realizar una actividad y a perseverar en ella hasta lograr su objetivo.

Así también, al conocer el origen de la motivación y su importancia en los eventos de capacitación será más fácil para el facilitador controlar las circunstancias inherentes al proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar el desarrollo y aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes y alcanzar así las metas planteadas en el evento.

Procedimientos para planear un curso.

En el SAT, para que un evento de capacitación tenga éxito, es necesario, además de contar con la experiencia del facilitador, tener presente que hay que planear cada una de las actividades que implican su desarrollo, ya que en la medida en que podamos prever con suficiente anticipación, se podrán alcanzar los objetivos planteados.

Como ya se dijo, un aspecto fundamental en un evento de capacitación es la planeación, ya que constituye en si misma una guía que permite prever cuáles son los propósitos de una acción educativa, cómo realizarla y cómo evaluarla. En nuestra organización (SAT), el procedimiento para planear un curso consta de los siguientes puntos:

a) Ubicación o encuadre del curso.

Para que el esfuerzo del facilitador sea eficaz, debe conocer las características del grupo como: edades, nivel de estudios, horario de aplicación, expectativas, preparación previa, número de participantes,. Además necesita identificar la naturaleza de los contenidos que va a impartir; si el curso es informativo, de formación o actualización. esta información permitirá al facilitador diseñar e impartir un curso adecuado a las necesidades de la institución y del personal.

La ubicación del curso es como un mapa de carreteras que indica dónde se quiere ir y cómo llegar a ese punto.

b) Establecimiento de objetivos.

Los objetivos son la expresión de lo que se espera que se logre. El éxito de un curso depende en gran parte de la descripción correcta de ellos.

Cuando no se sabe a dónde dirigir los esfuerzos, no se sabrá tampoco que se logró y se estarán desperdiciando recursos. Por ello, al definir los objetivos, es recomendable tomar en cuenta que deberán ser claros, medibles y alcanzables.

Los dos tipos de objetivos que forman parte de un curso son:

Objetivo General: Es la conducta que el participante será capaz de realizar una vez concluido el curso.

Objetivos Particulares: Expresan la conducta que el participante estará en capacidad de hacer al término del tema o unidad.

c) Determinación de contenidos.

Para planear un curso de capacitación es indispensable contar con la información que muestre las actividades de aprendizaje a las que habrá de enfocarse la instrucción. Es necesario darle un tratamiento lógico a los contenidos para hacer más fácil su asimilación; para ello se cuenta con un procedimiento denominado análisis estructural.

El análisis estructural del curso es el desglose sucesivo de las habilidades o conocimientos que el participante debe adquirir para alcanzar el objetivo a lo largo del curso; es una herramienta útil y necesaria para la determinación de contenidos.

El análisis estructural incluye los siguientes puntos:

- Considerar el objetivo general y los particulares para obtener información adecuada.
- Contar con la información documental necesaria acerca del tema, tales como leyes, códigos, etc.
- Definir cuáles son los conocimientos que se requieren impartir para llegar al objetivo.
- Organizarlos de lo más sencillo a lo más complejo.
- Determinar entre los contenidos ya definidos, cuáles serán teóricos y los que deberán ser aplicados (conocimientos prácticos).

- Analizar en cada paso qué es lo que el participante debe estar en posibilidad de hacer antes de que pueda dominar con un mínimo de instrucción impartida la tarea en cuestión.
- Analizar el grado de profundidad de los temas de acuerdo a la importancia y al tiempo de que se disponga.
- Dividir el contenido en temas, subtemas, apartados, etc. para facilitar el aprendizaje.

El análisis nos permite esquematizar todo el proceso y es la base para toda la planeación del curso.

d) Distribución del tiempo

Dentro de la planeación de un curso de capacitación el elemento tiempo constituye un factor que conviene ser considerado con la debida atención. Dependerá del buen uso el lograr alcanzar los objetivos.

La distribución del tiempo en un curso estará determinada por el grado de profundidad de cada contenido temático que se requiere aprender, así como por el tipo y la calidad del aprendizaje que se pretende alcanzar (teórico o práctico).

Se tiene que recordar que la mente es como una planta que requiere de tiempo y espacio para crecer, pero si se le da más agua de la que puede asimilar, lo más seguro es que muera. De igual manera, cuando la mente se satura de información tiende a olvidar. Para evitar esto se necesita graduar la cantidad de información y elegir las actividades de refuerzo, en función del tiempo.

e) Elección de técnicas y medios didácticos.

Una forma de aprovechar el tiempo destinado a capacitación está en función de la adecuada distribución del contenido así como de la acertada elección y utilización de los recursos de instrucción. Hoy gracias a los avances tecnológicos el facilitador cuenta con un mayor número de técnicas y medios didácticos para enriquecer cualquier tipo de enseñanza.

Las técnicas didácticas son procedimientos que utiliza el facilitador para motivar la participación del grupo y apoyar el aprendizaje, propiciando una mayor y más rápida comprensión e interpretación de las ideas. Por ejemplo: Lectura dirigida, lluvia de ideas, panel, simposium, entre otros.

Los medios didácticos son recursos materiales que estimulan los sentidos principalmente la vista y el oído, facilitando el conocimiento o la adquisición y desarrollo de destrezas y habilidades. Ejemplo: Pizarrón, rotafolios, grabadora, maquetas, material impreso, televisión, entre otros.

Sólo los conceptos que se traducen en acciones y demuestran su utilidad práctica tienen posibilidades de integrarse a la persona modificando su conducta.

El secreto está en la selección de la técnica que ofrezca mejores resultados en función de los objetivos establecidos, del tiempo determinado, el tamaño del grupo, sus características, el nivel de aprendizaje que se pretende alcanzar o la conducta a modificar.

f) Identificar la forma de evaluación.

La selección del tipo de evaluación estará determinada en función de la clase de objetivo que se pretende alcanzar, el tipo de curso, y el tiempo disponible.

Cabe mencionar que existen tres momentos en el desarrollo de un curso en que se puede aplicar la evaluación: la diagnóstica o inicial, la formativa o de proceso y la final. el momento de aplicarla estará en función de la finalidad que se persiga.

Cuando se ha decidido el momento de llevar a cabo la evaluación, el paso siguiente es determinar con qué área del aprendizaje se trabajará. La forma de evaluar conocimientos teóricos es por medio de pruebas objetivas. Las habilidades se evalúan con pruebas de aplicación práctica (listas de verificación), y para la medición de actitudes existen las escalas estimativas.

Esta etapa es importante ya que nos permitirá observar en qué medida se cumplirán los objetivos, verificar si estamos “en el camino correcto” y corregir oportunamente cualquier desviación que pudiera presentarse. Recuerde que la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos que se persigan.

g) Elaboración de la guía didáctica.

Otra tarea de suma importancia al planear un curso es elaborar un documento que debe contener información suficiente sobre los propósitos, medios, procedimientos y condiciones para llevar a cabo un curso de capacitación, este documento recibe el nombre de guía didáctica.

La guía didáctica describe en forma esquemática el plan general de trabajo. Como parte de la planeación de un curso, proporciona un marco de referencia para la conducción de la instrucción pues muestra la estrecha relación entre los objetivos, el contenido, las actividades, el tiempo y los recursos seleccionados para el propósito del curso.

h) Estructuración del material impreso.

Finalmente todo curso necesita de material impreso que sirva como apoyo para el evento, por lo que se requiere de dos materiales:

- ✓ Material para el participante.
- ✓ Material para el facilitador.

Ambos deben contener:

- * Portada.- Título del curso.
- * Índice.- Se anotarán todos los puntos que componen el curso.
- * Introducción.- Es una visión general de los que el participante encontrará en el curso. Debe de estar redactada en tal forma que la introducción no debe exceder de una cuartilla y debe ser elaborada cuando se haya desarrollado todos los temas.
- * Objetivo General.- Es la expresión del cambio de conducta que se espera que se lleve a cabo al término del curso.
- * Contenido.- Es el índice de los temas el cual se determina en base a la elaboración del análisis estructural.
- * Ejercicios y prácticas.- Para reforzar el aprendizaje es recomendable la aplicación de lo aprendido mediante ejercicios estimulantes, creativos e interesantes.
- * Anexos.- Se refiere a la información complementaria como instructivos, formatos, gráficos u otros.
- * Bibliografía.- Se incluyen los nombres de todos los libros, manuales, leyes, etc. que hayan sido consultados para la elaboración del curso.
- * Glosario.- Consiste en anotar el vocabulario especializado que contiene todas aquellas palabras de difícil comprensión.

Adicionalmente el material de apoyo didáctico para el facilitador deberá incluir la guía didáctica, material de apoyo visual y las evaluaciones con sus respectivas hojas de respuestas, de los cuales se habló con anterioridad.

Generalidades de capacitación.

En el SAT todos los cursos de capacitación son registrados mediante un programa computacional el cual se llama GENESIS, en donde se lleva un control del personal que labora en la organización, el área a la cual esta asignado, y un historial de todos los cursos que han tomado, con lo cual se puede tener la certeza de que una persona no repita un curso que ya había tomado anteriormente.

CAPITULO 5

“INVESTIGACIÓN EN LA INSTITUCIÓN”

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué efecto tienen la capacitación que se les da a los empleados del SAT con relación al desempeño que tienen dichas personas dentro de la institución?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

- * Conocer si la capacitación que se les da a los empleados del SAT, tiene algún efecto en el logro de un buen desempeño de dichas personas.
- * Determinar si el contenido de los cursos de capacitación se desarrollan de forma eficiente.
- * Conocer si la organización de los eventos se hace de manera adecuada.
- * Evaluar si los cursos de capacitación les dan algún beneficio a los miembros de la organización para el logro de un mejor desempeño.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ⇒ ¿Que cursos de capacitación son los mejores de acuerdo con la opinión del personal del SAT?
- ⇒ ¿El sistema de capacitación adoptado por la organización está operando como se esperaba?
- ⇒ ¿La inversión realizada para este sistema de capacitación justifica los resultados observados?
- ⇒ ¿Es necesario efectuar una revisión dentro de este sistema de capacitación?

HIPÓTESIS

Hi: La capacitación que se les da a los empleados del SAT influye directamente en su desempeño.

Ho: La capacitación que se les da a los empleados del SAT no influye directamente en su desempeño.

VARIABLES

Independiente:

⇒ La capacitación que se les da a los empleados del SAT.

Dependiente:

⇒ Desempeño de las personas capacitadas en el SAT.

ESCENARIO

Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Servicio de Administración Tributaria
“Coordinación Local de Recursos del Oriente del D.F.”
Avenida No. 630 Col. Granjas México, Del. Iztacalco

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Personal que trabaja en la dependencia SAT, en las áreas de Jurídica de Ingresos, Recaudación y Auditoría.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar es de tipo no experimental, ya que solo describe las relaciones existentes entre las variables en un momento determinado.
(Transeccional correlacional)

METODOLOGIA

El método de recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario, el cual contestó directamente cada uno de los participantes, esto permitió controlar el sesgo de las respuestas aumentando la confiabilidad de la información obtenida, y así ofrecer una mayor facilidad para procesar, analizar e interpretar los datos.

La fuente de información primaria es el cuestionario, considerándose como fuente secundaria a toda la información recabada a través de la organización en sí, así como la estipulada en libros, manuales, etc.

Sólo se aplicó el cuestionario a personas que son empleados del SAT, y que están dentro de las áreas de Jurídica de Ingresos, Auditoría y Recaudación, y las cuales han tomado algún curso de capacitación dentro de esta institución.

NOTA: La investigación que se realizó no tuvo un limite en el tiempo, ya que no se les especifico a los empleados que contestaron el cuestionario, desde que intervalo de tiempo habrían que calificar a los cursos tomados, y esta calificación se dio tomando en cuenta todos los cursos que han tomado dichos empleados desde el momento en que ingresaron a la institución.

RESULTADOS

Al aplicar el cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados:

Referentes a la manera de como se desarrollan los cursos de capacitación.

El análisis efectuado en esta parte se refiere a como la institución desarrolla los cursos de capacitación que les imparte a sus empleados; para llevar a cabo este análisis se realizaron cinco preguntas, las cuales tenían puntuaciones del 1 a 5, teniéndose una puntuación máxima de 1250 y de la cual se obtuvo una puntuación de 971, siendo este el 77.68% del total posible, lo que nos puede indicar en nuestra investigación que los empleados consideran que la forma en que se desarrollan los cursos de capacitación dentro de la institución se hace de una manera adecuada, dando a conocer casi siempre los objetivos y el temario de los cursos, así como cumpliéndose en su mayoría de veces dichos objetivos.

En cuanto a las técnicas didácticas y medios didácticos y/o gráficos utilizados, se puede observar que la mayoría de las personas están de acuerdo con las utilizadas, pero consideran que se podrían tener otras más eficientes, como podrían ser las mesas redondas en donde ellos tengan una mayor participación dentro de los cursos y no solo estén como espectadores.

Por ultimo, consideran que el contenido de los cursos se apegan al perfil de los participantes en un 75%, ya que en algunas ocasiones estos están diseñados para personas más pasivas o más activas dentro de su trabajo.

Se debe recordar que un punto clave dentro de la planeación es el establecimiento de objetivos, que al conocerlos, permitirá a todos los que participan en un evento de capacitación aportar su experiencia en el desarrollo del mismo.

Referentes a la forma en como se organizan los cursos o eventos.

En esta parte de la investigación lo que se quería observar es la forma en que se organizan los eventos, y se realizaron 3 preguntas relacionadas con el tiempo en el que se organizan los eventos, los horarios que se establecen y la duración de estos.

Aquí se tenían un total de 750 puntos máximos, de los cuales se obtuvieron 593, por lo tanto se tiene un porcentaje de 79.06%, dejando visto que la organización de los eventos se hace de una manera adecuada, aunque algunos empleados consideran que la duración de los eventos no es suficiente para obtener los conocimientos necesarios para poder desempeñar su trabajo y algunos otros consideran que los horarios establecidos intervienen a veces con sus actividades, aunque esto es en esporádicas ocasiones.

Por lo tanto, se puede observar que al tener una adecuada planeación de los cursos esto permite la optimización de recursos como tiempo, dinero y horas hombre que se traduce en beneficios para la organización, el facilitador y los participantes.

Referentes a los beneficios que obtienen las personas capacitadas en relación con el desempeños que tienen en su trabajo.

Dentro de esta parte de nuestra investigación, se trata de observar cuales son los beneficios que obtienen las personas de los cursos de capacitación y que efecto tiene esta en el desempeño de su trabajo.

En nuestra tabulación se tuvo una puntuación máxima de 1750 puntos, de los cuales se obtuvieron 1343. A partir del puntaje obtenido se puede observar que la capacitación que se les da a los empleados del SAT, sí se relaciona significativamente con el desempeño de las personas que los tomaron, ya que tiene mucho que ver con las actividades que realizan dentro de la institución, con lo cual en ocasiones les permite mejorar sus procedimientos de trabajo, así como también en otras les da unos conocimientos nuevos y con esto pueden tener un mejor desempeño dentro de su área de trabajo, viéndose reflejado esto en los resultados que obtiene la institución, los cuales en su mayoría de veces son buenos.

Sin embargo, cabe resaltar que un porcentaje no muy significativo de personas, no tienen una visión o desconocen si en realidad la capacitación que se les da dentro de la institución, tiene alguna relación con el desempeño que tienen dentro de su área de trabajo.

Dentro de los cursos o programas de capacitación que consideran como los más adecuados para obtener un mayor conocimiento, están los cursos directos, las video conferencias y en menor grado los manuales de auto estudio; dejando hasta al último a los video cursos.



Referentes a la forma en que se establecen las necesidades y los programas de capacitación.

En cuanto a la forma en que se establecen las necesidades y los programas de capacitación, los empleados tuvieron una puntuación de 843 de 1300 posibles.

Donde se puede observar que todos los empleados conocen los programas de capacitación, pero que en la mayoría de veces, sino es que en todos los casos el jefe inmediato es el que determina cuales son sus necesidades de capacitación, siendo que su opinión no es muy tomada en cuenta para determinar cuales son los cursos que van a tomar.

En relación con el presupuesto que se le da a la capacitación se tiene uno específico para esta, pero los empleados consideran que este presupuesto no es el suficiente para poder realizar todos los eventos de capacitación necesarios.

En este bloque de preguntas, solamente se obtuvo un 64.96% del total de puntos que se podían obtener.



CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en los cuatro bloques analizados estadísticamente en esta investigación podemos concluir lo siguiente:

En primer termino, los resultados arrojaron una puntuación muy satisfactoria en los cuatro bloques, siendo esta mayor a la mitad de la puntuación máxima posible, lo que nos indica que la capacitación que se les da a los empleados del SAT, puede ser calificada como satisfactoria y en donde esta si influye directamente en el desempeño que tienen estos empleados dentro de la institución.

Dichos resultados corroboran nuestras hipótesis planteadas al principio de esta investigación, en donde suponíamos, como lo pudimos comprobar que la capacitación que se les da a los empleados dentro del SAT afecta positivamente al desempeño de dichas personas.

También podemos decir que hay aspectos relacionados con la capacitación, que deben de ser mejorados en esta institución, en primer lugar se le debe de tomar más en cuenta a los empleados para saber cuales son en realidad sus necesidades de capacitación, es decir, se debe de tener una mayor comunicación entre ellos y sus jefes inmediatos, con lo cual se podría tener un mayor desempeño de las personas y por ende se cumplirían mejor los objetivos de la organización

Otro punto importante es el relacionado con el presupuesto, ya que el que se le asigna a la capacitación es en cierta forma poco, puesto que esta es una inversión de la cual todas las instituciones deberían de estar concientes y por lo tanto, deberían tratar de aumentarla para así poder obtener mayores beneficios; puesto que mientras mejores capacitados estén los empleados de una institución u organización, mayores serán los beneficios obtenidos por esta.

Por último, cabe mencionar que la capacitación dentro de una organización es un factor importante para el desarrollo económico, social y cultural de un país; ello más si nos desarrollamos en un contexto competitivo y que además día con día se requiere de calidad e innovación para ubicarse en los marcos actuales.

Su mantenimiento incluye una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos e implica un costo que debe encararse como una inversión que dará dividendos a corto y mediano plazo.

Para ello es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar efectivamente en la ejecución de los programas.



El éxito dependerá del interés, la calidad y del entrenamiento de los instructores. Estos deberán reunir cualidades como: facilidad en las relaciones humanas, motivación por la función, exposición fácil, además de buenos conocimientos en la materia. Con ello se lograrán mejores resultados con una selección adecuada de los contenidos de los programas y de los objetivos de entrenamiento para que se llegue a disponer de las personas más adecuadas a cada trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, Galicia Fernando (1994) Capacitación para la competitividad y la colaboración
Instituto de Capacitación y Estudios Empresariales, México

Calderón, Córdoba Hugo (1987) Manual para la administración del proceso de capacitación Ed. Limusa, México

Coronier, Aldo (1989) Adiestramiento y formación de personal
Ed. Deusto, Bilbao

Chavez, Pérez Guillermo (1990) Relaciones humanas: capacitación para el trabajo
Ed. Continental, México

Chruden, Herbert j. (1986) Administración de personal
Ed. Continental, México

Mercado, Ramírez Ernesto (1991) Capacitación a empleados
Ed. Limusa, México

Pinto, Villatorio Roberto (1992) Proceso de capacitación
Ed. Diana, México

Rodriguez, Estrada Mauro (1980) Administración de la capacitación
Ed. Mc. Graw Hill, México

Siliceo, Aguilar Alfonso (1980) Capacitación y desarrollo de personal
Ed. Limusa, México

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (Artículo 123)

Ley Federal del Trabajo. Título Cuarto, Capítulo III Bis., (Artículo 153)

Fernando Fajnzylber. (1985) La industrialización trunca de América Latina
Ed. Nueva Imagen, México

STPS-INEGI. (1991) Encuesta Nacional de Capacitación Educación y Empleo

Gallart, Ma. Antonia. Jacinto, Claudia. (1997), Competencia Laboral
Ed. Montevideo

ANEXOS

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Recabar la opinión de los participantes con el objetivo de establecer cual es la relación existente entre la capacitación que se les da a los empleados del SAT y el desempeño que tienen estas personas dentro de la institución.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente la siguiente lista de preguntas y responda marcando con una "X" la respuesta que exprese su opinión sobre las mismas.

- 1.- ¿Se dio a conocer el temario y los objetivos de los cursos?
a) Siempre b) Casi Siempre c) Neutra d) Casi Nunca e) Nunca
- 2.- ¿Los objetivos de los cursos se cumplieron?
a) Siempre b) Casi Siempre c) Neutra d) Casi Nunca e) Nunca
- 3.- Los medios didácticos y/o gráficos que se utilizaron para la presentación de los cursos fueron?
a) Muy Adecuados b) Adecuados c) Indeciso d) Inadecuados e) Muy Inadecuados
- 4.- ¿Las técnicas didácticas que se utilizaron sirvieron para facilitar el aprendizaje de la materia?
a) Siempre b) Casi Siempre c) Neutra d) Casi Nunca e) Nunca
- 5.- ¿Considera que los contenidos de los cursos se apegaron al perfil de los participantes?
a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%
- 6.- ¿La organización de los eventos fue con el tiempo suficiente?
a) Totalmente de acuerdo b) Deacuerdo c) Neutral d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
- 7.- ¿La duración de los eventos ha sido la adecuada?
a) Siempre b) Casi Siempre c) Neutra d) Casi Nunca e) Nunca
- 8.- ¿Considera que los horarios en los que se le da la capacitación son los adecuados?
a) Totalmente de acuerdo b) Deacuerdo c) Neutral d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
- 9.- ¿En que grado considera que el contenido de los eventos a los que ha asistido se relaciona con las actividades de su puesto?
a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%
- 10.- ¿Considera que el contenido de los eventos le permite mejorar sus procedimientos de trabajo?
a) Totalmente de acuerdo b) Deacuerdo c) Neutral d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
- 11.- Le parece que el contenido de los eventos esta:
a) Muy Actualizado b) Actualizado c) Lo desconozco d) Desactualizado e) Muy desactualizado
- 12.- ¿La capacitación que ha recibido le ha servido para mejorar su desempeño?
a) Siempre b) Casi siempre c) Neutra d) Casi nunca e) Nunca
- 13.- ¿Considera que los programas de capacitación establecen conocimientos de acuerdo a las verdaderas necesidades dentro del SAT?
a) Siempre b) Casi Siempre c) No sé d) Casi Nunca e) Nunca



La capacitación y el desempeño dentro del SAT.

- 14.- ¿Estos conocimientos adquiridos, verdaderamente los aplica en su área de trabajo?
a) Siempre b)Casi Siempre c) No sé d)Casi Nunca e) Nunca
- 15.- ¿Los programas o cursos de capacitación impartidos por el SAT, son efectivos en cuanto a resultados dentro de la organización?
a) Siempre b)Casi Siempre c) No sé d)Casi Nunca e) Nunca
- 16.- ¿Que cursos o programas de capacitación considera que son los más adecuados para obtener un mayor conocimiento?
a) Video Conferencia b) Manual de Autoestudio c) Curso directo d) Video Curso e)Otro
¿Cual? _____
- 17.- ¿Conoce los programas de capacitación que se imparten dentro del SAT?
a) Si b)No
- 18.- ¿Quien determina cuales son sus necesidades con respecto a la capacitación?
a)Usted b)Su jefe inmediato c)No sabe d)El subadministrador e)El administrador
- 19.- ¿Existe apoyo y seguimiento a los miembros capacitados en relación con las necesidades actuales y futuras de la organización?
a) Siempre b)Casi Siempre c) No sé d)Casi Nunca e) Nunca
- 20.- ¿Al determinar los programas o cursos de capacitación, es tomada en cuenta su opinión?
a) Si b) No
- 21.- ¿En que grado?
a)100% b)75% c)50% d)25% e)0%
- 22.- ¿Existe algún presupuesto especial para llevar a cabo los programas de capacitación?
a) Si b) No
- 23.- ¿Considera que el presupuesto que se le asigna a la capacitación es el suficiente?
a)Totalmente de acuerdo b)Deacuerdo c)Neutral d)En desacuerdo e)Totalmente en desacuerdo

TABULACIÓN

Analisis estadístico de la parte "1", referente a como se desarrollan el contenido de los cursos de capacitación.

A mayor puntuación obtenida más eficientemente se desarrollan los contenidos de los cursos de capacitación.

Sujeto	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Punt. máxima.	Punt. minima.	Punt. obtenida.
1	4	4	3	4	4	25	5	19
2	4	4	4	4	4	25	5	20
3	3	3	3	3	2	25	5	14
4	5	4	4	4	4	25	5	21
5	4	4	4	4	4	25	5	20
6	3	3	4	4	4	25	5	18
7	3	3	3	3	3	25	5	15
8	5	4	5	4	4	25	5	22
9	5	4	4	4	4	25	5	21
10	4	3	4	4	4	25	5	19
11	2	3	5	4	4	25	5	18
12	3	4	3	3	4	25	5	17
13	2	4	4	4	4	25	5	18
14	5	5	4	4	5	25	5	23
15	4	4	3	4	4	25	5	19
16	3	4	3	4	4	25	5	18
17	2	3	4	4	4	25	5	17
18	5	5	5	5	5	25	5	25
19	2	3	4	4	4	25	5	17
20	1	3	5	4	4	25	5	17
21	2	4	5	4	4	25	5	19
22	5	5	4	4	5	25	5	23
23	4	4	4	4	5	25	5	21
24	3	4	4	4	4	25	5	19
25	4	4	4	4	5	25	5	21
26	4	4	4	4	4	25	5	20
27	4	4	4	4	4	25	5	20
28	1	3	4	2	3	25	5	13
29	4	4	4	4	5	25	5	21
30	5	5	4	5	5	25	5	24
31	4	4	5	4	4	25	5	21
32	5	4	5	4	5	25	5	23
33	1	3	3	3	3	25	5	13
34	2	4	4	4	4	25	5	18
35	4	4	4	4	4	25	5	20
36	5	5	4	5	5	25	5	24
37	5	5	5	4	5	25	5	24
38	4	5	4	5	4	25	5	22
39	4	4	4	4	5	25	5	21
40	4	4	4	4	5	25	5	21
41	4	4	4	4	4	25	5	20
42	4	4	4	4	4	25	5	20
43	2	3	3	3	3	25	5	14
44	4	4	4	4	4	25	5	20
45	4	4	4	4	4	25	5	20
46	3	4	3	3	4	25	5	17
47	3	4	4	4	4	25	5	19
48	1	2	2	3	2	25	5	10
49	4	5	4	4	4	25	5	21
50	5	5	5	4	5	25	5	24
Total						1250	250	971
Promedio						25	5	19.42

TABULACION

Analisis estadistico de la parte "2", referente a como es la organización de los eventos.

A mayor puntuación obtenida más adecuada es la organización de los eventos.

Sujeto	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Punt. máxima.	Punt. minima.	Punt. obtenida.
1	4	4	4	15	3	12
2	4	4	4	15	3	12
3	3	3	3	15	3	9
4	4	4	4	15	3	12
5	4	4	4	15	3	12
6	4	4	3	15	3	11
7	3	3	3	15	3	9
8	4	4	4	15	3	12
9	4	4	4	15	3	12
10	3	4	3	15	3	10
11	3	4	3	15	3	10
12	4	3	4	15	3	11
13	4	4	4	15	3	12
14	5	5	5	15	3	15
15	4	4	4	15	3	12
16	4	4	4	15	3	12
17	3	4	3	15	3	10
18	5	5	5	15	3	15
19	4	4	3	15	3	11
20	4	4	4	15	3	12
21	4	3	4	15	3	11
22	5	4	5	15	3	14
23	4	4	4	15	3	12
24	4	4	4	15	3	12
25	5	5	5	15	3	15
26	4	4	4	15	3	12
27	4	4	4	15	3	12
28	3	2	3	15	3	8
29	4	4	4	15	3	12
30	4	5	4	15	3	13
31	5	4	4	15	3	13
32	4	4	4	15	3	12
33	4	3	3	15	3	10
34	4	4	4	15	3	12
35	4	4	4	15	3	12
36	5	4	5	15	3	14
37	5	4	5	15	3	14
38	4	5	5	15	3	14
39	4	4	4	15	3	12
40	4	4	4	15	3	12
41	4	4	4	15	3	12
42	4	4	4	15	3	12
43	3	3	3	15	3	9
44	5	4	4	15	3	13
45	4	4	4	15	3	12
46	4	3	4	15	3	11
47	4	4	4	15	3	12
48	2	3	2	15	3	7
49	5	4	4	15	3	13
50	5	5	5	15	3	15
Total				750	150	593
Promedio				15	3	11.86

TABULACION

Analisis estadistico de la parte "3", referente a los beneficios que obtiene las personas capacitadas en relación con su desempeño.

A mayor puntuación obtenida mayores beneficios obtienen.

Sujeto	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12	Preg. 13	Preg. 14	Preg. 15	Punt. máxima.	Punt. minima.	Punt. obtenida.
1	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
2	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
3	4	3	4	4	4	3	3	35	7	25
4	3	4	4	4	4	4	4	35	7	27
5	4	4	4	3	3	4	4	35	7	26
6	4	4	3	4	4	4	3	35	7	26
7	5	3	4	4	4	3	3	35	7	26
8	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
9	4	4	4	3	3	4	4	35	7	26
10	4	4	4	4	3	4	3	35	7	26
11	5	4	3	3	4	2	3	35	7	24
12	4	3	3	3	3	4	4	35	7	24
13	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
14	3	4	4	4	4	4	4	35	7	27
15	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
16	4	4	3	4	4	3	4	35	7	26
17	4	4	3	4	4	4	3	35	7	26
18	5	5	4	3	4	4	4	35	7	29
19	4	4	4	4	4	4	3	35	7	27
20	4	4	3	4	4	4	3	35	7	26
21	5	4	4	4	4	3	3	35	7	27
22	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
23	4	4	3	3	4	4	4	35	7	26
24	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
25	5	4	4	3	3	2	4	35	7	25
26	5	4	4	4	4	4	4	35	7	29
27	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
28	4	2	3	3	3	3	3	35	7	21
29	5	4	4	4	4	4	4	35	7	29
30	4	5	4	4	4	5	4	35	7	30
31	4	4	4	3	3	4	4	35	7	26
32	4	4	4	3	3	3	3	35	7	24
33	5	3	4	4	4	4	3	35	7	27
34	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
35	4	4	4	4	4	4	4	35	7	28
36	4	5	5	4	4	4	5	35	7	31
37	5	4	5	4	4	3	3	35	7	28
38	5	5	4	4	4	4	5	35	7	31
39	4	4	4	3	3	4	4	35	7	26
40	4	4	3	4	4	4	3	35	7	26
41	4	4	3	4	4	4	4	35	7	27
42	3	4	3	4	4	4	4	35	7	26
43	5	3	3	4	4	4	3	35	7	26
44	4	4	3	4	4	4	4	35	7	27
45	2	4	4	3	3	4	3	35	7	23
46	4	3	4	4	4	4	4	35	7	27
47	5	4	4	4	4	4	4	35	7	29
48	4	3	4	4	4	4	2	35	7	25
49	4	4	4	4	4	3	3	35	7	26
50	5	4	5	4	4	4	4	35	7	30
Total								1750	350	1343
Promedio								35	7	26.86

TABULACION

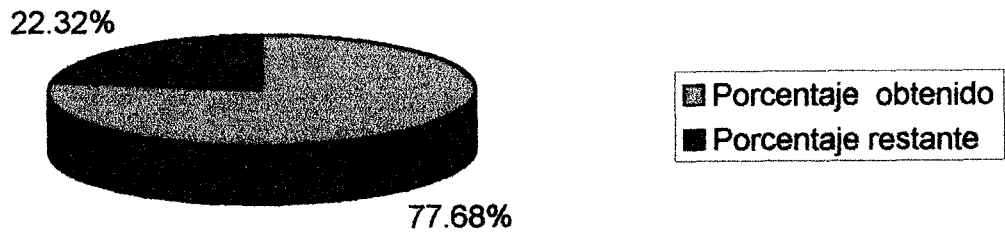
Analisis estadístico de la parte "4", referente como se establecen las necesidades y los programas de capacitación.

A mayor puntuación obtenida tiene una mejor manera de establecer las necesidades y los programas de capacitación.

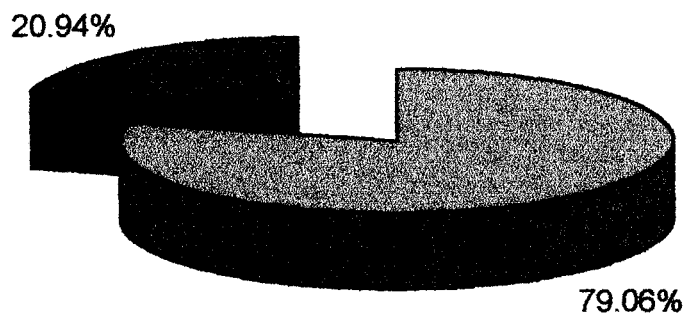
Sujeto	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20	Preg. 21	Preg. 22	Preg. 23	Punt. máxima.	Punt. minima.	Punt. obtenida.
1	2	4	3	1	1	2	2	26	7	15
2	2	4	3	1	1	2	3	26	7	16
3	2	4	3	1	1	2	2	26	7	15
4	2	4	3	2	3	2	2	26	7	18
5	2	3	3	1	1	2	2	26	7	14
6	2	4	3	1	1	2	3	26	7	16
7	2	4	3	2	4	2	2	26	7	19
8	2	4	4	1	1	2	2	26	7	16
9	2	3	3	1	1	2	1	26	7	13
10	2	3	4	1	1	2	2	26	7	15
11	2	3	4	1	1	2	2	26	7	15
12	2	3	3	1	1	2	3	26	7	15
13	2	3	3	2	3	2	2	26	7	17
14	2	4	3	2	3	2	4	26	7	20
15	2	4	3	1	1	2	2	26	7	15
16	2	4	3	1	1	2	3	26	7	16
17	2	4	3	2	3	2	2	26	7	18
18	2	4	2	1	1	2	4	26	7	16
19	2	4	4	1	1	2	3	26	7	17
20	2	4	4	2	3	2	2	26	7	19
21	2	4	4	1	1	2	2	26	7	16
22	2	4	3	2	4	2	3	26	7	20
23	2	4	4	2	3	2	3	26	7	20
24	2	4	4	1	1	2	2	26	7	16
25	2	3	3	2	4	2	4	26	7	20
26	2	4	4	1	1	2	3	26	7	17
27	2	4	3	2	2	2	2	26	7	17
28	2	3	4	2	2	2	3	26	7	18
29	2	4	4	1	1	2	4	26	7	18
30	2	4	3	1	1	2	2	26	7	15
31	2	3	3	1	1	2	2	26	7	14
32	2	3	4	2	3	2	3	26	7	19
33	2	4	3	1	1	2	2	26	7	15
34	2	4	3	1	1	2	4	26	7	17
35	2	4	4	1	1	2	2	26	7	16
36	2	4	2	2	4	2	3	26	7	19
37	2	4	4	1	1	2	2	26	7	16
38	2	4	4	2	3	2	4	26	7	21
39	2	3	3	1	1	2	2	26	7	14
40	2	4	4	1	1	2	3	26	7	17
41	2	4	2	2	4	2	2	26	7	18
42	2	4	4	1	1	2	2	26	7	16
43	2	4	4	1	1	2	3	26	7	17
44	2	4	3	1	1	2	4	26	7	17
45	2	3	3	1	1	2	4	26	7	16
46	2	4	3	2	3	2	3	26	7	19
47	2	4	3	1	1	2	2	26	7	15
48	2	4	3	1	1	2	2	26	7	15
49	2	4	4	2	4	2	2	26	7	20
50	2	4	4	2	4	2	2	26	7	20
Total								1300	350	843
Promedio								26	7	16.90

Desarrollo de los cursos de capacitación

227360

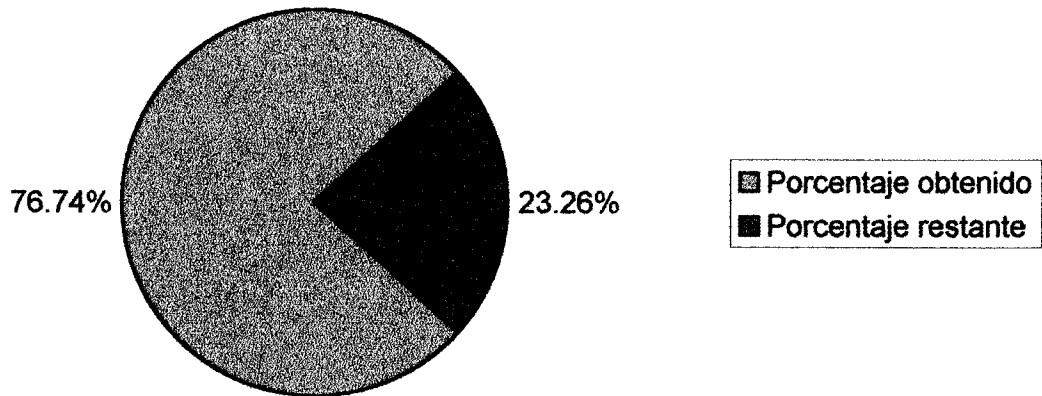


Organización de los cursos de capacitación



■ Porcentaje obtenido ■ Porcentaje restante

Beneficios que obtienen las personas capacitadas



Forma en que se establecen las necesidades y los programas de capacitación

