

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**COORDINACIÓN DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA**

**227363**

  
**Casa abierta al tiempo**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.**

**LICENCIATURA : ADMINISTRACIÓN.**

**TÍTULO:**

**“LA CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS  
SECRETARIAS DE LA UAM IZTAPALAPA”**

**ELABORADA POR:**

**ESPINOSA ZAVALA PAULA.**

**96328008.**

**GUTIERREZ ROJAS MARIO.**

**96329349.**

**ASESOR:**

**ADUNA MONDRAGON ALMA PATRICIA.**



**MEXICO D.F.**

**FEBRERO DE 2001.**



## **INDICE.**

<i>Introducción.....</i>	<i>4.</i>
<i>Resumen.....</i>	<i>8.</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>9.</i>

### **Capítulo 1.**

#### **"Lineamientos de la capacitación".**

<i>1.1 Antecedentes de la capacitación.....</i>	<i>10.</i>
<i>1.2 La capacitación en México.....</i>	<i>11.</i>
<i>1.3 Marco legal de la capacitación.....</i>	<i>12.</i>

### **Capítulo 2.**

#### **"Capacitación".**

<i>2.1 Importancia de la capacitación.....</i>	<i>16.</i>
<i>2.1.1 Beneficios de la capacitación.....</i>	<i>17.</i>
<i>2.2 Concepto de capacitación.....</i>	<i>19.</i>
<i>2.3 Capacitación y sus especies.....</i>	<i>21.</i>
<i>2,4 Tipos de capacitación.....</i>	<i>23.</i>

### **Capítulo 3.**

#### **"Proceso de Capacitación".**

<i>3.1 La capacitación y su importancia dentro de la organización.....</i>	<i>25.</i>
<i>3.2 Proceso de capacitación.....</i>	<i>27.</i>
<i>3.2.1 Determinación de Las necesidades.....</i>	<i>27.</i>



**3.2.2 Fijación de los objetivos de un programa de capacitación.....** 33.

**3.2.3 Formas y Métodos de instruir.....** 35.

**3.2.4 Diseño del programa de capacitación.....** 37.

**3.2.5 Control y evaluación de capacitación.....** 40.

**3.3 Técnicas de capacitación.....** 43.

**3.4 Motivos por los que se debe capacitar.....** 48.

## **Capítulo 4.**

### **"Evaluación del desempeño y expectativas de ascenso".**

**4.1 Teoría de las expectativas.....** 50.

**4.2 Análisis de necesidades de desempeño.....** 52.

**4.3 Concepto de desempeño.....** 56.

**4.4 Evaluación del desempeño.....** 57.

**4.4.1 Fines y objetivos de un programa de evaluación del  
desempeño.....** 57.

**4.4.2 Métodos de evaluación del desempeño.....** 59.

**4.5 El papel de la tecnología en el mejoramiento del desempeño  
.....** 61.

## **Capítulo 5.**

### **"Planteamiento del problema".**

**5.1 Planteamiento del problema.....** 68.

**5.2 Hipótesis.....** 68.

**5.3 Objetivos.....** 68.

**5.4 Preguntas.....** 69.



---

<b>5.5 Variables.....</b>	<b>69.</b>
<b>5.5.1 Definición de variables.....</b>	<b>69.</b>
<b>5.5.2 Descripción del instrumento de medición.....</b>	<b>70.</b>

## **Capítulo 6.**

### **"Desarrollo del problema".**

<b>6.1 Análisis de los datos.....</b>	<b>73.</b>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>82.</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>85.</i>
<i>Anexos. ....</i>	<i>87.</i>



## **INTRODUCCIÓN.**

*Es la gestión del hombre lo que hace eficientes las materias primas, las instalaciones industriales, el capital y la que crea la tecnología. Para que esta gestión sea talentosa requerimos seres humanos que en su libertad de inteligencia y habilidad encuentren el medio propicio para desarrollar ese talento en estas actividades. La libertad de inteligencia es un atributo de excelencia humana que no tiene una imagen clara, pareciera que su pérdida o su instalación no ocupa ningún espacio en nuestra conciencia.*

*Sin embargo, es la libertad de inteligencia la única capaz de concebir seres humanos de éxito, por que solo con ella en la mente y en el corazón, es como pueden surgir esas excelencias o pensamientos que llamamos talento. El gran desperdicio de la humanidad es el talento, que estando presente en todos los seres humanos, sólo se manifiesta en brotes esporádicos, como muestras de un tesoro escondido, la cual es también muestra de que, aunque no la percibamos, la libertad de inteligencia esta coartada por medios opresores tan ingeniosa como ella misma.*

*Sin percibir la pérdida de esa libertad es difícil, le es mas aún definir al opresor, pero de lo que sí estamos seguros, es que el medio de libertad más sublime es la educación y formando parte esencial de ella, la capacitación. Solo con educación y capacitación, estamos creando hombres y mujeres verdaderamente libres, quienes con su gestión talentosa sean capaces de hacer mejores familias, mejores empresas y un mejor país.*

*La evolución de los sentimientos es una de las facetas principales del desarrollo de la personalidad. Este desarrollo está determinado por las actitudes*

---



*del individuo hacia la realidad, lo que a su vez depende del contenido de su vida y de su trabajo<sup>2</sup>. Esto con lleva al hombre en ser el único con la facultad de transmitir información a otros por medio de la palabra, un valioso cúmulo de conocimientos, actitudes, sentimientos y habilidades, lo que nos lleva a la educación que es un instrumento y/o herramienta por la cual el individuo utiliza de ella para poder moldear y guiar todos, los conceptos anteriores por un buen camino con el fin de ser mejor cada día pero esta educación se puede convertir en una capacitación ya que día tras día el individuo capta diferentes conocimientos, habilidades, costumbres y actitudes las cuales le ayudan a capacitarse en el medio en que se desenvuelve así como de poder utilizar su conocimiento ya adquirido por medio de la educación y poder pulir todos los preceptos anteriores.*

*Parte fundamental dentro del proceso de producción de cualquier empresa sin lugar a dudas, constituye la transformación de los individuos en instructores, capacitados y supervisores cuya finalidad será instruirlos en el manejo de las técnicas de aprendizaje y enseñanza de acuerdo a las necesidades de la empresa. De tal manera que el desarrollo de la evolución de cualquier empresa necesita de la capacitación, con el objeto de maximizar tanto los procedimientos de producción como la baja de los costos que originan estos.*

*Al darnos cuenta que el principal elemento de una organización es el individuo, podemos afirmar la importancia que tiene el desarrollo de sus labores dentro de la organización. En una organización se encuentran establecidos objetivos y metas para cada puesto de esta, y también para la mano de obra que los compone, pero desgraciadamente no siempre se cumplen estos objetivos y metas por diferentes circunstancias que afectan a la empresa directa o*

<sup>2</sup> Psicología. A.A. Smirnov, S.L. Rubistein y otros. Ed Grijalbo, Colección Tratados y manuales grijalbo, 2000. Pag. 381



*indirectamente, frecuentemente se debe a: Los constantes cambio tecnológicos en el mundo, la constante rotación del personal de la organización, así como de las promociones o ascensos que se hacen dentro de la empresa y que trae como consecuencia el factor de rotación, el ausentismo en el trabajo, entre otros.*

*Frente a estas exigencias surge la necesidad o el deseo de lograr el desarrollo de esos elementos humanos que se tengan en las organizaciones y hacia toda la población y personas que lo rodean es ahí donde entra la capacitación como un instrumento o herramienta la cual auxilia ó guía al individuo para poder lograr esos objetivos o metas establecidas por medio de la capacitación de día a día y llevarlo por senderos o caminos que sean benéficos tanto para la organización, como para el individuo y le sirva a su vez dentro de su familia, dentro del status que lo rodea y dentro de su propio ser o ego.*

*La presente tesis se encuentra estructurada en una investigación no experimental en la cual nosotros nos abocamos a recabar información sobre el tema de interés que es de capacitación y esta de que manera influye en el desempeño de las secretarías de la división de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad IztaPalapa.*

*Esta tesis se encuentra estructurada en 6 capítulos, donde nosotros podemos apreciar unos antecedentes históricos, así como la capacitación en México sin pasar por alto el marco legal que es vigente aquí en nuestro país. A su vez damos ciertos temas en los cuales explicamos el proceso de capacitación su importancia los principales tipos de capacitación que hay y que son frecuentes.*



*Encontramos que para que la capacitación pueda ser utilizada o necesaria debe de haber ciertos aspectos que sean importantes para capacitarse y a la vez teniendo estas necesidades se debe de diseñar uno o varios programas de capacitación que vayan de acuerdo a cubrir esos objetivos o metas que se establecen dentro de la organización. Después de un estudio y análisis minucioso de estos programas se procede a la elección del programa que puede ayudar a mejorar, y teniendo este se pasa al siguiente paso que es el de aplicarlo dentro de la organización por medio de una serie de pasos, reglas y normas que se explicaran mas adelante. Como todo programa para que sea eficiente debe de ser controlado y evaluado por el personal que lo aplica.*

*Después de dar una explicación del panorama de lo que hace un proceso de capacitación en una organización se procede a plantear nuestro problema que vamos a analizar, nuestro escenario, identificar nuestra muestra, que variables vamos a utilizar que hipótesis propondremos así como de especificar nuestros objetivos de la investigación, que preguntas nos haremos para resolver este problema. Ya teniendo todo esto definido se pasa al desarrollo del problema y como lo vamos a ir desarrollando por medio de los instrumentos, para poder llegar a nuestros objetivos deseados.*

## **RESUMEN**

*La presente investigación se realiza sobre la base de la variable independiente capacitación, y como variables dependientes al desempeño y la expectativa de ascenso. Con ellas se pretende medir la influencia que tiene la capacitación en el desempeño de las secretarías y su expectativa de ascenso dentro de la UAM.*

*Para llevar a cabo la investigación se aplicó un cuestionario de 17 preguntas a todas las secretarías (sindicalizadas y de confianza) del departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.*

*El resultado de la investigación muestra que los cursos de capacitación que se imparten les es de gran ayuda para algunos aspectos personales pero no en sí para desempeñarse mejor, debido a que no cuentan con las herramientas necesarias actuales para desempeñarse al máximo, además de que resaltan que tampoco su desempeño les permite alcanzar un mejor puesto de trabajo debido a las políticas de la institución y a otros aspectos sociales. Sin embargo en los resultados obtenidos con la variable expectativa de ascenso las secretarías afirman que para mantener el puesto de trabajo es necesario tener o acudir a los cursos de capacitación así como mostrar un buen desempeño dentro del mismo.*

## **JUSTIFICACIÓN.**

*En lo particular a nosotros nos llama mucho la atención el área de Recursos Humanos, ya que sabemos que nosotros como administradores debemos de tomar en cuenta siempre el factor humano dentro de las organizaciones por lo que nosotros debemos de estar capacitados para poder realizar funciones de acuerdo a las necesidades, alcances y posibilidades que se nos puedan otorgar. Para esto nosotros tomamos como base la capacitación por ser un tema en el cual la organización siempre va a estar dependiendo o girando en su entorno por distintos factores (Tecnología, Personal Humano, Instalaciones, etc.) que en el mundo cambian constantemente.*

*La presente investigación se realizará con el fin de poder obtener ciertos parámetros que nos llevaran haber si realmente la capacitación es un factor importante dentro de nuestra población analizada (Secretarías de la división de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa), ya que encontramos que no solo con una buena capacitación se puede lograr un ascenso escalafonario si no que influyen otras variables en las cuales esta población esta propensa a ser afectados por esta, algunas de estas variables son el sindicato, el examen escalafonario, el amiguismo o compadrazgo, etc. Así que podemos decir que estas son nuestras principales razones de haber hecho esta presente investigación con el fin de que nosotros resolvamos nuestro planteamiento del problema y así poder ver los resultados que arroje nuestra investigación, que puedan ayudar a poder modificar algunos errores dentro de la organización ó poder tener un mejor funcionamiento de este tipo de personal.*

## **Capítulo 1.**

### **"Lineamientos de la capacitación".**

#### **1.1 Antecedentes históricos de la capacitación.**

*La función de la capacitación se presenta como una fase intermedia en la evolución de una sociedad agrícola tradicional a una industria.*

*Para ubicarnos en el tiempo mencionaremos algunas notas históricas que sirven como antecedentes de lo que hoy conocemos como capacitación. El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo, el proceso de aprendizaje; eje de toda acción educativa, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. En el periodo de civilizaciones antiguas como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.*

*En el siglo XII con la creación de los gremios artesanos, estos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo así como regular las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al maestro no le estaba permitido tener aprendices demás de los que pudiera capacitar con efectividad, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que*

*complementaba todo el curso de capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen practico.*

*La "Revolución Industrial" que se produjo en Europa a fines del siglo XVII provoca grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Su característica esencial fue: **"El paso de la capacidad y la energía humana del hombre hacia la maquina"**, esto provoco grandes consecuencias para la administración. La revolución industrial altera el método de capacitación existente; las maquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, esto dio como consecuencia que los gremios empezara a decaer. Pero más tarde fueron asimilados con el remplazo del proceso domestico por el proceso fabril provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría y el aprendiz después de su capacitación, pasaba a ser un trabajador de ella.*

## **1.2 La capacitación en México.**

*En México el desarrollo de la industria creo grandes fabricas o regiones donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. Asimismo, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras pone en contacto a los diferentes oficios. También la división del trabajo en una misma fabrica conduce a los trabajadores a estar en contacto continuo, pues la producción se desarrolla por una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, si no que solo participan en una mínima parte integrando con el trabajo especializado de cada uno en el proceso productivo moderno, la cooperación. Esta necesidad de especialización genera la importancia del adiestramiento y la*

*capacitación de personal a diversos niveles de la organización para lograr un aumento de la efectividad organizacional.*

*En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación, mientras que las empresas medianas no lograron crear su propio subsistema.*

*En México, apenas hace 15 o 20 años las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la capacitación y se crearon asociaciones que promueven la capacitación empresarial que sirve para satisfacer las necesidades en las áreas independientemente de que exista una educación. El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachillerato y personal capacitado y especializado en algunas áreas es definitivamente desolador<sup>e</sup>.*

### **1.3 Marco legal de la capacitación.**

*Las leyes mexicanas de nuestro país se consignan en la constitución política y la ley federal del trabajo, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo.*

*Antes de que surgiera los planes y programas de capacitación y adiestramiento, había algo llamado **contrato de aprendizaje**, este contrato estuvo vigente hasta el año de 1977 en donde fueron modificadas las leyes y fue*

---

<sup>e</sup> Reglamentada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el año de 1981.

---

*removido por que dañaba a los obreros ya que las empresas contrataban mano de obra más barata y sin experiencia.*

*La promulgación de la ley que rige las obligaciones de la capacitación se origino en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del articulo 132 de las reformas a la ley federal del trabajo: la supervisión que realizo tal departamento, fue la de recabar programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos. Sin embargo, se vio la necesidad de implantar un nuevo modelo que además de considerar las necesidades del sector productivo y de la fuerza de trabajo, tanto de las necesidades existentes y de los recursos disponibles, fuera viable técnicamente y proporcionara la intervención de los factores de la producción.*

*Por tanto por decreto del 9 de enero de 1978, se adiciona la fracción XIII del apartado "A" del articulo 123 constitucional, y también entra en vigor el 1 de Mayo de ese mismo año la reforma a la ley federal del trabajo en donde se le agrega el capitulo III bis del titulo cuarto, reglamentario de la norma constitucional, dedicándose las autoridades de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, a formular las leyes secundarias que reglamenten el cumplimiento del derecho.*

*Con esto surge el Sistema Nacional de Capacitación del Trabajo, el cual obliga a someter a sus subordinados y trabajadores a una capacitación y adiestramiento. Este tiene sus bases en él articulo 153 de la fracción de la A la Z de la Ley Federal del Trabajo en donde se encuentran cuatro niveles que son:*

***a) Comisiones Mixtas.***

***b) Comités nacionales de capacitación.***



**c) Consejo consultivo de empleo de capacitación y adiestramiento.-** Hay una en cada estado de la república.

**d) Unidad coordinada del empleo y adiestramiento.-** En 1994 este nivel se divide en dos: La rectoría de empleo y la de capacitación y empleo.

Se considera a la capacitación como uno de los insumos más importantes de los lineamientos. La constitución política y la ley federal del trabajo hace referencia a la capacitación en la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional, otorgando algunas ventajas: espontaneidad, apertura, economía y simplicidad.

De manera paralela, el sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación que beneficien sus respectivas actividades productivas.

La productividad es un medio no solo para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior, si no también para lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social. Es vital que los aumentos de productividad se distribuyan con equidad para que los trabajadores y empresarios estén igualmente motivados para incrementarla. Por ello **"La política de capacitación esta estrechamente vinculada con la productividad"**. La capacitación además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas permite llevar el bienestar por los ingresos superiores y la movilidad social a quedar lugar a mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización del trabajo. El desarrollo nacional requiere de políticas de capacitación, sin embargo, para que la consecuencia y el desarrollo se refuercen mutuamente, es necesario lograr un equilibrio adecuado entre ambos. Si para el grado de desarrollo logrado la



*capacitación es insuficiente, esta puede impedir mayor desarrollo. Si la capacitación no se realiza con las oportunidades que para su ejercicio ofrece el desarrollo logrado, habría derroche de recursos. De esta manera la capacitación es a la vez resultado y condición del desarrollo nacional*

COORDINACIÓN DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - INVENTARIO

## **Capítulo 2.**

### **"Capacitación".**

#### **2.1 Importancia de la capacitación**

*Es indudable que cualquier empresa dispone de tres tipos de recursos para cumplir con sus objetivos, estos son:*

- a) Materiales.*
- b) Técnicos.*
- c) Humanos.*

*De los tres, el recurso más importante e indispensable es el recurso humano, es el punto principal dentro de las organizaciones, ya que sin su eficiencia no podrían ser operados los demás factores, pues de él dependen que se logren los resultados que se obtienen en todas las áreas de esta misma. Hasta ahora no se ha podido captar la capacidad que tiene el individuo, así como su posibilidad de desarrollo, colaboración y eficacia en la productividad por lo que cada día se estudia mas sobre ella.*

*El factor humano es considerado el de mayor importancia no solo por el hecho de ser hombres los que prestan sus servicios a una organización para ayudar a aumentar su producción que hace posible que se logren los objetivos organizacionales. En cualquier organización se deberá de tomar en cuenta al elemento humano, que como se ha mencionado anteriormente sin el no podría funcionar ninguna organización; si el factor humano no proporciona su esfuerzo y capacidad, la compañía no podría seguir adelante.*



*Es muy importante el trato que se le da al personal, él garantizarle su seguridad física y económica, proporcionándole un ambiente agradable, respetarle sus derechos como trabajador, hacerle sentir que él es parte de la organización y que tiene voz y voto; los empleados no serían indiferentes y apáticos si tuvieran más influencia en las decisiones que les afecten. Algunos estudios sociológicos han demostrado que el escaso rendimiento en el trabajo, se debe más a la falta de interés que a pereza o incompetencia.*

*Lo más usual que es la práctica, se dedique parte del presupuesto de la empresa para mantener en buenas condiciones los recursos materiales y técnicos y lograr así un equilibrio en los factores básicos de la producción. Si la empresa no destina una cantidad mínima para la conservación de estos factores; pero primordialmente del factor humano, a mediano o a largo plazo tendrá que hacer gastos superiores al presupuesto para estar en condiciones satisfactorias.*

*Se puede decir por otra parte, que un buen número de empresas fracasan o presentan grandes deficiencias por contar con un personal no eficiente en todos sus niveles principiando por los directivos, hasta los operacionales. Esto se debe en gran parte a la ausencia de programas de capacitación.*

### **2.1.1 Beneficios de la capacitación.**

**Como beneficia la capacitación a las organizaciones:**

- ★ *Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.*
- ★ *Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.*
- ★ *Eleva la moral de la fuerza de trabajo.*



- ★ *Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.*
- ★ *Crear una mejor imagen.*
- ★ *Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.*
- ★ *Mejora la relación jefes - subordinados.*
- ★ *Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.*
- ★ *Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de las políticas.*
- ★ *Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.*
- ★ *Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.*
- ★ *Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.*
- ★ *Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.*
- ★ *Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.*
- ★ *Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.*
- ★ *Elimina los costos de recurrir a consultores externos.*
- ★ *Se promueve la comunicación a toda la organización.*
- ★ *Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.*

**Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.**

- ★ *Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.*
- ★ *Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.*
- ★ *Contribuye positivamente en el manejo de conflicto y tensiones.*
- ★ *Forja líderes y mejora las actitudes comunicativas.*
- ★ *Sube el nivel de satisfacción con el puesto.*
- ★ *Permite el logro de metas individuales.*
- ★ *Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.*
- ★ *Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.*



## ***Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.***

- ★ *Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.*
- ★ *Ayuda en la orientación de nuevos empleados.*
- ★ *Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.*
- ★ *Hace viables las políticas de la organización.*
- ★ *Alienta la cohesión de los grupos.*
- ★ *Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.*
- ★ *Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.*

## **2.2 Concepto de capacitación.**

*La capacitación consiste: en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades intelectuales y actitudes del colaborador<sup>26</sup>.*

*La capacitación tiene como propósito fundamental el proporcionar el trabajo sin importar su nivel ni su escolaridad, los conocimientos, las habilidades y las actividades que le son indispensables para realizar con eficacia las funciones que exige su puesto de trabajo.*

*A partir de esto podemos decir que la capacitación en cualquier empresa o institución requiere preparar o adecuar sus elementos en el aspecto*

---

<sup>26</sup> Alfonso Siliceo. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Edit Limusa.



*administrativo, tecnológico y manual de acuerdo con sus objetivos y sus políticas. La capacitación no es un hecho nuevo, nació con el trabajo mismo y se ha venido desarrollando en cantidad y calidad debido a la transformación que ha sufrido nuestra sociedad, de agrícola a industrial, sin embargo las empresas enfrentan serios problemas con la organización y realización de la capacitación, ya que esta no ha cambiado tan rápidamente como los otros elementos del proceso industrial.*

*Inicialmente se capacitaba empleando técnicas derivadas de la práctica escolar y en otros casos, empleando una técnica que se consolidó desde la época de los gremios y de los oficios, dicha técnica es la de "ver y aprender", el resultado de emplearla, fue útil en otras épocas pero ahora su uso propicia un desarrollo inadecuado de los recursos humanos frente a los requerimientos que exige una tecnología moderna.*

*En los tiempos actuales se tiene que formar todo un plan de capacitación, que lleve como base ordenar e interrelacionar todos los aspectos que concurren en este hecho para alcanzar objetivos de mayor cantidad como de calidad, lográndose esto gracias a retroalimentaciones y constantes evaluaciones. Como ya se mencionó la capacitación debe ser una tarea continua además debe ser decisiva cuando:*

- a)** *Se introducen nuevos métodos de trabajo.*
- b)** *Se incorpora personal de nuevo ingreso a la empresa.*
- c)** *La estructura de la empresa se modifica y afecta el contenido de los puestos de trabajo.*
- d)** *La maquinaria, el equipo o las herramientas son modificadas o sustituidas por otras nuevas.*



- e) Se presentan transferencias de puestos o ascensos.*
- f) Los requerimientos de control de calidad se modifican o se aumentan.*
- g) Los productos o servicios de la empresa sufren algún cambio o son sustituidos.*

*La capacitación es lo mas indicado cuando se pueden presentar o se presentan problemas en la empresa originados por deficiencias del personal en los conocimientos, en las habilidades intelectuales, en las destrezas manuales y operaciones y en Las actitudes. También debemos fijarnos que la capacitación de ninguna manera reportara los beneficios requeridos si los problemas de la empresa son por ejemplo:*

- 1) Maquinaria, equipo o herramientas inadecuadas, insuficientes o caducas.*
- 2) Mala calidad de las materias primas.*
- 3) Políticas del personal inadecuada(mala remuneración, ausencia de selección de personal, reglamento de trabajo inadecuado, etc. ).*

### **2.3 Capacitación y sus especies.**

*La capacitación se divide en su razón de su fin y razón de sus métodos:*

**Razón de su fin.-** Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguiente categorías:

- a) La que se da por conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.*
- b) La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.*



c) *La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.*

d) *La capacitación cultural de acuerdo con su naturaleza, la capacitación, la podemos distinguir:*

+ **La capacitación que se le da al obrero o empleado.-** *a la que se le conoce con el nombre "inducción del trabajador", que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones o la que se le da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.*

+ **Capacitación de supervisores.-** *Esta tiene dos aspectos; el técnico que es la manera concreta como debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolverlas quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu del grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.*

+ **Capacitación de ejecutivos.-** *Suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones publicas, etc.*

**Razón de los métodos.-** *Se divide en directos e indirectos; la primera expresa formalmente métodos de enseñanza, la segunda es aquella que se da capacitación y se utiliza cosas que tienen otros fines.*



## **2.4 Tipos de capacitación.**

**1.- Capacitación para el trabajo:** *Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.*

**a) Capacitación de preingreso.-** *Se hace generalmente con fines de selección, se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las actividades y las destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.*

**b) Inducción.-** *Es el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto y a la organización.*

**c) Capacitación promocional.-** *Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración*

**2.- Capacitación en el trabajo:** *esta conformada por una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan:*

**a) Adiestramiento.**

**b) Capacitación específica y humana.**



**3.- Desarrollo:** *Comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta información.*

**a) Educación formal para adultos.-** *Son acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en el desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.*

**b) Integración de la personalidad.-** *esta formada por los cursos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.*

**c) Actividades recreativas y culturales.-** *Son acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario, para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.*



## **Capítulo 3.**

### **"Proceso de capacitación".**

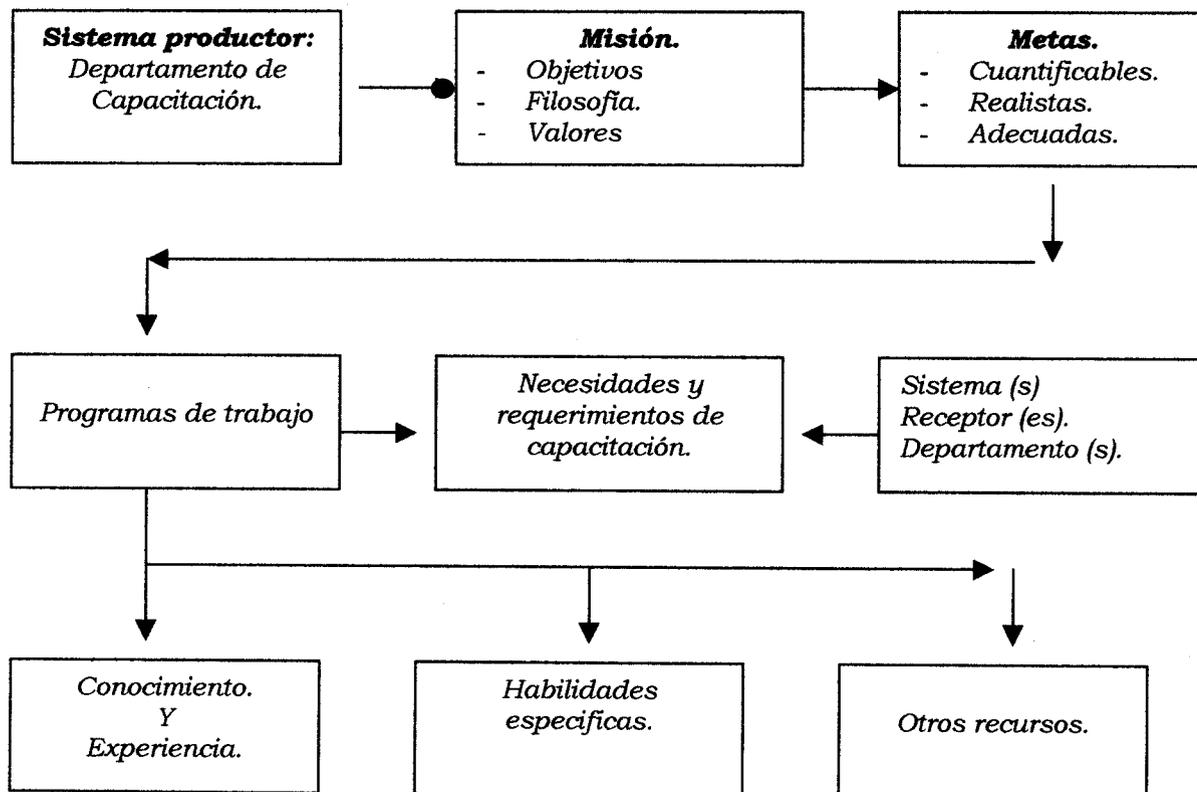
#### **3.1 La capacitación y su importancia dentro de las organizaciones.**

*La capacitación ayuda a las organizaciones a desempeñar más eficaz y eficientemente sus funciones, después de haber hecho un estudio minucioso de las necesidades reales de capacitación, podemos mencionar algunas de las más importantes funciones de la capacitación dentro de las organizaciones:*

- a) Se estudia y prepara el material de capacitación:** *aquí nos encontramos con todo el material didáctico para llevar acabo y aplicar la capacitación y adiestramiento del factor humano de la organización. Des los niveles ejecutivos, hasta de los obreros.*
  
- b) La interpelación de la organización con empresas y agencias de capacitación:** *Algunas organizaciones tienen relación con agencias de este tipo, con él propósito de tener material y factor humano con el objetivo de poder capacitar mejor a su personal y a su vez desarrollen mejor sus actividades.*
  
- c) El registro de información de la organización:** *Una empresa debe de contar con una base de datos o por lo menos de un archivo, en la cual ella pueda contener información donde se especifique su historial de ella sus crecimientos y decrecimientos así como de una matricula del todo el personal con que cuenta con el fin de saber con cuantos recursos humanos cuenta.*

**d) Educación:** Tiene por objetivo preservar las necesidades que se le presentan a diario así como de futuras necesidades, ya que una empresa no se puede quedar estancada en un nivel educativo, por el simple hecho de que la tecnología avanza y con esto la organización se debe de actualizar tanto en maquinaria, como capacitar el personal para poder operara esta maquinaria.

Con las funciones anteriores mencionadas podemos decir, que la función de capacitación debe ir dirigida en manera global y no individual, por el simple hecho de que el mundo va cambiando y avanzando tecnológicamente a un paso muy acelerado, por lo tanto esto requiere de un proceso por parte de la administración de la empresa que incluya la planeación, organización dirección y control. A continuación se mostrara un modelo sistemático de organización de la función de capacitación:



### **3.2 Proceso de Capacitación.**

*Su propósito es elevar la productividad de los individuos en su trabajo influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en si es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje (**manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos**). La capacitación de personal es un proceso por el cuál se puede alcanzar los objetivos de la empresa, y el proceso se da por medio de:*

- *Determinación de las necesidades.*
- *Fijación de los objetivos para un programa de capacitación.*
- *Forma y métodos para la instrucción de esta.*
- *Diseño del programa de capacitación.*
- *Ejecución del programa de capacitación.*
- *Control y Evaluación de la capacitación.*

#### **3.2.1 Determinación de las necesidades de la capacitación.**

*Las necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo que requiere un mayor aprendizaje para incrementar la productividad organizacional de dicho individuo.*

#### **Definición:**

*Las necesidades del entrenamiento o capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben de ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del*

---



*individuo para poder colaborar mejor con la organización. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades del trabajo presente, a futuros objetivos o fines que la organización persigue a un tiempo no muy lejano.*

### **Análisis de las necesidades:**

*Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que las organizaciones logren sus objetivos, y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa, las herramientas para lograrlo, sugieren que la determinación de necesidades dentro de una organización debe contener tres tipos de análisis y son:*

**1) Análisis organizacional.-** *Se centra en la determinación de los objetivos de la organización sus recursos y localización, el análisis de este objetivo establece el marco dentro del cual puede definirse las necesidades de la capacitación.*

**2) Análisis de funciones.-** *Se enfoca sobre las tareas o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo (**Lo que hace y su comportamiento específico requerido**). Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación y comunicación. Estas necesidades no solo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo.*

**3) Análisis de personas.-** *Examina el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto, para determinar que conocimientos*





*habilidades debe adquirir o modificar para lograr los objetivos organizacionales.*

*Todos estos análisis se plantean tres preguntas:*

- 1.- ¿ Hacia donde va la organización ?*
- 2.- ¿ Que comportamiento es necesario por parte de cada persona si se requiere que contribuya eficazmente al logro de objetivos organizacionales?*
- 3.- ¿ Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz ?*

*Antes de diseñar cualquier programa de capacitación es indispensable o necesario estudiar a la organización, para que muestre las necesidades de la capacitación, esto nos dará lineamientos generales, en donde se podrá corregir las deficiencias, superar o modificar lo que nos redituara beneficios como: Conocer antecedentes necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación y nos permita incrementar la productividad un aumento en la calidad y un desarrollo óptimo en los recursos humanos.*

### ***Pasos para la determinación de las necesidades:***

- 1) Mediante la planeación formal de las necesidades de recursos humanos se determina cuantas personas adicionales se requieren en el periodo que cubran la planeación, en que fechas aproximadas y con que características de actitudes. Se debe considerar las necesidades derivadas del propio crecimiento, se necesita un censo en el aspecto cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la organización, conocer y comparar nos permitirá detectar las necesidades reales de la capacitación.*



**2)** *A través de información se puede manejar como indicador de las necesidades de capacitación tales como: solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actitudes, encuestas, calificación de méritos observación directa, reuniones de grupos, registros de personal y pruebas o exámenes.*

**Tipos de necesidades en una organización:**

**A) Necesidades manifiestas:**

- *Personal de nuevo ingreso.*
- *Ascenso temporal o definitivo.*
- *Permutas.*
- *Nuevas instalaciones.*
- *Ampliaciones.*
- *Cambios.*

**B) Necesidades detectadas por problemas en producción:**

- *Periodos de ociosidad seguidos de periodos de sobre carga.*
- *Necesidades de supervisión constante o demasiado directa.*
- *Tiempos excesivos en la ejecución de tareas.*
- *Baja calidad de los trabajos realizados.*
- *Desperdicio y frecuente pérdida de materiales.*
- *Necesidades de mantenimiento constante.*

**C) Necesidades por problemas de ubicación:**



- *Trabajadores inpreparados para asumir mayores responsabilidades.*
- *Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo.*
- *Poca versatilidad de mano de obra.*

**D) Necesidades detectadas por problemas ocasionados por la actitud del trabajador:**

- *Perdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia.*
- *Materiales, herramientas y equipos mal cuidados.*
- *Rotura y descompostura de herramienta y equipo.*
- *Baja moral e insatisfacción profesional*

**Situaciones que se presentan al realizar la determinación de necesidades de capacitación:**

**Crear el deseo de ser capacitado:**

*En la búsqueda de información tanto de comportamientos real como deseado: es la base en la cual se sustentan las demás fases del proceso de capacitación, el diseño del programa se elabora según las necesidades detectadas. Se necesita crear el deseo por la capacitación, existen tres maneras:*

**1.-** *Si piensa que las modificaciones resultantes beneficiaran sus intereses personales como resultado del nuevo comportamiento.*

**2.-** *Si están conscientes de las mejoras del desempeño y si obtienen experiencias con el nuevo patrón del comportamiento, de tal manera de que éste se convierte en un método normal para trabajar.*

*3.- Cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas que tengan más autoridad, el cambio se deberá a las obligaciones mas que al conocimiento.*

***Teorías de aprendizaje para los programas de capacitación:***

*Aprender es un cambio con relación al estado anterior del individuo puede producirse con los conocimientos, la comprensión, los hábitos y habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción.*

***Modificaciones de las relaciones interpersonales:***

*Para lograr cambios en el comportamiento se necesitan factores experimentales y ambientales en el programa de capacitación. El individuo debe contar con la capacidad suficiente y disposición para lograr el cambio en su comportamiento, así como tener un criterio abierto que seria la disponibilidad de aceptar ideas nuevas externas.*

***Factores ambientales.-*** *Crean necesidades de capacitación por que obligan a los grupos de trabajo que funcionen adecuadamente.*

***Factores experienciales.-*** *Inciden de manera importante en la formación de los sistemas de valores, se observan en instituciones como la familia, la educación y la cultura, en la organización a través de la estructura organizacional con aspectos como autoridad, responsabilidad y división del trabajo. Estos factores comprenden:*



**a) Organización Informal.-** *Repercute en gran medida en el éxito de los problemas de capacitación interpersonal.*

**b) Organización formal.-** *Contribuye a las necesidades de capacitación cuando la estructura de las relaciones del trabajo es del personal.*

### **3.2.2 Fijación de los objetivos de un programa de capacitación.**

*Cuando ya se ha hecho un estudio minucioso en la organización que se desea capacitar, ese estudio realizado arroja las necesidades de la empresa que se desean cubrir, por lo tanto los individuos deben de ponerse de acuerdo para poder lograr satisfacer esas necesidades, esto nos debe de llevar a que los objetivos, políticas, así como sus metas, deben de estar en relación con los conceptos de liderazgo, labor en equipo e individual. Por que esto nos con lleva a que:*

**a)** *El individuo comience a tener una mentalidad individual, es decir que él adquiera un compromiso con él puesto que desempeña y a los ideales de la empresa.*

**b)** *Mientras que la mentalidad de trabajar en grupo o colectivamente ayuda a poder mejorar las metas y propósitos trazados por parte de la empresa, ya que teniendo al individuo mentalizado individualmente, el programa de capacitación podrá ser puesto en marcha mas fácilmente.*



*El departamento o sección debe de estudiar así como analizar el contenido y estructura de los cursos dentro de la organización, como lo es lugar, fecha, duración técnica, etc. Esto conllevara a que se determine lo que se va aplicar, el material que se va a utilizar, así como la actitud y el tratamiento de los temas que se van a impartir.*

*La determinación del material de educación es parte de los objetivos de una capacitación, los diferentes cursos de educación se basan por lo menos en cuatro preceptos:*

- 1. Los conocimientos elementales que se refieren a la empresa que son los de inducción ya que da a conocer lo que quiere la empresa.*
- 2. Los conocimientos y habilidades primordiales para poder desempeñar mejor sus funciones en el puesto en donde labora.*
- 3. Conocimiento que no son muy necesario en ese momento pero que en un futuro le pueden ser provechosos, por ejemplo para un examen escalafonario.*
- 4. Conocimientos de complementación en los cuales adquiere de una gran diversidad, para el desarrollo de su intelecto y acervo cultural.*

*Podemos decir que estos cuatro preceptos que mencionamos anteriormente no se aplican en las organizaciones, por motivos de que las organizaciones tiene diferentes necesidades, objetivos, políticas, metas y aplicaciones específicas en las cuales no cubren todos estos conocimientos antes mencionados.*



### **3.2.3 Formas y métodos de instruir.**

*En la actualidad el conocimiento es la herramienta primordial dentro de una organización, sin ella la organización quedaría con un gran hueco y a su vez con un retraso ante la competencia, por eso la enseñanza se debe de dar pero no individualmente, si no colectivamente ya que se desarrollan una creatividad, interacción, cambio de ideales, los individuos de la organización entre otras cosas. Los métodos para impartirla son muy variados y distintos, pero eso no menos precia que sean unos buenos y otros malos. Todos son buenos mientras estén bien relacionados con los objetivos que se persiguen por parte de la empresa, así como del número de participantes, con el tiempo que se dispone, entre otras variables. Cuando se pone en practica un programa de capacitación se debe de dar variedad en los métodos de enseñanza de ese programa. Las técnicas y métodos más usuales de capacitación más objetivas son:*

**1. Según el grado de educación que se va impartir y los objetivos que persiguen son:**

**a) Administración;** Los métodos para aplicarlos son:

- ★ Métodos objetivos.
- ★ Métodos audiovisuales.
- ★ Métodos informativos.

**b) Capacitación;** por lo regular el método más común es:

- ★ Participación por lo general en grupos.

**c) Formación y Desarrollo:** Por lo general es un método de:

- ★ Son métodos destinados a cambios y orientaciones sobre las actitudes.



## **2. Según la información de los conocimientos.**

**a) La labor individual de la autoeducación;** Los métodos que se utilizan son los siguientes:

- ★ *Experiencia.*
- ★ *Autocríticas.*
- ★ *Observaciones.*
- ★ *Lecturas planeadas.*
- ★ *Observación.*

**a) Información sobre la impartición de los conocimientos;** por lo general los métodos más comunes son:

- ★ *Aprender – Haciendo.*
- ★ *Clase formal.*
- ★ *Conferencias.*
- ★ *Discursos.*
- ★ *Proyección de acetatos o diapositivas.*
- ★ *Visitas guiadas a empresas o centros de trabajo.*

**b) La participación en grupo y trabajo en equipo;** aquí se encuentra todos los métodos que se hacen de manera colectiva:

- ★ *Mesas Redondas.*
- ★ *Seminarios.*
- ★ *Trabajos en equipo.*
- ★ *Métodos de caso.*
- ★ *Congresos.*
- ★ *Simposio.*



- ★ *Dinámicas de grupo.*
- ★ *Sensibilización.*
- ★ *Tormentas cerebrales.*

### **3.2.4 Diseño del programa de capacitación.**

#### ***La elaboración de un programa de capacitación:***

*Un programa de capacitación tendrá éxito si se planea y prepara adecuadamente la preparación adecuada ayudara a:*

- ★ *Lograr los máximos beneficios a los participantes.*
- ★ *Darle al programa una mayor importancia y validez.*
- ★ *Darle a los instructores encargados de la impartición del programa más seguridad en si mismos.*

*Primeramente deberá determinarse los objetivos del programa y tenerlos presentes durante toda la planeación y ejecución de las sesiones del programa. Los objetivos deben expresarse de tal manera que los participantes lo puedan comprender bien por escrito, deben ser claros, precisos, realistas y mensurables. El contenido del programa se basara en:*

- 1.-** *Seleccionar y jerarquizar los puntos que el alumno deberá aprender.*
- 2.-** *Se programan las actividades que el profesor y que el alumno deberá llevar acabo.*
- 3.-** *Se toman en cuenta todos los recursos y ayudas técnicas educativas.*
- 4.-** *Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje.*



*Al diseñar el programa deberá hacerse en función del objetivo y considerando a las personas que van a capacitar aplicando principios del aprendizaje de adultos, es decir, la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento. Después se deben definir los temas o materias de estudio:*

- *Se deben agrupar los temas en unidades de estudio.*
- *Se deben ordenar las unidades en secuencia cronológica:*

- I)** *Lógicamente.*
- II)** *Por grado de dificultad.*
- III)** *Por fases del proceso de trabajo.*

- *Seleccionar las técnicas de enseñanza.*
- *Duración de las unidades con base a los siguientes criterios:*

- I)** *De la experiencia.*
- II)** *De la experimentación.*

*Una vez que se tienen ya bien definidos los objetivos generales del programa y de las sesiones se pretende que idealmente se constituya por individuos que tengan las mismas necesidades, similar educación y experiencia, así como igualmente interesados por el tema que se tratara en el programa; para ello se deberá de contar: Con un local de tamaño adecuado con ventilación, buena iluminación, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas así como del sistema de sonido y pantalla para proyección. La ayuda*



*visual, ayuda a que el aprendizaje sea más eficaz y duradero; la comunicación visual ahorra tiempo para la presentación de un tema; el instructor de la sesión deberá decidir entre las diversas clases de ayudas que les servirá de apoyo para ilustrar la palabra hablada; las ayudas visuales más usadas son: pizarrón, rotatorios, gráficas, franelografos, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, proyector para dispositivos y fotoblandas, proyectos de cine, maquetas grabadoras de cintas, material para distribución, videocasetera... Estas ayudas deben ser apropiadas y pertinentes para el material, deben reforzar los puntos principales e incluir únicamente los aspectos de la presentación, debe ser sencilla ya que un material complicado puede perjudicar y confundir al asistente; finalmente debe complementar y no reemplazar a la presentación del tema. ( **No deben utilizarse demasiadas ayudas ya que resultaría ineficaces** ).*

*Desarrollo de programas:*

*En los programas formales, los directores de capacitación tienen dos opciones a desarrollar:*

**Programas Internos.-** *Las empresas encuentran conveniente desarrollar programas internos cuando:*

- a) Hay un volumen importante de actividades.*
- b) Los objetivos de capacitación permiten desarrollar a los ejecutivos programas intensivos y extensivos.*
- c) Las técnicas especiales y otros temas relacionados requieren el uso de especialistas de la propia empresa.*
- d) No existen despachos externos o estos no son adecuados.*
- e) La capacitación puede ser más económica o en un mejor programa.*



**Programas externos profesionales** .- Los instructores y consultores externos de capacitación se emplean con frecuencia para diseñar, establecer y operar programas internos. Hay diversas firmas de consultores que ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo; muchas empresas inician programas generales a los cuales envía a su personal: Otras organizaciones formulan sus programas de acuerdo a sus necesidades especiales, para que sean practicadas por agencias externas.

En México la mayoría de las empresas con actividades de capacitación utilizan ambas opciones con el fin de llegar a tener una práctica equilibrada, después de tener bien definidas y detalladas sus ventajas y desventajas.

### **3.2.5 Control y evaluación del programa de capacitación.**

**Control:** Determinar la efectividad y calidad del programa de capacitación, por medio del control se tiene prueba de que se están satisfaciendo las necesidades a través del programa de capacitación.

**Criterios:** Evalúa la efectividad del programa.

- a) Aumento de la productividad.
- b) Total de ventas.
- c) Reducción de costos y desperdicios.
- d) Mejoras en el rendimiento. Se puede controlar el programa de capacitación mediante:

- 1) Reacción del participante, preguntando si aprendieron algo.*
- 2) Pruebas antes y después de la capacitación.*

**Evaluación:** *Determinar si los objetivos están siendo alcanzados o no por el programa. Evalúa a cada programa para saber:*

- 1) Cuanto cambio ocurrió en los conocimientos, actitudes, habilidades y comportamiento en el puesto o en los objetivos organizacionales que intento efectuar el programa.*

*Las respuestas se obtiene por medio de datos de cuestionarios y medidas de desempeño o como parte de la determinación de necesidades. Estos datos deberán compararse con los criterios. El cambio se evalúa administrando las medidas después de terminado el programa y comparando los resultados.*

- 2) Pueden atribuirse los cambios al programa.*

*Esto se determina con la ayuda de un grupo de control, es un grupo de empleados comparables a los que se entrenan pero que no participan en el programa de capacitación pero están sujetos a las mismas de quienes se entrenan. Si los que se entrenan muestran cambios y el grupo de control no lo hace, se considera que el programa tuvo éxito.*

**Evaluación general:** *Evalúa el esfuerzo general para la capacitación. Los aspectos de interés para la evaluación son:*

**1)Eficacia.-** Pueden pasarse por alto necesidades del personal en el procedimiento de traducir las necesidades o en el desarrollo del programa de capacitación.

**2) Eficiencia.-** A corto plazo saber si los recursos financieros asignados a la capacitación cubre las necesidades ó a largo plazo saber si las necesidades pueden satisfacerse a un costo inferior.

**Procedimiento de evaluación:**

Nos permite medir las desviaciones entre el objetivo fijado y el resultado obtenido, debe planearse después de haber detectado las necesidades y el diseño del programa . Las medidas pueden ser mediante la observación directa, cuestionarios, escala de actitudes, pruebas entre otras.

Uno de los métodos más usual por lo económico y es un intento para determinar si las sesiones satisficieron los objetivos del programa es mediante la evaluación del curso, y se lleva acabo haciendo las siguientes preguntas ya terminado el curso:

- 1.- ¿ Entendieron los participantes lo que se les presento?
- 2.- ¿ Se llevaron la impresión de haber aprendido algo?
- 3.- ¿ Habría sido más eficaz una técnica diferente?
- 4.- ¿ Participaron activamente todos ellos?

*La evaluación nos ayuda a verificar la efectividad de la presentación y a como podrían mejorarse los conocimientos y pericias de los instructores, la evaluación debe considerar:*

- a) Contenido (satisfacer necesidades)*
- b) Métodos (sirvieron como estímulos)*
- c) Presentación (objetivos cubiertos y ampliación de la información)*
- d) Tiempo (presentación del material el tiempo asignado)*
- e) Atmósfera (Ambiente cordial)*

*Durante las sesiones se pueden evaluar las reacciones de los participantes como, signos de asentamiento, de acuerdo o asombro, cambio en actitud, mejorar o perfeccionar una pericia o habilidad. También se evalúa por medio de cuestionarios que se dan a cada participante al inicio, a la mitad o al término de las sesiones, se debe tener en cuenta que la evaluación no sólo se hace a los participantes, el instructor también es evaluado por los participantes.*

### **3.3 Técnicas de capacitación.**

*Se pueden encontrar una gran diversidad de técnicas y métodos para poder implantar una capacitación, podemos encontrar desde métodos y técnicas muy rigurosas ya que los mismos objetivos de las organizaciones así lo presiden y argumentan, hasta métodos muy flexibles y a la vez generales. Para poder aplicar una de estas técnicas se debe tomar en cuenta el estudio de las necesidades y objetivos de la organización, ya que como lo hemos visto anteriormente se llega a una parte en donde se estudia el material e información*



*que se va a transmitir para la información, así como del factor humano que lo va a impartir y de su capacidad de este por transmitir esta información.*

*Como podemos ver que no es fácil de definir que método o técnica se va a utilizar para la impartición de dicha capacitación por el gran número de información que hemos recabado de las necesidades que descubrimos de la empresa, y debemos de tomar en cuenta que toda la información que recabamos y se va a utilizar, deberá estar basada en la experiencia y en el análisis lógico. Algunas de las técnicas más utilizadas por las organizaciones para la impartición de la capacitación se mencionaran a continuación:*

**Conferencia.-** *Es un método muy común para la enseñanza, permite abarcar gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo, no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones, permiten alcanzar directamente el objetivo deseado, no hay desviaciones en le tema o de la información. Para esto se debe de utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender, de preferencia de frases breves y concretas, sus desventajas seria el no haber intercambio de ideas, no hay practicas, así como de practicas para evaluar al grupo.*

**Congreso.-** *Es un método o técnica, que se define como la junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre un tema, esto puede ser muy factible por el hecho de que se dan a expresar ideas de un solo tema o información pero algunas de sus desventajas es que luego se llega a perder lo que verdaderamente sé esta hablando y empiezan a sobresalir otras variables que no van de acuerdo al tema y por lo general esta técnica se dan en el ámbito ejecutivo.*



**Consejería.-** Se utiliza cuando las personas están desempeñando las actividades y funciones de su puesto, en donde él se enfrenta a un problema determinado y se le debe de dar solución inmediata o cuando se encuentra laborando en un centro o departamento de actividad común.

**Demostración – Ejecución.-** Incluye la presentación de procedimientos y operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tienen que hacer enseñándolo primero como debe hacerlo, aquí el instructor o capacitador debe hacer uso de todos sus sentidos para dar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en una forma realista. Este método es efectivo para un grupo de 25 personas máximo, ya que si son más grandes los grupos el capacitador no se podrá dar abasto para enseñar de la manera más óptima.

**Discurso.-** Esta técnica es de comunicación y de instrucción, el orador desempeña el papel activo, su aplicación en el campo de enseñanza es muy limitada, otras de sus desventajas son que se hace muy tedioso y aburrido para el grupo que se está capacitando por la falta de comunicación y de práctica.

**Dramatización.-** Se puede acrecentar con este método el interés y la participación; es una combinación de los métodos de discusión y dramatización se debe de hacer cuando:

- a) Los individuos del grupo se sientan en confianza.
- b) Exista una atmósfera amistosa, para que nadie se burle de los actores.
- c) Cuando hay un grupo adecuado de personas dispuestas a participar sin previo ensayo.



**d)** *Cuando el instructor conoce esta técnica a fondo, ya que debe de estar preparado para afrontar la posibilidad de que uno de los individuos se sienta avergonzado.*

**Entrenamiento en el puesto.-** *es de las más comunes y por lo tanto mas utilizadas consiste en que la persona aprenda a desempeñar sus funciones y actividades que corresponden a su puesto donde labora y se hace por medio de la dirección del capacitador o instructor, por medio de guías que se le dan y de supervisión durante el tiempo que esta practicando o laborando.*

**Entrenamiento Vestibular.-** *es una técnica o método como introductoria para el entrenamiento de puesto y consiste que en un espacio dentro de la organización se dupliquen las tareas y actividades lo mas real posible de los que realmente están laborando y en donde se encuentre todo el ambiente de la organización.*

**Foro.-** *Es un evento abierto al publico en el cual la participación es de tipo informal ya que hay diferentes expositores que tratan de un mismo tema, una ventaja del foro es que los capacitados se pueden dar cuenta de lo que piensa las de mas personas que no son conocedoras de las funciones y actividades de su puesto que labora y puede aprender de ellos técnicas o métodos que le pueden ser útil para su desarrollo personal y laboral. Este método sé de capacitación lo toma por lo general personas de nivel ejecutivo o mandos medios.*

**Grupo de discusión.-** *Son grupos pequeños de tres a seis personas, son constituidos generalmente para resolver un problema breve o para la sesión informal corta, el instructor debe de estar presente a pesar de que por lo general los grupos trabajan solos, una vez de que haigan terminado con su trabajo se deben de reunir los grupos con el instructor y este solicitara a un miembro de*



---

*cada grupo un informe de conclusiones de cada grupo para que después realizar una discusión basada en dichos resultados.*

**Juego de negocios.-** *Esta técnica es dinámica en la capacitación se lleva a cabo utilizando un modelo real de una situación de trabajo y consiste en formar equipos de trabajo y estos representarán las gerencias de las compañías competidoras y cada equipo utilizará el tipo de operaciones y decisiones que harían en la vida real.*

**Lectura dirigida.-** *Este se utiliza en los programas de entrenamiento como un método colateral, con el objeto de que las personas obtengan conocimientos, información y se desarrollen en un aspecto específico, ya que la lectura proporciona información complementaria en aspectos donde las personas se están entrenando, y esto debe de llevar una secuencia lógica con el entrenamiento.*

**Método de caso.-** *Aquí los participantes tienen la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas, se deberán de seguir ciertos lineamientos como guía, el problema se construirá de modo real, breve y conciso para lograr un completo entendimiento. Deberá incluir instrucciones específicas sobre lo que debe de hacerse. Una combinación de métodos de aprendizaje permite variar el ritmo y mantener el interés de los participantes y ayuda a realizar los temas haciendo las sesiones más eficaces.*

**Mesa Redonda.-** *Es un método de discusión informal, los miembros del grupo, como el capacitador toman parte en la discusión y se da un cambio de ideas e información. El instructor dirige al grupo a un objetivo predeterminado, la participación del grupo es la base principal; estimula el pensamiento y las ideas relacionando a todos los miembros del grupo, este método requiere un control sutil*



*de grupo y se debe de contar con amplios antecedentes sobre el tema para tener habilidad en resolver preguntas.*

**Representación.-** *Este método suele confundirse con la dramatización, solo que aquí el director no determina previamente el resultado, solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos y las condiciones son las mismas que las de dramatización para que se pueda dar un buen resultado.*

**Rotación de puesto.-** *Aquí las personas tienen la oportunidad de aumentar y mejorar sus conocimientos técnicos y prácticos, con los cuales pueden incrementar y enriquecer funciones y actividades que regularmente realizan; todo esto se logra a través del desempeño de otro u otros puestos similares al que es su responsabilidad.*

### **3.4 Motivos por los que se debe capacitar.**

*Existen varias razones por las que toda organización debe preocuparse por capacitar a su personal entre las cuales se encuentran:*

**a) Ser proactivos.-** *Hay que adelantarse a la problemática y no esperar a que se dé el problema para empezar a capacitar. Se debe cambiar para mejorar y no porque se esté en crisis o porque la competencia lo esté haciendo.*

**b) Aprovechar los estudios de mercado.-** *De acuerdo con estudios realizados en exitosas compañías de clase mundial se debe buscar:*

Ⓛ *Que exista un estricto apego a la programación de la prestación del servicio.*

---

- ① *Que se reduzca al mínimo el tiempo necesario al servicio prestado.*
- ① *Que nuestro servicio signifique un valor agregado para el cliente.*
- ① *Que los empleados estén realmente involucrados con los objetivos de la empresa.*
- ① *Que el nivel de educación y capacitación de los empleados sea el adecuado.*
- ① *Que todas nuestras acciones estén orientadas a mejorar cada día más.*
- ① *Que toda la empresa enfoque su atención a lograr la excelencia en la producción.*

**c) Impregnar a la organización de.-**

- *Una filosofía del trabajo.*
- *Las metas de la organización.*
- *De los conceptos de calidad de la organización.*

**d) Estar preparados para los cambios.-** Los aspectos que se deben tomar en cuenta y que son imprescindibles para cualquier cambio son:

-  *Liderazgo*
-  *Sistemas*
-  *Capacitación*

**f) Cumplir con la ley.-** La capacitación es el primer paso hacia la calidad, el gobierno lo sabe y por ello invita y obliga a las organizaciones a capacitar al personal.



## **Capítulo 4.**

### **"Evaluación del desempeño y expectativa de ascenso".**

#### **4.1 Teoría de las expectativas**

*La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto este seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo.*

*Esta teoría dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso en su puesto de trabajo; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.*

*La motivación de los trabajadores es producto de tres factores: 1) que tanto se desea una recompensa (valencia), 2) la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y 3) la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).*

*Esta relación esta dada por la formula:*

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Medios y Herramientas} = \text{Motivación}$$

*La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta.*

*La valencia hacia una recompensa es única para cada empleado, esta condicionada por la experiencia y podría variar sustancialmente durante un tiempo en la medida en que las antiguas necesidades quedan satisfechas y surgen otras nuevas.*

*La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Las expectativas se presentan en términos de probabilidades; la estimulación que haga el empleado del nivel en el que el desempeño estará determinado por la cantidad del esfuerzo dedicado.*

*Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas del esfuerzo - desempeño es la autoeficacia del individuo, esto es, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada. Los empleados con elevados niveles de autoeficacia tienen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio.*

*Algunos trabajadores sufren del fenómeno de impostor. Los impostores consideran que en realidad no son tan capaces como parecen, y consecuentemente temen que su incompetencia se revele a los demás. Están llenos de dudas, temerosos de correr riesgos y pocas veces piden ayuda. Como consideran que carecen de la habilidad necesaria, es muy probable que duden que su esfuerzo producirá un buen desempeño, por lo tanto, es posible que los*



*impostores tengan una muy baja evaluación de expectativas con respecto a ellos mismos.*

*La instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo.*

*Esta teoría predice que un empleado realizará un alto nivel de esfuerzo si percibe una fuerte relación entre su esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y entre las recompensas y la satisfacción de los objetivos personales.*

#### **4.2 Análisis de necesidades de desempeño.**

*El análisis de necesidades de desempeño es un paso crítico en el proceso de capacitación y se usa para determinar diferencias entre el desempeño adecuado e inadecuado. Proporciona la base para determinar las necesidades de la organización y los objetivos de capacitación que de ellos derivan. Este análisis se debe hacer al principio del proceso de capacitación para evitar errores que nos llevarían a fijar objetivos equivocados con la consecuente pérdida de recursos. El objetivo de este análisis es obtener y evaluar información para saber:*

- ¿qué se hace ahora?*
- ¿qué debería hacerse?*

*Si hay una brecha entre estas dos situaciones, podremos decidir si la capacitación puede acortar o no esa brecha y estaremos en posición de decidir:*



- ★ *El contenido y el método de capacitación.*
- ★ *Las restricciones de tiempo;*
- ★ *Cómo vamos a medir los resultados.*

*Desgraciadamente no hay una forma fácil y rápida para hacer un análisis de necesidades. Cada caso o situación requiere una combinación de observaciones, sondeo, análisis y deducciones.*

*El análisis de necesidades de desempeño es como un trabajo de detective, en el que el siguiente paso depende de lo que acaba de pasar.*

*Cuando se hace un análisis de necesidades de desempeño se sigue cualquier pista y se verifica todo tipo de información y se examina cada respuesta alternativa antes de hacer conclusiones. Únicamente así se podrá estar seguro de la evidencia en la que se basará la estrategia de capacitación. Este análisis se puede hacer en tres etapas:*

### **1.- Vigilancia:**

*En esta etapa generalmente se revisa la información vital de la organización para tener una visión general y buscar las áreas en las que haya problemas de desempeño y oportunidades de capacitación.*

*Es recomendable mantener comunicación informal con los gerentes y supervisores para conocer y entender sus prioridades. También es importante conocer bien las políticas, metas, y estándares relacionados con desempeño.*



## **2. -Investigación:**

*Se puede llevar a cabo una investigación si se cree que hay una brecha en el desempeño, si la gerencia pide un programa de capacitación o si se piensa que hay necesidad de capacitación. El objetivo de la investigación es conseguir información específica y detallada en las áreas pertinentes. Aquí es donde se puede apreciar la importancia de la vigilancia de rutina ya que sin una visión general se puede dar más énfasis a una necesidad descuidando otras que ni siquiera sabemos que existen. El resultado puede ser un mal uso de los recursos y pérdida de credibilidad para el responsable de capacitación.*

*Algunas de las técnicas para conseguir información en la investigación de análisis de necesidades de desempeño son:*

- ♀ Observación.*
- ♀ Entrevistas (individuales o de grupo).*
- ♀ Cuestionarios.*
- ♀ Evaluaciones de desempeño.*
- ♀ Pruebas psicológicas.*
- ♀ Análisis*

*Es difícil de definir pero podemos decir que incluye un riguroso examen de la información para eliminar la irrelevante o no necesaria, la agrupación y sumariazión de la información, formulación de conclusiones lógicas y la preparación del reporte.*

*Mc Gehee y Thayer*<sup>28</sup>. Sugieren hacer el análisis de la información bajo tres rubros principales:

- 1) Análisis de la organización.- Incluye la exposición de objetivos y políticos a un nivel de organización, departamento y sección, así como recursos humanos disponibles y clima organizacional. Este tipo de análisis puede incluir interpretación detallada de los indicadores de eficiencia para concentrarse en brechas de desempeño al nivel total de la organización.*
- 2) Análisis de operación (puestos).- Este análisis primero especifica los estándares de desempeño en el puesto. Después proporciona un desglose de los componentes de las tareas del puesto e investiga la forma de desempeñar esas tareas con miras a mejorar la eficiencia. De esto podemos especificar las habilidades, conocimientos y actitudes que la persona requiere para desempeñar el puesto a estándar.*
- 3) Análisis de la persona.- Ahora vemos a la persona que ocupa el puesto investigado en el análisis de operación. Medimos el nivel actual de desempeño y diagnosticamos requerimientos (si es necesario) para desempeñar el puesto a estándar.*

*Hacer un análisis de necesidades de capacitación no es fácil y presenta algunos problemas como:*

---

<sup>28</sup> Autores de "entrenamiento en los negocios y la industria".



### **3. - Reconocimiento**

*En algunas empresas la gerencia no aprecia este tipo de análisis y cree que la función del capacitador es estar frente a un grupo enseñando algo, pero afortunadamente cada vez son más las empresas que se preocupan por capacitar a su personal y quieren optimizar el uso de los recursos destinados para ello como son:*

#### **a) Tiempo.**

*El análisis de necesidades requiere mucho tiempo tanto del responsable de capacitación como de otros empleados, y algunos de ellos piensan que siempre tienen otras cosas más importantes que hacer.*

#### **b) Aceptación del análisis.**

*Por el tiempo que requiere hacer el análisis el capacitador casi siempre termina en la posición de venderlo a los gerentes para obtener participación y compromiso. Asimismo puede provocar problemas e inquietudes ya que también puede ayudar a detectar otros problemas que no se resuelven con capacitación.*

### **4.3 Concepto de Desempeño**

*El desempeño se define como la ejecución de las funciones que se requieren de uno. El desempeño real consiste en ir más allá de lo que se espera; es establecer para uno mismo las normas más altas, que invariablemente exceden lo que otros piden o esperan, y expresan el propio potencial.*

---



## **4.4 Evaluación del Desempeño**

*La evaluación del desempeño se define como: " El proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para que fuera contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requerirán un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización."*

*Una característica de las evaluaciones de desempeño, es la de su sistematicidad. La jefatura siempre evalúa a su personal, con un sistema o sin él. En este caso sistematicidad implica permanencia, regularidad, registro de los datos, utilización de un instrumento y criterios comunes.*

### **4.4.1 Fines y objetivos de un programa de evaluación del desempeño.**

*Las dos razones de mayor importancia para la realización de evaluaciones de desempeño son:*

#### **1.- Mejora del desempeño y desarrollo de personal.**

*Evaluar es medir en referencia a un canon, en este caso se evalúa a personas respecto de los puestos que ocupan.*



*En el caso de las personas en situación de trabajo su desempeño se mide en referencia al puesto que ocupan. Esta medición permite a la empresa operar, localizando las áreas de mejora y dando pautas para lograr estas mejoras. El objetivo, es que las personas respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de sus puestos.*

*El desarrollo del personal implica preparar a los empleados para tareas de mayor exigencia que las que desempeñan en el presente. Las evaluaciones de desempeño permiten medir el potencial de desarrollo y criterios respecto de la programación de éste.*

*Las personas tienen voluntad, capacidad de aprendizaje y flexibilidad, estas características son las que permiten que su capacidad productiva pueda mejorarse significativamente. El concepto de desarrollo nos remite a la idea de crecimiento en las capacidades de las personas.*

## **2.- Recurso para la toma de decisiones.**

*Las evaluaciones de desempeño pueden sustentar decisiones tales como:*

- *Aumento de sueldo por mérito;*
- *Asignación de bonos o gratificaciones;*
- *Promociones;*
- *Despidos.*



*Las evaluaciones de desempeño permiten calificar, y en consecuencia diferenciar, a las personas que trabajan en la empresa. Esta diferenciación, sobre la base de los resultados laborales, es un recurso efectivo y eficiente para la toma de decisiones en temas de recursos humanos.*

#### **4.4.2 Métodos de evaluación del desempeño**

*Existen seis principales técnicas las cuales son:*

##### **1.-Escalas de evaluación gráficas.**

*Este es el método más popular entre las organizaciones. Este método se presenta en un formato siendo el más usual aquel que contiene tanto el nombre del empleado como diversas dimensiones para evaluación (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, conocimiento del puesto). Se pide al supervisor que evalúe al empleado asignando un número, o escala, a cada una de las dimensiones.*

##### **2. -Técnica de incidente crítico.**

*En este método los gerentes registran incidentes dentro de la conducta de cada subordinado que pueden conducir ya sea a un éxito notable o a un fracaso notable en algunos de los aspectos del trabajo.*

*Este método es útil en entrevistas de valoración porque proporciona puntos, o incidentes específicos, en torno a los cuales los gerentes y sus subordinados pueden comentar el desempeño. Se generan datos*



*cualitativos de buena calidad. Sin embargo, debido a que no surgen datos de tipo cuantitativos, puede ser difícil emplear esta técnica para decisiones de promoción o sueldos.*

### **3.- Escala de calificación basadas en la conducta.**

*Esta técnica también se conoce como BARS. Se inicia seleccionando un trabajo que puede ser descrito mediante conductas observables. Los gerentes y especialistas en personal identifican estas conductas después, en cuanto a su relación con un desempeño superior o inferior.*

### **4.- Escala de observación de la conducta (BOS).**

*Es similar a la técnica BARS en cuanto a que ambas se concentran en la identificación de conductas observables y su relación con el desempeño. Sin embargo, una diferencia importante en la escala BOS, es la tarea a que se enfrenta el evaluador. Generalmente se le pide al evaluador que califique cada conducta en una escala de 1 a 5 para indicar la frecuencia con la que los empleados adoptan dicha conducta.*

### **5. - Administración por objetivos.**

*Este método incorpora un sistema de motivación, desempeño y control para toda la organización.*

*En la APO los empleados o grupos trabajan con su supervisor para establecer metas y objetivos para el año siguiente. Estas metas se*

*establecen en un lenguaje claro y se relacionan con labores que están dentro del dominio del empleado. Después de un periodo específico el desempeño del empleado se compara contra sus metas para determinar el punto hasta el cual se han cumplido dichas metas.*

#### **6.- Centros de evaluación.**

*Este es un método nuevo pero que está teniendo gran aceptación. debido a que se concentran más en la evaluación del potencial a largo plazo de un empleado para la organización en vez de concentrarse en su desempeño durante el año transcurrido. También son únicos en cuanto a que se usan casi exclusivamente entre el personal administrativo.*

*Un centro de evaluación consiste en una serie de evaluaciones estandarizadas de la conducta basadas en múltiples datos. Durante un periodo de 2 o 3 días observadores capacitados formulan juicios acerca de la conducta de los gerentes como resultado de ejercicios especialmente creados para este fin. Estos ejercicios pueden consistir en ejercicios de aplicación general, adopción de un papel y análisis de casos, así como de entrevistas personales y pruebas psicológicas.*

### **4.5 El papel de la Tecnología en el Mejoramiento del Desempeño<sup>es</sup>.**

---

<sup>es</sup> Sacado de Internet dirección: <http://www.epss.com> y de las referencias que se mencionan en la bibliografía.



*Para mejorar el desempeño individual y organizacional se requiere de cambios en la organización, en los procesos y en la tecnología. La innovación continua de la tecnología provee de nuevas oportunidades para mejorar el desempeño y la oportunidad para crear nuevos procesos y estructuras organizacionales.*

*Este artículo presenta un cuadro de las diferentes opciones tecnológicas para mejorar el desempeño humano, e introducir el concepto de continuo soporte del desempeño, un rango de opciones o de estructuras de soporte al desempeño de donde escoger para mejorar el desempeño humano.*

*La tecnología juega roles diferentes dependiendo de donde uno se encuentre en ese proceso continuo. A pesar de que algunas estructuras no son electrónicas o basadas en la tecnología, muchas de ellas pueden ser integradas electrónicamente. Por ejemplo, dentro de los Intranets basados en el desempeño, se pueden diseminar materiales del maestro en capacitación que se pueden imprimir dependiendo de la demanda; o mantener una base de datos con los teléfonos de los expertos de la compañía que se encuentren disponibles en la vía telefónica de soporte.*

*Existen tres maneras clave de clasificar estas tecnologías. Cada una de ellas se encuentra categorizada en dos opciones para mejorar el desempeño humano:*

① *Desempeño vs. Enfoque de Aprendizaje.*

② *Dentro del Trabajo vs. Fuera del Trabajo.*



## 📍 *Tecnología vs. Intervención Humana.*

### ***Desempeño vs. Enfoque de Aprendizaje:***

*La tecnología puede ser utilizada con el objetivo primario de transferir conocimiento o de producir desempeño. Desempeño dentro de la literatura de soporte al desempeño se observa que es posible diseñar una sistema que genere desempeño sin el prerequisito de aprendizaje. Generalmente el aprendizaje ocurre cuando éste no es el objetivo primario.*

*Las tecnologías que se enfocan en el desempeño como objetivo primario se refieren a los sistemas centrados en el desempeño, en donde las aplicaciones del software son diseñadas de tal manera que permiten a cualquier persona desempeñar un trabajo al nivel más alto de desempeño usando las técnicas de integración de conocimiento, información y herramientas necesarias dentro de una interface del software. El conocimiento y la información pueden ser integrados dentro del área de trabajo primaria del software (usualmente la ventana principal), o puede estar separada del área de trabajo que se encuentra enlazada con el área de trabajo primario, casi siempre es una ventana pop-up o una segunda ventana en la pantalla. Las tecnologías en esta categoría incluyen:*

***Herramientas de Soporte al Desempeño:*** *Aplicaciones de software especializadas para ayudar a las personas a desempeñar tareas específicas tales como proporcionar al empleado una revisión, escribir un documento legal o desarrollar una estrategia de negociación.*

**Sistemas de Información centrados en el Desempeño:** Tales como aplicaciones centradas a las llamadas del cliente.

**Intranets centrados en el Desempeño:** Diseños de Intranet basándose en las estructuras orientadas a las tareas.

Estas tecnologías usan una variedad de estructuras de soporte al desempeño dentro de las interfaces persona/computadora para ayudar a la persona que desempeña el trabajo. Dentro del área de trabajo primario se incluyen estructuras de soporte al desempeño tales como textos y gráficas en la pantalla, cajas de diálogo, iconos y barras de tareas. Dentro del trabajo secundario se incluyen estructuras de soporte al desempeño tales como los wizards, cue cards y referencias en línea.

### **Aprendizaje:**

Las estructuras de soporte al desempeño también pueden ser diseñadas con un enfoque de aprendizaje en donde el objetivo primario o principal es la transferencia de conocimiento a la memoria de largo plazo. Las tecnologías que caen en esta categoría son:

① *Capacitación Basada en Computadoras ( Computer-based training (CBT))*

② *Capacitación Basada en el Web (Web-based training (WBT))*

*CBT vía Intranet*



*Varios tipos de tecnologías de simulación, tales como software de simulación, simuladores de prácticas de negocios o equipo de simulación.*

*CBT y WBT son fundamentalmente formas electrónicas de Capacitación guiadas por un Instructor. En lugar de un instructor que facilite a la interacción del estudiante con el material del curso, estas interacciones son programadas dentro de una computadora para facilitar las transferencias de conocimiento en la memoria a largo plazo.*

*Los simuladores recrean las situaciones de trabajo para proveer un medio de aprendizaje "sano". Pueden ser basados totalmente en la tecnología o envuelven una mezcla de tecnologías y enfoques tradicionales tales como media basados en papel o el instructor como facilitador.*

### **Dentro del Trabajo vs. Fuera del Trabajo:**

*Las estructuras de soporte al desempeño también pueden ser diseñadas para ser usadas ya sea dentro del trabajo o fuera de él.*

*Muchas veces aquellas estructuras cuya tarea primaria es el desempeño se enfocan al uso dentro del trabajo y aquellas estructuras cuya tarea primaria es el aprendizaje son usadas fuera del trabajo aunque existe un cuerpo de práctica llamado OTJ (dentro del trabajo) el cual es una excepción a esta regla. Las estructuras de soporte al desempeño diseñadas para el uso fuera del trabajo incluyen:*

- ① *Cursos basados en audio-cassettes*

COORDINACIÓN DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA

④ *Cursos basados en vídeo.*

④ *CBT.*

*CBT puede ser diseñado sin embargo, más pequeño, en unidades más granulares.*

*Muchas veces la capacitación basada en el Web (WBT) es diseñada de esa manera. Estas unidades de capacitación son diseñadas tanto para dentro como para afuera del trabajo, dependiendo de la naturaleza del trabajo y la cantidad de tiempo que la persona que desempeña el trabajo tiene entre las actividades del trabajo para ir a través de los módulos de entrenamiento.*

### ***Tecnología vs. Intervención Humana:***

*Finalmente el tercer atributo es cuando el apoyo humano es requerido o el apoyo es proveído completamente por la tecnología. Las estructuras de soporte al desempeño en donde se requiere la intervención humana incluyen:*

④ *Apoyo por parte de los expertos disponible por teléfono(Hotline)*

④ *Apoyo a la Par (apoyo disponible de otros trabajadores)*

*La tecnología de apoyo del hotline juega un rol en dos sentidos. El primero la persona que desempeña el trabajo puede tener acceso a una base electrónica de base de datos con los nombres y números telefónicos de los expertos.*



*El segundo, el experto, al término del hotline puede ser apoyado por la tecnología. Esta tecnología puede incluir:*

- ① *Sistema de llamadas centradas.*
  
- ① *Sistema experto(contiene una estructura de especialización codificados como una serie de reglas IF-THEN ).*
  
- ① *Sistema de razonamiento basado en casos (contiene una estructura previa de casos históricos que pueden ser alcanzados para encontrar la solución a un problema similar que fue resuelto en el pasado.*
  
- ① *Sistema de recuperación de textos (búsqueda de la información)*



## **Capítulo 5.**

### **"Planteamiento del problema".**

#### **5.1 Planteamiento del problema.**

*¿Cuál es la influencia que tiene la capacitación en el desempeño de los trabajadores y su expectativa de ascenso escalafonario en la UAM – IZT?*

#### **5.2 Hipótesis.**

*Hipótesis : La capacitación propicia un buen desempeño por parte de los trabajadores de la UAM – IZT.*

*Hi : A mayor capacitación, mejor desempeño por parte de los trabajadores.*

*Ho : A mayor capacitación, menor desempeño por parte de los trabajadores.*

*Tipo de investigación: No experimental.*

#### **5.3 Objetivos.**

- ★ Determinar la influencia de la capacitación en el desempeño de los trabajadores.*
  
- ★ Conocer en cuales empleados (**confianza y sindicalizados**) es percibida de mejor manera para desempeñar con mas facilidad sus funciones.*



- ★ *Determinar si la capacitación ayuda al trabajador a tener un cambio de nivel de jerarquización de su puesto.*

### **5.4 Preguntas.**

*¿ Es la capacitación un instrumento que permite a los empleados de la UAM – IZT desempeñarse mejor en sus actividades?*

*¿ El nivel jerárquico es un factor que influye en el desempeño de los trabajadores?*

### **5.5 Variables.**

*Variable independiente: La capacitación.*

*Variable dependiente: El desempeño.*

*Variable dependiente: Expectativa de ascenso.*

#### **5.5.1 Definición de variables.**

**Capacitación.-** *Consiste en una actividad educativa, planeada y basada en necesidades reales de una empresa las cuales pueden ser tanto presentes como futuras, con el propósito de proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes básicas que se requieren para llevar a cabo las tareas de la empresa.*

**Desempeño.-** *El desempeño de un trabajador depende de que también esta adecuado el trabajador con su puesto, ya que esto le permite alcanzar un mejor nivel de productividad y con ello la consecución de intereses y expectativas por parte del trabajador como de la empresa. Este desempeño a su vez sirve a la*

*empresa para evaluar las necesidades y requerimientos de capacitación para los empleados de los puestos en donde la producción es baja.*

**Expectativa de ascenso.**- *Esta puede darse a través de una buena capacitación y un buen desempeño de su puesto de trabajo, por medio de la promoción interna, puede alcanzar esa expectativa la cual le puede ayudar a desarrollarse eficazmente junto con la empresa.*

### **5.5.2 Descripción del instrumento de medición**

*El instrumento de medición utilizado, es un cuestionario que se diseño de acuerdo a nuestras decisiones previas a las que llegamos, con respecto a la naturaleza del diseño de nuestra investigación que es la de conocer si realmente la capacitación influye en el desempeño de las secretarías para lograr un ascenso escalafonario, así como de las fuentes de datos que tenemos a nuestro alcance, nuestra muestra o población objetivo que en este caso son las secretarías de la UAM – IZT, del departamento de Ciencias Sociales y Humanidades*

*Nuestro instrumento de medición se abocó a la recolección de datos en los cuales. Como lo hemos dicho nuestra investigación es de tipo no experimental, y de acuerdo a nuestras variables: Independientes (**Capacitación**)y dependientes (**Desempeño, Expectativa**), se construyo un cuestionario de 17 preguntas, en las cuales se concentraba la información que deseábamos obtener.*

*Nuestra muestra se conformo por las secretarías que laboran en el departamento de CSH de la UAM – IZT. De las cuales en este departamento trabajan dos tipos de secretarías, las secretarías sindicalizadas que son aquellas*



*que están afiliadas al SITUAM<sup>2</sup> o que ya cumplieron el tiempo debido para pertenecer al sindicato. Y las secretarías de confianza que son todas aquellas secretarías las cuales son nuevas o cubren plazas vacantes o en su defecto todavía no han cubierto el tiempo necesario para ser o pertenecer al SITUAM<sup>2</sup>. Todas estas secretarías oscilan entre los 25 años hasta los 60 años ya que alguna de está ya han cumplido 25 años de laborar en la institución.*

*Este cuestionario se conforma de la siguiente manera. 14 preguntas son de tipo de selección múltiple, ya que el encuestado se le solicita de una lista suministrada en la misma pregunta o a continuación de esta seleccione una de las alternativas que se especifican. 2 preguntas dicotómicas en las cuales el encuestado tienen derecho a dos opciones de respuesta (en nuestro caso es **si** o **no**) y 1 pregunta abierta, en la cual se deja a criterio del encuestado la respuesta que mejor le parezca.*

*Con lo que respecta a los temas que se abocan las preguntas de este cuestionario se estructura de la siguiente forma: Las preguntas que se refieren al desempeño son la: 1, 6, 7 y 11, mientras las que se refieren a capacitación son las preguntas: 3, 4, 5, 9, 10, 11,14 y 17, por lo que respecta a las que se refieren a la expectativa de ascenso son: 2, 8,12,13y 15. Como podemos ver el cuestionario se estructuro de tal manera de que el encuestado cuando conteste estos reactivos no vea la distinción de que solo le pregunta algo específico o de difícil contestación, si no que fue elaborado con un léxico de acuerdo al puesto que sé esta investigando y al nivel de estudios que deben tener en promedio nuestra muestra.*

<sup>2</sup> Sindicato de trabajadores de la universidad autónoma metropolitana.

<sup>3</sup> Idem.



*El resultado de nuestro cuestionario arrojó que se encuestaron a 25 secretarías de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de los diferentes departamentos en que se constituye esta división y a su vez no pudimos dar cuenta que solo él 1.20 % es personal de confianza y el restante es personal sindicalizado, por lo que respecta a la última pregunta que es abierta, pudimos observar que el 100 % de nuestra muestra ha tomado por lo menos algún curso de capacitación para poder estar a la vanguardia de las tecnologías o para satisfacer ciertas necesidades u/o herramientas que le son indispensables en su centros de trabajo, Mostraremos algunos de los cursos que han tomado con mas frecuencia en orden descendiente de nuestra muestra que son los que a continuación se mencionan:*

- *Computación.*
- *Relaciones personales.*
- *Redacción.*
- *Actualización Secretarial.*
- *Autoestima.*
- *Archivo y Biblioteconomía.*
- *Seguridad en el Trabajo.*
- *Taquigrafía.*



## **Capítulo 6.**

### **"Análisis de los datos".**

#### **6.1 Análisis de los datos.**

*La puntuación que se utilizó para poder tener el resultado de estos análisis de nuestros cuestionarios fue de la siguiente forma:*

<b>Totalmente de acuerdo:</b>	<b>5 puntos.</b>
<b>De Acuerdo:</b>	<b>4 puntos.</b>
<b>Neutral:</b>	<b>3 puntos.</b>
<b>En desacuerdo:</b>	<b>2 puntos.</b>
<b>Totalmente en desacuerdo:</b>	<b>1 punto.</b>

**"Respuestas que van en relación directa con la variable de capacitación".**

*Las preguntas que van relacionadas o están ligadas al tema de la variable de capacitación dentro de la estructura de nuestro cuestionario son las siguientes:*

- 3. - ¿Cree que por medio de una capacitación puede mejorar usted en el ámbito laboral?.*
- 4. - ¿Esta capacitación lo ayudaría a vencer los miedos de incompetencia laboral?.*
- 5. - ¿Dicha capacitación reforzaría sus conocimientos?.*



9. -¿Cree que por medio de la capacitación puede conocer mejor los objetivos de la institución donde labora?.

14. -¿Cree que con los cursos de capacitación impartidos son benéficos para usted de acuerdo al puesto que usted ocupa?.

16. -¿Cree que los cursos de capacitación de la institución están actualizados o por lo menos en el ámbito de los cursos que se imparten fuera de esta (Privados)?.

Los resultados y la puntuación obtenida de las preguntas anteriormente mencionadas son las siguientes:

Cuestionario.	Pregunta 3.	Pregunta 4.	Pregunta 5.	Pregunta 9.	Pregunta 14.	Pregunta 16.	Σ
1	5	5	5	5	3	3	26
2	5	5	5	4	3	4	26
3	4	4	5	4	4	4	25
4	4	4	5	3	4	3	23
5	5	5	4	4	4	4	26
6	5	4	4	4	4	4	25
7	5	3	5	5	3	4	25
8	4	4	5	2	5	2	22
9	4	5	5	5	4	4	27
10	5	5	4	5	5	4	28
11	3	2	3	2	3	3	16
12	5	1	5	2	5	5	23
13	4	4	4	3	4	4	23
14	4	4	4	3	4	4	23
15	4	5	5	5	4	4	27
16	5	3	4	5	3	2	22
17	4	5	4	2	5	5	25
18	5	4	5	3	4	5	26
19	4	3	5	5	3	5	25
20	5	5	4	2	5	4	25
21	4	4	5	4	4	4	25
22	4	2	5	4	2	1	18
23	4	5	4	4	1	1	19
24	5	3	3	3	4	3	21
25	3	4	4	2	4	4	21
Σ	109	98	111	87	94	90	589



*La máxima puntuación que se puede obtener es de 750.*

*La mínima puntuación que se puede obtener es de 150.*

*Como podemos observar en este cuadro las preguntas que van relacionadas directamente con la variable independiente que es capacitación de un total de 750 puntos máximos, nos encontramos con un resultado de 589 puntos, que esto nos indica que el 78.53% de las secretarías encuestadas afirman que la capacitación es muy importante para poder mantenerse y desarrollar mejor sus actividades laborales, a su vez de que están conscientes que los adelantos técnicos, sociales y culturales del mundo están en constante cambio ellas con sus respuestas nos indican que están dispuestas a tomar capacitaciones para estar actualizadas en el ámbito laboral en donde se desenvuelven y esto lo vemos reflejado en la pregunta 17 en donde nosotros aplicamos este reactivo por medio de una pregunta abierta en donde nosotros preguntamos. ¿Qué cursos de capacitación ha tomado usted?, A su vez todas las secretarías nos respondieron con una respuesta afirmativa y enseguida especificando que tipo de cursos de capacitación han tomado, muestra de esto ejemplificará la pregunta con las respuestas que fueron mas frecuentes.*

*17. -¿ Que cursos de capacitación ha tomado usted?*

*Computación.*

*Relaciones humanas.*

*Taquigrafía.*

*Actualización secretarial.*

*Recursos humanos.*

*El 21.47% nos indica que la capacitación le es necesaria en ciertos aspectos pero en algunos no esta muy de acuerdo por diferentes circunstancias o motivos ya que algunas respuestas de las secretarías aluden que los cursos de capacitación que se imparten dentro de la institución no son lo bastante actualizados a la era que están viviendo ya que muchas de estas en sus centros de trabajo todavía no tienen sistemas de computación de punta o lo tienen pero con paquetes que ya son obsoletos para esta época y si al tomar estos cursos no les servirán de gran utilidad en su centro de trabajo ya que luego no tienen ese equipo. Otro factor que puede ser importante es el de falta de información por parte de la institución referente a los objetivos, metas que persigue dentro de esta hacia nuestra muestra que analizamos ya que muchas veces no mas imparten cursos de capacitación si saber si realmente esta de acuerdo el que los toma y esta consciente de lo que quiere trasmitir la institución hacia sus empleados.*

***"Respuestas que van relacionadas directamente con la variable del desempeño".***

*Con lo que respecta a la variable del desempeño dentro de la estructura de nuestro cuestionario, podemos observar que solo tres preguntas están relacionadas con esta variable que son:*

- 1. -¿Consideraría que la capacitación puede ser un factor importante en él puesto que actualmente ocupa ya que el grado de competitividad y el surgimiento de nuevas tecnologías en el mercado laboral, cambian constantemente?.*
  
- 6. -¿Cree que un mejor puesto aumentaría su nivel de desempeño?.*



7. -¿En su organización es posible obtener un mejor puesto solamente con tener un mayor desempeño?.

Los resultados fueron los siguientes:

Cuestionario.	Pregunta 1.	Pregunta 6.	Pregunta 7.	Σ
1	5	2	2	9
2	3	4	4	11
3	3	4	4	11
4	4	3	4	11
5	4	3	3	10
6	4	4	3	11
7	4	5	4	13
8	5	5	5	15
9	4	5	4	13
10	5	5	4	14
11	4	3	2	9
12	2	5	2	9
13	4	3	3	10
14	4	4	2	10
15	5	3	2	10
16	4	3	3	10
17	5	5	2	12
18	4	4	3	11
19	5	5	5	15
20	4	5	4	13
21	3	5	4	12
22	5	1	1	7
23	4	4	1	9
24	3	3	3	9
25	3	4	4	11
Σ	100	97	78	275

La máxima puntuación que se puede obtener es de 375.

La mínima puntuación que se puede obtener es de 75.

En esta variable del desempeño podemos apreciar que la puntuación máxima fue de 375 puntos mientras que la mínima de 75 puntos de un total de 3 preguntas en las cuales tuvimos un total de 275 puntos que es el equivalente al

73. 33 %, en donde nos indican las secretarías que el desempeño es necesario para poder tener un mejor conocimiento y a su vez poder captar más rápido o fácilmente una capacitación que se imparta o se quiera tomar ya que esto con llevaría a tener un mejor puesto dentro de la organización

El 26.66% restante lo podemos describir de la siguiente manera de acuerdo a lo que contestaron ellas en las encuestas: El desempeño no es una herramienta básica para el mejoramiento de un puesto dentro de la organización ya que muchas veces no por tener un mejor desempeño tendera a tener un mejor puesto, si no que puede influir otras variables que no contemplamos para esta investigación y que son muy frecuentes dentro de los centros de trabajo como serian: Las políticas, lineamientos o reglas de la empresa el amiguismo, las ventas de las plazas, o el simple hecho de no entrar en él circulo social de ese centro de trabajo, También lo que pudimos apreciar en las respuestas de nuestros cuestionarios es que las respuestas de este tipo las hicieron mas frecuentes casi todas las secretarías de confianza y muy pocas secretarías sindicalizadas.

Con esto nos podemos dar cuenta que las secretarías sindicalizadas tienen mas prestaciones o flexibilidades que las secretarías de confianza ya que estas ultimas son por decir las que cubren plazas vacantes, son nuevas dentro de la institución o son eventuales, mientras que las otras son las que tienen mas antigüedad dentro de la institución o se ha ganado el puesto por medio de un concurso de ascenso de puesto por medio del cumplimiento de una serie de requisitos y la aprobación de un examen de conocimientos dirigido hacia ese puesto.

COORDINACIÓN DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIPOLAR

---

***"Respuestas de las preguntas relacionadas con la variable de expectativa por el ascenso".***

*Con la variable de la expectativa del ascenso, en nuestro cuestionario construimos cinco preguntas que aludieran a este tema que fueron:*

- 2. -¿Cree que por medio de una capacitación puede mejorar usted en el ámbito laboral?:*
  
- 8. -¿Consideraría que la capacitación se debe impartir solamente en los mandos medios hacia arriba?:*
  
- 12. -¿Considera que los cursos de capacitación que se imparten dentro de la institución son benéficos para el desarrollo de su vida personal?:*
  
- 13. -¿Cree que los cursos de capacitación impartidos dentro de la institución son de gran ayuda para el examen escalafonario que aplica la institución?:*
  
- 15. -¿Cree usted que recibiendo estos cursos de capacitación sus expectativas de mejoramiento de nivel de vida aumentarían?:*

*Los resultados de estos reactivos fueron los que a continuación se muestran en la tabla siguiente:*

Cuestionario.	Pregunta 3.	Pregunta 8.	Pregunta 12.	Pregunta 13.	Pregunta 15.	$\Sigma$
1	5	1	4	3	4	17
2	5	1	3	3	5	17
3	4	2	5	5	4	19
4	4	4	4	3	3	18
5	5	2	4	3	4	18
6	5	2	4	4	4	19
7	5	1	5	4	4	19
8	4	2	2	4	2	14
9	4	3	5	5	4	21
10	5	2	5	5	5	22
11	3	1	4	3	3	14
12	5	1	5	2	4	17
13	4	2	4	4	3	17
14	4	1	4	4	4	17
15	4	1	3	4	4	16
16	5	1	5	4	4	19
17	4	3	4	5	5	21
18	5	2	5	4	5	21
19	4	3	4	5	4	20
20	5	1	5	4	4	19
21	4	1	4	5	4	18
22	4	1	4	1	4	14
23	4	1	4	1	1	11
24	5	3	3	3	3	17
25	3	2	5	5	5	20
$\Sigma$	109	44	104	93	96	446

La máxima puntuación que se puede obtener es de 625.

La mínima puntuación que se puede obtener es de 125.

Dentro de la variable de expectativa por el ascenso nos encontramos que tuvimos un total de 446 puntos de los 625 posibles que era la puntuación máxima para este rango de preguntas y que estos 446 puntos equivalen al 71.36% de que las expectativas de ascenso son importantes para las secretarías. Ya que en los análisis y resultados anteriores pudimos observar que las variables son importantes para mantener el puesto de trabajo, y en esta variable como medimos



*la expectativa de ascenso podemos tomar los resultados anteriores afirmando que teniendo un buen desempeño dentro de la institución y a su vez con este desempeño y asimilando cursos de capacitación se puede lograr llegar a tener un ascenso dentro de la institución. Muchas de esta respuesta fueron muy concretas por parte de las secretarías de confianza y sindicalizadas ya que en ciertos aspectos están de acuerdo mientras que en otros casos no.*

*El 28.64% restante nos indica que las secretarías están en contra de que halla una expectativa de ascenso dentro de la organización ya que nos dimos cuenta que dentro de nuestra muestra las secretarías de confianza se tienden hacia este porcentaje ya que no están de acuerdo en que muchas veces las plazas sean vendidas o que por medio de un examen escalafonario o por antigüedad puedan ascender a un mejor puesto y ellas no. Ya que para que puedan tener este mérito, deben de pasar 5 años para pertenecer al sindicato del SITUAM<sup>2</sup>, y aluden que para que tanto esfuerce dentro de su puesto si saben que van a estar en desventaja con los demás que compiten por el puesto.*

COORDINACION DE SERVICIOS  
SOCIALES - P. 20

<sup>2</sup> Idem.

## CONCLUSIONES

*Después de haber llevado a cabo el análisis de las variables podemos darnos cuenta de que para la mayoría de las secretarías es de gran importancia poder tomar cursos de capacitación, los cuales les ayudarán a ser cada día mejores y a estar a la vanguardia en lo referente a los cambios o adelantos tanto técnicos como sociales y profesionales que se van dando día a día; Aunque algunas de ellas opinan que la capacitación no les es necesaria debido a que no poseen los instrumentos necesarios para poner en práctica los conocimientos adquiridos en los diferentes cursos, por no contar con el equipo necesario, ya que este suele ser obsoleto o incompleto.*

*Otra de las cosas que pudimos observar es que esta institución imparte cursos de capacitación para las secretarías sin tomar en cuenta las metas que se hallan establecido para ellas, sino que solamente los imparte para cumplir con la ley o para no tener problemas con el sindicato, debido a que ellas eligen a que cursos acudir y a cuales no.*

*Relacionando esto con los capítulos referentes a la capacitación podemos decir que la institución no lleva a cabo el proceso de capacitación completo, debido a que no analiza las posibles necesidades de capacitación que requieren las secretarías para realizar su trabajo, así como tampoco se ocupa de realizar una evaluación de los mismos para ver si cumplió con las expectativas esperadas o no.*

*Con lo relacionado al desempeño de las secretarías, pasa igualmente lo mismo que con la capacitación ya que no se lleva a cabo un control o no se realiza*

*una evaluación del desempeño que prestan las secretarías en su trabajo y si este desempeño cumple o no los requerimientos de la institución. Muestra de esto puede ser el que las secretarías se desempeñan de manera incorrecta o en un nivel bajo ya que las vemos muchas de las veces fuera de sus puestos de trabajo y cuando les llega la hora de entregar su trabajo se presionan y se ponen de muy mal carácter y no quieren atender a nadie, o simplemente le encargan a los prestadores de servicio social que se encarguen de realizar su trabajo mientras que ellas se van cada rato a tomar un café o a platicar por ahí. También un punto muy importante que hay que resaltar son las reglas y normas de los diferentes puestos de trabajo que reglamenta el sindicato de trabajadores en donde especifica que funciones puede hacer el trabajador y que funciones no de hacer el trabajador dentro de su área de trabajo, ya que las funciones que no le corresponden a ella los hace otro individuo que tiene otro puesto en donde se le especifica que debe de hacer eso. Si no acata esas reglas puede salir sancionada o amonestada por parte del sindicato de la institución.*

*Observando los resultados arrojados la mayor parte de ellas dicen que el desempeño que ellas presten sobre todo a los cursos de capacitación les facilita obtener de una mejor manera el conocimiento y la habilidad para aprovechar al máximo los cursos y con ello obtener un mejor puesto dentro de la institución.*

*La otra parte restante opina que muchas de las veces no es necesario desempeñarse de la mejor manera posible ya que esto no les ayudaría a obtener un mejor puesto que el que actualmente tienen debido a que existen muchas injusticias debido al amiguismo, políticas de la misma institución o por no pertenecer al círculo social de predominio. Estas respuestas las encontramos por lo general en secretarías de confianza, ya que las sindicalizadas obtienen más*



*flexibilidad o por que simplemente cuentan con alguien que las defienda como es el sindicato.*

*Con la última variable pasa lo mismo ya que como se ha mencionado, las secretarías sindicalizadas tienen muchas más ventajas que las de confianza y por lo tanto las primeras son las que pueden obtener una oportunidad de ascender de puesto o simplemente obtener una bonificación extra, ya que les ayuda mucho la antigüedad, las políticas y las normas del sindicato así como de las políticas de ascenso escalafonario que tiene la institución dentro de sus instalaciones de cada unidad.*

### **BIBLIOGRAFIA.**

- ☞ "Administración", Stanton, Ed Prentice Hall, 6 edición, México 1999.
- ☞ "Administración de personal", Agustín Reyes Ponce Ed. Limusa. México, 1990.
- ☞ "Administración de personal y Recursos Humanos", Werther William D. Ed Mc. Graw Hill. México 1991.
- ☞ "Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Practicas", Arthus Elkins. Ed Fondo Educativo Interamericano. México 1986.
- ☞ "Capacitación y Desarrollo de Personal", Alfonso Siliceo A. Ed. Limusa. México 1996.
- ☞ "Capacitación y Productividad", folleto Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1999.
- ☞ "El Comportamiento Humano en el Trabajo", Davis Keith. Newstrom Jonh W. Ed Mc Graw Hill. México 1991.
- ☞ "Investigación de Mercados", Kinner, Taylor, Ed Mc. Graw Hill. 5 edición, México 1998.
- ☞ "Legislación Universitaria, Reglamento de Estudios Superiores", Universidad Autónoma Metropolitana. Ed UAM, México 1989.

- ☞ "Metodología de la Investigación", Hernández R, Fernández C. y Bautista P. Ed Mc Graw Hill. México 1998.
- ☞ "Nueva Enciclopedia Temática". Richards Topical Encyclopedia, Ed Richards, S.A. México 1980, Tomo 7.
- ☞ "Organizaciones: El comportamiento en el individuo de los grupos humanos", Richard L. Past. Richard M. Steers. Ed Limusa. México 1992.
- ☞ "Recursos Humanos" (para no especialistas). Jorge Aquino, Roberto Vela, Marcelo Areuco y Gustavo Aquino. Ediciones Macchi, 1993.

☞ <http://www.stps.gob.mx>

☞ <http://www.epss.com>

### **Referencias.**

- [Gery, 95] Gery, Gloria. "Attributes and Behaviors of Performance-Centered Systems" *Performance Improvement Quarterly* (Washington, D.C.: International Society for Performance Improvement) 8 no.1, (1995)
- [Raybould, 95] Raybould, Barry. "Performance Support Engineering: An Emerging EPSS Development Methodology for Enabling Organizational Learning". *Performance Improvement Quarterly* (Washington, D.C.: International Society for Performance Improvement) 8, no. 1 (1995): 7-22.
- [Raybould, 96] Raybould, Barry. "Performance-Centered Design". *Training & Development*. (March 1996).
- [Streibel 89] Streibel, M.J. 1989. *Instructional Plans and Situated Learning*. *Journal of Visual Literacy*, 9(2).
- [Seeley 89] Seeley Brown, J. 1989. *Situated Cognition and the Culture of Learning*. *Educational Researcher*.



## ***Anexos.***

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.  
UNIDAD IZTAPALAPA.**

**DIV. C.S.H DEPTO. ECONOMIA.**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Folio:** \_\_\_\_\_

**Tipo de secretaria:**

a) *Confianza.*

b) *Sindicalizada.*

*La siguiente encuesta es con el fin de que manera influya la capacitación en el desempeño de las secretarías del área de C.S.H.:*

**1. - ¿El conocimiento adquirido que tiene es practico para el desempeño de sus actividades laborales?**

*Totalmente de acuerdo.*

*De acuerdo.*

*Neutral.*

*En desacuerdo.*

*Totalmente en desacuerdo.*

**2.- ¿Consideraría que la capacitación puede ser un factor importante en él puesto que actualmente ocupa ya que el grado de competitividad y el surgimiento de nuevas tecnologías en el mercado laboral, cambian constantemente?**

*Totalmente de acuerdo.*

*De acuerdo.*

*Neutral.*

*En desacuerdo.*

*Totalmente en desacuerdo.*

**3.- ¿Cree que por medio de una capacitación puede mejorar usted en el ámbito laboral?**

*Totalmente de acuerdo.*

*De acuerdo.*

*Neutral.*



*En desacuerdo.*

*Totalmente en desacuerdo.*

**4.-** *¿Esta capacitación lo ayudaría a vencer los miedos de incompetencia laboral?*

*Totalmente de acuerdo.*

*De acuerdo.*

*Neutral.*

*En desacuerdo.*

*Totalmente en desacuerdo.*

**5. -** *¿Dicha capacitación reforzaría sus conocimientos?*

*Totalmente de acuerdo.*

*De acuerdo.*

*Neutral.*

*En desacuerdo.*

*Totalmente en desacuerdo*

**6.-** *¿Cree usted que un mejor puesto aumentaría su nivel de desempeño?*

*Totalmente de acuerdo.*

*De acuerdo.*

*Neutral.*

*En desacuerdo.*

*Totalmente en desacuerdo.*

**7.-** *¿En una organización es posible obtener un mejor puesto solamente con tener un mayor desempeño?*

*Totalmente de acuerdo.*

*De acuerdo.*

*Neutral.*

*En desacuerdo.*

*Totalmente en desacuerdo.*

**8.-** *¿Considera que la capacitación se debe impartir solamente de los mandos medios hacia arriba?*

*Totalmente de acuerdo.*

*De acuerdo.*

*Neutral.*

*En desacuerdo.*

*Totalmente en desacuerdo.*



**9.-** *¿Cree que por medio de la capacitación puede conocer mejor los objetivos de la institución donde labora?*

*Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Neutral.*

*En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.*

**10.-** *¿Se imparten cursos de capacitación en la institución donde labora?*

*SÍ. NO.*

**11.-** *¿Los cursos de capacitación otorgados están enfocados a su área de trabajo?*

*SÍ. NO.*

**12.-** *¿ Considera que los cursos de capacitación que se imparten dentro de la institución son benéficos para el desarrollo de su vida personal?*

*Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Neutral.*

*En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.*

**13.-** *¿Cree que estos cursos de capacitación impartidos dentro de la institución son de gran ayuda para el examen de ascenso escalafonario que aplica la institución?*

*Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Neutral.*

*En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.*



"La capacitación y su influencia en el desempeño de las secretarías de la UAM Iztapalapa".

---

**14.-** ¿ Cree que con los cursos de capacitación impartidos son benéficos para usted de acuerdo al puesto que usted ocupa?

Totalmente de acuerdo.                      De acuerdo.                      Neutral.  
En desacuerdo.                      Totalmente en desacuerdo.

**15.-** ¿ Cree usted que recibiendo estos cursos de capacitación sus expectativas de mejoramiento de nivel de vida aumentaría?

Totalmente de acuerdo.                      De acuerdo.                      Neutral.  
En desacuerdo.                      Totalmente en desacuerdo.

**16.-** ¿ Cree que los cursos de capacitación de la institución están actualizados o por lo menos en el ámbito de los cursos que se imparten fuera de esta (privados)?

Totalmente de acuerdo.                      De acuerdo.                      Neutral.  
En desacuerdo.                      Totalmente en desacuerdo.

**17.-** ¿qué cursos de capacitación ha tomado usted?

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_
- 5.- \_\_\_\_\_



Esta tabla es el resultado de todas las preguntas y cuestionarios que se aplicaron en general a nuestra muestra que fue de 25 individuos continuación se menciona el valor de cada reactivo de la respuesta y la tabla en su totalidad:

Totalmente de Acuerdo.- 5  
 De Acuerdo.- 4  
 Neutral.- 3  
 En Desacuerdo.- 2  
 Totalmente en Desacuerdo.- 1

Questionario.	Pregunta 1.	Pregunta 2.	Pregunta 3.	Pregunta 4.	Pregunta 5.	Pregunta 6.	Pregunta 7.	Pregunta 8.	Pregunta 9.	Pregunta 12.	Pregunta 13.	Pregunta 14.	Pregunta 15.	Pregunta 16.	Z
1	5	5	5	5	5	2	2	1	2	4	3	3	4	3	49
2	3	5	5	5	5	4	4	1	4	3	3	3	5	4	54
3	3	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	56
4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	3	3	53
5	4	5	5	5	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	54
6	4	5	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	55
7	4	5	5	5	5	5	4	1	5	2	4	3	4	4	57
8	5	5	4	4	5	5	5	2	2	2	4	5	5	2	52
9	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	62
10	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	4	64
11	4	5	5	3	5	3	2	1	2	4	3	3	3	3	41
12	2	5	5	2	5	5	2	1	2	5	2	5	3	5	49
13	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	50
14	4	4	4	4	4	4	2	1	3	4	4	4	4	4	50
15	5	4	4	4	5	3	2	1	3	3	4	4	4	4	53
16	4	5	5	3	4	3	3	1	5	5	4	4	4	4	51
17	5	4	4	5	4	5	2	3	2	4	5	5	5	2	58
18	4	5	5	4	5	5	3	2	3	5	4	4	5	5	58
19	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	61
20	4	4	5	5	5	5	4	1	2	5	4	5	4	4	61
21	3	5	4	4	4	5	4	1	4	4	5	4	4	4	56
22	5	5	4	4	2	1	1	1	4	4	1	2	4	4	40
23	4	1	4	5	4	4	1	1	4	4	1	1	1	1	36
24	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	45
25	3	4	3	4	4	4	4	2	2	5	5	4	5	4	53
Z	100	112	109	98	111	97	78	44	87	104	93	94	96	90	

La puntuación máxima es de 125 puntos.

La puntuación mínima es de 25 puntos.

*Los resultados que se muestran en la hoja anterior, nos indican el total de preguntas con sus respectivas respuesta de tipo Likert del cuestionario que se formuló y se mostró anteriormente sin contar con las tres preguntas (Dos preguntas 10 y 11 que son dicotómicas de sí / no, y la pregunta 17 que es una pregunta abierta para el encuestado), que no corresponden a este tipo de preguntas.*

*La suma total de la tabla es de 1750 puntos que es la puntuación máxima que puede dar la tabla en general, mientras que por pregunta individual nos da un resultado de 125 puntos máximos, por lo que respecta a nuestros resultados obtuvimos el resultado de 1313 puntos, y esto nos indica que tenemos un 80% aproximadamente, de que nuestra muestra se encuentra dentro de lo que esperábamos a que respondieran los encuestados a nuestro cuestionario.*