



Universidad Autónoma de Querétaro
 Facultad de Contaduría y Administración
 Maestría en Administración

PERCEPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
 Maestro en Administración

Presenta:
 Armando Moreno Ayala

Dirigido por:
 M. en A. Josefina Moreno y Ayala

SINODALES

M. en A. Josefina Moreno y Ayala
 Presidente

Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo
 Secretario

Firma

M. en A. Arturo Castañeda Olalde
 Vocal

Firma

M. en A. José Alberto Héctor Castro Ferrusca
 Suplente

Firma

M. en A. Ma. de Lourdes Gabriela de la Parra Garrido
 Suplente

Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
 Director de la Facultad de Contaduría y
 Administración

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
 Director de Investigación y
 Posgrado

Centro Universitario
 Querétaro, Qro.
 Junio, 2010
 México

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo conocer la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la capacitación que les imparten en las organizaciones para las cuales laboran. El motivo por el cuál se realizó la investigación es debido a que la *vox populi* de quiénes la reciben, comentan que ésta se realiza sólo para cumplir con una obligación legal y no como estrategia para elevar el desempeño del trabajador y por ende la competitividad . Por otra parte, la capacitación es un derecho legal que se encuentra plasmado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo. La investigación fue de tipo documental y de campo. El diseño fue no experimental transeccional descriptivo. La población de estudio fueron las personas que actualmente trabajan tanto de organizaciones públicas como privadas, indistintamente del giro. El tipo de muestra fue no probabilística. El tamaño de la muestra constó de 150 sujetos voluntarios. El instrumento de investigación fue una encuesta integrada por tres preguntas demográficas con nivel de medición nominal y diez ítems con escala tipo Likert. Los resultados arrojaron que prevalecen problemas como: deficiencias en la inducción al puesto, en el seguimiento de la capacitación, en la entrega de constancias de habilidades laborales. Por lo que se concluye que la percepción es desfavorable.

(Palabras clave: capacitación, puesto, desempeño, ley)

SUMMARY

The objective of this work was to ascertain the perception workers have regarding the training given them in the organizations where they work. The motive behind this research was due to the *vox populi* of people who have received training. These people say that training is given only to comply with a legal obligation and not as a strategy for improving the performance of the worker and, as a result, competitiveness. On the other hand, training is a legal right specified in the Political Constitution of the United Mexican States and the Federal Labor Law. Documental and field research were carried out; the design was non experimental, transectional and descriptive. The sample population was made up of people who currently work in both public and private organizations with no limitations on the type of business. The sampling was non-probabilistic and consisted of 150 volunteers. The research instrument was a survey made up of three demographic questions with a nominal measurement level and ten items of the Likert scale type. Results show that problems such as the following are prevalent: deficiencies in the initial training course, follow-up training and the awarding of certificates for work abilities. The conclusion is that the perception of training is unfavorable.

(Key words: Training, position, performance, Law)

DEDICATORIAS

A mis padres Tino y Goya (q.e.p.d.) por formarme para la vida con su ejemplo y visión de vida.

A mis hijos Anahí y Erik que son el motor de mi existencia.

A mis hermanos: Josefina, Carmen, Yolanda, Salvador, Alicia, Rubén, Ángeles, Sergio, Silvia y Luis por su apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Fernando Barragán Naranjo de quién siempre he recibido apoyo incondicional en mi formación profesional y a quién debo el haber podido cristalizar este trabajo. Gracias Fernando.

A mis sinodales y compañeros de trabajo, Arturo, Héctor y Gaby por honrarme con su presencia en este momento tan especial de mi vida. Mil gracias.

Extiendo este agradecimiento a todos y cada uno de los maestros que compartieron conmigo sus conocimientos durante la maestría, y que al querer mencionarlos pudiera omitir involuntariamente el nombre de alguno de ellos, lo que representaría una injusticia de mi parte. Gracia a todos.

A mis compañeros y alumnos de nuestra Alma Mater.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN	3
2.1. Introducción	3
2.2. Desarrollo de la capacitación	3
2.3. Enfoques de la capacitación	4
2.4. La capacitación en México y su situación actual	5
2.5. Marco legal de la capacitación en México	8
3. CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	9
3.1. Objetivos de la capacitación	9
3.2. Capacitación como sistema	10
4. FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	12
4.1. Detección de necesidades de capacitación	12
4.2. Diseño y producción de programas	15
4.2.1. Contenido del programa de capacitación	17

4.2.2. Elaboración del programa de capacitación	18
4.3. Operación	22
4.4. Evaluación	25
4.4.1. Características de la evaluación	25
4.4.2. Dimensiones de la evaluación	26
4.5. Administración y Control	28
5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	33
5.1. Introducción	33
5.2. Estructura del análisis de cargos	34
5.3. Métodos para la Descripción y Análisis de cargos	34
5.4. Etapas del Análisis de cargos	35
5.5. Beneficios del Análisis y Descripción de puestos	38
6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	40
6.1. Antecedentes	40
6.2. Definición y objetivos de la evaluación del desempeño	42
6.3. Beneficios de la evaluación del desempeño	44
6.4. Métodos de evaluación del desempeño	46
6.5. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	47
6.6. La evaluación del desempeño y su relación con el análisis de puestos	48
7. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	50
7.1. Definición del problema	50
7.2. Hipótesis	51
7.3. Objetivos de la investigación	52

7.4. Definición de la población de estudio	52
7.5. Definición de la muestra	52
7.6. Diseño y piloteo del instrumento de investigación	52
7.7. Instrumento de investigación	53
7.8. Trabajo de campo, problemas y soluciones	53
7.9. Tabulación	53
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
APÉNDICE	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
2.1	Problemática de la capacitación en el ámbito organizacional	6
2.2	Problemática de la capacitación al interior de las organizaciones	7
4.1	Factores requeridos para la organización de los eventos de capacitación	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
6.1	Factores que afectan el desempeño del cargo	42
8.1	Género de la población de estudio	54
8.2	Clasificación de los centros de trabajo	54
8.3	Antigüedad laboral	55
8.4	Importancia de la capacitación	55
8.5	Inducción al puesto	56
8.6	Relación capacitación – desempeño laboral	56
8.7	La capacitación y su relación con el puesto	57
8.8	Interés hacia la capacitación	57
8.9	Anuencia del jefe hacia la capacitación	58
8.10	Seguimiento de la capacitación	58
8.11	La capacitación como acto sencillo	59
8.12	Apasionamiento del directivo y la capacitación	59
8.13	Otorgamiento de las constancias de Habilidades Laborales	60

1. INTRODUCCIÓN

En nuestro país todo el mundo está preocupado por la capacitación del personal, pero lo cierto es que a pesar de esa preocupación, son pocas las empresas que verdaderamente hacen esfuerzos para capacitar a sus empleados.

La capacitación, es sin lugar a dudas, una de las principales herramientas con que cuenta la organización para enfrentar los retos actuales y futuros, por ello es importante comprender los principios y técnicas requeridos para implementar un programa de capacitación efectivo.

Por lo que toca a México, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo (LFT), se estable la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado. La LFT de 1970, incluyó disposiciones (Art. 132 fracc. XVI y XV) con la obligatoriedad para las organizaciones de impartir capacitación. A partir de entonces se habían tomado una serie de medidas para apoyar la preparación del personal competente tanto en la administración pública como en el sector privado. En 1977 se adiciona la fracción XIII al Artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la LFT y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

De lo antes expuesto, resulta obvio que el marco sobre el cual se encuadra la capacitación de nuestro país, está contenido en: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, La Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Por otra parte, la capacitación y adiestramiento representa un reto para todos los individuos, porque aun cuando son una garantía y derecho de los trabajadores y un

beneficio y obligación para los empresarios, depende de la participación de todos y cada uno de los actores involucrados en el proceso de la capacitación.

El objetivo de este estudio es conocer si la capacitación que ha recibido o está recibiendo el trabajador en su centro de trabajo es favorable o desfavorable.

En el capítulo uno se expone la introducción a esta tesis.

En el capítulo dos se presentan generalidades sobre los antecedentes de la capacitación, su marco legal y la situación que guarda actualmente en México.

En el capítulo tres se abordan los objetivos de la capacitación y la capacitación como sistema.

En el capítulo cuatro se explican y desarrollan las etapas del proceso de la capacitación.

En el capítulo cinco se expone la estructura, métodos, etapas y beneficios del análisis y descripción de puestos

En el capítulo seis se enuncian los objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño, su relación con el análisis de puestos y las nuevas tendencias de esta.

En el capítulo siete se describe la investigación de campo efectuada.

Y por último en el capítulo ocho se reseñan los resultados de la investigación.

2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

En éste capítulo se describe el origen y evolución de los procesos de aprendizaje, mismos que al día de hoy se conoce como la capacitación, así como el origen en la Ley Federal del Trabajo.

2.1. Introducción

En el inicio de la Revolución Industrial el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado, el cual fue producto del avance tecnológico que generó la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Ante éste fenómeno los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años .

Los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria a un novato para desarrollar algún oficio, para que después de un largo período lograra hacerse cargo del trabajo (Rodríguez, 1991).

2.2. Desarrollo de la Capacitación

Existía un sistema al que debían integrarse los que pretendían ser considerados maestros. El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, los oficiales realizaban el trabajo el cual era retribuido económicamente y supervisado por el maestro; a los aprendices únicamente se les daba la oportunidad de aprender el oficio que practicaban, se les daba comida y alojamiento.

Este sistema de aprendices no cubría la necesidad de la organización para obtener personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de

industrialización exigía. Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industrial provocó un excesivo desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de mano de obra y la falta de preparación necesaria, además de otros problemas como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

En 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su título III al contrato de aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. Durante este período, la figura del contrato sirvió, más para procurar mano de obra barata y proporcionar la explotación encubierta de la clase trabajadora que para capacitar a personas de nuevo ingreso o a las que cambiaban de área ocupacional.

La nueva Ley Federal del Trabajo promulgada en 1970 suprimió el contrato de aprendizaje sin sustituirlo con alguna disposición similar. En la fracción XV del artículo 132° de esta Ley, se establece la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio (Rodríguez, 1991).

2.3. Enfoques de la Capacitación

Rodríguez (1991) señala que el capacitar no es un gasto, si no una inversión. La capacitación tiene dos vertientes:

- La Capacitación Técnica que representa el manejo de las cosas, como son los aparatos, equipos, sistemas. Como ejemplo se puede mencionar un curso para instruirse a manejar un nuevo aparato o vehículo, o para aprender una nueva reglamentación de ley como es la fiscal (Rodríguez, 1991).
- La Capacitación Humanista que ve más lo referente a los aspectos personales, por ejemplo, un curso de integración de equipos de trabajo o de manejo de conflictos (Rodríguez, 1991).

En concreto la capacitación es *“el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”* (Rodríguez, 1991, pp. 1:2).

En otras palabras la capacitación *“es la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para saber como hacer, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto”* (Pinto, 1992, p. 27).

2.4. La Capacitación en México y su situación actual

El gobierno de Luis Echeverría (1976-1982) decretó oficialmente hacer obligatoria la capacitación, controlada y vigilada minuciosamente por la Secretaría de Trabajo (Rodríguez, 1991).

Reza (2000) refiere la investigación realizada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, la cual arrojó que en materia de capacitación, las organizaciones en México no están en posibilidad de desarrollar el recurso humano, lo que trae como consecuencias niveles bajos de productividad, dificulta en su crecimiento eficiente y disminución de su capacidad de competencia.

Otros resultados son: que las organizaciones carecen de planeación y políticas reguladoras en materia de capacitación a nivel nacional, además de programas limitados de recursos y fuerza jurídica en cuanto a producción, supervisión y coordinación por parte del gobierno, y por último multiplicidad de instituciones capacitadoras y de oficinas de gobierno reguladoras, como son la STPS, SEP, IMSS, entre otras.

Por otra parte Reza (2000) retoma la investigación que realizó el despacho de Asesoría y Administración Aplicadas, S.A. relativo al estado de la capacitación, de la cual se desprenden los siguientes resultados:

- La mayoría de las empresas encuestadas, no evalúan los resultados de la capacitación.
- Se prefiere impartir cantidad de eventos en sacrificio de la calidad.
- No se hacen diagnósticos de capacitación correctos.
- Se capacita por cumplir con la Ley.
- Las exigencias de capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menos recursos.

En la tabla 2.1 se muestra la problemática que se han detectado en el ámbito organizacional.

Tabla 2.1

Problemática de la capacitación en el ámbito organizacional

PROBLEMAS	DESCRIPCIÓN
1. Carencia de marcos teóricos	Los capacitadores casi siempre se hacen por la práctica ya que hay inexistencia de teoría.
2. Ausencia de asesorías confiables	Es difícil encontrar gente y despachos que garanticen la calidad que ofrecen.
3. Bajos niveles de escolaridad	No es posible hacer programas de capacitación avanzados, es necesario hacer programas integrados educación-capacitación para la formación profesional de los trabajadores.
4. Carencia de planeación y políticas reguladoras confiables	Los sectores de la economía carecen de conocimiento profundo que les permita hacer propuestas valiosas en su área de competencia a los organismos privados, obreros y sindicales.
5. Educación tradicional	No se proporcionan los elementos y medios para ajustarse a las características de los procesos productivos de la organización.
6. Se habla indistintamente de capacitación y adiestramiento	Son utilizados como sinónimos, cuando en realidad no lo son.
7. La educación del sector obrero es deficiente	Se pretende su desarrollo personal con programas erróneos sin aprovechar sus competencias.

Fuente: Reza (1999, pp. 63:65).

En la tabla 2.2 se describe la problemática de la capacitación detectada al interior de las organizaciones.

Tabla 2.2

Problemática de la capacitación al interior de las organizaciones

PROBLEMAS	DESCRIPCIÓN
1. No hay credibilidad	No se cree en los beneficios de la capacitación, se considera un gasto no una inversión.
2. Los instructores son incompetentes	Los externos desconocen la problemática. Los internos no están bien preparados.
3. Los participantes no se interesan en los programas de capacitación	Se preocupan más por incentivos económicos y motivacionales que por ser capacitados.
4. Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse	Los supervisores impiden que el personal se capacite.
5. Los programas de capacitación son pobres	Al considerarse que la capacitación es costosa, los programas se ajustan a cumplir con requisitos mínimos que establece la Ley.
6. No hay seguimiento de los programas	No se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto
7. A los instructores les falta formación en el tema	Por personas improvisadas y acomodadas en la empresa, no se percatan de que la capacitación es una actividad seria, relevante y de mayor trascendencia.
8. No se le asigna presupuesto	Por lo regular siempre carece de presupuesto y esta expuesto al recorte al surgir otra necesidad.
9. La alta dirección no se involucra	Los ejecutivos no capacitan al personal argumentando no tener tiempo.
10. No hay estructura formal	Las áreas de capacitación no cuentan con los recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas.
11. La cuestión legal es muy complicada	Se les dificulta el llenado de formularios establecidos por la STPS y buscan burlar a la Ley.
12. La capacitación no hace milagros	Por sí sola no hace cambios, tiene que ir unida con otro programa motivacional que la respalde.
13. Las empresas pequeñas y medianas desconocen la tecnología educativa	Por lo que no les permite diseñar planes, programas, cursos y eventos correctamente.
14. Se observa una ausencia de infraestructura técnico-administrativa	Carecen de metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual complica la formulación del plan y los programas de desarrollo de sus recursos humanos.
15. Algunos trabajadores no tienen los conocimientos elementales	Carecen de educación básica y media superior, lo que hace que no comprendan los cursos de capacitación.

Fuente: Diseño propio, Reza (1999, pp. 66:70)

2.5. Marco Legal de la Capacitación en México

Uno de los productos del Proceso de Capacitación en el que las organizaciones ponen más énfasis, es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), ya que ésta es la responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en lo referente a la capacitación (Pinto, 1992).

Se debe tomar en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, ya que la capacitación es fundamental para mejorar los niveles de calificación del recurso humano.

El marco legal de la capacitación tiene como finalidad cumplir con los requerimientos que señala la Ley en materia de capacitación, como es:

- Informar sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación.
- El registro de Planes y Programas.
- Expedición y registro de Constancias de Habilidades Laborales.

El derecho a la capacitación se encuentra establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123 apartado A, en su fracción XIII y XXXI (ver apéndice A).

El fundamento legal de la capacitación de la Ley Federal del Trabajo se encuentra contenido en los Artículos: 3, 7, 25, 132, 153-A al 153-X, 159, 180, 391, 412, 523, 526, 527, 527-A, 529, 537, 538, 539, 539-A, 539-B, 539-C, 698, 699, 892, 992 y 994. Si bien todos ellos guardan relación con la capacitación, el Capítulo III Bis es el que regula de manera directa la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores mediante los artículos 153-A al 153-X (ver apéndice B).

3. CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Rodríguez (1991) menciona que la capacitación no sólo es una inversión sino un factor de desarrollo; es la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo, organización y de la sociedad.

Uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia del trabajo, y tanto la capacitación como el adiestramiento son factores indispensables para que esta se de, en otras palabras la capacitación del personal sirve para incrementar la productividad de la empresa.

3.1. Objetivos de la Capacitación

Incrementar la eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, son objetivos de la capacitación y del recurso humano de la organización.

La capacitación debe disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos y habilidades o actitudes del personal, así como los que estorban en el logro de la eficiencia (Rodríguez, 1991).

Por otra parte, Reza (2006) menciona que los objetivos de la capacitación consisten en dar a la empresa capital humano calificado en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar adecuadamente su trabajo; otro de los objetivos es mantener al personal de la organización actualizados en cuanto a los cambios que se generen a futuro, así como lograr cambios en los comportamientos del personal para mejorar las relaciones interpersonales y colaborar para el alcance de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización.

3.2. Capacitación como sistema

Para Reza (2006) un sistema es *“la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado; que están en constante interacción, distintos entre si, pero estrechamente relacionados por un objetivo común”* (p. 53).

Además refiere que el enfoque de sistema es de mucha utilidad para los modelos de capacitación, ya que permite considerar elementos importantes dentro y fuera del sistema, además de no perder de vista las metas u objetivos de la capacitación.

Esta metodología facilita la tarea de monitoreo y evaluación de las acciones y los procedimientos que retroalimentan internamente al sistema y permite la toma de decisiones necesarias para reorientar sus acciones en busca de sus metas.

Los objetivos del Sistema Integral de Capacitación coordinan todos los esfuerzos que en materia de capacitación y aprendizaje hace la empresa en beneficio de sus trabajadores, a fin de orientar las acciones y recursos hacia la satisfacción de necesidades específicas.

Otro de los objetivos es desarrollar la educación y la capacitación para que responda a las necesidades y características de la organización e incrementar los índices de calificación del personal, con el propósito de contribuir y elevar sus niveles de productividad y de bienestar social.

Para Rodríguez (1991) la capacitación es un sistema permanente y continuo orientado a preparar al personal de nuevo ingreso para que obtenga la información que requiere para conocer la organización a la que ingresa, así como darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y adaptar al personal cuando exista un cambio de maquinaria o equipo.

Por otra parte dar cursos o seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo crea necesario o prepara al personal interesado cuando existan vacantes de nueva creación.

La capacitación es una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la organización debido a que es un proceso administrativo aplicado al aumento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización.

Es necesario contar con el área administrativa para la sistematización de la capacitación, misma que cuenta con sub áreas como:

- La planeación y programación en donde se presenta la detección de necesidades mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización, así como la elaboración de planes y programas de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades,
- La operación y registro que tiene como objetivos organizar los cursos o eventos de capacitación, comunicar a las áreas involucradas todo lo relativo a los programas, objetivos, fechas, contenido y duración de la capacitación, además de seleccionar a los instructores.
- La Evaluación debe ser una función permanente dentro del proceso de capacitación. Su objetivo es el análisis de los resultados obtenidos con la capacitación y a su vez establecer un seguimiento y sistema de retroalimentación para poder efectuar los ajustes a todo el proceso.

En este capítulo se describió lo que es un sistema. En el siguiente capítulo se describe el proceso de capacitación.

4. FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Reza (1998) divide la capacitación en cinco fases, la planeación, el diseño y producción de programas, la operación del plan y programas de capacitación, la evaluación y por último la administración y control.

Rodríguez (1991) también desglosa el proceso de capacitación en cinco fases que consisten en: determinación de necesidades, orientación de las actividades, organización de los eventos, evaluación y seguimiento.

4.1. Detección de Necesidades de Capacitación

Reza (2000) comenta que la detección de necesidades se obtiene por medio de la comparación entre una situación idónea y real, de la cual se obtienen discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace; para ello propone el método comparativo, el cual se integra en cuatro etapas.

- Primera Etapa: Determinación de la Situación Idónea

La situación idónea (el deber ser) se da cuando se establecen una serie de estándares que son posibles de alcanzar a través de algún esfuerzo, es decir, todo proceso, actividad, empresa, producto, tiene un estándar de calidad, como ejemplo se menciona: si un trabajador manual es capaz de fabricar un producto, sin mermas ni errores, en el tiempo establecido de trabajo, eso es un estándar de calidad, por lo tanto es una situación idónea.

En el caso de la capacitación es necesario establecer los estándares de análisis, los cuales se dividen en:

- Recursos Materiales: Comprende los utensilios que son necesarios para que un trabajador realice su trabajo.
- Actividades: Son las acciones que se tienen que llevar a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil, esto es el QUEHACER de un trabajador.
- Índice de Eficiencia: Dentro de los QUEHACERES un índice de eficiencia es la cuantificación de la actividad, por ejemplo, a una secretaria se le pide que dé 600 golpes por minuto en la máquina de escribir, con un índice de error del 0.5% y sin faltas de ortografía.
- Requerimientos: Son los aspectos de escolaridad, experiencia, edad, sexo y los aspectos físicos que se necesiten para algún puesto en específico.
- Ambiente laboral físico: Es lo que envuelve al trabajador y a su puesto de trabajo, como son la luz, color, mobiliario, ruido y ambiente de trabajo.
- Medidas de seguridad: Son los aspectos que se tienen que cuidar para evitar que se contraigan enfermedades profesionales o se provoquen accidentes de trabajo.

La información de lo anterior se obtiene de manuales de organización, procedimientos, políticas, manejo y funcionamiento de la maquinaria y equipo, análisis de puestos, entre otros; la situación idónea se determina por puesto de trabajo, requisitando cada uno de los estándares por separado.

En caso de que la organización no contara con las Descripciones de Puestos, se hace necesario que la persona responsable de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) proceda a elaborarlos, ya que es aquí donde se encuentran la descripción del puesto, es decir, las tareas que debe cumplir el ocupante y la especificación del puesto, que describe el perfil que requiere poseer el ocupante, como son: Requisitos Intelectuales, Requisitos Físicos, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo.

- Segunda etapa: Determinación de la Situación Real

En esta etapa se determina lo que se hace, esta información se obtiene con las siguientes herramientas:

- Entrevista: Se define como un interrogatorio, cara a cara, que permite conocer por medio de un diálogo directo, información relacionada con un aspecto específico. Esta técnica facilita la obtención de datos, opiniones y actitudes sobre diferentes tópicos de la organización ya sea para determinar sus problemas o para detectar necesidades de capacitación, tanto encubiertas como manifiestas.
- Cuestionario: Es una modalidad de la entrevista, es un instrumento impreso que puede ser auto administrable, si esta bien elaborado su procesamiento y análisis son mas sencillos. Su penetración es amplia, ya que abarca mayor cantidad de personas.
- Pruebas de desempeño: Estos son exámenes diseñados en base a las descripciones de puestos. Las pruebas mide el nivel de conocimientos que un trabajador tiene con relación a los requerimientos de su puesto de trabajo. Enseña datos acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.
- Corrillos: Es una técnica en la cual los integrantes por medio de un ejercicio estructurado proporcionan la información necesaria para satisfacer sus necesidades. Ejemplos de este ejercicio lo constituyen las Comisiones Mixtas de Capacitación, los Círculos de Calidad, entre otros.

Con las técnicas en mención se obtiene la información necesaria para realizar el análisis de la situación real; este paso se lleva a cabo por cada uno de los trabajadores

que ocupan cada uno de los puestos e igualmente por cada uno de los estándares ya mencionados.

- Tercera etapa: Comparación entre ambas situaciones.

Como su nombre lo dice, es en este momento es donde se analiza y compara lo detectado entre la situación ideal y la situación real, identificando las discrepancias que resulten de las variables de análisis (recursos materiales, actividades, índice de eficiencia, requerimientos, ambiente laboral físico y medidas de seguridad).

- Cuarta etapa: Determinación de las Necesidades y Toma de Decisiones.

Con la información de la tercera etapa, se está en posibilidades de identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores, así como las carencias o limitantes que presenta la organización que impiden el logro de los objetivos de la misma y cuyas deficiencias, si bien obstaculizan el desempeño del trabajador, no pueden ser resueltas con la capacitación; por ejemplo, la carencia de Descripciones de puestos, la materia prima defectuosa, la inoperancia de programas de trabajo, entre otros.

Una vez que se han revisado y comparado cada uno de los estándares se obtiene información precisa y completa, con esto se facilita la toma de decisiones.

4.2. Diseño y producción de programas

Esta fase tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje. Si se diseñan correctamente se garantizan mejores resultados en la capacitación (Reza, 1998).

En el diseño de un evento de capacitación se utiliza un instrumento que contenga: objetivos, actividades, tiempo estimado por actividad, medios y/o materiales didácticos, instrumentos o técnicas de evaluación.

Para desarrollar un programa de capacitación es necesario tener claros los siguientes conceptos:

- Plan de Capacitación. Es el *“conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendientes a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que lo integra”* (Reza, 1998, p. 32).
- Programa de Capacitación. Es el *“conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto, y cuya reunión constituye un plan”* (Reza, 1998, p. 32).
- Curso. Es el *“conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. La unión de los cursos o actividades de capacitación conforman los distintos programas”* (Reza, 1998, p. 32).

Para la elaboración del plan de capacitación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Investigar los antecedentes, es decir, revisar las necesidades organizacionales y de capacitación; establecer las necesidades manifiestas y encubiertas, jerarquizarlas por áreas, puestos y personas a capacitar; revisar los niveles de profundidad de los cursos; prever las técnicas de instrucción a emplear, los materiales, los facilitadores, los equipos, aulas, entre otros.
- Hacer un inventario de recursos humanos y describir lo más detallado posible las carencias de conocimientos a satisfacer de cada trabajador y grupo de trabajadores.

- Investigar las características culturales y de conocimiento, así como los niveles jerárquicos de los participantes. Visualizar el número posible de candidatos.
- Que las fases de elaboración del programa estén completas.
- Hacer el llenado y formalización de formatos legales.

4.2.1. Contenido del programa de capacitación

El programa de capacitación, que generalmente es anual, tiene como contenido principal lo siguiente:

- La presentación del programa: en esta se incluye la problemática, cobertura que abarcará, sus etapas, principales características y una breve descripción del contenido.
- La planeación estratégica de la capacitación, la cual se refiere a la misión de la organización, principales objetivos de sus áreas y programas; y los objetivos de la capacitación.
- El *análisis de la situación que guarda la capacitación con la organización*, contiene los aspectos investigados de imagen de los servicios de capacitación proporcionados; expectativas de los involucrados; además de incluir las oportunidades y las amenazas que tiene la capacitación.
- La *programación de cursos*, es la calendarización de todos los programas, clasificados en base a las necesidades de la organización, considerando un lapso mensual, trimestral, semestral o anual. Además de contener el alcance, posibles instructores, responsable o personas encargadas de la coordinación operativa y el costo (Reza, 1998).

4.2.2. Elaboración del programa de capacitación

Reza (1998) señala que para la elaboración del programa de capacitación se deben seguir los siguientes pasos:

1° Marco de referencia. Se elabora un informe de Detección de Necesidades de Capacitación con el marco normativo y la misión de la organización, además de analizar los alcances y obstáculos de la misión organizacional.

2° Determinación de grupos. Se requiere identificar el número de personas involucradas en el programa de capacitación, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.

3° Sistema. Se revisan los aspectos que pueden resolverse a través de los diferentes medios disponibles, como por ejemplo:(lecturas, ciclos de conferencias, becas (en los casos que se requiera el desarrollo sistemático de conocimientos referidos a una rama del saber), cursos exteriores y cursos intramuros.

4° Secuencia y sistematización. Si los programas son modulares o autónomos, se marca la secuencia lógica de los cursos integrantes, la progresión, los niveles, las fechas y sedes de los cursos autónomos.

5° Calendarización de programas. Para organizarlos se diseña un calendario de cursos dependiendo de la duración y la secuencia modular. Es recomendable hacer una programación mensual, trimestral, semestral o anual, para realizar algún ajuste o adaptación en los casos que se requiera.

6° Instructores. En este aspecto se consideran los objetivos, contenidos y metodología de los diferentes eventos de capacitación programados a fin de determinar el número, disposición, perfil, calidad y versatilidad de los instructores, mismos que pueden ser internos o externos.

7° Carta descriptiva. Reza (1998) la define como *“el documento que orienta la actividad del instructor, basado en objetivos generales y específicos; en el cual se sugieren las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad”* (p.37). Este documento es una guía flexible que se ajusta a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular.

El procedimiento que propone Reza (1998) para elaborar la carta descriptiva es el siguiente:

- Determinar los objetivos generales. Estos muestran las conductas que se esperan de los participantes al concluir un curso, los cuales deben ser redactados en términos de conducta o comportamientos para desprender los contenidos temáticos.
- Establecer los objetivos particulares o intermedios. Son un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar, en el análisis de un tema o unidad.
- Fijar los objetivos específicos. Los cuales se desprenden de los objetivos particulares y se relacionan con los contenidos temáticos de una unidad de aprendizaje. Para su elaboración se debe seguir la siguiente estructura, es decir, tener: un CUÁNDO, que es el momento en el cual se habrá alcanzado el comportamiento deseado por parte del capacitando; un QUIÉN, que se refiere al participante que va a cumplir o satisfacer los objetivos,; un QUÉ o ACTIVIDAD , misma que debe ser acorde con los objetivos ya que estos se enuncian en términos de verbos activos y futuros, toda vez que los comportamientos se evalúan una vez realizada la actividad; y el PARA QUÉ y CÓMO, que enuncian las ideas que permitan visualizar el motivo del curso.

- Seleccionar los temas y subtemas. Entendiéndose como los contenidos, los cuales se analizan y enlistan en relación con los objetivos específicos, particulares y generales.
- Elegir las técnicas de enseñanza para preparar al participante en la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos o actitudes.
- Determinar las actividades de aprendizaje, las cuales describen las consideraciones y acciones más efectivas que debe realizar el instructor para facilitar el aprendizaje de los participantes.
- Escoger los apoyos didácticos a utilizar en cada sesión del curso.
- Elegir los instrumentos de evaluación adecuados para cada una de las etapas y el tipo de aprendizaje.
- Determinar el espacio y tiempo de cada tema y actividad de acuerdo a las condiciones del diseño del curso y características de los participantes.

Coordinación de eventos. Esta etapa tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la ejecución del curso de capacitación para que se cumplan objetivos propuestos, por lo tanto recomienda tomar en cuenta:

- La calendarización: A pesar de que se haya calendarizado al estructurar el programa, se deben tomar en cuenta; las fechas cívicas importantes, vacaciones, cierre de mes, días de descanso, entre otros. También se debe considerar la disponibilidad de los locales o aulas en donde se pretender desarrollar. Además de contar con las autorizaciones de los jefes inmediatos y tener claro las cargas de trabajo. Por último revisar la disponibilidad del instructor tanto interno como externo para realizar del curso.

- Los recursos económicos y materiales: Contar con los equipos necesarios de acuerdo a las fechas señaladas y por otro lado un acertado control presupuestal.
- La promoción: Contempla que la información del curso se difunda de manera oportuna y suficiente. Esta información debe enviarse a los posibles participantes con suficiente tiempo para que se organicen y no se vea afectado su trabajo.

Por otra parte Rodríguez (1991) propone únicamente cinco fases para elaborar el programa de capacitación:

- Redacción de objetivos.
- Estructuración de contenidos.
- Diseño de actividades didácticas: técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Determinación de los materiales de apoyo.
- Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.

En cuanto a redacción de objetivos los divide de acuerdo al área de aprendizaje, como es: cognoscitiva, habilidades, actitudes y conductas externas; por otra parte toma en cuenta los niveles a los que se pretende llegar para el desempeño de los puestos como: de umbral (origen), actualización y promoción.

Además el ámbito en base a: objetivos generales, particulares o específicos; la proyección temporal, los cuales son: objetivos a corto, mediano y largo plazo; el carácter esencial o instrumental son: objetivos terminales e intermedios.

En relación a la estructura de contenidos coincide con Reza (1998) que realiza módulos de aprendizaje.

Mientras que en el diseño de actividades didácticas únicamente enlista las técnicas más conocidas a utilizar.

Con respecto a los materiales de apoyo los divide en: visuales, auditivos y audiovisuales.

En cuanto a la evaluación refiere que se tienen que evaluar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas y, de acuerdo a los momentos de la evaluación propone realizar una inicial o diagnóstica, formativa o formativa y una final o de dominio.

4.3. Operación

Reza (1998) comenta que esta fase se encarga de la promoción y ejecución de los cursos, y la satisfacción de necesidades del personal, mismas que se han detectado por medio de un diagnóstico confiable y completo.

Esta fase tiene como objetivo dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances de la capacitación a todos los involucrados para satisfacer sus expectativas.

Para la operación y desarrollo de la capacitación se requiere contar con una serie de instrumentos de tipo administrativo, como son:

- El manual de políticas. Este conjunto de normas o guías de funcionamiento orientan al operador de la capacitación en la ejecución de actividades. Las políticas son elementos de dirección que se toman en cuenta en las tareas de planeación, evaluación, diseño, administración y control de la capacitación.
- El manual de normas y lineamientos para la solicitud de servicios de capacitación el propósito de este documento es brindar una mejor atención a todas las áreas de

la empresa, en función a los servicios que proporciona el sistema de capacitación.

- El catálogo de cursos es una herramienta para la promoción y operación de cursos de capacitación. Con este documento se conocen los cursos que se imparten con regularidad en la empresa, en ocasiones son diseñados internamente para uso exclusivo de la organización o contratados de manera externa. Este catálogo proporciona información sobre el nombre de los cursos, claves de organización, clasificación de los cursos, objetivos, contenido temático y población a la que va dirigido. Además se integra un directorio de los instructores internos o externos de capacitación que apoyan en el desarrollo de los programas.
- El listado de verificación es una herramienta para el control de los cursos. Es un listado de cotejo, es decir, una serie de actividades que se tienen que realizar antes, durante y después del curso de capacitación (Reza, 1998).

A esta etapa Rodríguez (1991) la denomina organización de los eventos. En la tabla 4.1 se enuncian los factores requeridos para dicha organización.

Tabla 4.1

Factores requeridos para la organización de los eventos de capacitación

Factor	Descripción
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Número. • Edad. • Escolaridad. • Horarios de trabajo. • Puestos que desempeñan.
Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de los locales. • Tamaño. • Iluminación. • Ventilación. • Acústica. • Mobiliario.
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Total de tiempo del curso. • Tiempo que se destina a cada módulo que conforman el curso. • Tiempo plasmado en cronogramas, horarios o calendarios.
Instructores	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del personal interno para impartir los cursos. • Se contemplan los especialistas externos para dar la capacitación.
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Con los instructores externos existen costos y suelen ser elevados. • Con instructores internos disminuyen los costos, y en ocasiones, no existen.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Correcta difusión del curso para que jefes y participantes estén enterados.
Atención durante el evento	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de carpetas con literatura y material de apoyo para cada participante. • Recesos y toma de alimentos para los participantes. • Entrega de diplomas y/o reconocimientos.

Fuente: Elaboración propia con literatura de Rodríguez (1991, pp. 91:93).

4.4. Evaluación

Una parte integrante de la evaluación es la *medición*, la cual se convierte en una herramienta fundamental para que esta cumpla con su propósito de emitir juicios válidos que faciliten la toma de decisiones.

Rodríguez (1991) puntualiza que la evaluación permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no se sabe qué se pretende lograr.

4.4.1. Características de la evaluación

Reza (1998) señala que la evaluación debe ser:

- **Objetiva:** Sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla.
- **Metódica:** Basada en modelos o métodos experimentados y probados en su efectividad.
- **Completa:** Considerando en su análisis la mayor cantidad de variables para que su interpretación sea correcta.

Sin embargo Rodríguez (1991) establece que la evaluación debe cumplir con las características siguientes:

- **Integrada:** La evaluación forma parte del sistema de capacitación por lo tanto se contempla dentro del contexto de capacitación.
- **Continua:** Debido a los cambios constantes a los que se enfrenta la organización es necesario que el personal se encuentre en desarrollo para poder las satisfacer las necesidades de la organización.
- **Realizada en equipo:** Las personas que forman parte de la capacitación y las que son afectadas deben trabajar de manera conjunta para que se logre el objetivo.

- Específica: Los involucrados en la capacitación necesitan conocer sus debilidades y potencialidades proyectadas por la evaluación para que se cumpla el propósito de esta.
- Personalizada: Se aplica a cada uno de los participantes para conocer el rendimiento personal de cada uno en relación con la capacitación.
- Significativa: Se proporciona a los participantes el significado de la evaluación.
- Metódica: Se establece de acuerdo a normas y criterios aceptables, observables y aplicables.
- Confiable: Es necesario conocer los beneficios y limitaciones para así poder identificar la validez, consistencia y objetividad de las técnicas e instrumentos que se utilizan para captar información.

4.4.2. Dimensiones de la evaluación

Para Reza (1998) las dimensiones de la evaluación son:

- Evaluación de la reacción: Analiza en que medida gustó o no el curso o actividad de capacitación, enfocándose a la forma en que fue manejado. Proporciona información de acontecimientos que sucedieron durante un curso, y si este fue del agrado o no de los participantes.
- Evaluación del aprendizaje: Detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del curso. Se realiza en tres momentos: el primer momento es la diagnóstica, la cual se aplica al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, con esto se identifica el nivel de conocimiento de los participantes sobre el tema a tratar, detecta el nivel real del conocimiento del participante para ajustar el programa a sus verdaderas expectativas y necesidades. El segundo momento es la evaluación formativa, que se da durante el proceso de enseñanza-aprendizaje;

detecta deficiencias, errores o desviaciones de los participantes en los objetivos de aprendizaje y permite que se retroalimente al participante y al instructor para detectar y corregir fallas. El tercer momento es la evaluación sumativa, se lleva a cabo al finalizar el proceso de enseñanza aprendizaje y consiste en verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos establecidos; muestra al participante su nivel o grado de conocimiento con relación a un tema; se debe realizar de manera individualizada para mostrar el grado de aprovechamiento de cada uno de los capacitandos.

- Seguimiento de la aplicación. Verifica si está siendo correcta la utilización del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo, para que con este satisfaga necesidades manifiestas y encubiertas.
- Evaluación del costo-beneficio. Valora los resultados evidentes del curso. Esta evaluación se ve reflejada en la mejoría de los procesos productivos, incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, entre otros.
- Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación: Verifica el quehacer de las personas o áreas encargadas de la capacitación.

Donald Kirkpatrick (citado por Rodríguez,1991, p.133) propone las siguientes evaluaciones:

- Evaluación de la reacción. Mide el grado de aceptación al evento de capacitación; identifica el agrado o desagrado de la misma.
- Evaluación de aprendizaje. Mide el nivel de conocimientos adquiridos por el participante en relación a los objetivos propuestos en el curso.
- Evaluación de comportamiento. Mide el grado y el modo de cómo los conocimientos o habilidades aprendidas son aplicados en el puesto de trabajo

- Evaluación de resultados. Mide los logros obtenidos como fruto de lo aprendido.

4.5. Administración y control

Este último subsistema está relacionado con la administración y el control de las actividades de capacitación, el objetivo de este es *“proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del sistema”* (Reza, 1998, p. 203).

A continuaciones citan ejemplos de políticas que facilitan el logro de este.

Las *políticas para la operación* del curso, consisten en que la adquisición del equipo se acompañará con una justificación que cubra los requerimientos expresados por el sistema en términos de calidad, duración y servicio. Así como registrar las entradas y salidas de equipo y material con el fin de evitar extravíos.

Otra política de esta índole consiste en que la programación de aulas, equipo y material se exhiban a la vista de todo el personal usuario del servicio.

La administración y el control son el soporte logístico del sistema, este actuará como enlace con las demás áreas de la organización para la obtención de recursos y la realización de trámites de registro y control.

Para facilitar el control administrativo se muestra seis listas para obtener un manejo efectivo de los cursos de capacitación:

Lista1 *Requerimientos del sitio de reunión e instalaciones*: se refiere a la revisión que se hace en el lugar donde se realizará el curso con relación a:

- Localización: facilidad de acceso al lugar.
- Local: revisar iluminación, acústica, ventilación, comodidad, espacio para equipo y trabajadores.
- Otros aspectos: higiene del lugar, sanitarios, acceso a fax, copiadoras, teléfonos, computadoras.

- Comidas y bebidas: adecuados a los horarios de descanso, tipo de bebidas.

Lista 2 *Instrucciones para los participantes*: se expondrá información relativa a:

- Título de curso.
- Fechas del curso.
- Hora de registro.
- Hora de iniciación.
- Donde anunciarse al llegar.
- Número y nombre del responsable o contacto.
- Dirección y localidad, entre otros.

Lista 3 *Materiales y equipos*: es lo que se utilizará durante el curso, incluso servirá en casos de improvisación:

- Material de escritura: marcadores y rota folios, plumones, pizarrón, acetatos.
- Material de escritorio en general: engrapadora, clips, calculadora, cintas auto adheribles, tijeras, cutter, cables de extensión.
- Papel: para notas, libretas o cuadernos, hojas de rotafolio.
- Materiales para equipo: todo lo necesario para los equipos de proyección, video, escritura, audio.

Lista 4 *Acciones a realizar antes del evento*:

- De carácter general: confirmar el número de participantes, preparar lista de participantes, verificar instalaciones, materiales, videos, diapositivas, trípticos.
- Sitio de reunión: revisar la recepción, estacionamiento, descansos, alimento y horarios.
- Oradores invitados: programas, horarios, requerimientos.

Lista 5 *Acciones a realizar durante el evento*: estas se tomarán en cuenta horas antes del curso:

- Recepción: organizar las mesas de recepción y los reconocimientos del curso, tener preparada la lista de participantes, confirmar localización del salón.
- El salón: distribución, sillas, calefacción, ventilación.
- Equipos: monitores, proyectores, reproductores de cassettes de audio y video, pizarrón.
- Introdutor: resumen curricular para la presentación, entrega de trípticos, manuales.
- Inauguración: presentación, brindar información relevante del curso.
- Seguimiento: estar al tanto de la atención de los participantes, verificar que todo este bien y que no falte nada durante el curso.
- Clausura: evaluaciones de los participantes, entrega de reconocimientos.

Lista 6 *Acciones a realizar después del evento*:

- Salón: comprobar el arreglo de las instalaciones, informar posibles anomalías.
- Equipo y materiales: comprobar las condiciones del equipo utilizado, en su caso sustituir el dañado.
- Instructor: elaborar el concentrado de evaluaciones emitidas por los participantes, solicitar retroalimentación al instructor en relación a la coordinación del curso.
- Registro: elaborar formatos legales como constancias de habilidades y diplomas.

Por otra parte, para el control y administración se toma en cuenta el presupuesto de capacitación, Reza (1998) lo define como “*el enunciado de los resultados esperados expresándose en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de*

horas hombre, unidades de producto, horas máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica” (p. 216).

Para calcular el presupuesto se toman en cuenta las partidas que lo integran, como son:

- Gastos de administración, organización y operación.
- Sueldos y salarios del personal.
- Luz, renta, teléfono, fax, equipo y herramienta.
- Honorarios de los instructores.
- Gastos de investigación.
- Viáticos.

Por último se realiza un control de programas, cuyo objetivo es contar con herramientas que auxilien en el control y avance del curso u otras actividades propias de la capacitación. Para su realización se utiliza un instrumento que contenga la siguiente información:

- Programas: Se registra el nombre correcto del programa.
- Departamento ejecutante: Se escribe el nombre del área o departamento encargado de llevar acabo el programa.
- Etapas: Se mencionan las tareas o partes en las que se divide el programa.
- Responsable o colaboradores: Se señala el(los) nombre(s) de la(s) persona(s) responsable(s) del programa.
- Objetivo general: Corresponderá a la intención y afán genérico, correspondiente al programa en su conjunto.
- Objetivo específico: Corresponderá a las intenciones de cada una de las actividades a desarrollar.

En este capítulo se expusieron las fases del proceso de capacitación de los autores Rodríguez (1991) y Reza (1998), cuyo propósito en común es lograr que la capacitación se imparta de forma sistemática, atendiendo las necesidades y recursos reales de cada organización.

En el siguiente capítulo se presenta lo correspondiente a la Descripción y Análisis de puestos, mismo que guarda una estrecha relación con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), la formulación de los Programas de Capacitación y el Desempeño Laboral.

5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

En este capítulo se presentan generalidades sobre la descripción de cargos con respecto a su estructura, las etapas y métodos a utilizar para el diseño de los mismos, los objetivos que persigue la técnica, así como la importancia, estructura y dificultad de los puestos de los altos ejecutivos.

5.1. Introducción

Derivado de la división del trabajo y por ende la especialización de funciones, las necesidades básicas del factor humano para la organización, se establecen mediante la descripción y especificación de cargos. Chiavenato (2003) señala *“la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo”* en tanto que las *“especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”* (p. 330).

Por lo tanto, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, entre otros factores.

Para Chiavenato (2003) un cargo es *“la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”* (p. 332), en tanto la descripción del cargo es:

“un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos el cargo (por qué lo hace)” (p. 331).

Realizada la descripción, se efectúa el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo, denominados factores intrínsecos, se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

5.2. Estructura de la descripción y análisis de cargos

La descripción del cargo debe contener:

- Nombre del cargo y posición del cargo en el organigrama: Nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales.
- Contenido del cargo: Tareas diarias, semanales, mensuales, anuales y esporádicas.

El análisis del cargo comprende:

- Requisitos intelectuales: Instrucción básica necesaria, experiencia necesaria, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos: Esfuerzo físico necesario, concentración necesaria y constitución física necesaria.
- Responsabilidades implícitas: Por supervisión de personal, por materiales y equipos, por métodos y procesos, por dinero, títulos, valores o documentos, por información confidencial y por seguridad de terceros.
- Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo y riesgos inherentes.

La descripción y el análisis del cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades, pero se diferencian en el proceso de obtención de datos (Chiavenato, 2003).

5.3. Métodos para la descripción y análisis de datos

Los métodos más utilizados para la recolección de la información aceptados por Chiavenato (2003) , Reyes (1966) y Morales 2003) , entre otros autores, son:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Métodos mixtos.

Cada uno de ellos tiene sus características, ventajas y desventajas propiamente dichas, pero que no son excluyentes entre sí sino complementarias.

5.4. Etapas del Análisis de cargos

Para efectuar cualquier investigación de esta índole, se hace necesario identificar las metodologías propuestas teóricamente. Para fines de este capítulo se presentan las de Chiavenato (2003), Reyes (1966) y Morales (2003).

En la tabla 5.1 se muestra de manera sintetizada la de Chiavenato (2003).

Tabla 5.1

Etapas para el análisis de cargos

Etapa	Actividades a realizar
1. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los cargos que deben describirse. • Elaboración del organigrama de cargos. • Elaboración del cronograma de trabajo. • Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. • Selección de los factores de especificaciones. • Dimensiones de los factores. • Gradación de los factores de especificaciones.
2. Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos. • Preparación del material de trabajo (ej: formularios, folletos, etc.). • Disposición del ambiente. • Recolección previa de datos.
3. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de datos sobre los cargos. • Selección de datos obtenidos. • Redacción provisional del análisis. • Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o rectifique. • Redacción definitiva del análisis del cargo. • Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo, para su aprobación por los niveles administrativos de la organización.

Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2003, pp.343:346)

Reyes (1996) señala que la dificultad para precisar el contenido de un puesto, obliga a usar un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de “*análisis de puesto*”; lo fundamental en ella es la “*separación y ordenamiento*” científicos de los elementos que integran un puesto (p.17).

Sostiene que generalmente “*se tiene una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenados*” (p.17).

Propone que antes de efectuar el análisis de puestos se realicen las siguientes actividades previas:

- Aprobación de la gerencia. Se requiere el convencimiento y aprobación de la gerencia. Para lograrlo es imprescindible vender la idea del sistema como una inversión, presentando cálculos aproximados sobre sus costo y listando clara y objetivamente los beneficios directos e indirectos que rendirá.
- Determinación de los objetivos. Estos determinarán el tipo de factores que requieran ser investigados, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignen, la forma de estructurarlos, entre otros. Distingue cuatro tipos de análisis de puestos: el que se realiza para mejorar los sistemas de trabajo, el que se hace para orientar la selección de personal, el formulado con miras al adiestramiento y capacitación del trabajador y el que sirve para la valuación de puestos.
- Información a los trabajadores. Debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y utilidad; es imprescindible obtener su cooperación, ya que de lo contrario, la oposición del trabajador impide o limita el alcance de la

investigación. Así mismo es necesario que el nivel supervisor esté completamente informado y preparado para el estudio, toda vez que serán auxiliares del analista que es la persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos del mismo.

- Preparación de analistas. Además de conocer la técnica de *análisis de puestos*, requiere tener una idea general sobre los sistemas de producción de la organización.

Efectuado lo anterior, se procede a realizar la recopilación de datos y el diseño de la descripción de los puestos (p.18:26).

Por otra parte, Morales (2003) define el análisis del puesto como *“el método de obtención de información, de manera que sea útil para su valoración”* (p.23). Para Vargas (citado por Morales, 2003) *“es estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente”* (p.24).

El esfuerzo analítico no es una simple compilación de datos; debe ser útil para la toma de decisiones que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Las tres etapas para el análisis del puesto propuesto por Morales (2003, p. 25) son:

- Planificación. Implica compromiso de la gerencia y del comité coordinador; decisiones inherentes a los analistas; determinación de los métodos de análisis y promoción y operación del programa.
- Operación. Incluye el proceso de operación y aplicación de métodos.
- Administración. Contempla la elaboración de la descripción del puesto, aprobación de la descripción del puesto y actualización de la descripción.

Como se observa, cada autor propone su metodología, aunque diversa, el propósito es el mismo: Diseñar la Descripción de Puestos.

5.5. Beneficios del Análisis y Descripción de puestos

Se presenta de manera enunciativa no limitativa lo señalado por Reyes (1996, p. 27:29)

Para la empresa:

- Muestra las lagunas existentes en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Permite a los directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.

Para el departamento de personal:

- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal.
- Apoya a determinar con precisión la materia de la capacitación y el adiestramiento y a dar éste.
- Permite calificar de manera objetiva el desempeño del trabajador.

Para los supervisores:

- Les proporciona conocimientos preciso y completo de las operaciones a supervisar.
- Le permite exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Ante el cambio de supervisor, impide que los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.
- Permite ubicar el trabajador más apto para alguna labor accidental.

Para el trabajador:

- Le permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le indica con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si está laborando correctamente.

Con lo expuesto se resalta la imperiosa necesidad de contar con las Descripciones de Puestos, ya sea utilizando la metodología tradicional o las nuevas tendencias como es el Sistema Hay.

En el siguiente capítulo se presenta una visión general de la evaluación del desempeño, que es un hecho cotidiano en la vida del ser humano, así como en las organizaciones.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este capítulo se muestra la definición y objetivos que persigue la evaluación de la conducta laboral; los beneficios que implica la evaluación para la organización, los supervisores y los trabajadores; los métodos para efectuarla y la relación que guarda con el análisis y descripción de puestos.

6.1. Antecedentes

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Desde el momento que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

Uno de los pioneros en ésta área fue Robert Owen, quién en los indicios del siglo XIX estructuró un *Sistema de libros y blocas de carácter*, poniéndolos en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia (Grados, Beutelspacher, y Castro, 1980).

A principios del siglo pasado Winslow Taylor señaló “*mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de la eficiencia de los trabadores*” (citado por Grados et al., 1980, p. 9).

Con base en sus estudios, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- Instruirlos en métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.

- Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Desde entonces se ha venido desarrollando la calificación de méritos; ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo (Grados et al., 1980).

Uno de los primeros obstáculos con que se tropieza al hacer referencia a la evaluación del desempeño es el de la terminología. El nombre varía de una organización a otra y de acuerdo con los objetivos particulares que persiga. Las denominaciones que se encuentran con mayor frecuencia son:

- Calificación de actuación.
- Calificación del desempeño.
- Registro de ejecución.
- Calificación de méritos.
- Evaluación de la actuación.
- Registro de ejecución.
- Medición del desarrollo.
- Medición del desempeño.
- Valoración de méritos.
- Evaluación del desempeño.

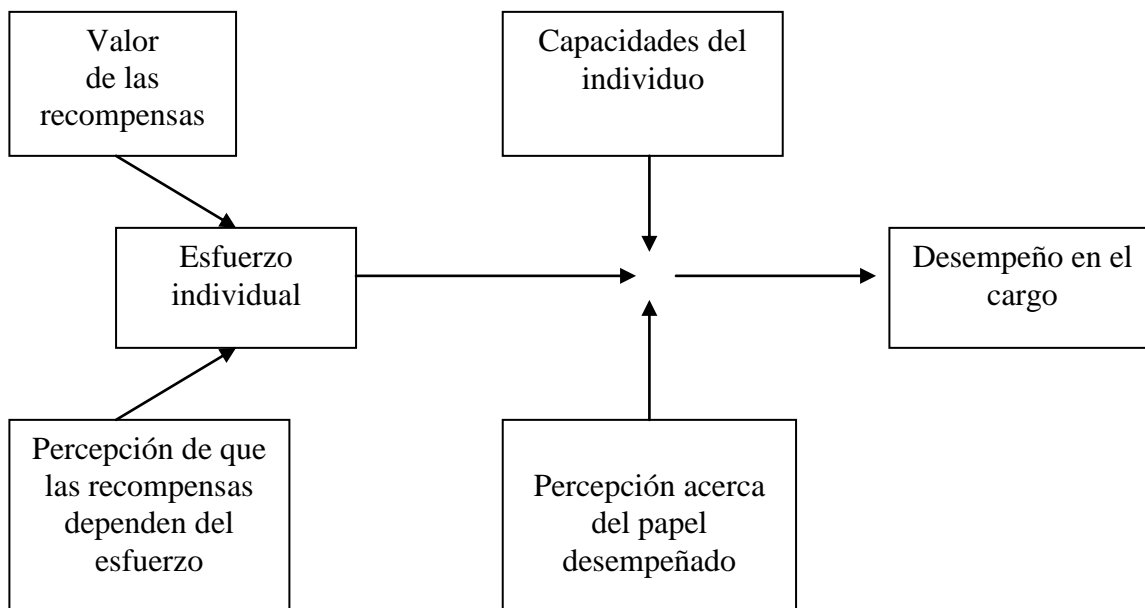
Grados et al. (1980) proponen que se le denomine *evaluación de la conducta laboral*, ya que lo consideran más preciso y acorde con su naturaleza.

Chiavenato (2003) utiliza el término *evaluación del desempeño* (p.356). Sostiene que “no interesa el desempeño general, sino el desempeño del cargo, varía de persona a

persona... A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará” (p.356).

En la figura 6.1.se observan los factores que influyen en el desempeño del cargo.

Figura 6.1. Factores que afectan el desempeño del cargo



Fuente: Chiavenato (2003, p. 356).

6.2. Definición y objetivos de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2003) define la evaluación del desempeño como *“una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”* (p.357). Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Para Chiavenato (2003) la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico- mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta conseguir

diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Capacitación.
- Adecuación del individuo al cargo.
- Promociones.
- Incentivo salarial por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Grados et al. (1980) dividen los objetivos de la calificación de méritos de la siguiente manera:

PARA LA ORGANIZACIÓN

- Para proveer a la dirección de la empresa de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal
- Como base objetiva para establecer los criterios que normen las políticas de personal; para fijar niveles salariales y promoción de empleados; para corregir deficiencias en el trabajo; como parte del sistema de antigüedad para el retiro; para motivar a los trabajadores, etc.
- Para identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo de personal.

PARA LOS TRABAJADORES

- Para mantener un situación real dentro de su trabajo, en cabal conocimiento de si su labor es deficiente, si pueden superarse o si se encuentran en un nivel óptimo de eficiencia.
- Para saber si sus características individuales, deseos, aspiraciones etc., están siendo tomados en cuenta.
- Para que sepan qué aspectos deben corregir o perfeccionar.
- Como base para lograr mejores resultados, ya que el ser observados y registrado su desempeño, también se les evalúa.
- Como medio básico para lograr incentivos que redunden en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.

PARA LOS SUPERVISORES

- Como técnica de evaluación que reduzca peligros tales como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- Como medio para asegurarse de que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a toda la organización más que en el trabajo individual.
- Cómo base para realizar análisis imparciales a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, reajustes de personal, transferencias ,etc. (pp.16:18)

Grados et al. (1980) sostienen que a partir de la calificación de méritos es posible establecer premisas generales de comportamiento del individuo en la empresa, y con ello se participa en su orientación hacia el logro de sus metas.

6.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2003) afirma que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos.

Señala que en general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en las variables de evaluación, reduciendo la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan autoactualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo (p.366)

Reyes (1970) cita que los principales objetivos de la calificación son:

- Orientación para la empresa. Conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, que trabajadores pueden escogerse para ocupar los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, entre otras.

- Orientación para el supervisor. Reducir los peligros de la subjetividad y el empirismo. Mejorar las relaciones entre supervisado y supervisor. Contar con información objetivo para casos de promociones y transferencias de trabajadores. En sí le ayuda a juzgar analíticamente a su personal, con lo que tiene que mejorar su labor de supervisión.
- Orientación del trabajador. Permite dar a conocer periódicamente a los trabajadores, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse, o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia; dándole la oportunidad al trabajador de corregirse, perfeccionarse, evitar sanciones, y quizá despidos.
- Eliminación de la rutina. El trabajador que es sujeto de evaluación, necesariamente se esmerará, porque sabe que se le vigila y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido, y que la empresa toma interés por su trabajo. Ayuda al supervisor a distinguir al trabajador que realmente trabaja, del que sólo simula.
- Auxiliar en los sistemas de incentivos.

6.4. Métodos de evaluación del desempeño

En la tabla 6.1 se muestran los sistemas de calificación de acuerdo con su estructuración propuestos por Reyes (1979) y Grados et al. (1980).

Tabla 6.1

Sistemas de evaluación del desempeño

Sistemas de comparación	Alineamiento Comparación pareada Distribución forzada
Sistemas de escalas	Continuas Discontinuas
Sistemas de listas verificables	Ponderadas De referencia

Fuente: Diseño propio con literatura de Reyes (1979, pp. 171:179) y Grados et al. (1980, pp. 21:25)

Además de los sistemas expuestos en la tabla 6.1, Grados et al. (1980) adicionan las técnicas mixtas de aplicación como son: el Programa a base de hojas de clasificación, la Técnica de evaluación de incidentes críticos y la Técnica de calificación por resultados.

Para Chiavenato (2003, pp. 367:381) los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- Método de las escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.
- Método de frases descriptivas.

6.5. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia.

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que se puede disponer. De poco sirve entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados.

La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación.

En este contexto, Chiavenato (2993) sostiene que las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Los indicadores tienden a ser sistemáticos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado....
2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación....
3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación....
 - a. Indicadores financieros. Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.
 - b. Indicadores ligados al cliente. Satisfacción del cliente, tiempo de entrega de pedidos....
 - c. Indicadores internos. Tiempos de proceso, índice de seguridad, índices de reprocesos, ciclo del proceso....
 - d. Indicadores de innovación. Desarrollo de nuevos procesos y productos, calidad total....
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH....
5. Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados....
6. Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas en un sentido más amplio.
 - a. Competencia personal....
 - b. Competencia tecnológica....
 - c. Competencia metodológica....
 - d. Competencia social....
7. La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios....
8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento....
 - a. Desburocratización....
 - b. Evaluación hacia arriba....
 - c. Autoevaluación....
9. La evaluación del desempeño está relacionándose estrechamente con la noción de expectativa....
(pp: 382:390)

Con todas estas tendencias, la evaluación del desempeño está flexibilizándose. Lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos que sirvan al negocio de la organización y a los intereses individuales de aquellas.

6.6. La evaluación del desempeño y su relación con el análisis de puestos

El análisis de puesto se visualiza como una técnica básica dentro de las organizaciones, con la cual se determinan las funciones y responsabilidades.

Resulta imprescindible contar con un análisis y valuación de puestos bien estructurado que proporcione de manera integral la siguiente información:

- Identificación del Puesto. Requiere la siguiente información: título del puesto, registro del puesto, lugar de trabajo.
- Descripción genérica del puesto. Se detalla claramente el objetivo total para el cual fue creado el puesto.
- Ubicación jerárquica del puesto.
- Responsabilidades.
- Aptitudes requeridas.
- Relaciones del puesto.
- Rango salarial.

Con la información obtenida por el análisis de puestos, se infiere que, para poder evaluar el desempeño de una persona en el puesto, es necesario tomar en cuenta la importancia que cada empresa otorga a la habilidad técnica y experiencia que aporta cada individuo a los objetivos organizacionales (Grados et al., 1980).

Para concluir, se deja asentado que la evaluación del desempeño repercute en la valuación de puestos, ya que incrementa, en su caso, el sueldo y otros aspectos, como las prestaciones.

En el capítulo siguiente se describe la investigación de campo de esta tesis.

7. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se describe el problema de estudio, la pregunta de investigación, la hipótesis planteada, los objetivos propuestos y el trabajo de campo desarrollado.

7.1. Definición del problema

Sin lugar a dudas, la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo de los recursos humanos, la formación profesional del personal, la educación de adultos, o cualquier otro tipo de actividad que en este sentido realiza una organización o aquellas personas que van a incorporarse al mercado de trabajo, presentan antecedentes remotos.

Los resultados de la encuesta realizada por Asesoría y Administración Aplicadas, S.A., durante 1985 y 1986, (citados por Rodríguez, 1990, pp. 39:49) muestran los problemas enfrentados en la tarea de capacitar al personal, así como sus logros o beneficios obtenidos.

Dentro de los problemas que se encontraron, se citan a manera de ejemplo los siguientes:

Falta de interés tanto del personal como de los ejecutivos acerca de las actividades de capacitación, mediante el argumento de tener presiones de productividad de bienes o servicios que impiden dedicarle tiempo a esta función. Al parecer se ve a la capacitación como una interferencia en las labores cotidianas.

No se ofrecen suficientes oportunidades de mejoramiento para el personal ya capacitado.

Los cursos muchas veces no se ajustan a las necesidades reales de las organizaciones, en ocasiones, debido a la carencia de los capacitadores efectivos y otras a la falta de adecuación de los cursos al entorno mexicano (pp.44:45).

Reza (1999, pp. 66:70) expone la situación actual de la capacitación y el adiestramiento en México. Entre otros problemas que refiere, se citan los siguientes:

- Los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación. La consideran un gasto, no una inversión.
- La capacitación no hace milagros.

- Algunos trabajadores no tienen los conocimientos y/o experiencia elementales para desempeñarse en su puesto de trabajo.
- Los instructores son incompetentes.
- Los participantes no dejan de ir a su personal a capacitarse.
- Los programas de capacitación son pobres.
- No hay seguimiento de los programas.
- A los *expertos* les falta formación en el tema.
- No se le asigna el presupuesto necesario, además de que está expuesto al recorte si surge otra necesidad.
- Ausencia o deficiencia de infraestructura técnico-administrativa (carecen o están obsoletos: los manuales de organización, políticas y procedimientos; análisis y descripciones de puestos de trabajo; metodologías adecuadas para la DNC).
- La alta dirección no se involucra.

Por otra parte, la *vox populi* señala que los programas de capacitación no se basan en una detección real de necesidades de capacitación (DNC).

Por lo tanto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo perciben los trabajadores la capacitación que reciben en sus organizaciones en la ciudad de Querétaro?

7.2. Hipótesis

Hi: La percepción es desfavorable.

Ho: La percepción es favorable.

Ha1: La percepción es totalmente favorable.

Ha2: La percepción es totalmente desfavorable.

7.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general: Conocer si la capacitación que ha recibido o está recibiendo el trabajador en su centro de trabajo es favorable o desfavorable.

Objetivo específico: Identificar y jerarquizar los aspectos de la capacitación que requieren ser mejorados.

7.4. Definición de la población de estudio

Las personas que se encuentren actualmente laborando en la ciudad de Querétaro, y que hayan recibido o estén tomando cursos de capacitación impartidas en su centro de trabajo, indistintamente del giro de la empresa, institución u organización.

7.5. Definición de la muestra

Tipo: No probabilística o dirigida.

$n = 150$

Procedimiento para la selección de los elementos muestrales: sujetos voluntarios.

“En las muestras de este tipo la elección de los sujetos depende de las características que requiera el investigador” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 262).

7.6. Diseño y piloteo del instrumento de investigación

La encuesta está integrada por dos secciones:

- La primera incluye tres preguntas demográficas, de formato cerrado y con un nivel de medición nominal, es decir, sólo clasificatorio: Sexo, Tipo de organización y antigüedad en la organización.
- La segunda consta de 10 ítems sobre la variable de capacitación y la medición empleada fue escala Likert.

El piloteo de efectúo aplicándola a un grupo de 10 personas voluntarias que laboran para una institución educativa de nivel medio superior. Se deja versión final.

7.7. Instrumento de investigación

En el apéndice C se muestra la encuesta.

7.8. Trabajo de campo, problemas y soluciones

Se solicitó a 60 alumnos, estudiantes todos ellos a nivel profesional, aplicaran dos encuestas cada uno en el siguiente orden: familiares, vecinos, compañeros o amigos y personas voluntarias que cubrieran las características de la población del estudio. La finalidad de ello fue garantizar que el encuestado fuera confiable.

Se aplicaron por el tesista, 30 encuestas en una tienda de abarrotes (microsuper) tanto a proveedores (de Bimbo, Sabritas, Coca-Cola, Marinela, entre otros) como a los clientes.

El tipo de método de la encuesta se dio a través de entrevista y requisitado por el encuestador.

Se informa que no se tuvo problemas durante el trabajo de campo; se destaca la disponibilidad de todas las personas involucradas en el estudio.

7.9. Tabulación de los datos

Los datos obtenidos en el estudio de campo se concentraron en una hoja de cálculo de Excel.

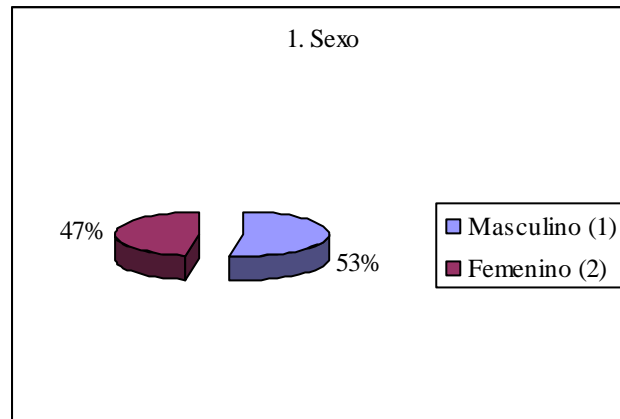
En el siguiente capítulo se muestra el análisis e interpretación de los resultados.

8. ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A partir de los datos tabulados se obtuvieron los siguientes resultados.

En la figura 8.1 se observa el porcentaje del género de las 150 personas encuestadas, de las cuales 79 fueron hombres y 71 son mujeres.

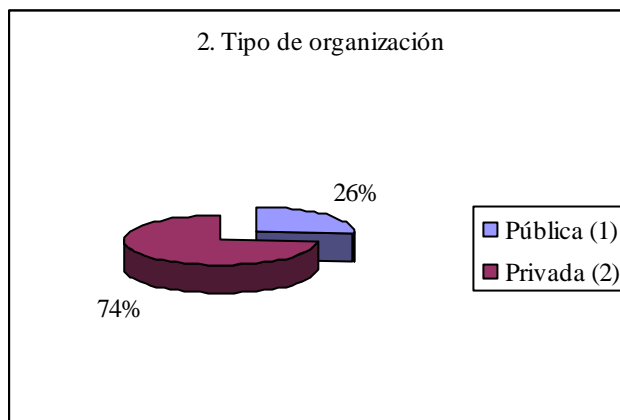
Figura 8.1. Género de la población de estudio



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.2 se muestra el tipo de organización para la cual trabajan; la mayoría lo hace en empresas privadas.

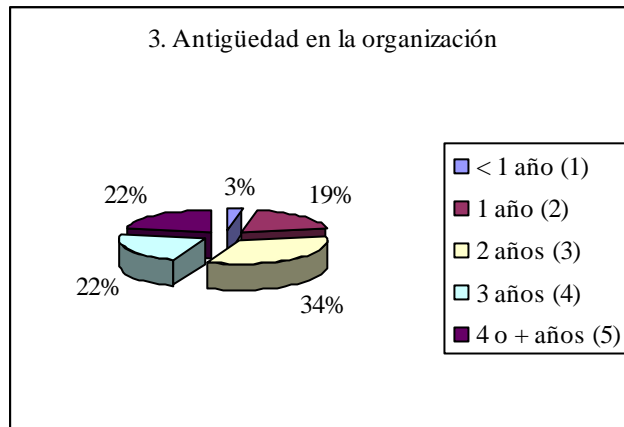
Figura 8.2. Clasificación de los centros de trabajo



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.3 se observa que el 56 % tiene una la antigüedad laboral entre dos y tres años. En la actualidad la seguridad y permanencia en el trabajo se ha visto mermada por las condiciones de trabajo actuales, como es, la contratación temporal, la contratación por honorarios y la terciarización.

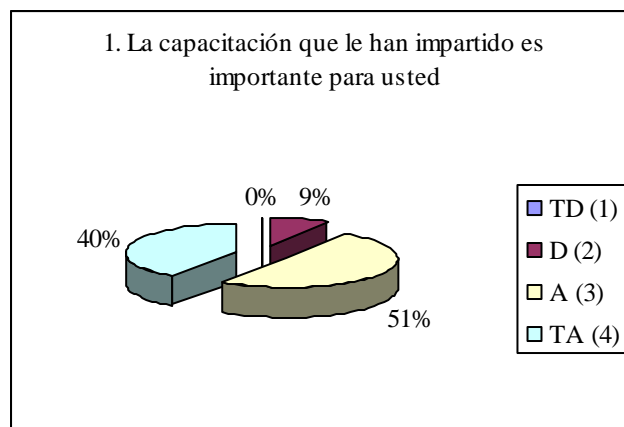
Figura 8.3. Antigüedad laboral



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.4 el 91% percibe que sí es importante la capacitación para el trabajador, es decir, no se ve como algo no útil.

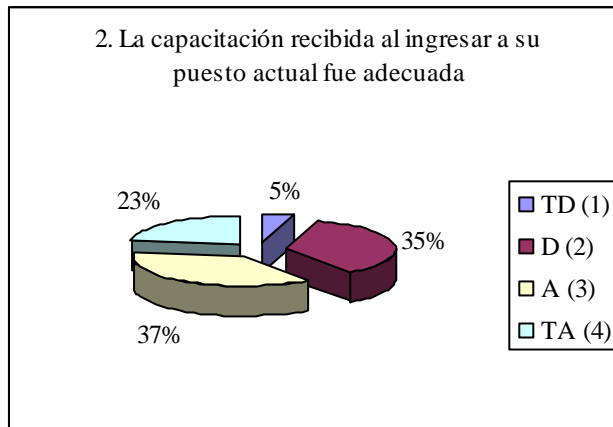
Figura 8.4. Importancia de la capacitación



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.5 se refleja que el 40% recibió una inadecuada inducción al puesto. En la práctica se observa que se le solicita al compañero del área de trabajo que le vaya diciendo al trabajador de nuevo ingreso que se hace y cómo se hace, situación que también les transmiten ciertas formas inadecuadas para realizar el trabajo.

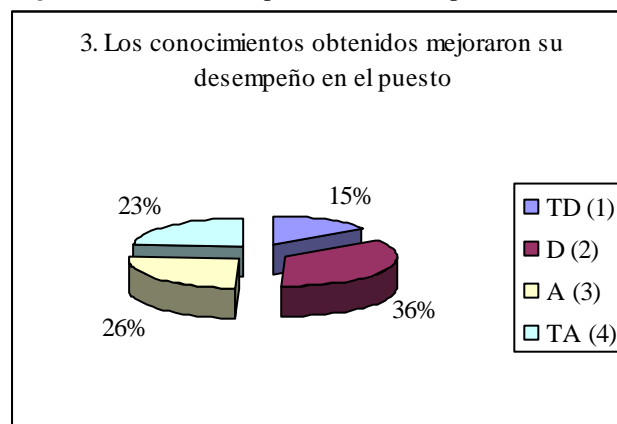
Figura 8.5. Inducción al puesto



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.6 se muestra el impacto de la capacitación en el desempeño del trabajador, el 51% percibe que no les favoreció en su desempeño. Esto, posiblemente puede estar ocasionado por una falta o inadecuada metodología para la detección de necesidades de capacitación y/o carencia u obsolescencia de análisis y descripciones de puesto.

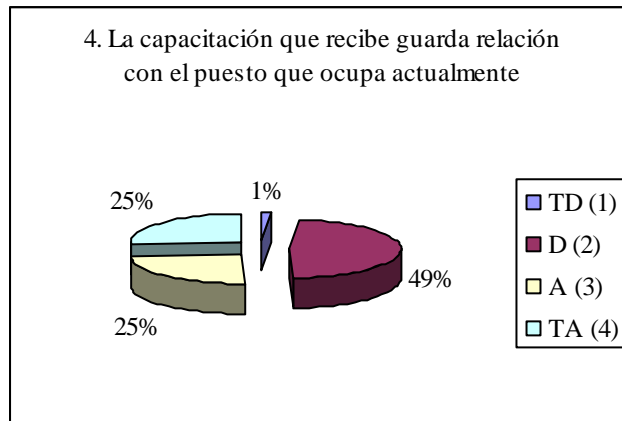
Figura 8.6. Relación capacitación-desempeño laboral



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.7 el 50% manifiesta que no existe relación entre la capacitación que dan en sus centros de trabajo y el puesto que ocupan actualmente, lo que posiblemente también esté generado por una falta o inadecuada detección de necesidades de capacitación, lo que provoca que sea visto como un gasto más que una inversión.

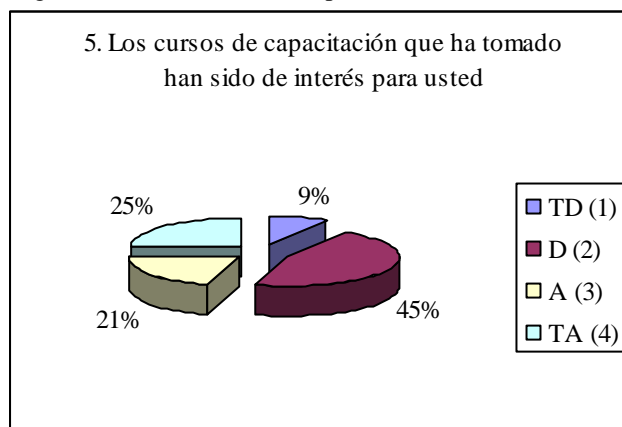
Figura 8.7. La capacitación y su relación con el puesto



Fuente: Diseño propio.

La figura 8.8 evidencia que para 54% de los respondientes la capacitación que ha recibido no es de su interés. En la práctica se observa que mandan a los trabajadores a tomar los cursos solamente porque hay que cumplir con el número de participantes.

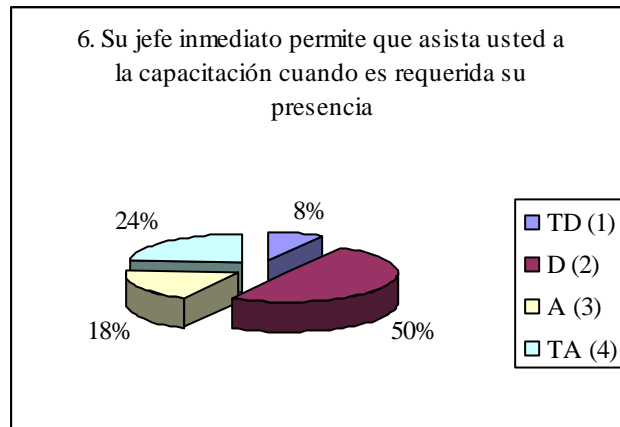
Figura 8.8. Interés hacia la capacitación



Fuente: Diseño propio.

La figura 8.9 refleja que el 58% de los encuestados presentan dificultades para asistir a la capacitación. Esto posiblemente se deba a la falta de credibilidad sobre los beneficios de la capacitación por parte de los jefes, la inadecuada distribución de cargas de trabajo, la fuerza de trabajo incompleta, entre otras.

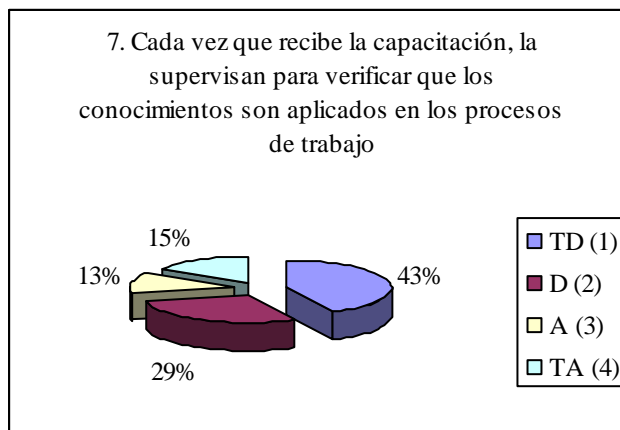
Figura 8.9. Anuencia del jefe hacia la capacitación



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.10 se aprecia que en un 58% no se da seguimiento a la capacitación. Al omitir esta fase del Proceso de Capacitación difícilmente se pueden evaluar los resultados, es más, no se puede medir la rentabilidad de la capacitación, es decir, el costo-beneficio.

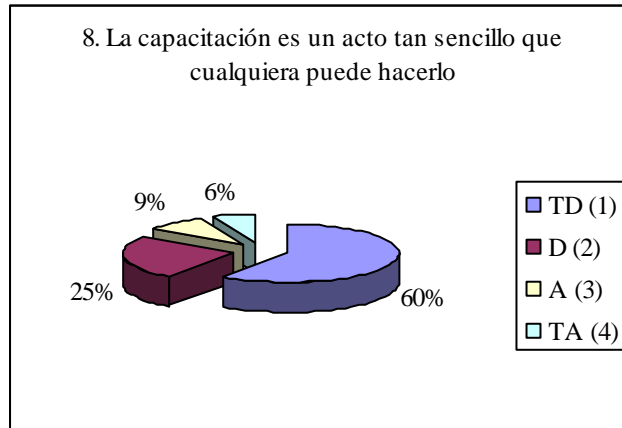
Figura 8.10. Seguimiento de la capacitación



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.11 el 66% percibe que la capacitación no es algo sencillo, sin embargo, un 34% opina lo contrario, es decir, que el acto de la capacitación si es sencillo.

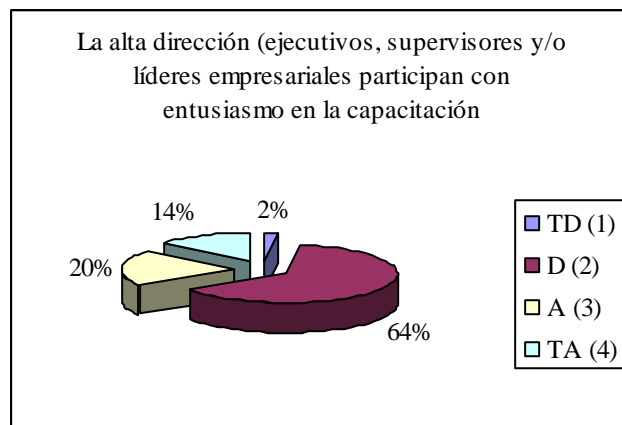
Figura 8.11. La capacitación como acto sencillo



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.12 el 66% percibe que los niveles directivos no se involucran con pasión en la capacitación. Generalmente la concepción que el directivo tiene de su puesto es que hay cosas más importantes que la capacitación, no están convencidos que es una estrategia para el logro de los objetivos organizacionales, por lo que lo relega a un segundo o último plano.

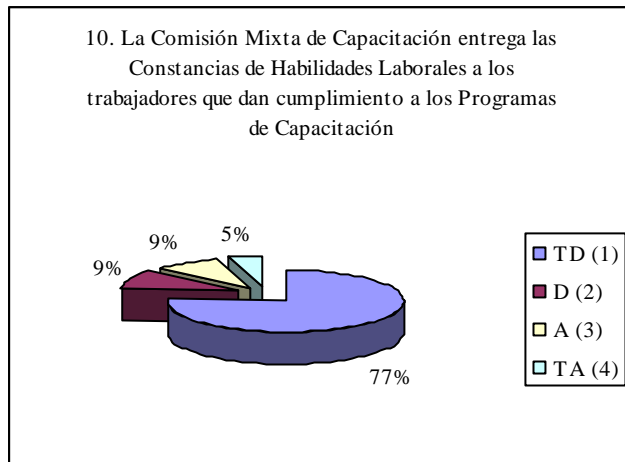
Figura 8.12. Apasionamiento del directivo y la capacitación



Fuente: Diseño propio.

En la figura 8.13 el 82% refiere que no reciben su constancia de habilidades laborales, que es, un documento normado por la Ley Federal del Trabajo y cuyo formato se encuentra en los lineamientos que en materia de capacitación tiene encomendada la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Figura 8.13. Otorgamiento de las Constancias de Habilidades Laborales



Fuente: Diseño propio.

CONCLUSIONES

Los recursos organizacionales deber ser administrados adecuadamente. Las personas son los únicos recursos susceptibles de autodirección y desarrollo. Como tales, tienen una enorme aptitud para el crecimiento.

La capacitación es un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento. Su contenido implica transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos. La capacitación es responsabilidad de línea y una función de staff. Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas: detección de necesidades, elaboración de programas de capacitación, implementación y ejecución de los programas y evaluación de resultados.

Con los resultados anteriores se concluye que no existe en la mayoría de los casos una evaluación de resultados, los eventos se realizan sin que ellos respondan a una necesidad real; por lo tanto no pueden evaluarse los resultados, y si esto no se lleva a cabo, no puede encontrarse la relación entre la capacitación y los incrementos de producción, mejoramiento de los trabajadores, entre otros.

Es imposible saber cuál ha sido el impacto de la capacitación cuando la detección de necesidades no es la correcta, ni está relacionada con los objetivos organizacionales.

El hecho de que existan Comisiones Mixtas, no es de ninguna manera garantía de que el proceso de capacitación se dé como es debido.

Con los datos de la presente investigación se reafirma la problemática de la capacitación hacia el interior de las organizaciones citada por Reza (1999, p.66:70) y plasmada en la p. 7 de esta tesis.

Por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo: la percepción de la capacitación es desfavorable.

RECOMENDACIONES

Revisar a fondo los contenidos de las carreras a nivel medio superior donde se involucra la formación del profesional de la capacitación. Se multiplica las actividades de capacitación, se diversifican, se ven apoyadas por toda un legislación, consume grandes cantidades de dinero, tiempo y de esfuerzos; pero aún no suelen dar garantías suficientes de efectividad. Por ello se ven tantas veces cuestionadas.

Abocarse a preparar a los instructores y a los administradores de la capacitación dentro de un contexto humanista, ofreciéndoles los instrumentos adecuados para que sean realmente agentes de cambio positivo y para que sea sustanciosa y visible su contribución al desarrollo de los individuos, de los grupos y equipos de trabajo, de las instituciones y organizaciones, y también el desarrollo de la comunidad nacional.

A las personas involucradas en la administración de la capacitación (Gerentes de personal, Gerentes de capacitación, Consultores de procesos o Asesores externos, Instructores, Directores y Gerentes Generales), sensibilizarlas para que tengan un cambio de actitud hacia la administración de la capacitación. *“Administrar es hacer servir determinadas cosas para el logro de determinados fines”*(Rodríguez, 1990, p. 8).

Diseñar metodologías atendiendo a las características, necesidades y objetivos de cada organización, para medir y evaluar los Programas de Capacitación. *“Sólo lo que se mide se puede controlar-manejar-administrar-dirigir; ello se logra mediante los usuarios finales y su grado de satisfacción o de queja* (Quijano, 2004, p.6).

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. 1917. Obtenido el 7 de mayo de 2009, desde <http://www.constitución.gob.mx/index.php?idseccion=210>
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Grados, J. A., Beutelspacher, O. y Casto, M. A. (1980). *Calificación de méritos: Evaluación de la conducta laboral*. México: Trillas.
- Hernández, S. R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Morales, A. J. A. y Velandia, H. N. F. (2003). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. México: McGraw-Hill. p. 25.
- Pinto, V., R. (1992). *Proceso de Capacitación*. (2ª.ed.). México: Diana.
- Reyes, P. A. (1966). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
- Reza, T. J. C. (1995). *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones: Serie Administración de la Capacitación*. México: Panorama.
- Reza, T. J. C. (1995). *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones: Serie Administración de la Capacitación*. México: Panorama.
- Reza, T. J. C. (1997). *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*. México: Panorama.
- Reza, T. J. C. (1999). *Como aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.
- Rodríguez, E. M. y Ramírez-Buendía, P. (1990). *Administración de la capacitación: Serie: Capacitación efectiva*. México: McGraw-Hill

Rodríguez, E. M. y Austria, T. H. (1999). *Formación de instructores: Serie: Capacitación efectiva*. México: McGraw-Hill.

Trueba, U. A. y Trueba, B. J. (2001). *Ley Federal del Trabajo: Comentarios, Prontuario, Jurisprudencia y Bibliografía*. (82^a. ed.). México: Porrúa.

APÉNDICE

Apéndice A

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 123 A

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

Fracción XXXI. También será competencia exclusiva de las autoridades federales ...respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores....

Apéndice B**Ley Federal del Trabajo. Capítulo III Bis de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores**

Art. 153-A. El trabajador tiene el derecho a recibir capacitación y adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que, elaborados en común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la STPS.

Art. 153-B. Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas.

Art. 153-C. Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la STPS.

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento, podrán elaborarse para cada establecimiento (empresa), o en conjunto para varios de ellos que constituyan una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153-E. La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajadores la conveniencia de otra manera, o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña.

Art. 153-F. El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre las nuevas tecnologías que se requieran. Así mismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo.

Art. 153-G. Un trabajador de nuevo ingreso que requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, presentará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en los contratos colectivos.

Art. 153-H. Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como a atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud requeridos.

Art. 153-I. A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán comisiones mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación. Así como seguir las medidas tendientes a perfeccionarla de conformidad con las necesidades de los trabajadores y empresas.

Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y vigilar el cumplimiento de esta obligación patronal.

Art. 153-K. La STPS podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren en Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, como Órganos Auxiliares de la propia STPS cuya función será:

- Participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento.
- Colaborar en la elaboración de un Catalogo Nacional de Ocupaciones.
- Intervenir en estudios sobre las características de maquinaria y equipo existentes.
- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas.
- Evaluar sus repercusiones en la productividad.
- Gestionar el registro de las constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores que se haya capacitado.

Art. 153-L. Compete a la STPS fijar las bases para determinar la forma en que debe designarse a los miembros de estos Comités Nacionales y sobre su organización y funcionamiento.

Art. 153-M. Debe consignarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, y podrán contener el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo la capacitación del personal que pretenda ingresar a laborar en la empresa.

Art. 153-N. Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la STPS o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión, o prórroga del contrato colectivo de cada empresa

Art. 153-O. Aquella empresas en que no exista contrato colectivo deberán solicitar dentro de los primeros 60 días de los años impares la aprobación de sus planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo. Igualmente, deberán informar de la integración y bases de funcionamiento de sus Comisiones Mixtas.

Art. 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente, en la rama industrial o actividades en que impartirán sus conocimientos;

II Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que se pretendan impartir dicha capacitación y adiestramiento; y

III No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religiosos en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alejar lo que a su derecho convenga.

Art. 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y

VI Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá de que se les haga las modificaciones que estimen pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes o programas, no los lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome encuesta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-U. Cuando implantando un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Art. 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado el curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se tratarán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación y adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Art. 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter Terminal, será inscritos en los registros de que trate el artículo 539, fracción IV cuando el puesto y categoría correspondientes figuren el Catalogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153-X . Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que derivan de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Apéndice C

ENCUESTA

Objetivo: Para hacer recomendaciones más reales sobre los Procesos de la Capacitación, es necesario conocer la percepción que usted tiene con respecto a la capacitación que le han impartido en su centro de trabajo, La información que proporcione es confidencial y de gran utilidad. Sea lo más real posible.

Instrucciones: Marque con una X la opción en la que se encuentre.

1. Sexo
(1) Masculino (2) Femenino
2. Tipo de organización
(1) Pública (2) Privada
3. Antigüedad en la organización
(1) Menos de 1 año (2) Un año (3) Dos años (4) Tres años (5) Cuatro años o más

Instrucciones: Por favor indique hasta que punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la capacitación que ha o está recibiendo. Encierre con un círculo el número que corresponda.

PREGUNTA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La capacitación que le han impartido es importante para usted.	4	3	2	1
2. La capacitación recibida al ingresar a su actual puesto fue adecuada.	4	3	2	1
3. Los conocimientos obtenidos con la capacitación mejoraron su desempeño en el puesto.	4	3	2	1
4. La capacitación que recibe guarda relación con el puesto que actualmente ocupa.	4	3	2	1
5. El (los) curso(s) de capacitación que ha tomado han sido de interés para usted.	4	3	2	1
6. Su jefe inmediato permite que asista usted a la capacitación cuando es requerida su presencia.	4	3	2	1
7. Cada vez que recibe la capacitación, la supervisan para verificar que los conocimientos son aplicados en los procesos de su trabajo.	4	3	2	1
8. La capacitación es un acto tan sencillo que cualquiera puede hacerlo.	4	3	2	1
9. La alta dirección (ejecutivos, supervisores y/o líderes empresariales) participan con entusiasmo en la capacitación.	4	3	2	1
10. La Comisión Mixta de Capacitación entrega las Constancias de Habilidades Laborales a los trabajadores que dan cumplimiento a los Programas de Capacitación.	4	3	2	1

¡Gracias por su cooperación!