

P
U n

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

“EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA NACIONAL PARA
EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DIF ”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA: VERÓNICA LETICIA JUÀREZ CHUA

DIRECTORA DE TESIS: LIC. PATRICIA LEDESMA VAZQUEZ

Octubre 2004

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
MARCO TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN	3
1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN	4
1.2 CORRIENTES ADMINISTRATIVAS Y SU IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN	8
1.3 CONCEPTO DE EDUCACIÓN, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	11
1.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN	18
1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN	21
1.6 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	22
CAPÍTULO 2	
MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	26
2.1 PLANES Y PROGRAMAS	28
2.2 COMISIÓN MIXTA	32
2.3 CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES	34
2.4 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (DIF)	36
2.5 ESTATUTO ORGÁNICO DEL DIF	37
2.6 REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL DIF	38
CAPÍTULO 3	
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	40
3.1 CONCEPTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	43
3.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	45
3.3 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	50
3.4 EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	54
3.5 TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	56

CAPÍTULO 4

EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA CONTRALORÍA INTERNA DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DIF

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (DIF)	62
4.1.1 EL DIF COMO UNA INSTITUCIÓN NACIONAL DE ASISTENCIA SOCIAL	64
4.1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DIF	67
4.1.3 ORGANIGRAMA DEL DIF	70
4.1.4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (DIF)	73
4.2 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL DIF	75
4.3 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL DIF	77
4.4 EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA INTERNA DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL	78
4.5 FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA INTERNA DEL DIF	79
4.6 ORGANIGRAMA DE LA CONTRALORIA INTERNA DEL DIF	83
4.7 DETECCIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS	84
4.8 PROCEDIMIENTO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	86
CONCLUSIONES	95
ANEXOS	97
BIBLIOGRAFÍA	110

INTRODUCCIÓN

La capacitación debe constituirse en un programa integrado en el que se respeten los intereses de los participantes, se promueva su organización y se adopten técnicas apropiadas para satisfacer la necesidad de mejorar el trabajo, asimismo es importante señalar que el hombre puede y debe amar su trabajo, lo que permitirá elevar el bienestar individual y colectivo en los ámbitos económico, social y cultural de manera integral.

Ya que actualmente a la capacitación se le ha otorgado un papel muy importante al considerársele como una alternativa viable para cumplir con este cometido implementando así un desarrollo laboral, viniendo nuevamente a constituir un medio para lograrlo y proporcionando a los trabajadores los conocimientos y habilidades necesarias para conseguir los objetivos de la institución, traduciendo así cursos en base a las necesidades detectadas. Al igual que la capacitación, la detección de necesidades ocupa un lugar importante al ser la parte medular de todo el sistema de capacitación, ya que permite conocer los requerimientos del personal de una organización a fin de establecer los objetivos y las acciones capacitadoras que se implantaran en las fases siguientes del proceso.

Cualquier organización tienen objetivos por alcanzar y para lograrlo deben contar con el personal suficientemente motivado en su trabajo a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones. Sin embargo se requiere una educación permanente que permita adquirir nuevos conocimientos, una mayor adaptación al cambio así como autorrealización individual, ya que estamos convencidos, de que muchos problemas que los empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma, ya que toda empresa, como es natural, está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación, siendo esta un proceso educativo, el cual propone cambiar o modificar las conductas de los implicados en el proceso laboral con vistas a alcanzar mejores niveles de desempeño, el caracterizar a la capacitación como un proceso lógico y sistematizado implica así mismo que cada una de las etapas que va cubriendo cuenta con objetivos definidos con base en las necesidades detectadas, estando conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización, de esta manera se piensa que es urgente brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación a fin de que participen cada día más en los constantes cambios a los cuales se enfrentan tanto las organizaciones como la sociedad.

Con base en lo antes descrito, se realizó el presente trabajo en la Contraloría Interna, investigando en particular el proceso de detección de necesidades de capacitación que se aplica en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF). El trabajo esta estructurado de la siguiente manera:

El capítulo 1 trata lo relativo a la evolución y a las principales aportaciones que ha tenido la capacitación, conceptos claros y sencillos sobre educación, adiestramiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo, el proceso, los tipos, sus características de la capacitación y la manera de cómo ha impactado en el desarrollo de las organizaciones.

El capítulo 2 se refiere a los principales artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y los reglamentos internos del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF, estableciendo lo que debe cumplirse en cuanto a la capacitación se refiere.

El capítulo 3 expone la conceptualización de la detección de necesidades de capacitación, los tipos, el proceso, las técnicas y la teoría de la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

El capítulo 4 se refiere a los antecedentes, sobre la asistencia social, la estructura y los objetivos esenciales del DIF, tratando al departamento de la Contraloría Interna del DIF, las funciones y actividades que desempeña, su organigrama, presentando sus áreas críticas para finalmente abordar el proceso que se lleva a cabo para la detección de necesidades de capacitación dentro de la contraloría interna del DIF.

Capítulo 1

Marco Teórico de la

Capacitación

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación al igual que todas las disciplinas tiene antecedentes históricos que se remontan a los orígenes de la humanidad, desde que los administradores empezaron a lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal de naturaleza informal y primitiva.

“En las primeras etapas de vida de la humanidad; en el nomadismo y en el sedentarismo, los hombres se agrupaban en tribus y clanes; donde organizaban la caza, la pesca, la recolección de frutos (en la vida nómada), y la agricultura y la ganadería (en la vida sedentaria), el procedimiento para cazar el mamut y la división primitiva del trabajo, en donde los hombres jóvenes de las tribus realizaban las tareas más arduas, y las actividades más fáciles eran ejecutadas por los ancianos y las mujeres, todo esto constituye una forma primitiva de administración de personal y de la capacitación”. (1)

Con base en lo anterior, se puede decir que en los pueblos primitivos se dieron los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en el desempeño de un determinado oficio, el aprendizaje era transferido y contribuyendo a la adaptación de los individuos y en su actividad productiva.

Desde el siglo XXI a.c, el Código de Hamurabbi, hablaba sobre las reglas y procedimientos para llevar acabo la instrucción directa, que consistía en proporcionar los conocimientos y habilidades de una persona experimentada a un novato, que con el tiempo llegaba a ser obrero, aquí es donde surge el aprendiz. Los aprendices que se conocen desde 2000 años a.c., y la estructura de los gremios y asociaciones constituye un antecedente remoto de la actual capacitación. (2)

Se puede decir que en este siglo aparecen o se constituyen las primeras organizaciones y las normas de calidad en lo referente a la mano de obra.

Ciertas referencias históricas acerca de las magnificas construcciones durante la antigüedad en Mesopotamia, Egipto y Asiría, atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear y guiar las actividades de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran todavía. En Egipto la capacitación estaba organizada con la idea de contar con una determinada cantidad de artesanos.

1 Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. 6ª. Edición. México. Editorial Thomson. 2002. Pág. 8.

2 Calderón Córdova Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal. México. Editorial Limusa.1982. Pág. 18.

A partir del siglo XI, se produjo en Europa un renacimiento de la industria favorecida por los progresos del comercio y el enriquecimiento de las ciudades desde luego el trabajo se hacía a mano con la ayuda de algunas sencillas herramientas y aparatos, no había fábricas sino talleres, en consecuencia los objetos sólo podían fabricarse en pequeñas cantidades, según lo requerían las necesidades. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la Revolución Industrial que se da en la primera mitad del siglo XVIII, trajo consigo múltiples cambios y a su vez una diversidad de necesidades entre las que se encuentra la capacitación.

Se reemplazo la fuerza de trabajo de los hombres por la energía de las máquinas que redujeron tiempo y esfuerzo en la producción y multiplicar la cantidad de productos, se altero el método de capacitación existente, el personal con poca experiencia podía operar las máquinas, en este sentido los gremios empezaron a decaer, más tarde fueron asimilados con el reemplazo del proceso doméstico por el proceso fabril, provocando un nuevo tipo de aprendizaje en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría y el aprendiz después de su capacitación pasaba a ser un trabajador de ella. Ya que al aumentar el mercado y consecuentemente la demanda de artículos, se inicia la producción en masa y es aquí cuando empieza a desaparecer el estrecho vínculo entre patrones y trabajadores.

“Los primeros intentos por capacitar se dan de manera teórica y aquellos que se puedan considerar intentos prácticos, se dan entre los mismos trabajadores de una forma natural, es decir, en relación al puesto que ocupa en el manejo de la maquinaria y dentro de los procesos de producción.” (3)

La capacitación se introdujo de Inglaterra a Estados Unidos durante el siglo XVII, jugando un papel más importante que en Europa esto se debió principalmente a que gran número de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes. Sin embargo la verdadera preocupación por mejorar la calidad de mano de obra en forma planeada, sistematizada y por ende práctica se acentúa después de la 2ª. Guerra Mundial, es decir cuando en Europa se presenta la escasez de personal capacitado frente a la demanda exigida por la reestructuración europea. En el año de 1915, aparece en EE.UU. un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: Método de cuatro pasos que son:



Siliceo Alfonso. Pág. 18

3 Hernández C. Rodolfo. El Personal Técnico y el Desarrollo Industrial. México. Editorial Limusa. 1998. Pág. 15

Durante la guerra debido a la necesidad de cubrir las bajas en las factorías, se capacito a los hombres para que aprendieran el manejo de las armas y estrategias de guerra, para ello se empleo el método antes mencionado que pretendía alcanzar e incorporar conocimientos seriados de manera articulada a través de la teoría y la práctica, en el método antes enunciado permitía que se obtuvieran soldados más aptos y rápidamente preparados para la guerra.

“Los primeros intentos de una capacitación sistematizada (teoría y práctica), se presentan con los estudios que se realizan sobre los problemas de personal técnico en Inglaterra en el año de 1945, bajo la dirección del Comité Barlow.” (4)

Debemos indicar que las 2 guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado especialmente en la industria.

En México a partir de la época de Porfirio Díaz, “se conformaron cuadros técnicos que atendieran los requerimientos de las nacientes empresas, dichos cuadros estaban integrados por emigrantes del campo, su capacitación se llevaba a cabo durante su jornada laboral.” (5)

En la década de los 40’s y 50’s, se demanda una capacitación sistematizada que satisficiera en la medida posible las necesidades de mano de obra calificada, tomando la industrialización un auge de dimensiones sorprendentes durante la administración del Lic. Miguel Alemán (1946-1952), dicho período se caracterizó por un impulso a la educación técnica la cual prepara para el trabajo industrial. Aquí fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función sistematizada y organizada en la cual la figura del instructor empieza a adquirir especial importancia.

En el año de 1962, se crea por decreto presidencial el centro de enseñanza técnica industrial-CENETY-, organismo de servicio público descentralizado creado para formar técnicos e ingenieros.

En 1970 se establece a la capacitación con carácter obligatorio, sin embargo la fuerza que empieza a tener la capacitación en los trabajadores se encuentra en el sexenio del Lic. José López Portillo, ya que en el año de 1978, encuentra cabida en la constitución propiciándose reformas a la Ley Federal del Trabajo que reglamenta a la capacitación, a su vez esta tiene como objetivo aumentar la producción del país y la eficiencia obrera y patronal.

4 Ídem. Pág.42.

5 Ludlow Leonor. El Crecimiento Económico y Dependencia dentro del Porfiriato. México. UNAM.1978.Pág.290

En la década de los años 80, la capacitación resulto ser más compleja debido al aumento de las regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad y en la oportunidad de empleos, en la década de los años 90, la capacitación juega un papel muy importante ya que la dinámica de las empresas intensificó su actividad hacia la exportación haciéndose necesario programas formales y sistemas de capacitación efectivos.

Mauro Rodríguez Estrada analiza la situación de la capacitación en México en el período de 1983-1985, y concluye que “ muchas de las empresas de los diferentes sectores, solo cumplen con la capacitación por requisito ya que los montos de inversión difieren de empresa a empresa, dependiendo de su capacidad económica, del interés y la credibilidad que sus dueños tengan sobre la capacitación, ahora las condiciones actuales del país y con las nuevas políticas de integración económica internacional, la capacitación adquiere más importancia, es decir es imprescindible contar con cuadros técnicos y profesionales para enfrentar óptimamente los requerimientos del convenio”. (6)

En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación, las grandes empresas le dieron gran importancia, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación, las empresas medianas conscientes de su necesidad e importancia, no lograron diseñar algún sistema, sino que recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada ofreciéndola a personal preestablecido. Actualmente los cambios se siguen dando aceleradamente y por esto es necesario que el hombre se esté preparando día tras día para enfrentarse a los cambios en la empresa y en la sociedad, ya que México debe de dar el paso decisivo hacia una nueva concepción que responda a los requerimientos de la globalización económica, el tratado de libre comercio y otros aspectos importantes de nuestra vida, además de facilitar la obtención de mayores rendimientos permitiendo elevar el bienestar, los ingresos superiores y la movilidad social que dan lugar a mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y mejorando métodos en la organización.

El desarrollo nacional requiere ineludiblemente de políticas de capacitación, sin embargo; para que la competencia y el desarrollo se resuelvan mutuamente es necesario lograr un equilibrio adecuado entre ambos, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando dentro de las organizaciones, mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, logrando estas tener un gran y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de los individuos en la medida en que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y crecimiento.

El progreso de la ciencia y la técnica no tendría sentido y se vería obstaculizada, si no se llevara a cabo la capacitación de los trabajadores para seguirlos preparando. Es por esto que en México dada la importancia de contar con el personal calificado y actualizado, se legaliza la capacitación como un derecho de los trabajadores y una obligación para los empresarios impartirla, es por ello que con esta breve historia se intenta resaltar la importancia de la capacitación, ya que a pesar de los pormenores que ha sufrido en su recorrido, se convirtió en un elemento fundamental dentro de toda organización para lograr un mejor desarrollo del potencial humano.

1.2 CORRIENTES ADMINISTRATIVAS Y SU IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN

En este capítulo se especificaran las diferentes teorías que de alguna manera han influido en la Administración y por ende en la capacitación. Teniendo corrientes administrativas que han determinado la orientación de los principios de la capacitación, siendo el resultado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, filósofos, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo.

TEORÍA CLÁSICA

Sus principales representantes son Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes desarrollaron planteamientos encaminados al logro de la máxima eficiencia de los recursos con que cuentan las empresas, poniendo relativo énfasis en los recursos humanos.

FREDERICK W. TAYLOR

Uno de los principios que Taylor enfatizó tenía que ver con la selección y capacitación por métodos científicos. Para ello Taylor también “afirmó que la función de la selección y los aspectos más generales de la capacitación y de las relaciones con empleados debían separarse de la administración de la producción al nivel del taller”. (7)

Durante estos años empezó a reconocer algunos de los muchos defectos de la operación de las fábricas, vio por ejemplo que:

- A) La administración no tenía un concepto claro de la responsabilidad obrero-patronal.
- B) No se utilizaban incentivos para mejorar la actuación de los trabajadores.
- C) Se seguía un sistema militarizado en casi todos los aspectos
- D) Se debía seleccionar, capacitar, enseñar y desarrollar científicamente a cada trabajador para que la persona adecuada estuviera en el puesto correcto.

Subrayaba la importancia de contratar y capacitar al trabajador adecuado para hacer esa tarea, “mencionando que los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque a la administración, ya que tendrían que cambiar a una visión más amplia y comprensiva para poder concebir su trabajo como una incorporación de elementos valiosos como son la planeación, organización y el control. Taylor defendía la estandarización de las herramientas, el uso de tarjetas de instrucción para ayudar a los trabajadores y los descansos para eliminar el cansancio. (8)

7 Taylor Frederick Winslow. Principios de Administración Científica. Buenos Aires. Editorial Ateneo. 1992. Pág.13.

8 ídem. Pág. 13

Prácticamente no existían estudios que incorporaran concepto de flujo total del trabajo entre departamento y los trabajadores eran asignados a puestos para los cuales tenían poca o nada de habilidad ó aptitud para desempeñar su trabajo, el entrenamiento de personal estaba dirigido a la especialización del trabajador, simplificando tareas a partir de la técnica de tiempos y movimientos.

HENRY FAYOL

Su objetivo era aumentar la eficiencia de la empresa, mediante la forma y disciplina de todos sus órganos. Fayol consideraba al hombre como aprendiz de la máquina y que debía poseer la capacidad para ejecutar las operaciones que le correspondían. (9)

Fayol consideraba 4 principales características importantes en la organización, estas son:

- Autoridad lineal y única
- Respeto a las líneas formales de comunicación.
- Centralización de las decisiones.
- Estructura piramidal tipo militar.

ROBERT OWEN

Aprecio la vital jugada por el factor humano en la industria, al proponer que al menos se pusiese la misma atención al bienestar vital de las máquinas humanas como el que se le ponía a la maquinaria ya que estas podían ser fácilmente adiestradas y dirigidas para procurar un gran aumento de ganancia pecuniaria. (10)

HENRY L.GANTT

En 1908, Gantt presentó su trabajo “adiestrando a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación”, y su aportación fue una política para instruir a los obreros en lugar de forzarlos, aquí Gantt introdujo lo que puede llamarse “la psicología de las relaciones con los empleados”. (11)

Con la idea de que la administración tenía la responsabilidad de enseñar y adiestrar a los obreros para que estuvieran mejor capacitados, que adquirieran los mejores hábitos de trabajo, que perdieran menos tiempo y que fueran más confiables.

9 Scheid Jean-Claude. Los Grandes Autores en Administración. Buenos Aires. Editorial Ateneo. 1992. Pág.12

10 Claude S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. México. Prentice-Hall. 1997. Pág.59.

11 ídem. Pág.98

FRANK B. Y LILLIAN M. GILBRETH

La perspectiva de los Gilbreth excedía con muchos más límites del área del trabajo, su interés en el desarrollo del hombre a su máximo potencial a través del entrenamiento efectivo, métodos de trabajo, mejores ambientes y herramientas y una actitud psicológica saludable.

MEYER BLOOMFIELD

Fue uno de los pioneros al inicio de la década de 1920, reconoció la necesidad en la industria como un enfoque completo en las relaciones humanas, en los departamentos de personal.

Veía la dirección de las personas como un nuevo concepto que requería un entrenamiento especial, visión, espíritu de justicia, capacidad de cooperar y comprensión de las necesidades y deseos de los trabajadores.

CARL. C. PARSONS

Reconoció la necesidad de una aplicación en la organización de la oficina la selección y el entrenamiento apropiados para los empleados de la oficina y en la adecuada utilización del equipo de oficina.

ELTON MAYO

Propuso el concepto de que” los trabajadores constituyen su propia cultura y desarrollo una serie de ideas que el administrador debía de reconocer y comprender al trabajador individualmente como una persona con deseos motivos, instintos, y objetivos personales que necesitan ser satisfechos. (12)

Estas teorías constituyen una fuerte reacción ya que tienen más en cuenta a la persona y las condiciones en las cuales se desempeña. Recibe el personal una atención especial ya que no es tratado como una máquina o robot, sino como miembro de un grupo social, principalmente se buscaba una mayor interacción entre las personas y sus superiores, así como una mayor participación en decisiones relacionadas con la ejecución de las tareas.

Principalmente su objetivo era aumentar e incentivar a las personas mediante tareas para aumentar la productividad dentro de la organización en la que laboraban.

1.3 CONCEPTOS DE EDUCACIÓN, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

En el campo de la administración y la incorporación de las ciencias del comportamiento se orienta a mejorar la calidad de vida de las personas, transformando estructuras, sistemas, actitudes, conceptos y valores involucrados en el trabajo. En este sentido, la capacitación de personal, cobra gran importancia dado que a través de ella es posible beneficiar simultáneamente al trabajador y a la organización donde prestara sus servicios, lo que intenta es aprovechar cabalmente el potencial productivo de los mexicanos para la elevación de sus propias condiciones de vida, lo que a su vez contribuirá hacia su realización social y patronal.

Todo ello requiere de nuevas formas en el manejo y dirección de personal, en la asignación de funciones, en la fijación de metas y en la selección de estrategias para su consecución, tanto en este conjunto de conocimientos como de habilidades deben ser adquiridos por medio de programas íntegros de capacitación en materia de personal como parte de la necesidad de elevar el desarrollo del trabajo humano, aspecto central de la política nacional de crecimiento.

Es por ello que a continuación se presentan diferentes conceptos de varios autores los cuales sirvieron de base para la elaboración del presente trabajo. Es conveniente que dentro de la capacitación se manejen los conceptos de adiestramiento, entrenamiento, educación y desarrollo, ya que son términos que han recibido muchas y diferentes acepciones originando ciertas confusiones sin dejar claro su significado.

La educación, desde el punto de vista de la formación personal es el proceso de adquisición intelectual de bienes culturales que se da por medio del adiestramiento, capacitación y desarrollo, Mencionaremos ahora como las definen algunos autores e instituciones. Fernando Arias Galicia maneja el siguiente esquema en su libro Administración de Recursos Humanos.



La educación incrementa la capacidad humana, ya que el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos dará como resultado un producto (trabajo) mejor y preparar a la persona para un mejor ambiente dentro y fuera de su área laboral.

Educación: Acción y efecto de educar, formar, instruir. (13)

Las diversas definiciones de educación, durante las últimas cuatro décadas presentan similitudes y coincidencias con los siguientes conceptos:

Siliceo Alfonso define a la educación como “ el proceso humano-social, a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones), los valores y los conocimientos de una sociedad dada, también la define como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad”.(14)

“La educación es una función real y necesaria en la sociedad humana mediante la cual se trata de desarrollar e inducir al hombre en un mundo social y cultural, apelando a su propia actividad”. (15)

Bajo este concepto se plantea que la educación es parte fundamental en la vida del hombre, siendo su objetivo principal el proporcionarle los conocimientos necesarios para su desarrollo integral. Considerando la actividad que el individuo desempeña en su ámbito cultural y social.

Para Arias Galicia la educación “es el proceso constante por el cual nos convertimos en más humanos al propiciar el desarrollo así como el empleo de todas estas facultades humanas”. (16)

Según Winston M. Menciona que “la educación como el trabajo pueden constituir medios para atraer hacia el exterior de la persona toda su esencia humana”, es decir, en dar vigencia plena a todas sus potencialidades, sus talentos y sus habilidades. Si bien todos los seres humanos tienen en mayor o menor medida, las facultades señaladas anteriormente, por el cual se prepara para desempeñar una profesión o una actividad.

Es un “proceso de formación social , a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia a la vez se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella” (17)

13 Pequeño Larousse Ilustrado; 2002. Pág. 368.

14 Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de Personal. 8ª. Edición. México. Editorial Limusa. 2002

15 ídem. Pág.55

16 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas. 1991. Pág.19

17 Sierra Gerardo. Hacia un Sistema Nacional de Formación Humana.3ª.Edición. México. Editorial Herrero. 1998. Pág.21

Para muchas personas, la educación es únicamente una cualidad que es adquirida por el hombre a lo largo de su vida, pero en realidad va mucho más allá; pues la verdadera educación pretende lograr la perfección del hombre mediante la actualización de sus potencialidades, en la medida en que estas pueden desarrollarse para el beneficio de la persona a la vez que se educa, de tal forma que pueda convertirse en una persona capaz de participar responsablemente en la sociedad en la que vive.

Muchas y muy variadas son las definiciones de filósofos que desde su lenguaje y punto de vista coinciden en relacionar estrechamente los términos de educación, podemos citar a: Kant " la educación es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza" (18) Platón "educar, es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces" (19)

Con base en lo anterior, se puede decir que la educación es un proceso que abarca todas las dimensiones humanas de manera permanente y voluntaria llevando al hombre a buscar su propio desarrollo y perfeccionamiento, los fines particulares de la educación, deben ser fijados por cada individuo, determinando libremente sus metas; pero sin olvidar la trascendencia social del hecho educativo, en todas las fases de su vida, contribuyendo a su crecimiento personal y a su progreso cultural, económico y social.

Adiestramiento: Proviene del verbo "adiestrar", que significa hacer diestro a alguien, instruir, guiar, encaminar. El adiestramiento es un proceso por medio del cual se adquieren habilidades, conceptos, reglas o actitudes que incrementan la eficacia de los empleados en el desempeño de sus labores. (20)

Alfonso Siliceo menciona que "el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico", desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo.(21)

También se proporciona cuando el obrero o empleado cambia de puesto por alguna sustitución temporal o por que lo han ascendido, otro momento para adiestrar es cuando se realizan cambios de sistemas, o sea cambios de maquinaria, instrumental, métodos de trabajo o simplificación del mismo.

Adoptar al individuo a esos cambios es una necesidad de la que puede depender el éxito.

18 Fernández Adalberto y Serramona Jaime. La Educación: Constante Problemática Actual. Barcelona. C.E.A.C. 1980. Pág. 19

19 ídem. Pág. 20

20 Pequeño Larousse Ilustrado. 2002. Pág. 22

21 Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de Personal. 8ª. Edición. México. Editorial Limusa. 2002. Pág.22

Para Mercado Salvador el adiestramiento “es el conjunto de actividades encomendadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva”. (22)

El entrenamiento etimológicamente se interpreta como la acción y efecto de entrenar, que proviene del francés “entrainer”, que generalmente se traduce como la acción de prepararse para un esfuerzo físico o mental con el fin de desempeñar una labor o actividad.

Para Arias Galicia el entrenamiento “es el proceso que por medio de la enseñanza o aprendizaje se aboca a la adquisición y el desarrollo de habilidades y destrezas”. (23)

La palabra entrenamiento tiene varios significados; algunos dicen que es toda clase de enseñanza cuya finalidad es preparar a trabajadores y empleados y convertir sus aptitudes en capacidades para un puesto u oficio. Otros hablan de un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares y se concluye que el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, siendo un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Mc.Gebee. señala que el entrenamiento significa educación especializada, abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales.

Para tener un panorama más amplio del concepto de capacitación hay que recurrir a otras fuentes como es el Programa Nacional de Capacitación y Productividad que textualmente dice:

“Se concibe a la capacitación no sólo como medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país”. (24)

22 Mercado Salvador. Administración aplicada. Teoría y Práctica. México. Editorial Limusa. 1989. Pág.13

23 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas. 1991. Pág.34

24 Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad. 2000. Pág.3

El término capacitación proviene del verbo “capacitar”, que significa tener aptitud o disposición para hacer algo. La capacitación como parte del entrenamiento, tiene como objetivo principal proporcionar conocimientos al individuo, sobre todo en los aspectos técnicos, científicos y administrativos así como modificar su conducta con el objeto de dar solución a problemas específicos.

La capacitación es una disciplina que entiende el como el personal de una organización puede llegare a saber como hacer, como querer hacer o desarrollarse para poder hacer.

Se puede decir entonces que la capacitación y el adiestramiento son un proceso de constante evolución, la capacitación no es un fin sino un medio para desarrollar las aptitudes profesionales de una persona tomando en cuenta las posibilidades reales de que el empleo permita a los individuos hacer uso de sus propias capacidades de adquirir conocimientos para desempeñar sus funciones en forma optima.

Para Mauro Rodríguez Estrada, la capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar al personal de todos los niveles para desempeñar mejor su trabajo.

Robert L.Craig y Lester R. Bittel, mencionan que la capacitación se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas.

Capacitación es el ámbito laboral orientado hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para saber cómo hacer y así desempeñar eficientemente un puesto. (25)

De acuerdo con las definiciones anteriormente expuestas concluimos que la capacitación es una actividad sistemática en donde los sujetos adquieren conocimientos, habilidades y destrezas, para aumentar la producción y mejorar la calidad de los productos y servicios de su empresa modificando conductas para un puesto diferente de trabajo que pueda desempeñar el empleado, teniendo como base las herramientas prácticas y estrategias necesarias para realizar mejor sus labores y que a corto plazo pueda ascender en su puesto logrando mejores ingresos económicos y obteniendo del mismo modo seguridad y estabilidad en su persona, requiriendo del proceso de enseñanza-aprendizaje en donde se interactúe para lograr un objetivo, el cual consiste en proporcionar y adquirir elementos teóricos y prácticos necesarios que permitan al personal desempeñar mejor las funciones de su puesto.

El desarrollo integral tiene mayor amplitud aún significa para Siliceo Alfonso el proceso integral del hombre, consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos. (26)

Menciona Andrew Sikula que “el desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que se emplea en un proceso sistemático y organizado por medio del cual el personal gerencial obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales”. (27)

El desarrollo tiene por objeto ampliar y perfeccionar al hombre para su desempeño profesional en determinada área de la empresa. Con el se proporciona al trabajador conocimientos que sobrepasan los exigidos en su cargo actual y se les prepara para asumir funciones más complejas y numerosas de modo que este pueda manifestar y aprovechar todo su potencial ó aptitudes, así es evidente que las acciones de desarrollo son a largo plazo y buscar dotar al personal de un repertorio de habilidades de modo que este preparado para aplicarlo con iniciativa y creatividad en situaciones nuevas e imprevistas permitiendo conciliar las necesidades y los intereses de la organización y del personal.

Comprende la formación integral del hombre:

- a) carácter
- b) Hábitos
- c) Educación
- d) Cultivo de la inteligencia
- e) Capacidad para dirigir
- f) Sensibilidad hacia los problemas humanos.

“Los recursos humanos son el factor más valioso para la empresa debido a eso es necesario adecuar las características y habilidades del ser humano a los requisitos del trabajo; de esta manera surge la necesidad del desarrollo” (28)

26 Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de Personal. 8ª. Edición. México. Editorial Limusa. 2002. Pág.25

27 Sikula Andrew F. Administración de Personal. México. Editorial Trillas. 1999. Pág.23

28 Conalep. Apoyo Didáctico. Administración de Personal. 2000. Pág. 84

La educación representa un reto para las personas, el cual se tiene que afrontar día con día de manera entusiasta con la firme intención de adquirir los conocimientos que permitan una mejor forma de vida y un desempeño eficaz y eficiente de las actividades cotidianas, esto, sin duda, requiere de la consciente participación de todos y cada uno de los individuos, la capacitación, el adiestramiento, entrenamiento, educación y el desarrollo, son elementos clave en toda organización ya que siempre están íntimamente ligados. Al igual es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado al constante proceso de los cambios organizacionales, la necesidad de contar con el personal preparado y el reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Es por todo lo anterior que la capacitación juega un papel muy importante en el desempeño laboral, ya que eleva el aprovechamiento de los recursos mediante el desarrollo del potencial humano. Siendo entonces un amplio proceso de formación social, por medio del cual los hombres tienen una mejor información sobre el medio en que viven, ya que al capacitarse utilizan dicha información para conocer su realidad e influir en ella. Es por tal razón que tanto el sector público como el privado están dando mayor importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar al personal para que puedan afrontar responsabilidades.

1.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Cualquier empresa que quiera ser productiva debe invertir en su personal ya que la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes influyen en el rendimiento y en la productividad de la organización en general, nos damos cuenta de que en la capacitación el personal tiene estrecha vinculación con el crecimiento y mejoramiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. El gran problema de las empresas es que no cuentan con el personal requerido ya que un alto porcentaje de empleados no tienen experiencia en el tipo de trabajo que desempeñan o bien no dominan totalmente las funciones del puesto asignado. Es por este motivo que es de suma importancia que el personal se capacite a fin de ayudar a la resolución de estos problemas, a continuación se detallaran los diferentes tipos de capacitación dependiendo de los diferentes enfoques que les dan las instituciones:

CAPACITACIÓN PARA HACER

Generalmente se practica y descansa casi siempre en el adiestramiento y se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas.

Su objetivo es la transformación de la materia, sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

CAPACITACIÓN PARA LLEGAR HACER

Se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad, se refiere entre otras cosas a conciencia de la responsabilidad personal, en el trabajo a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

CAPACITACIÓN PARA HACER Y LLEGAR A HACER

Tiene un doble objeto, el hacer trabajo en conjunto, esto sucede en el trabajo en su dimensión y, por otra parte el desarrollo del hombre como miembro de grupos de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general.

Estos tres tipos de capacitación se complementan y es por ello que no pueden desligarse, sucede que a veces se emplea solo la capacitación para hacer, pretendiendo mayor eficacia en el trabajo, mejores resultados como si se pudiera desprender al trabajador de su calidad humana, es decir, que al incorporarle al trabajador elementos para mejorar resultados no se atiende a la persona, por lo que ello puede generar falta de identidad institucional. (29)

CAPACITACIÓN PRELABORAL

Se imparte a los aspirantes que desean Ingresar a trabajar en alguna empresa. Proporcionándoles los conocimientos y habilidades específicas que requieren para abrir determinados puestos de Trabajo.

CAPACITACIÓN INDUCTIVA

Se da a los empleados de nuevo ingreso y es la referida a la estructura, función o importancia de la institución de la que formara parte como trabajador y así conocer la importancia de su trabajo y la relación con las demás áreas, este tipo de capacitación se da generalmente por instructores de la misma institución.

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

Es la capacitación que se otorga a todos los empleados a fin de que se puedan desempeñar cada vez mejor en la función o el puesto que tiene a su cargo actualmente y esta puede ser a través de la siguiente forma:

- a) adiestramiento
- b) capacitación
- c) desarrollo

CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO

Es la capacitación que se otorga a los empleados que la empresa quiere desarrollar para que se pueda desempeñar en otra función diferente a la que actualmente realizan, es decir, los preparan normalmente para el siguiente nivel superior lo que esta capacitación se otorga al personal con las capacidades o habilidades necesarias para crecer dentro de la empresa. Son 2 formas:

- a) Entrenamiento- "es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares" (30)
- b) Plan de vida y carrera organizacional-" es una actitud, arte y disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar auto dirigiendo nuestro desistir hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que animan nuestra vida personal, familiar de trabajo y social. (31)

CAPACITACIÓN FORMAL

Se requiere de una planeación y de una administración sistemática como un proceso planeado y controlado

30 Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Quinta Edición. Editorial Mc, Graw Hill. 2000. Pág. 107

31 Ídem Pág.109

CAPACITACIÓN INFORMAL

Se proporciona sin ninguna intención expresa

CAPACITACIÓN INTERNA

Se imparte en el aula o en el lugar de trabajo

CAPACITACIÓN EXTERNA

Se imparte en las instituciones académicas

CAPACITACIÓN DIRECTA

Se brinda mediante los siguientes métodos:

- a) clases- son impartidas por maestros especializados en las materias requeridas; se asemejan a las de los centros educativos.
- b) Cursos breves- se realizan sobre algún tema específico, como ventas, simplificación, costos, su duración es, regularmente de 8 a 30 horas.
- c) Conferencias- constituye un medio para presentar una panorámica sobre algún tema, con el fin de crear en los oyentes el interés por investigar y estudiar por su cuenta.
- d) Métodos de casos- consiste en aprender mediante el análisis y solución de un caso concreto y real de la propia empresa o de otras, este problema podría ser actual o no.

CAPACITACIÓN INDIRECTA

Se brinda mediante:

- a) Mesas redondas- son quizás el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, principalmente si intervienen ejecutivos de alto nivel.
- b) Publicaciones- se editan para enseñar alguna materia específica; en ellos se proporciona información interesante para la enseñanza teórica pueden ser libros, revistas etc.
- c) Medios audiovisuales- son de gran valor para apoyar a la capacitación, ya que las películas, las diapositivas, grabaciones, carteles, etc. refuerzan los conocimientos adquiridos. (32)

Las empresas que ofrecen este tipo de capacitación, normalmente tienen un magnífico clima laboral, son exitosas, competitivas que se preocupan y están comprometidas en ofrecer todo esto a su personal considerándolos como el factor más importante, ya que es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, el hombre es y continuara siendo el activo más valioso de una organización.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN

Es necesario reflexionar sobre las características de la capacitación ya que son de suma importancia en la organización.

A continuación se presentan las siguientes características:

CONTINUIDAD

Una capacitación temporal con el paso del tiempo se vuelve obsoleto, ya que es necesario mantener actualizado al personal con respecto a los adelantos de su área

GENERALIDAD

En cuanto a la de individuos en una empresa, ya que mantener elementos aislados, los limita al no poderse integrar a los cambios o adelantos.

OBJETIVIDAD

En la forma de impartirse debe ser imparcial y reflejar un proceso real en el que debe adoptar el individuo al conocimiento.

OPORTUNA

En cuanto a que se imparte el curso correcto en el momento indicado ya que de otra manera, ocasiona desgaste innecesario en el individuo y a la empresa.

COMPLEMENTARIA

Cubre las deficiencias y carencias de un individuo para lograr una unidad de los conocimientos específicos que son requeridos.

FORMATIVA

Permite a los individuos lograr una formación educativa en conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas necesarias en el campo laboral.

INTEGRATIVA

Permite a los individuos integrarse plenamente a los cambios del medio tecnológico que lo rodea.(33),

1.6 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación tiene que funcionar con base en sistemas y procesos propios al tipo de organización de la cual forman parte, ya que si están bien definidos los procesos pueden agilizar el trabajo o entorpecerlo si están muy centralizados y no están bien delimitados.

Para que se lleve a cabo este proceso es necesario y primordial que cuente con el personal suficientemente capacitado, ya que con esto elevará la calidad y cantidad del trabajo así como la superación personal y profesional de los trabajadores que integran al instituto del DIF, ya que muchas organizaciones fracasan en la formación de su personal esto se debe a que la planeación es deficiente o no se efectúa.

Es por ello que dicho proceso es de suma importancia para cualquier organización ya que se cubre con una secuencia lógica de eventos que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal mediante en el cual se pueden alcanzar los objetivos de la capacitación.

La naturaleza del proceso de capacitación aún cuando sea visto como una serie de eventos o fases para hacer posible la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes sugiere un modelo de sistema abierto, es decir, recibe y genera influencias en que se ve involucrado.

Para que la capacitación dentro de las empresas y organizaciones cumpla cabalmente con su función y con su misión no se necesita solo dar cursos y más cursos, más bien requiere de un proceso constante compuesto por varias etapas como se muestra en el siguiente esquema:

El primer elemento del proceso de capacitación es la situación deseada y situación real; principalmente en la detección de necesidades o sea en el conjunto de actividades que determinaran las necesidades reales de capacitación y analizar las alternativas de acción para solucionar esas carencias que se presentan desde el punto de vista de factibilidad tiempo y costo.

2. Análisis de opciones; es un examen de soluciones aplicables lo cual debe incluir las consecuencias de cada alternativa así como sus costos en dinero, esfuerzo, tiempo, etc. Esta es un elemento que constituye la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real, una alternativa factible es la capacitación.

3. Establecimiento de misiones de aprendizaje; si se especifica que la capacitación es una alternativa con probabilidades de éxito; si ya se determinaron las necesidades de capacitación, el siguiente paso a dar es la determinación de misiones de aprendizaje en las diferentes esferas de trabajo, si la carencia de capacitación parece no ser la responsable de la situación actual la solución debe buscarse en otra parte.

En el proceso de capacitación, las misiones de aprendizaje, que se desprenden inmediatamente de las competencias, la ventaja de contar con misiones de aprendizaje para la capacitación radica en la posibilidad de poder evaluar este, una ventaja radica en el conocimiento, por parte de capacitados y capacitadores de los comportamientos esperados al finalizar el proceso y la relación de este con el perfil de alto desempeño. además, dichas misiones facilitan la elaboración de los programas de capacitación en forma congruente.

4. Proyecto de programa; Se elabora un primer proyecto del contenido del curso, especificando los temas y las misiones de aprendizaje particulares de cada uno, debe incluir además una estimación de la duración del evento.

5. Estimación de recursos; tomando como punto de partida el proyecto, se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación entre ellos se cuentan: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etc.

6. Determinación del punto de equilibrio; “es aquella situación en la cual los beneficios son iguales a los costos o si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana”.para cubrir los costos de la capacitación.

7. Elaboración de programas y materiales; Se diseñan programas respectivos, los requerimientos organizacionales y legales, la esfera del trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma.

8. Diseño de procedimientos para determinar la causación; para determinar la causación debe ser planeada adecuadamente, por lo que antes de iniciar las actividades de capacitación es preciso haber diseñado los procedimientos a seguir al respecto, es por ello que esta etapa se coloca a esas alturas del proceso, si bien puede darse en forma paralela al paso anterior, lo verdaderamente trascendente es tener en mente la adjudicación del cambio a la capacitación.

9. Selección de candidatos para el proceso; en México la legislación ordena que se establezca en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes se impartirá.

10. Impartición; del curso o seminario de capacitación a el personal preestablecido.

11. Evaluación; es simple, se tiene que verificar si se lograron o no las misiones marcadas, es decir si se resolvió el problema detectado.

Los diversos elementos antes descritos dan una panorámica general del proceso de capacitación, para el logro de sus objetivos, la capacitación requiere de un proceso lógico que la guíe; dicho proceso puede ser adaptable según las necesidades, sin embargo parte de un esquema general siguen cada una de sus fases continuas para asegurar la correcta realización de este, es pertinente aclarar que los pasos de la capacitación no tienen una misma secuencia rígida en algunas circunstancias alguno puede cambiar su posición en el proceso.

En términos generales, el proceso de capacitación constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico-intervención-evaluación; es decir un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial y por último, para determinar si la dificultad se solvento y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas. (35)

La capacitación no debe confundirse con informar a los trabajadores o familiarizarse con sus labores y darles oportunidades de aprender paulatinamente como lo hacen muchos empresarios, es necesario que sea programada y que cuente al menos con un mínimo de planeación, como lo exige la Ley Federal del Trabajo, que en el capítulo 2 se explicara.

Capítulo 2

Marco Legal de la

Capacitación

CAPITULO II

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

El marco jurídico que norma el proceso de la capacitación de personal de los diversos sectores se encuentra contemplado en nuestra constitución política y en la Ley Federal del Trabajo, por lo tanto se vuelve imprescindible que todo aquel profesionista envuelto o inmerso en el mundo de la capacitación se avoque al análisis e interpretación jurídica de los artículos y fracciones relacionados con la materia, por lo tanto, presentó las Leyes relacionadas con la capacitación.

El derecho laboral surgió como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró con que las relaciones que se establecían entre trabajadores y patrones, requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos. (36)

Actualmente en México, la capacitación es un derecho del trabajador y una obligación de la organización proporcionarla, ya que es considerada como uno de los insumos más importantes de los lineamientos normativos de la Constitución Política y de la Ley Federal del Trabajo, ya que hace referencia a la capacitación, en sus artículos más importantes.

En 1970 el gobierno de la República Mexicana vio la necesidad de que se proporcionara capacitación y adiestramiento a todas las personas que integraban la fuerza productora de las empresas y de todas aquellas instituciones que requieran de esta, fue incluida en la Fracción XV del art.132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo a fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año, el departamento de vigilancia de la capacitación de los trabajadores dependientes de la dirección general de trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); la supervisión que realizó tal departamento fue la de recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos, sin embargo, se evidenció la necesidad de implantar un modelo que además de considerar las necesidades del sector productivo y de la fuerza de trabajo tanto de las necesidades existentes como de los recursos disponibles, fuera viable técnicamente y propiciara la intervención de los factores de la producción.

No obstante no se cumplió, con el cambio de gobierno en 1975, la obligación patronal de capacitar y adiestrar se elevó a rango Constitucional, entonces se publica en el Diario oficial del 9 de enero de 1978 una adición al artículo 123 constitucional en su fracción XIII, y por decreto entra en vigor el 1º. de Mayo del mismo año se reforma la Ley Federal del Trabajo agregándose el capítulo III bis del título IV, de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en donde las autoridades de la STPS, se dedican a formular leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto.

Artículo 123 Apartado A- Fracción XIII

En México el progreso de la industria creó grandes fábricas donde se gestaba la actividad económica; la división del trabajo condujo a la organización a la necesidad de una especialización del trabajador esto llevo a la capacitación y al adiestramiento del personal a diversos niveles de la organización para el logro de mayor efectividad organizacional. Los lineamientos normativos aparecen en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo (L.F.T); estas leyes hacen alusión a la capacitación en la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional el cual dice textualmente " Todo trabajador tienen derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo para el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social" (37)

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

Artículo 3º. (DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO 2002)

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo, religión, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

2.1 PLANES Y PROGRAMAS

Artículo 153-A

“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar el nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”

Todo trabajador tiene derecho a que se le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo para que le permita superarse en todos los aspectos y desempeñando mejor su trabajo.

Artículo 153-B

“Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde a los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales y que se registren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social .En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.”

La capacitación puede ser impartida dentro o fuera de la organización, ya sea por instructores contratados o el personal de la misma organización, ya que el costo estará a cargo de la organización.

Artículo 153-C

“Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”

Las escuelas ya sean públicas o privadas podrán impartir capacitación con su respectiva aprobación.

Artículo 153-D

“Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto una rama industrial o actividad determinada.”

Los métodos y programas de capacitación podrán ser generales y particulares.

Artículo 153-E

“La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo: salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera: así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.”

La capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña o como el trabajador desee capacitarse.

Artículo 153-F

“La capacitación o adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad y;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.”

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica la preparación del trabajador para mejorar su desempeño y conocimientos dentro de la organización y estar más apto para puestos superiores.

Este punto es de suma importancia ya que es la orientación para la detección de necesidades de capacitación.

Artículo 153-G

“Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.”

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de valuación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Se destacan principalmente las obligaciones que deben de tener los trabajadores que están capacitándose destacando principalmente la puntualidad, atención y lo principal que es la evaluación de los conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Artículo 153-N

“Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.”

Artículo 153-P

“El registro que trata el artículo 153-C, se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente, en la rama industrial o actividades en que se impartirán sus conocimientos;
- II. Acredita satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º. Constitucional, registro concebido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.”

Principalmente este es una garantía para el trabajador y el patrón ya que al estar pidiendo que los que imparten capacitación tengan su registro en la Unidad Coordinadora del Empleo, ya que la capacitación y adiestramiento garantizan la calidad y ética de los mismos.

Artículo 153-Q

“Los planes y Programas de que trata 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 un mismo puesto y categoría;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerán el orden que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructores; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del 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.”

Artículo 153-R

“Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia que, aquellos planes y Programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se atenderán definitivamente aprobados.”

Principalmente se define el plazo en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dará respuesta a los planes y programas presentados por la organización

Artículo 153-S

“ Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del 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 y programas, no los lleve 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 casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.”

Se establecen diferentes sanciones que se pueden aplicar a quien no cumpla con la presente Ley.

2.2 COMISIÓN MIXTA

Artículo 153 -I

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

Se refiere a garantizar que la capacitación y adiestramiento que se otorgue a los trabajadores, sean los adecuados y satisfagan verdaderamente las necesidades.

Artículo 153-J

“Las autoridades laborales cuidaran que las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.”

Señala que las autoridades deberán vigilar que se otorgue el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores, esto es muy importante ya que significa que el estado debe participar para que la capacitación se imparta de la manera en que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no que se dé el curso de capacitación solo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

Artículo 153-K

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que conformen las mismas ramas industriales o actividades para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría. Estos Comités tendrán facultades para:

1. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
2. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
3. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.”

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social deberá coordinar los programas de capacitación y adiestramiento, así como que estos sean validados para el objetivo que se quiera satisfacer.

Artículo 153-L

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.”

Artículo 153 M

“En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.”

Artículo 153-O

“Las empresas en que no rijan colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar, igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento”

Señala el tiempo en el que las empresas en la que no exista un Contrato Colectivo de Trabajo deberá informar a la autoridad laboral de su programa de capacitación y de la integración de su Comisión Mixta.

2.3 CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

Artículo 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 del 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 los registre y los tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.”

Se mencionan los conductos adecuados para dar constancia a las personas sujetas a un programa de capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

Artículo 153-U

“Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, 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 señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”

Este último caso se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V

“La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del 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 tratan surtirán plenos efectos, para fines de ascenso dentro de las empresas en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador mediante examen que practiqué la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento respectivamente acreditará para cual de ellas es apto.”

Artículo 153-W

“Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida 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, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría

correspondiente figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.”

Aquí se habla principalmente de la utilidad de los diversos certificados que expiden instituciones capacitadoras con validez oficial y su relación con el catálogo nacional de ocupaciones.

Artículo 153-X

“Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.”

Y sobre todo realizar los tramites que marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es necesario tener programas que registrar, comisiones que ayuden a su elaboración, llevar acabo los programas para contar con constancias de habilidades, cumplir con los requerimientos que implican realizar acciones conjuntas y articuladas que necesitan la participación de patrones y trabajadores lo que encamina en ocasiones a tener que crear una apariencia que permita cumplir la disposición legal, a través de elaborar acciones de capacitación imaginarias, por supuesto avaladas por las firmas correspondientes tanto de trabajadores como de patrones; pero por otro lado, se despierta el interés de llevar a cabo programas que no solo sean susceptibles de ser registrados, si no que se basan en detecciones reales para ser operativos en la empresa con fines motivacionales y productivos.

Al revisar las leyes lo que sustentan con relación a la capacitación, se deduce que en teoría todo marcha bien, mientras que en realidad difiere en mucho, la Secretaría del Trabajo y Previsión social debería enfatizar y exigir a las empresas la obligatoriedad de la evaluación y el seguimiento de los cursos que se imparten.

2.4 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

Derecho de los trabajadores Art. 50

Dentro de las horas laborales se impartirán cursos de formación personal, inducción al puesto, capacitación, actualización y desarrollo, los cuales deberán ser evaluados periódicamente para comprobar el logro de los objetivos propuestos.

Obligaciones de los trabajadores Art. 60-VI

Es obligación de los trabajadores del DIF asistir a los cursos de capacitación, especialización u otros semejantes que programe el titular para mejorar su preparación, eficiencia y aptitudes para el desarrollo del trabajo, los cuales, se impartirán dentro de la jornada de trabajo.

61-XI

Establecer la Comisión Mixta Nacional Mixta de Capacitación que promueva la Impartición de cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional. Esta comisión tendrá la obligación de presentar un plan anual de capacitación

Sanción a los trabajadores Art. 88-IV

El trabajador se hará acreedor a una constancia de no asistir a los cursos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia dentro del horario de labores que tenga establecido, en caso de inconformidad del trabajador, se estará sujeta al dictamen emitido por la Comisión Mixta de Capacitación.

2.5 ESTATUTO ORGÁNICO DEL DIF.

Artículo 28

Corresponde a la Dirección de Recursos Humanos, la competencia de los siguientes asuntos:

Artículo 28-VII

Elaborar e instrumentar los programas de formación, capacitación y desarrollo de personal, promover y difundir los programas de educación para adultos y evaluar periódicamente su ejecución.

Artículo 28-VIII

Establecer la coordinación que se requiera con las dependencias y entidades competentes en materia de administración, capacitación y desarrollo del personal.

2.6 REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL DIF.

Derechos de los trabajadores en materia de capacitación. Artículo 9- A

A) Recibir la capacitación que le permita:

- ❖ Desempeñar eficientemente las labores y responsabilidades al puesto actual.
- ❖ Obtener conocimientos técnicos administrativos que le permitan aspirar a puestos de mayor nivel.
- ❖ Obtener conocimientos que los apoye en su desarrollo personal y profesional.

B) Recibir la constancia de participación correspondiente.

Obligaciones de los trabajadores en materia de capacitación. Artículo 10- A

Apoyarse a la calendarización de las actividades programadas para su capacitación

Artículo 10-B

Asistir con puntualidad en la fecha y lugar que se señale.

Artículo 10-C

Permanecer en el sitio señalado para la capacitación en el tiempo en que se marque y en el horario programado

Artículo 10-D

Participar activamente y con respecto en las actividades de capacitación

Artículo 10-E

Cumplir con los programas respectivos y atender las indicaciones de los capacitadores

Artículo 10-F

Aprobar las evaluaciones en su caso.

Sanciones Artículo 11

Los trabajadores que incurran en el cumplimiento de cualquiera de los incisos del art. 10, serán reportados la Dirección de Recursos Humanos solicitándole que proceda conforme al art. 85 de las condiciones generales de trabajo.

Comisión Nacional Mixta de Capacitación Artículo 15

La Comisión será quien presente el sistema y al sindicato para vigilar el estricto cumplimiento de la capacitación de los trabajadores de base y tendrá jurisdicción en todo el territorio nacional y residirá en el D.F.

Artículo 16

La comisión tendrá competencia para supervisar la aplicación del presente reglamento por parte de las subcomisiones que para efectos de capacitación sean instaladas

Artículo 17

La comisión estará integrada por dos representantes del sistema y dos del sindicato, lo que serán designados por el titular y el secretario general del sindicato respectivamente

Al revisar lo que las leyes sustentan con relación a la capacitación, se deduce que, a pesar de ser una disposición legal y de traer beneficios para la empresa y para el trabajador, una gran parte de las organizaciones no brindan a sus empleados esta oportunidad de crecimiento ya sea por el largo plazo de los resultados, por el costo de la capacitación o por que no han obtenido resultados, la capacitación en sentido genérico debería ser una obligación moral de las empresas, mediante la cual proporcionen a sus empleados, las herramientas necesarias para mejorar la realización de sus funciones actuales.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social debería enfatizar y exigir a las empresas, la obligatoriedad de la evaluación y el seguimiento de los cursos que imparten, muchas veces la planeación y programación de los cursos se hace sin una previa detección de necesidades de capacitación lo que lleva a la empresa a impartir cursos que no satisfacen los requerimientos de sus trabajadores, ocasionándoles a éstos un rezago, cada organización determina sus necesidades de capacitación en base a sus objetivos, normas o sistemas de procedimientos para el trabajo con ello se elabora el sistema de capacitación previendo el tiempo que se llevara y el costo de este.

En el siguiente capítulo se ampliara el significado y la importancia que tiene la detección de necesidades de capacitación.

Capítulo 3

Detección de Necesidades

de Capacitación

CAPITULO III

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección de necesidades de capacitación es importante puesto que capacitar es la solución a los problemas debido a causas como deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, esto implica la elaboración de un diagnóstico preciso y confiable en el que se manifiesta el estado real de la organización en este caso en el DIF.

Llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, proporcionara un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja, es decir, la detección de necesidades nos va a proporcionar una relación entre el haber y el tener y entre lo que se hace y lo que realmente se debe hacer, por lo tanto nos da la diferencia entre el desempeño real y el requerido en alguna actividad de la empresa siempre y cuando esa diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas.(38)

Considerando que toda conducta humana se efectúa en función de satisfactores y necesidades, el personal dentro de la organización trata de satisfacer ciertas necesidades, en la medida en que se logran las metas, se sentirá satisfecho o insatisfecho según sea el caso y como consecuencia lograra mayor o menor integración en la unidad de producción, eficiencias, colaboración y desarrollo personal, dicha detección permite determinar ¿A quien capacitar?, ¿Cuándo capacitar?, ¿En que se va a capacitar?, ¿Cómo se va a capacitar al trabajador?, de acuerdo a la falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se presenta el empleado, ya que al darle solución a lo anterior, se tendrá como resultado un desarrollo optimo en las funciones que cada trabajador desempeñe.

Las necesidades de capacitación pueden suscitarse por dos causas principalmente:
La primera corresponde a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador
La segunda, es la diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y lo que exige su puesto actual o futuro.
La detección de necesidades es un proceso de investigación sistemático, dinámico y flexible orientado a conocer las carencias o deficiencias que tiene el trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto. (39)

38 Mendoza Núñez Alejandro. Manual para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo. México. 4ª. Edición. Editorial Trillas. 2000. Pág.23

39 Pinto Villatoro Roberto. Detección de Necesidades de Capacitación. México. Editorial Trillas. 1998. Pág.15

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es necesario detectar las necesidades de capacitación por varias razones entre otras tenemos las que se explican en el cuadro n.2.



Las organizaciones cuentan con un recurso muy importante que es el humano, al ser la persona un individuo único tiene diferencias individuales, al igual que cada empresa tienen diferencias con las demás, ya que con el continuo crecimiento, evolución y desarrollo de las organizaciones es necesario adecuarse a las labores que el hombre desempeña o con las que en un futuro hará, lo anterior conduce a una satisfacción que va a lograr, gracias a los conocimientos que adquiera, al desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas para así proporcionar un desarrollo integral del individuo.

Las necesidades del hombre varían de persona a persona, es por ello necesario que la detección de necesidades se realice en forma cíclica y cada vez que se observan síntomas de malestar. Por lo tanto, las necesidades de capacitación son el vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación que buscan un desarrollo personal de los trabajadores que desempeña una actividad en la empresa.

Se considera que la detección de necesidades pretende alcanzar principalmente 8 objetivos que son los siguientes:

- A) Identificar las necesidades reales del trabajo y de la empresa.
- B) Identificar necesidades futuras.
- C) Definir si los problemas son de adiestramiento” que es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia de su puesto de trabajo”. (40)
- D) Determinar las prioridades de acciones de capacitación.
- E) Determinar los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada nivel ocupacional.
- F) Seleccionar y agrupar al personal a capacitar de acuerdo con las necesidades que el puesto o la persona requiere.
- G) Calcular el tiempo en que las necesidades de capacitación serán satisfechas.
- H) Definir a qué áreas del aprendizaje va dirigida la capacitación, es decir, al área afectiva, se refiere al conjunto de actitudes, valores y opiniones de una persona, que genera al actuar a favor o en contra de personas y de una organización. El arte cognoscitiva se refiere a los procesos de tipo intelectual que influyen en las actividades que implican: atención, memoria, análisis, síntesis y reflexión.

Por ello la detección de necesidades de capacitación es importante, además de que proporciona la información indispensable en la elaboración de cursos y programas de capacitación; elimina la tendencia a capacitar por capacitar, busca a la persona adecuada para un puesto determinado, y a su vez que las personas ocupen otros puestos al obtener un mejor desarrollo personal.

3.1 CONCEPTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es un procedimiento que parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la organización y en particular con las características del personal, para conocer (diagnosticar) las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”.

La detección de necesidades es la parte inicial del proceso capacitador, del cual se derivan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la capacitación de los individuos que así lo requieran dentro de su proceso de formación.

El concepto de detección de necesidades de capacitación, se define como “El proceso que permite determinar las discrepancias que existen en el desempeño actual del trabajador en su puesto de trabajo y el óptimo o ideal que se pueda lograr en este puesto de trabajo, es decir, la diferencia que existe entre lo que es y lo que debería ser” (41)

La detección de necesidades de capacitación, es parte medular del proceso administrativo aplicado a la capacitación y es además la base de una instrucción eficiente que permita satisfacer plenamente los requerimientos de capacitación del personal de acuerdo a los puestos que desempeñan.

La detección de necesidades de capacitación tiene un impacto decisivo en la ejecución de los programas y sobre todo en la evaluación, de tal manera que los esfuerzos, que se hagan serán ampliamente recompensados por cursos más orientados o resultados y por un proceso de evaluación de capacitación más lógico en función de objetivos bien elaborados, precisos y alcanzables. (42)

Uno de los requisitos de una buena detección es que sea ágil y que arroje resultados precisos y confiables pues el desarrollo que ha tenido el país es la tecnología es cada vez más rápido y exigente, lo que origina la necesidad constante de actualización del trabajador.

Se entiende por necesidades de capacitación “la diferencia negativa entre los estándares de ejecución de un puesto y el desarrollo real del trabajador siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.” (43)

41 Paquete de video Enseñanza. Administración de la Capacitación.2000.Pág.18

42 ídem. Pág. 20

43 ídem. Pág. 22

Según la UCECA al hablar de necesidad de capacitación, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización, por tanto la detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera de cómo realmente se trabaja.(44)

Es decir, una detección de necesidades de capacitación es el localizar la existencia de problemas referentes a conocimientos, habilidades y actitudes dentro de una empresa, prever necesidades que se presentan a futuro, esto permite resolver los tipos de necesidades existentes a corto, mediano o largo plazo.

44 UCECA,. Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa.Edit. Popular de los trabajadores. México. 1999. Pág.22

3.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Existen varios tipos de necesidades como son: de un grupo, las que requieren de una solución inmediata como la materia y equipo, las que requieren de una solución futura como promociones, puestos de mayor responsabilidad, etc.

Las actividades informales de entrenamiento, como la motivación, las que exigen de instrucción sobre la marcha u ocupacional como los vendedores las que precisan instrucción fuera del trabajo para evitar distracciones, las necesidades que pueden ser resueltas por la organización, las que recurren a fuentes externas para innovación o capacitación, las departamentales que afectan a un área importante de la empresa, las necesidades organizacionales que afectan a una parte importante de la organización por mencionar algunos. Sin embargo primero hay que clasificarlas para saber cual es la que se va a utilizar, de acuerdo al manual de determinación de necesidades, nos dice que aunque se deberá tomar en cuenta el tipo de necesidades de capacitación cubrir, no se puede hablar de una sola necesidad interrelacionadas algunas de ellas.

A continuación se detallan los siguientes tipos de necesidades de capacitación:



Mendoza Núñez, Alfonso, Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, p.39, 1982.

NECESIDADES MANIFIESTAS

Es una o más deficiencias laborales que presentan un grupo de empleados ya que las necesidades manifiestas se detectan porque a través de la observación directa de las fallas o retrasos de las actividades de trabajo de los empleados.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido es el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación representan necesidades manifiestas.

NECESIDAD ENCUBIERTAS

Es aquella deficiencia laboral de un grupo de empleados que presentan dificultades para su detección y el empleo de la observación directa no es el medio para su determinación.

Se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y representan problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

Boydell introdujo la segunda clasificación o tipo de necesidad que son:

NECESIDAD ORGANIZACIONAL

Es aquella modificación de políticas, introducción de equipo nuevo, actualización de procedimientos o métodos de trabajo.

Se dan en el caso de cambio de equipo, de introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas.

NECESIDAD DEPARTAMENTAL

Son las que afectan un área importante de la organización llámese división gerencia, departamento o sección.

NECESIDAD OCUPACIONAL

Involucran a un puesto en particular dentro de la organización.

NECESIDAD INDIVIDUAL

Especialmente es en particular a un trabajador y puede ser manifiesta o encubierta.

MACRONECESIDAD

Considera a un grupo numerosos de la organización o bien a todo el personal de un área. Pueden ser necesidades manifiestas o encubiertas.

MICRONECESIDAD

Involucran a una sola persona o a un grupo reducido de personas de una organización, pueden ser manifiestas o encubiertas.

Existen otras necesidades de capacitación que son:

NECESIDAD POR ASCENSO

Se pueden clasificar como evidentes, pero son aceptadas y su solución se hace con demandas de acción rápida e inmediata, ya que las personas pueden estar ocupando ya la nueva posición o estar próximas a hacerlo, y esto hace que los riesgos de equivocación o errores sean mayores.

NECESIDAD PARA EL PUESTO ACTUAL

Esto ocurre cuándo las carencias están relacionadas directamente con el desempeño del puesto actual y por lo mismo se puede calificar como urgentes, aunque muchas veces el razonamiento puede ser que si la persona de todos modos ya ocupa el puesto, los conocimientos que le hace falta no son indispensables, las causas de estas carencias pueden ser muchas pero lo importante es darle a la persona los elementos necesarios para que pueda desempeñar eficientemente su trabajo.

NECESIDAD A FUTURO

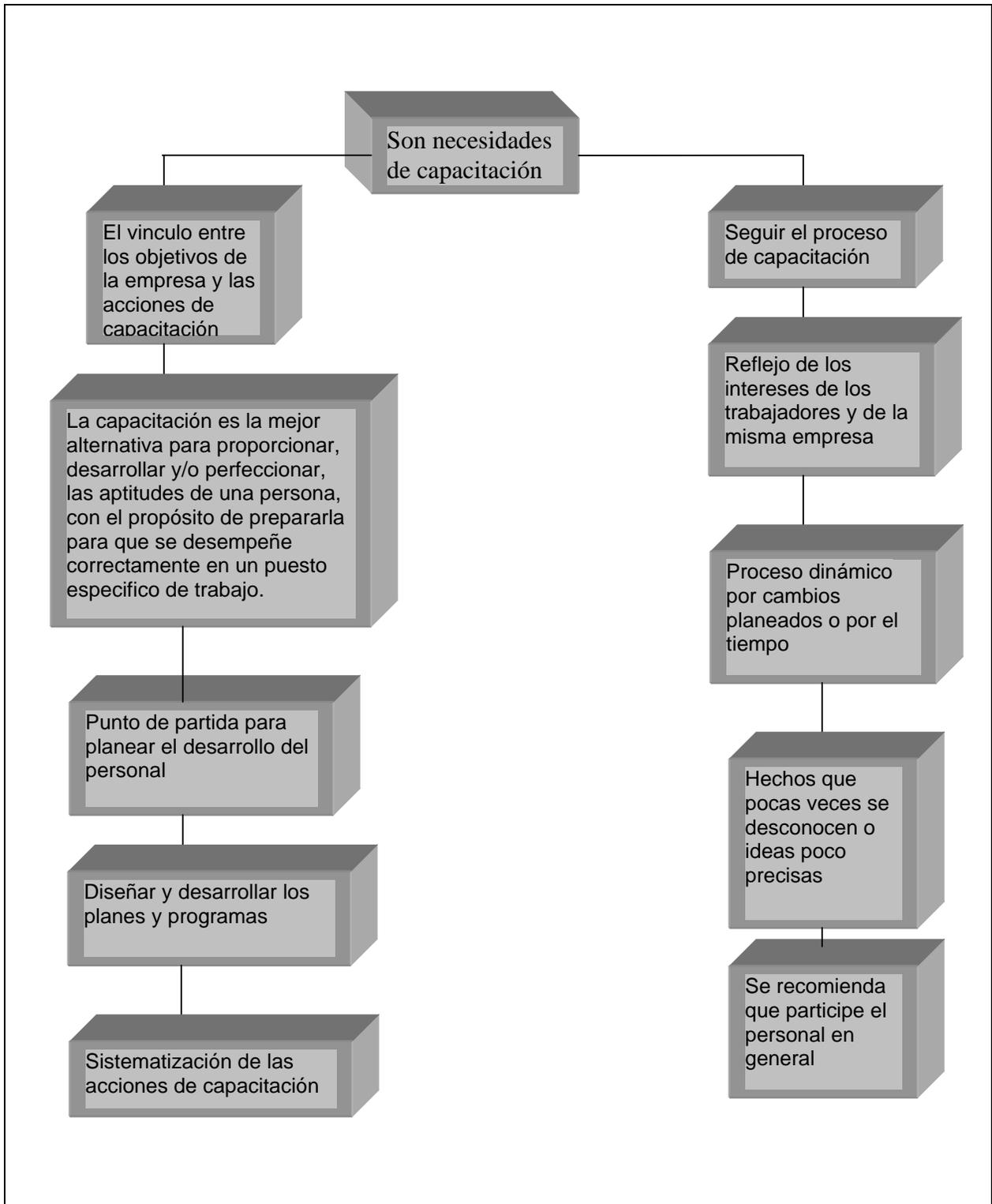
Estas se presentan cuando se va a abrir una nueva planta, a instalar un nuevo equipo o lanzar un nuevo producto. En este caso el capacitador debe estar atento y adelantarse a los hechos. No debe esperar a que el tiempo se convierta en un factor en su contra.

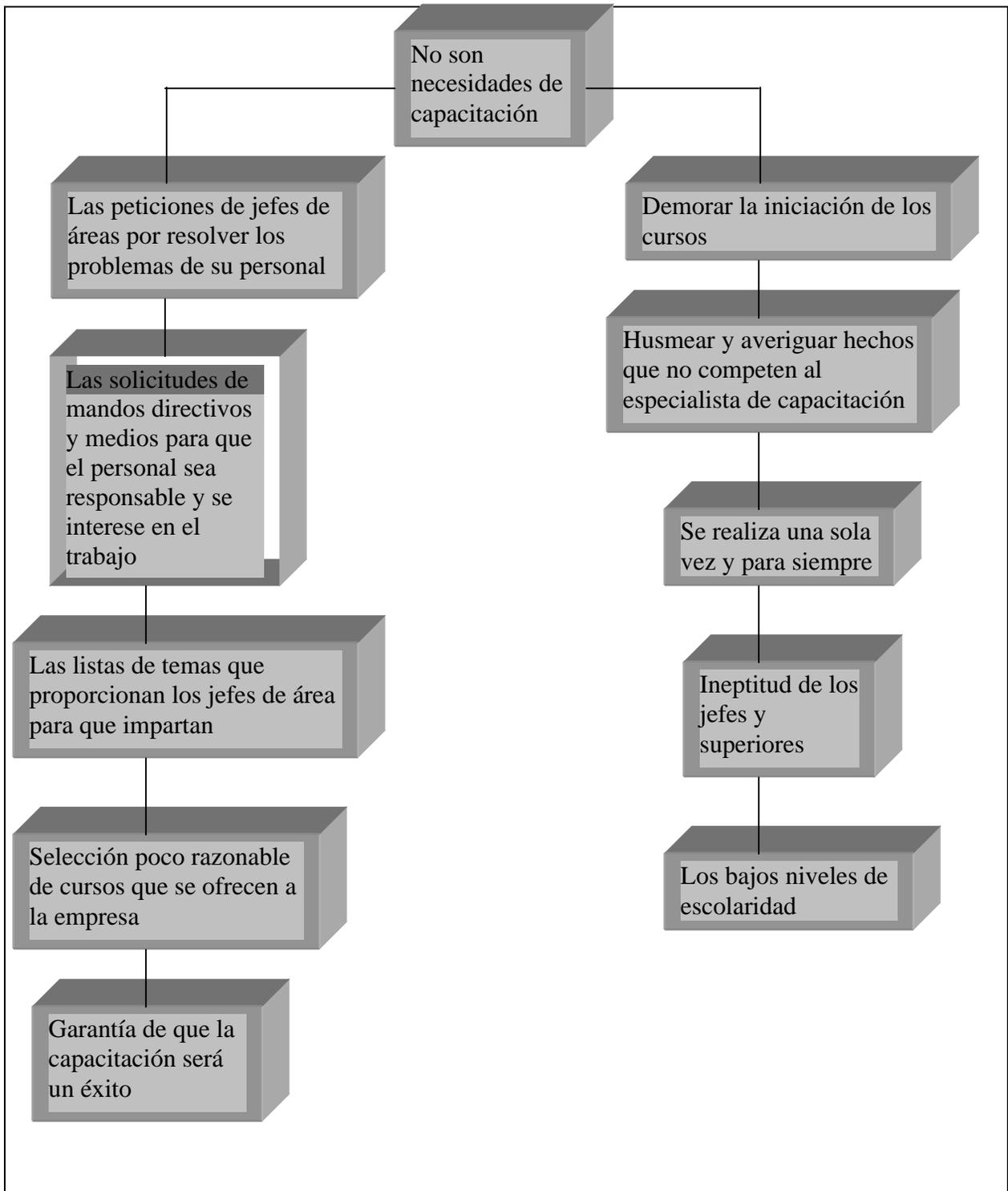
NECESIDAD PRESENTE

Es la carencia que presenta la institución en el momento en que se ha realizado la detección de necesidades.

La detección de necesidades de capacitación, es entonces, una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de un puesto.

Tomando como referencia a Mendoza Núñez Alejandro, señalaremos en el siguiente cuadro que son y que no son necesidades de capacitación:





3.3 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Primeramente trataremos de dar el concepto de motivación, es el concepto que utilizaremos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta, ya que son fuerzas que actúan sobre el empleado y que inician o dirigen su conducta.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos.

La motivación es para Idalberto Chiavenato el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que se da origen a un comportamiento específico.

Todos estos tienen relación con los impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones, conocimientos, entorno, actitud, métodos y procedimientos, trabajo, salario, amigos, etc. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo, siendo técnicamente el crear un resorte que impulse a una conducta o despierte un instinto, ya que es un prerrequisito para obtener el éxito, quienes se están capacitando deben tener la necesidad de alcanzar una meta y obtener un resultado que valga la pena.

El concepto de necesidad debe de considerarse desde diversas perspectivas en primer lugar como un impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en ciertos sentidos, en segundo lugar, cómo una falta o carencia de alguna cosa indispensable para poder sustituir, en tercer lugar, cómo una obligación respecto al cumplimiento.

En cualquier caso la necesidad" es un estado del hombre y en la mayoría de los supuestos una situación límite de carencia que le obliga a adoptar una actitud (conducta) al individuo para satisfacer esa necesidad" (45)

Por lo tanto, una necesidad es un estado de carencia de algo esencial para la vida del individuo o para su existencia natural, nutriéndose de todo lo que es preciso satisfacer para experimentar un desarrollo individual y social del mismo.

Necesidades- son carencias que experimenta un individuo en un determinado momento. (46)

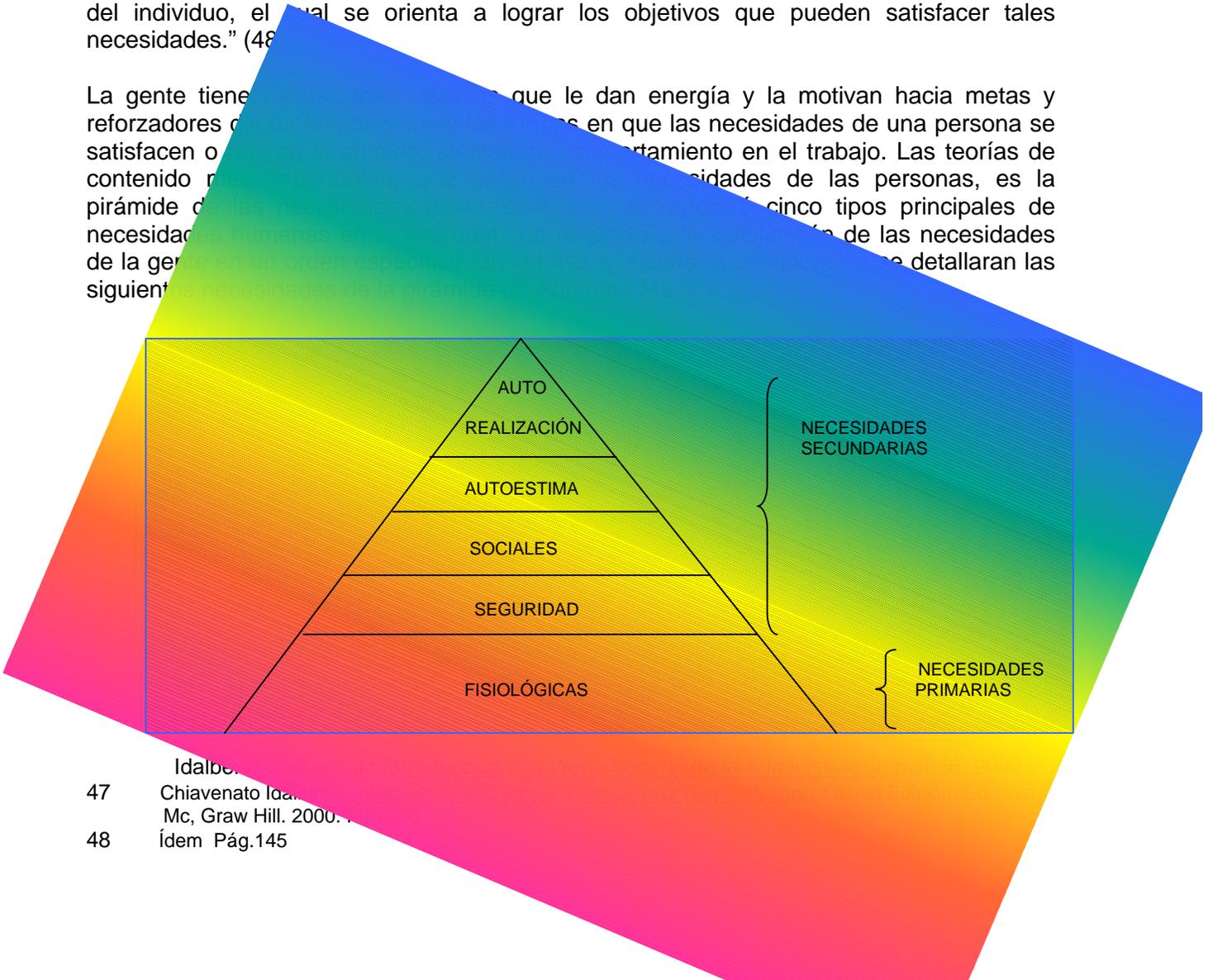
45 Bayón Mariné Fernando. Gestión de Recursos Humanos. 4ª. Edición. México. Editorial Síntesis. 1997 pág.21

46 Gibson Ivancevich Donelly. Las organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. 10ª. Edición. México. Editorial Trillas 2001. Pág. 145

“El hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales”. (47)

La relevancia que hoy se otorga al aspecto humano, ósea, a las personas, es un punto que vale la pena destacar, se ha dicho que las mejores máquinas, las mejores instalaciones y hasta los mejores propósitos, de poco o nada sirven si los humanos carecen de la capacidad necesaria, así como del interés del ser útiles. Esto conduce a pensar en el principio administrativo del hombre adecuado en el puesto adecuado resulta valido para cualquier empresa que desee evitarse problemas con el rendimiento del personal. Cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, en un proceso continuo y sin fin, el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. Para comprender que motiva el comportamiento, es necesario el conocimiento de las necesidades humanas,” la teoría de las relaciones humanas constato la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales, se verifico que muchas veces, escapan al propio entendimiento y control del hombre, dichas causas se denominan necesidades o motivos, son fuerzas consistentes o inconscientes que determinan el comportamiento del individuo, la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas del individuo, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.” (48)

La gente tiene... que le dan energía y la motivan hacia metas y reforzadores... en que las necesidades de una persona se satisfacen o... comportamiento en el trabajo. Las teorías de contenido... necesidades de las personas, es la pirámide de... cinco tipos principales de necesidades... de las necesidades de la gente... detallaran las siguientes



47 Idalberto Chiavenato Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría y Práctica de la Administración, Mc, Graw Hill, 2000. p. 145
48 Ídem Pág.145

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia.

En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (frío y calor), etc., están relacionadas con la supervivencia del individuo y preservación de la especie.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro.

Este nivel de necesidades tiene gran importancia en el comportamiento humano puesto que el empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa dónde acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado respecto de su permanencia en el cargo.

Por la seguridad los hombres han renunciado en ocasiones a la libertad, el hombre nunca ha tenido una verdadera seguridad talvez por eso siempre ha buscado el afán de seguridad ya que una de las fuerzas que mas ha contribuido a la formación de riquezas.

NECESIDADES SOCIALES

Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, cuando éstas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve hostil con las personas que lo rodean.

NECESIDADES DE AUTOESTIMA

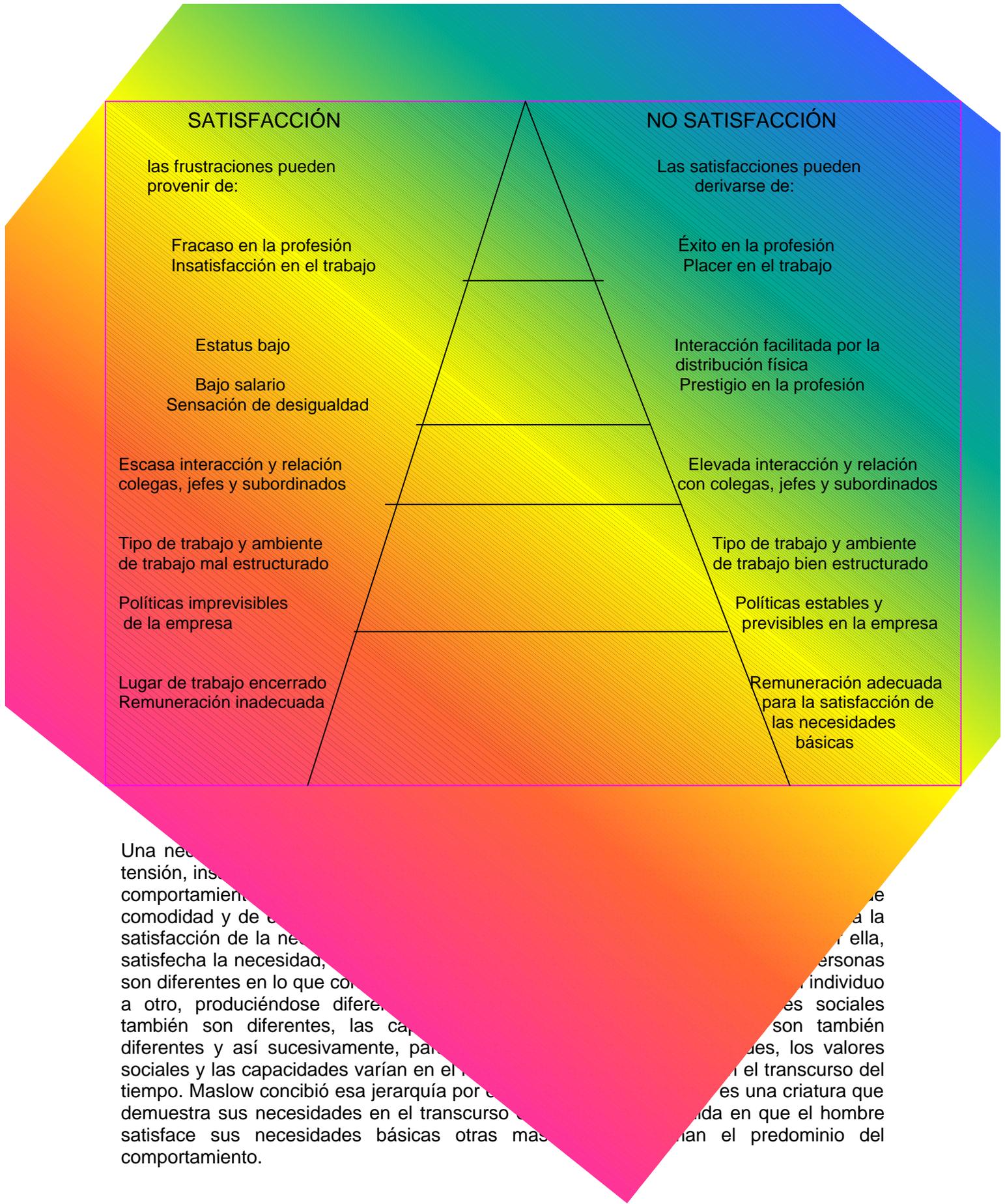
Comprende la auto percepción, la auto confianza, el respeto, el status, el prestigio y la consideración, esto es de cómo el individuo se ve y se evalúa a si mismo.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Esta en la cima de la jerarquía, son necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente. Esta tendencia se manifiesta en el deseo de ser más de lo que es y llegar a ser todo lo que puede ser.

Esas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona, su manifestación también es muy variada, debido a las diferencias individuales. No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide, cada persona tiene siempre más de una motivación, todos los niveles actúan conjuntamente, toda necesidad esta íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otra necesidad.

Por ejemplo de esto es la siguiente pirámide donde se muestra donde el trabajador puede tener cierta satisfacción y donde no, tomando como base ciertas necesidades antes mencionadas:

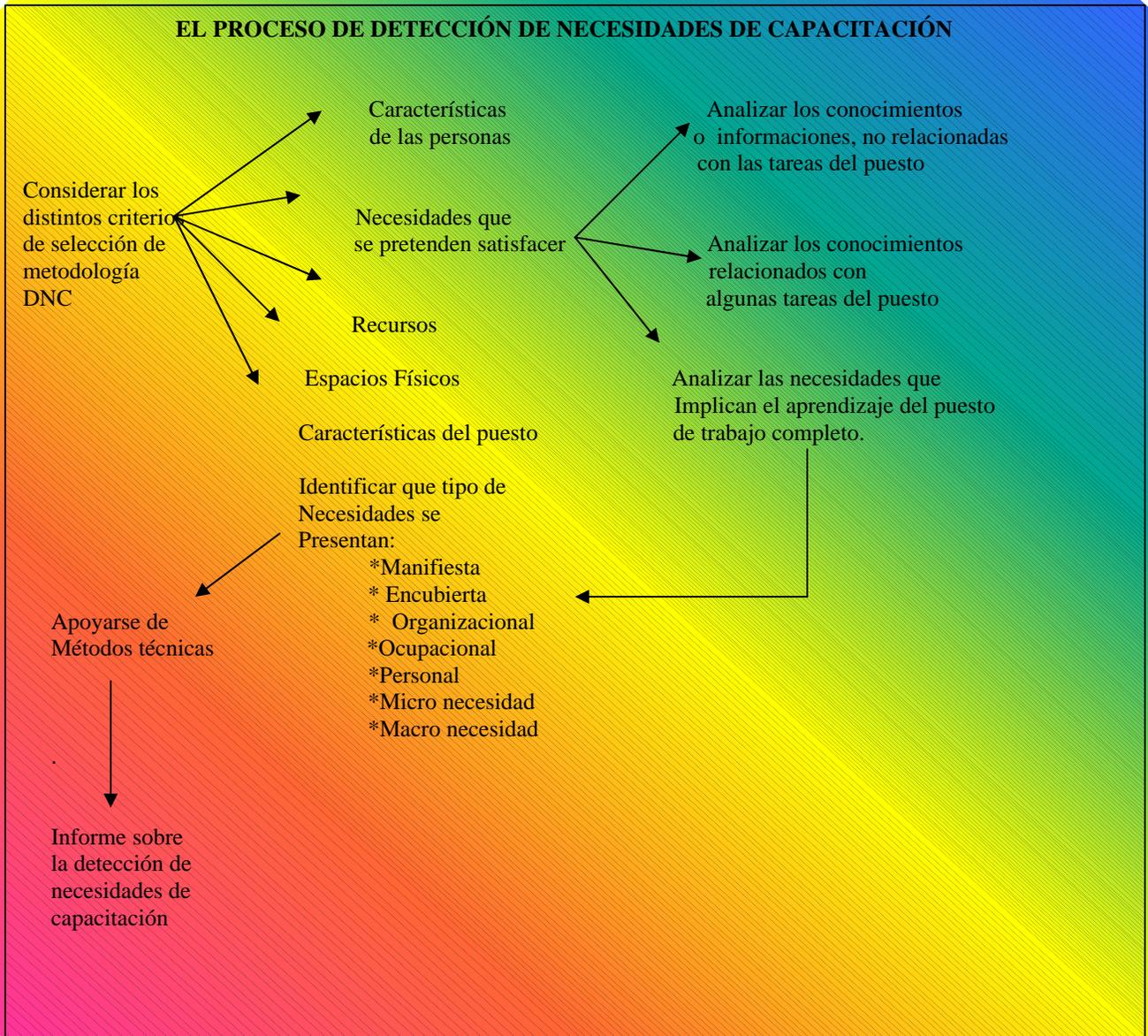


Una necesidad es un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y de comportamiento que se produce cuando no se satisface la necesidad. Una vez satisfecha la necesidad, el individuo se vuelve indiferente a ella, ya que las personas son diferentes en lo que consideran una necesidad. Cada individuo a otro, produciéndose diferencias. Los valores sociales también son diferentes, las capacidades son también diferentes y así sucesivamente, para cada individuo. Los valores sociales y las capacidades varían en el tiempo. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida en que el hombre satisface sus necesidades básicas otras más altas. Maslow afirma el predominio del comportamiento.

3.4 EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección de necesidades de capacitación es un proceso que permite determinar las necesidades del trabajador en su puesto de trabajo, es decir, la diferencia entre lo que el trabajador tiene y lo que necesita para desempeñar su trabajo, es decir, la diferencia entre lo que el trabajador tiene y lo que necesita para desempeñar su trabajo.

A continuación se describe el proceso de detección de necesidades de capacitación.



Los procedimientos para detectar las necesidades de capacitación, dependen de las características de las personas, de las necesidades que se pretenden satisfacer, la disponibilidad de los recursos técnicos y económicos, si las empresas cuentan con un lugar apropiado para impartir la capacitación

Las necesidades de capacitación se agrupan en tres categorías como son: el primero es analizar los conocimientos o informaciones no relacionadas con las tareas del puesto: se refiere a proporcionar información y conocimientos nuevos al personal en este caso se facilita la acción de capacitación, sus resultados son tangibles, es de corta duración y atiende problemas o situaciones inmediatas de la empresa, el segundo es analizar los conocimientos relacionados con algunas tareas del puesto, esta categoría tiene a su vez etapas que son: la descripción del puesto, la descripción de las características de equipos, herramientas nuevas, el tercero es analizar las necesidades que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo, el procedimiento necesario consiste en que el personal debe aprender a través de la práctica el trabajo a realizar, el proceso para detectar las necesidades implica que se identifique la necesidad adecuada para cada caso y sobre todo saber cual aplicar en una situación crítica, en esta etapa se seleccionan las técnicas para la detección de necesidades de capacitación con base en:

- a) El número de sujetos a capacitar
- b) Su nivel jerárquico
- c) Escolaridad
- d) El puesto que ocupan
- e) El tiempo y los recursos disponibles
- f) Lugar donde se lleve a cabo la capacitación
- g) Técnicas utilizadas.

Posteriormente se recaba la información sobre las necesidades de capacitación y analizar la información proporcionada por los trabajadores y sus jefes y hacer una comparación con los datos obtenidos, para así elaborar el informe sobre la detección de necesidades de capacitación el que debe contener:

- a) Los datos generales de la empresa.
- b) La fecha de inicio y terminó de la detección de necesidades de capacitación.
- c) puesto y área a la que pertenece.
- d) Los pasos utilizados en la recopilación de la información.
- e) Las técnicas utilizadas.
- f) el análisis de la información.
- g) los resultados de la detección de necesidades de capacitación, áreas en las que se requiere capacitación, nombre de los trabajadores que requieren ser capacitados.
- h) observaciones.

En este informe corresponde a la última etapa de la detección de necesidades de capacitación, la obtención de datos se realiza desarrollando y diseñando herramientas específicas para tal efecto y debe ser una actividad permanente, así mismo proporciona los elementos indispensables para elaborar y/o seleccionar los recursos de capacitación lo cual implica la consideración de recursos internos y externos, para utilizar una metodología apropiada para este proceso.

3.5 TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los métodos y técnicas de capacitación son numerosas y cambian constantemente tales cambios se originan de las necesidades y los objetivos de capacitación.

“Las técnicas son los procedimientos de que se vale un capacitador para obtener información sistematizada y confiable sobre las situaciones específicas y que le sirven de base para la detección de necesidades de capacitación” (50)

Las técnicas para la detección de necesidades pueden ir desde la formulación escrita u oral de una pregunta hasta la simulación de problemas reales relacionados con el trabajo.

Para Alejandro Mendoza Núñez, la técnica es “el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor” (51)

La técnica es una herramienta básica que nos arroja información sobre las necesidades reales que requiere el personal, permitiendo obtener planes y programas concretos que satisfagan carencias, habilidades y actitudes del personal y sobre todo que proporcionen datos confiables para cumplir con este fin, al tomar en cuenta que cada organización tiene características peculiares, la elección y utilización de estas técnicas e instrumentos queda a su libre albedrío, para poder adaptarse a los requerimientos específicos de las diversas organizaciones, es por eso, que deben emplearse de acuerdo a las características de la empresa y de los trabajadores.

Es de suma importancia que las organizaciones tengan muy en cuenta a la capacitación y tomen una decisión respecto a que técnica aplicaran en el desarrollo de la detección de necesidades, tomando en cuenta;

- a) **Áreas críticas localizadas algunas de ellas o una sola donde se va a desarrollar la investigación, en la organización que requiere la capacitación ya sea por falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que presenta un grupo de empleados, una persona en relación a su puesto de trabajo.**
- b) **El área de estudio, es el área donde se han detectado problemas ya sean de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes.**
- c) **El nivel jerárquico, de quienes van a participar en la búsqueda, por ejemplo los mandos medios de jefatura o niveles bajos de operación.**

50 Reza Trosino Jesús Carlos. Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación. Editorial Panorama. 2000. Pág.107

51 Mendoza Núñez Alejandro. Manual para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo. México. 4ª. Edición. Editorial Trillas. 2000. pág.53

Existen 3 métodos importantes que son utilizados en la investigación.

MÉTODO PARTICIPATIVO

Se requiere involucrar a los jefes y subordinados sobre la importancia que tiene la detección de necesidades de capacitación, convirtiéndose en un diagnóstico de cascada, que parte de niveles altos de gerencia y dirección hasta los niveles de supervisión, jefatura y operación.

MÉTODO PRESCRIPTIVO

Requiere un proceso analítico, es decir, se revisa la descripción del puesto, las estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo proporcionando indicadores para evaluar la situación actual de la empresa.

MÉTODO COMBINADO

Es la vinculación de los dos métodos anteriores.

Para poder determinar sobre que método utilizar, se debe tomar en cuenta, el enfoque de la indagación ya sea en el puesto, o los problemas que se tengan dentro de la organización, precisando el método a utilizar y las técnicas a emplear, es conveniente que el personal que trabaja dentro de los departamentos de capacitación sean versátiles para poder elegir y emplear las diversas técnicas que existen, cabe mencionar que para poder elegir las técnicas, es necesario contar con presupuesto en el área de capacitación, puesto que en ocasiones dichas técnicas son costosas y requieren de tiempo para su realización y diseño.

Existen varias técnicas para la detección de necesidades de capacitación, que varían en su profundidad, validez y enfoque. Además que existen técnicas apropiadas para los distintos niveles jerárquicos de una organización.

A continuación se enlistan las técnicas más usuales en la DNC, señalando sus características, ventajas y desventajas.

LA ENTREVISTA

Consiste en obtener información a través del diálogo directo entre el entrevistador y algunos de los miembros de la organización con este tipo de técnicas, se obtiene información sobre aspectos que pueden ayudar a resolver problemas o deficiencias.

Puede ser abierta, estructurada o semiestructurada.

Abierta → Integrada con preguntas generales.
Estructurada → Integrada con preguntas cerradas o semiabiertas.
Semiestructurada → Integrada con preguntas mixtas.

Sus ventajas son:

- a) Se obtiene información precisa
- b) Se mejoran o fomentan las relaciones con los supervisores y con el personal de la empresa
- c) Se obtienen información adicional sobre temas tales como clima laboral, problemática organizacional o bien se obtienen información adicional no prevista.

Sus desventajas son:

- a) Principalmente es costosa
- b) Es lenta ya que requiere dedicarle mucho tiempo a cada persona
- c) Se necesitan habilidades especiales
- d) Si los instrumentos o guías no están bien diseñados se corre el peligro de obtener información subjetiva e irrelevante.

LA ENCUESTA

Es la obtención de información a través de la aplicación individual o grupal de un instrumento, cuestionario o guía.

“El encuestador suministra el instrumento y el encuestado lo requisita de conformidad con los lineamientos que se establezcan en un instructivo” (52)

Pueden ser: Cuestionario con preguntas abiertas, preguntas semiabiertas, preguntas cerradas.

Cuestionario con preguntas abiertas → es para obtener la libre expresión del encuestado
Preguntas semiabiertas → Para obtener la libre expresión pero dentro de ciertos límites
Preguntas cerradas → Con preguntas de SI o NO, opción múltiple, entre otras.

Sus ventajas son:

- a) Se obtiene información precisa
- b) Es rápida y fácil de aplicar individual o grupalmente
- c) No es costosa
- d) Inspira confianza en el encuestado

Sus desventajas son:

- a) No es muy motivante
- b) Si los instrumentos no están bien diseñados se obtiene información irrelevante y poco precisa
- c) Se limita a personal con cierto nivel de educación
- d) Si el encuestado no lo toma en serio, la información que se obtenga será falsa.

LLUVIA O TORMENTA DE IDEAS

Se busca provocar la explosión del pensamiento o su divergencia ya sea de un individuo o de un grupo en torno a un fenómeno, con el afán de que se defina un problema y se obtenga su solución.

Puede ser libre, diagrama de causa efecto, esqueleto de pez.

Diagrama de causa-efecto → pareto
Esqueleto de pez → Ishikawa

Sus ventajas

- a) Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo
- b) Se comparten los problemas y se toman decisiones
- c) Se motiva a la gente que participa en el proceso

Sus desventajas

- A) Es lenta para su aplicación
- B) Es costosa
- C) Difícil de aplicar
- D) La gente no siempre confía de estas técnicas

OBSERVACIÓN

El investigador, apoyado en una lista de cotejo o de chequeo, observa a una persona o a un grupo durante la realización de alguna actividad en su puesto de trabajo.

Permite observar desviaciones entre la lista de cotejo y el desempeño de la persona

Puede ser por observación individual, observación colectiva directa indirecta.

Directa → en vivo
Indirecta → Con ayuda tales como películas, videos, cintas magnetofónicas, etc.

Sus ventajas son:

- a) Se detectan necesidades reales
- b) Se observan necesidades de actitud y psicomotrices, es simultáneamente una técnica de evaluación.

Sus desventajas son:

- a) Es lenta en su aplicación, en ocasiones puede resultar subjetiva ya que depende del punto de vista del evaluador
- b) La persona que esta siendo observada puede modificar momentáneamente su actitud,
- c) Es costosa
- d) El investigador requiere ser muy hábil y estar bien preparado.

CORRILLOS

Son técnicas grupales, ampliamente participativas, empleadas en la educación y capacitación, pueden emplearse en el diagnóstico de necesidades con resultados altamente satisfactorios.

Pueden ser dinámicas grupales, phillips 66, sesiones cibernéticas.

Sus ventajas son:

- a) Es participativa ya que la gente se involucra
- b) 10 cabezas piensan más que una
- c) Es muy motivante

Sus desventajas son:

- a) Es costosa
- b) El investigador requiere ser muy hábil y estar bien preparado.

CUESTIONARIO

Es una forma impresa usada para obtener información por medio de preguntas planteadas a varios sujetos.

El cuestionario puede ser de: Preguntas abiertas, cerradas, mixto.

Preguntas abiertas —————> Exige respuestas amplias, por lo que es complicada su evaluación.

Preguntas cerradas —————> Exigen respuestas breves o requieren la selección de una de varias posibilidades.

Preguntas Mixtas —————> Incluye preguntas abiertas, cerradas según la temática a abordar.

Ventajas:

- a) El cuestionario se aplica colectivamente
- b) Se ahorra tiempo y dinero
- c) Puede ser aplicado a los niveles de personal obrero, técnico, secretarias, supervisores, etc.

Desventajas:

- a) **No crear un ambiente adecuado de trabajo**
- b) **No es motivante**
- c) **Las respuestas pueden ser falseadas**

Para su elaboración se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones, plantear las preguntas al nivel de conocimientos de los sujetos, no utilizar un lenguaje rebuscado, no formular dos preguntas en una misma y motivar al personal para que lo conteste. Esta técnica debe ser confiable y objetiva, para precisar las necesidades de capacitación.

Capítulo 4

El Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación en la Contraloría Interna Del Sistema Nacional Para el Desarrollo Integral de la Familia DIF

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (DIF)

El DIF, es el resultado de una larga evolución histórica caracterizada por la continuidad que ha permitido consolidar un moderno concepto de Asistencia Social Mexicana.

El presidente Porfirio Díaz, el 7 de noviembre de 1889, decreta la primera ley de beneficencia privada que regula la participación del sector privado en las actividades asistenciales.

El 24 de enero de 1929 se constituyó la Asociación de Protección a la Infancia, como una Asociación Civil para prestar asistencia, protección y amparo a los niños de escasos recursos del país, con una función principal de distribuir desayunos a los menores que concurrían a la asociación que asistían diariamente a las escuelas, de esta manera se trataba de complementar la dieta de la niñez mal alimentada.

Más tarde el 31 de diciembre de 1937, el Presidente Lázaro Cárdenas estableció la secretaría de asistencia pública, absorbiendo a todos los establecimientos que correspondían a la asistencia pública.

Dicha Secretaría perduró hasta el 18 de octubre de 1943, fecha en que se fusionaron sus actividades con el departamento de Salubridad Pública creándose La Secretaría de Salubridad y Asistencia, cuyos objetivos eran, cuidar a la niñez, disminuir la mortalidad, todo esto sin descuidar la satisfacción de las necesidades básicas de las personas y aumentar la capacidad de los trabajadores, de la familia y de la comunidad con carencias.

El 31 de enero de 1961 se crea por decreto presidencial, un organismo público descentralizado denominado Instituto Nacional de Protección a la infancia (I.N.P.I.), para responder a la creciente demanda de los servicios otorgados por la asociación de protección a la infancia a.c. y suministrar desayunos escolares y prestar otros servicios asistenciales, el I.N.P.I se desempeñó a lo largo de 14 años hasta que en diciembre de 1975, promovió el desarrollo de la familia y la comunidad.

Posteriormente el 15 de julio de 1968, se constituye un organismo público descentralizado denominado Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMÁN), a fin de contribuir a resolver los problemas originados por el abandono de los menores.

El 24 de octubre de 1974, se expidió un decreto en que se reestructura la organización del Instituto Nacional de protección a la Infancia (I.N.P.I) Y ampliando sus objetivos y atribuciones procurando el desarrollo integral y efectivo de la niñez llevando a cabo labores de promoción del bienestar social en los aspectos siguientes:

- a) Cultura
- b) Nutrición
- c) Médico y económico
- d) Social

Más tarde a través de la fusión del Instituto Mexicano para la Infancia y la familia (I.N.P.I) y la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMÁN), se crea mediante el Decreto Presidencial del 13 de enero de 1977, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), uniéndose las funciones de estas dos instituciones en un solo organismo público que por ley tienen como cometido encabezar al subsector de asistencia social.

Puede considerarse, que el DIF, tienen como antecedente remoto a la gota de leche, institución del sector social creada en 1929, con el fin de ofrecer leche y desayunos escolares a los niños desamparados de la capital del país y que más tarde daría lugar a la Asociación Nacional de Protección a la Infancia, organismo gubernamental encargado de ampliar los programas de alimentación y atención a niños huérfanos y abandonados.

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, se identifica con la serie de instituciones que por ley deben apoyar el desarrollo de la familia y de la comunidad, especialmente de aquellas que presentan mayor riesgo de desintegración, violencia o de presentar alguna situación adversa y no tener capacidad para enfrentarla.

El Sistema DIF está integrado por un organismo central, el DIF Nacional de Asistencia Social debe coordinar las actividades en la materia, así como por 32 sistemas estatales DIF y los sistemas municipales.

DIF que actualmente existen alrededor de 1,500 de los 2,414 municipios mexicanos, el DIF Nacional es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado por decreto el 13 de enero de 1977 y que de acuerdo al artículo 13 de la ley sobre el sistema nacional de asistencia social de 1986, es el promotor de la Asistencia Social y la promoción de la interrelación sistemática de las acciones por lo que es el rector del campo de la asistencia social y coordinador del sistema compuesto por los órganos estatales y municipales.

Una empresa socialmente responsable se interesa en sus trabajadores, por que sabe que con empleados más capacitados, que tienen satisfechas las necesidades de sus familias, puede mejorar su rendimiento y competitividad en el mercado, en virtud de que las empresas no deben ser consideradas solamente como una sociedad de capitales, si no como una sociedad de personas, los empresarios socialmente responsables pueden incidir en la creación e impulso de una nueva cultura laboral que armonice las relaciones entre los trabajadores, la representación sindical y la empresa, a fin de responder a las exigencias de competitividad que reclaman los mercados, un empresario responsable se compromete con la comunidad donde esta ubicada su empresa, al apoyar acciones y programas cívicos, educativos, culturales y de bienestar social. Ya conociendo sus antecedentes y que tipo de organismo es el DIF, nos ubicaremos en lo que respecta a su estructura y organización de manera particular en el departamento de contraloría interna.

4.1.1 EL DIF COMO UNA INSTITUCIÓN NACIONAL DE ASISTENCIA SOCIAL

Se entiende por asistencia social al conjunto de acciones tendientes a modificar las circunstancias de carácter social que impidan al individuo su desarrollo integral así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, desprotección o desventaja física y mental hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva.(53)

El Sistema Nacional de Asistencia Social es el conjunto de instituciones públicas, sociales y privadas, encargadas del desarrollo de la familia, de la protección de la infancia y de la prestación de servicios de asistencia social.

De acuerdo con los lineamientos de la política social del gobierno federal el sistema nacional para el desarrollo integral de la familia busca apoyar a los individuos y grupos marginados en la solución de sus problemas de subsistencia, tratando de prevenir que sufran males mayores, mejorar sus condiciones de vida y ofrecerles la posibilidad de integración social y productiva.

Para concretar sus funciones en acciones específicas el DIF, opera con sólidos programas institucionales que sirven a millones de personas tanto en el distrito federal como en las entidades federales y municipios de la república, estos son:

PROGRAMA DE ATENCIÓN Y MEJORAMIENTO NUTRICIONAL

Sus objetivos es establecer normas en materia de asistencia alimentaría para fortalecer el nivel de alimentación y apoyar el gasto familiar de la población con mayor índice de marginación a través de la ayuda de distribución de raciones alimenticias, la orientación a la población en materia nutricional y el fomento de la producción de alimentos, promoviendo y creando huertos para el auto-consumo y formación de microempresas tanto en el distrito federal como en los estados.

PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO FAMILIAR Y COMUNITARIO

Su objetivo es elevar la calidad de vida de las familias y comunidades marginadas en el distrito federal y en los estados a través de su participación activa en programas de asistencia social como lo son:

- a) Programa de cocinas populares y unidades de servicios integrales (CAPUSI)
- b) Las brigadas de red móvil que brinda atención médica y dental y los servicios que
- c) Desempeñan los centros de desarrollo de la comunidad.
- d) Centros familiares y centros de bienestar social urbano.

PROGRAMA DE PROTECCIÓN Y ASISTENCIA A POBLACION EN DESAMPARO

Promueve y opera centros de asistencia social para la atención de niños indigentes, ancianos y en general aquellos establecimientos que contribuyan a superar la problemática social (casas hogares, guarderías, hogares sustitutos, etc).

Además presta servicios de atención jurídicas por medio de la procuraduría de la defensa del menor y la familia a nivel nacional.

PROGRAMA DE ASISTENCIA A MINUSVÁLIDOS

Su objetivo es promover y mejores niveles de salud en comunidades desprotegidas, proporcionar servicios de rehabilitación no hospitalaria que permitan detectar la invalidez prevenirla y atacarla eficazmente, incorporar a discapacitados al sistema de educación especial en coordinación con la SEP y brindarle la capacitación necesaria para su incorporación al medio productivo.

Las acciones no solo van dirigidas al sujeto que necesita la atención, sino también al núcleo familiar donde se desenvuelven ya que es aquí donde llegan a reproducir la violencia, el abuso sexual, la discriminación de la mujer, el maltrato al menor y otras formas de desintegración familiar.

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL ESTADO DE NUTRICIÓN

Para lograr este fin, se creó el programa de alimentación y nutrición familiar (PANF), poniéndose en marcha en febrero de 1995, coordinando 24 programas alimentarios entre los que se cuentan, el abasto a las zonas populares, ayuda alimentaría a comunidades indígenas, desayunos escolares y apoyo alimentario a familias.

PROGRAMA DE RACIONES ALIMENTICIAS (PRA)

Este programa consiste en entregar desayunos escolares a los niños de escuelas públicas en nivel preescolar de los 2 primeros años de primaria en las zonas más pobres y marginadas, este programa tienen como propósito que los niños alcancen un mejor desempeño escolar, los niños que se encuentran dentro del programa de desayunos escolares, cuentan también con vigilancia permanente de sus estado de nutrición, vacunación periódica, y prevención de enfermedades respiratorias.

PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL DEL ADOLESCENTE (DIA)

Su finalidad es prevenir la fármaco dependencia, fomentar la educación sexual, ofrecer asesoría jurídica y apoyo psicológico para facilitar el camino a un buen desarrollo de los adolescentes, este programa va dirigido a jóvenes de 12 a 19 años de edad, buscando fortalecer los valores y la autoestima.

De joven a joven es otro de los programas que va dirigido a los adolescentes el cual proporciona orientación telefónica sobre diversos asuntos que preocupan a los jóvenes, como las relaciones interpersonales, las relaciones sexuales y la fármaco dependencia, entre otros temas.

PROGRAMA DE MENORES EN CIRCUNSTANCIAS ESPECIALMENTE DIFICILES (MECED)

Este programa atiende a menores que viven en situaciones difíciles, que los hacen más indefensos, niños sin hogar, abandonados, discapacitados, etc.

La finalidad de este programa, es prevenir, proteger y atender a niños que atienden problemas físicos o psicológicos y de establecer las bases dentro del núcleo familiar, para evitar este tipo de maltrato y de abandono.

4.1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DIF

PATRONATO

Tiene la facultad de emitir opiniones y recomendaciones sobre los planes de labores, presupuestos, informes y estados financieros anuales del organismo.

Esta integrado por 11 miembros designados y removidos libremente por el presidente de la república

Esta instancia es la que representa al organismo legalmente, autoriza sus planes de trabajo, sus presupuestos, los informes de labores y los estados financieros y aprueba los reglamentos internos, designa a los subdirectores generales y al oficial mayor y aprueba la aceptación de herencias, donaciones y demás liberalidades, así como aprueba los proyectos de inversión, los convenios de coordinación y la integración de comités y grupos de trabajo internos del organismo y los proyectos de medio plazo.

JUNTA DE GOBIERNO:

Esta compuesta por el Secretario de Salud, quien la presidirá por los titulares de las Secretaría de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público, de Programación y Presupuesto, de Educación Pública, de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Procuraduría General de Justicia de la República, de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, del Departamento del Distrito Federal, de los Directores Generales de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares del Instituto Mexicano del Seguro Social, del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de la Lotería Nacional para la Asistencia Pública, de Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública y del propio organismo.

COMISARIO:

Vigila que la administración de los recursos y el funcionamiento del organismo, se haga de acuerdo con lo que disponga la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia social, los Programas y Presupuestos aprobados.

El comisario es designado por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

DIRECCIÓN GENERAL:

El Presidente de la República quien designa y remueve libremente al director del organismo, quien por Ley esta facultado para ejecutar los acuerdos y disposiciones de la junta de gobierno, presentar los informes y estados financieros, los presupuestos, expide los nombramientos del personal, excepción de la designación de los subdirectores, directores generales y el oficial mayor, que recae en la junta de gobierno, celebra contratos, convenios y actos jurídicos donde representa legalmente al organismo y planea, dirige y controla el funcionamiento del mismo.

DIRECCIÓN DE REHABILITACIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL:

Proporciona servicios de rehabilitación y asistencia social en el Distrito Federal, norma su aplicación a nivel nacional, contribuyendo a la integración social de minusválidos y personas que requieren asistencia social.

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO:

Elabora los programas institucionales y presupuéstales, vigila los recursos financieros de acuerdo con los programas establecidos.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Proporciona los recursos humanos necesarios en calidad, cantidad, así como la administración de estos.

DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS GENERALES:

Dirige y proporciona el apoyo administrativo en adquisiciones, almacenes, servicios generales, obras y conservación, que requiere el sistema.

DIRECCIÓN DE ASISTENCIA JURÍDICA:

Asesora y responde jurídicamente al DIF, da servicio de asistencia jurídica y de integración social a los menores y familias a través de la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia.

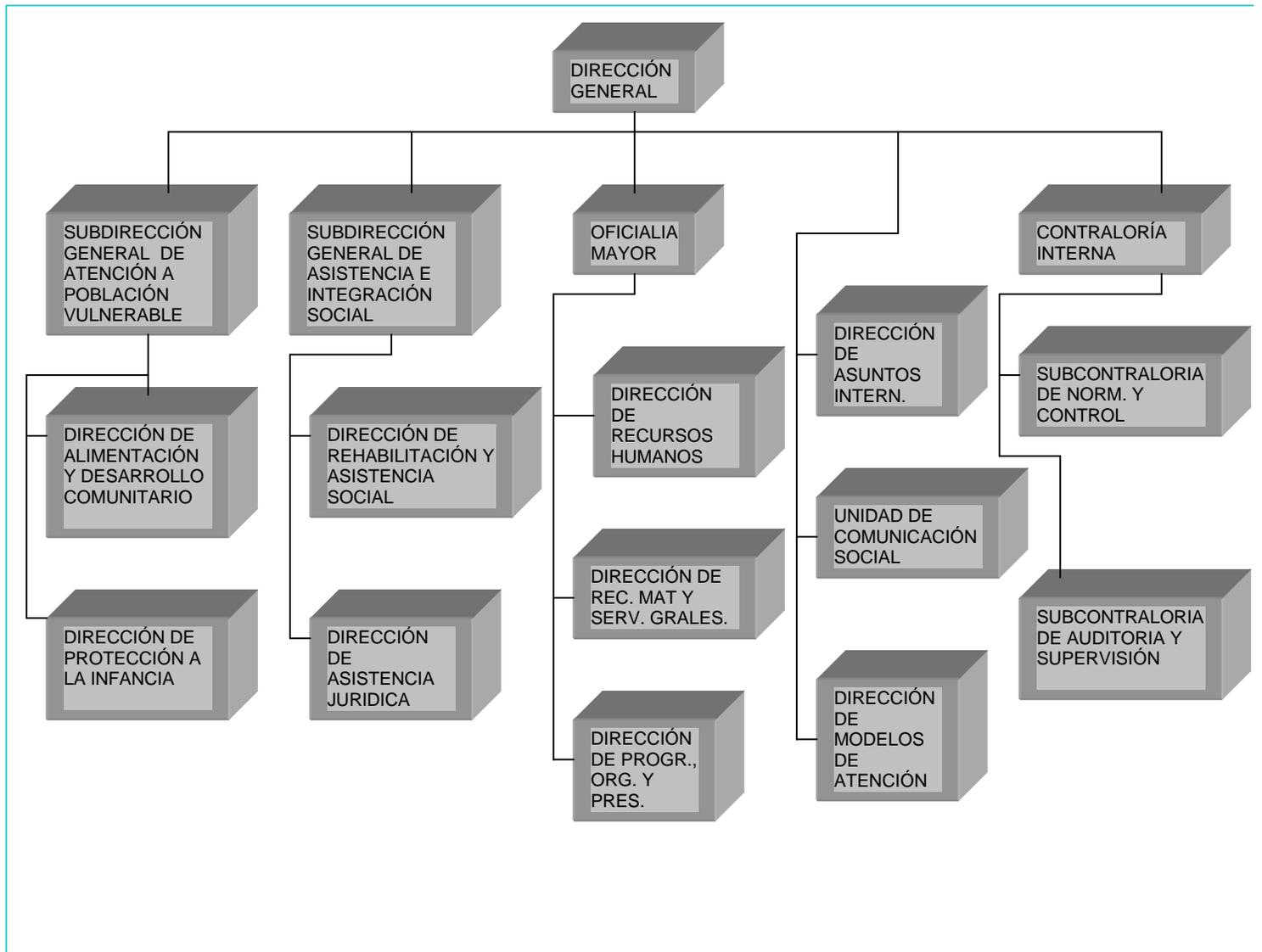
CONTRALORÍA INTERNA:

Controla y vigila el manejo de los recursos financieros del sistema verifica el cumplimiento de los objetivos de los programas institucionales.

UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL:

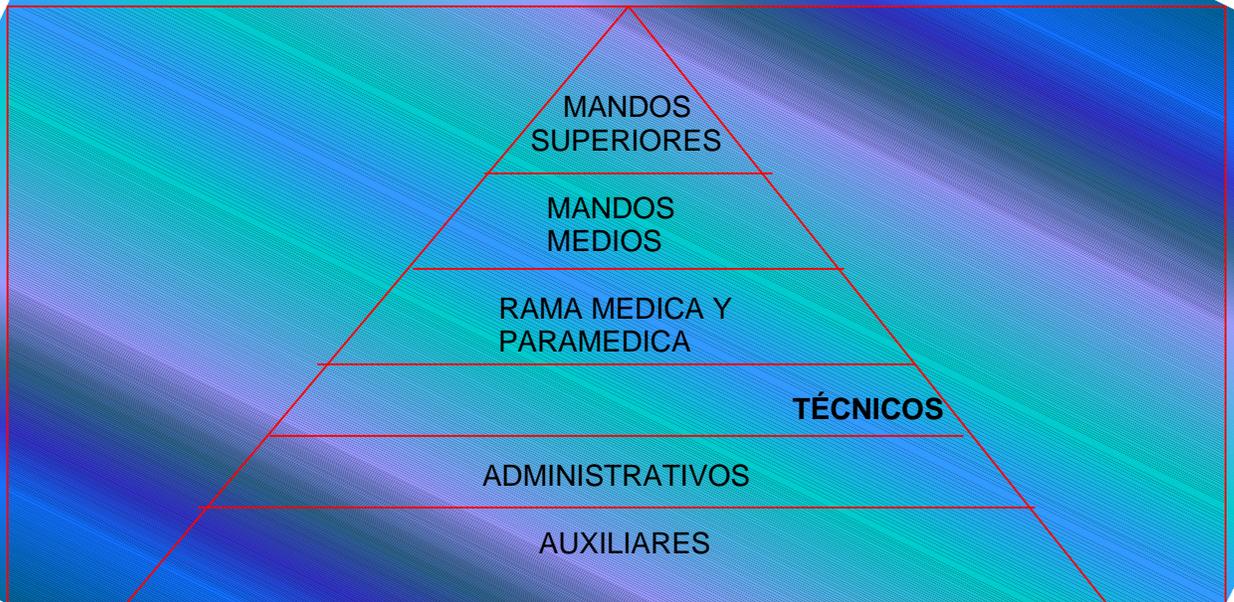
Informa de los programas institucionales a la población en general.

4.1.3 ORGANIGRAMA DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DIF.



LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE CONFORMA AL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DIF

Los órganos superiores de este organismo son los siguientes:



MANDOS SUPERIORES

Director General
Subdirector General de Operación
Contralor Interno
Oficialia Mayor
Director de área y
Director del instituto

MANDOS MEDIOS

Subdirector del área
Jefe de departamento
Jefe de unidad administrativa
Líder de Programa

Coordinador Técnico
Jefe de Unidad Asistencia y
Líder de Proyecto

RAMA MÉDICA Y PARAMÉDICA

Radiólogos	Médicos
Psicólogos Clínicos	Supervisores médicos
Biólogos	Enfermeras
Químicos	Laboratoristas
Investigadores y	Ortopedistas
Nutriólogos	Optometristas
Terapistas	

TÉCNICOS

Profesional ejecutivo de servicios	Promotores
Técnico superior	Profesores
Subordinadores	Trabajadores sociales
Dictaminadores	Oficiales técnicos
Especialistas técnicos	Técnicos en computación
Técnicos audiovisuales	Educadoras y
Técnicos bibliotecarios	Niñeras
Técnicos medios	

ADMINISTRATIVOS

Secretarias	Jefe de oficina
Recepcionistas	Jefe de servicio y
Analistas administrativos	Analista especializado
Analista programador	

AUXILIARES

Auxiliar de servicio y mantenimiento
Auxiliar de seguridad
Auxiliar de administración
Chóferes
Empacadores y
Cocineras

4.1.4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DIF

MISIÓN

El Sistema Nacional de Asistencia Social que regula y garantiza a través del marco jurídico- normativo, la profesionalización de los servicios asistenciales desde una perspectiva que incluya a las 3 ordenes de gobiernos que privilegia el enfoque preventivo, la coordinación de los sectores publico, privado y social, que genere un cambio cultural centrado en los valores de solidaridad, equidad y correspondencia.

VISIÓN

El Sistema Nacional de Asistencia Social que regula y garantiza a través del marco jurídico- normativo, la profesionalización de los servicios asistenciales desde una perspectiva que incluya a las 3 ordenes de gobiernos que privilegia el enfoque preventivo, la coordinación de los sectores público, privado y social, que genere un cambio cultural centrado en los valores de solidaridad, equidad y correspondencia.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Promover la asistencia social y la interrelación sistemática de acciones que en materia llevan acabo las instituciones públicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Promover y prestar servicios de asistencia social
- b) Apoyar el desarrollo de la familia y de la comunidad
- c) Realizar acciones de apoyo educativo, para la integración social, y de la capacitación para el trabajo a los sujetos de la asistencia social.
- d) Proponer a la secretaria de salud, en su carácter de administradora del patrimonio de la beneficencia pública, programas de asistencia social que contribuyan al uso eficiente de los bienes que lo componen.
- e) Llevar a cabo en materia de prevención de invalidez y de rehabilitación de discapacitados, en centros no hospitalarios, con sujeción la ley general de salud
- f) Realizar estudios e investigaciones sobre asistencia social, con la participación, en su caso, de las autoridades federativas y de los municipios.
- g) Realizar y promover la capacitación de personal para la asistencia social

- h) Apoyar el ejercicio de tutela de los incapaces que corresponda al estado, en los términos de la ley respectiva.

Para lograr sus objetivos el DIF cuenta con diversos programas que se basan en torno a las políticas institucionales las cuales son:

- a) Mejoramiento del estado de nutrición
- b) Promoción del desarrollo familiar y comunitario
- c) Protección y asistencia a la población en desamparo
- d) Defensa de los derechos del menor, la mujer y la familia

4.2 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL DIF

Realizar las actividades orientadas a la planeación, organización, ejecución y control del proceso de detección así mismo se encarga este departamento de la codificación y análisis de la información recabada que será la base para la toma de decisiones de las actividades capacitadoras que darán origen al plan general anual de capacitación de la institución

El personal involucrado para dicho cometido es:

a) JEFE DE DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

Desempeña la función de toma de decisión y dirección de cada una de las fases del proceso de detección.

b) COORDINACIÓN TÉCNICA DE CAPACITACIÓN GENERAL.

Su participación es la más importante ya que es el área responsable de la realización del proceso de DNC desempeñando las fases de habilitación, ejecución, codificación y análisis de resultados.

c) ESTADÍSTICA

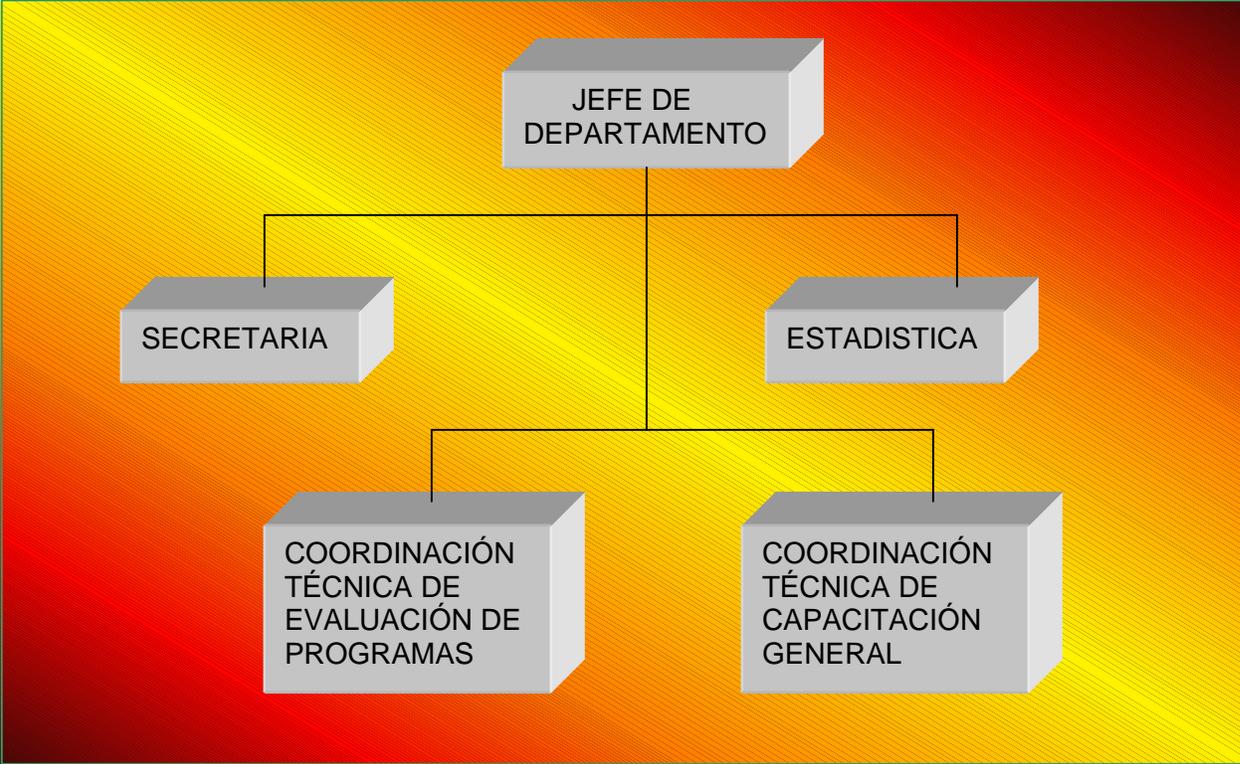
Ellos se encargan de registrar y controlar la información estadística de metas programáticas así como la recopilación de datos sobre la capacitación interna que se imparte en las diferentes direcciones del sistema.

d) COORDINACIÓN TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

Ellos se encargan de realizar las evaluaciones de cursos, medición del en las áreas, coordinación de cursos de programa de formación de instructores internos, reclutamiento y selección de instructores externos y lo principal que es detección de necesidades de capacitación.

Estos niveles ocupacionales representan el medio primordial por el cual se contacta con los trabajadores dentro del proceso de detección de necesidades.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



4.3 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL DIF

Las funciones que realiza el departamento de capacitación son las siguientes:

- a) Difusión de eventos de capacitación
- b) Detección de necesidades de capacitación
- c) Elaboración del presupuesto
- d) Apoyo logístico en la ejecución, coordinación y evaluación de cursos
- e) Selección y contratación de instructores externos
- f) Formación de instructores internos
- g) Control de asistencia y elaboración de constancias
- h) Seguimiento a la capacitación
- i) Implantación y coordinación de capacitación
- j) Proponer, integrar y supervisar las acciones de reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo al perfil del puesto según el catálogo institucional.
- k) Coordinar y promover el establecimiento de las comisiones mixtas de escalafón, capacitación y desarrollo, e higiene y seguridad, así como los programas que ellos se deriven, de acuerdo con la normatividad emitida.(54)

4.4 EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA INTERNA DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL

El departamento de contraloría interna, se constituye como el área institucionalmente responsable de programar y coordinar el sistema de control y evaluación de gestión de la entidad, efectuar revisiones directas y auditorías.

La unidad de contraloría interna tiene que reportar sus actividades de manera trimestral a la dirección general y a la secretaría de la contraloría general de la federación, sus avances y un reporte de las observaciones que informan de las auditorías practicadas, ya que estas servirán como marco de referencia para los auditores externos.

La Contraloría interna y sus departamentos cuentan con objetivos y funciones específicas que tienen que desempeñar; es por eso, que a continuación se detallaran para dar una visión más amplia del área.

Su objetivo es “programar, coordinar, evaluar y apoyar el cumplimiento de los objetivos de los programas del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia DIF; promover la racionalización en el uso de los recursos asignados al DIF; prevenir las desviaciones y en su caso emitir opinión para su corrección, programar y coordinar el sistema de control y evaluación de gestión de la entidad, efectuar revisiones directas y auditorías, vigilar que se cumplan las disposiciones, normas y lineamientos establecidos, definir las estrategias operativas para la atención y seguimiento de quejas y denuncias que reciba la institución y para el examen y evaluación de los sistemas de control interno”
(55)

4.5 FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA INTERNA DEL DIF

FUNCIONES:

- a) Proponer e instrumentar la política de control, inspección y supervisión en la Administración.
- b) Normar, orientar y autorizar los programas anuales de trabajo.
- c) Normar, orientar y autorizar los programas anuales, así como autorizar auditorías internas o externas en forma selectiva deberán realizarse a aquellas que les soliciten las autoridades competentes.
- d) Resolver los recursos administrativos que conforme a las disposiciones legales y reglamentarias que correspondan.
- e) Programar, coordinar, controlar y evaluar las actividades que tengan encomendadas las Direcciones Generales y Coordinación Administrativa de la Secretaría, de conformidad con disposiciones legales, lineamientos, normas. Políticas y procedimientos aplicables.
- f) Coordinar la supervisión y control que realicen los controles internos, Comisarios, Delegados, o sus equivalentes en las entidades, dependencias y organismos auxiliares.
- g) Definir los lineamientos generales de la instrumentación del programa anual de auditorías del DIF.
- h) Establecer los criterios operativos a seguir para la programación de auditorías.
- i) Dar opinión para el establecimiento de normas, procedimientos y políticas que fomenten el desarrollo, a fin de incrementar la eficacia y eficiencia de sus acciones.
- j) Emitir opinión sobre los documentos que remitirán para ese objetivo las áreas que integran el Instituto, como son: anteproyecto de presupuesto, adquisiciones, programas prioritarios, estructura orgánica funcional, cursos, convenios, contratos y en general todas aquellas operaciones en que se involucren recursos propiedad del DIF.

Mantener permanentemente informada a la Dirección General de las actividades realizadas.

CONTRALORÍA INTERNA

- Unidad Administrativa
- Departamento de Quejas y Denuncias

SUBCONTRALORIA DE AUDITORIA Y SUPERVISIÓN

- Departamento de Seguimiento
- Departamento de Auditoría Financiera

- Departamento de Auditoria Administrativa

SUBCONTRALORIA DE NORMATIVIDAD Y CONTROL

- Departamento de Normatividad
- Departamento de Apoyo Técnico
- Departamento de Control
- Departamento de Evaluación

DEPARTAMENTO DE QUEJAS Y DENUNCIAS

En cada instancia de atención del sistema nacional para el desarrollo integral de la familia, se encuentran dispuestos buzones para depositar sugerencias, quejas y/o denuncias relacionadas con la prestación de los servicios o con la atención de los servidores públicos, por lo que toda persona de la sociedad puede manifestar sus inquietudes y/o conformidades por escrito con la seguridad de que serán atendidos por el órgano de control interno.

SUBCONTRALORIA DE AUDITORIA Y SUPERVISIÓN DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO

Objetivo.

Ejecutar los mecanismos necesarios para controlar el avance y el resultado final de las observaciones y recomendaciones generales como resultado de auditoras practicadas.

Funciones:

- Elaborar funciones sobre el resultado del análisis de la información de dichos seguimientos.
- Solicitar permanentemente el estado que guardan las auditorias a efecto de elaborar las tarjetas informativas o el informe final.
- Mantener informada a la subcontraloria y auditorias de las actividades realizadas.

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA FINANCIERA

Objetivo

Considerando que los recursos de la federación se otorga a las entidades federativas, a través de este programa, no pierden su carácter federal al ser entregados a las mismas y, por lo tanto, su ejercicio esta sujeto a las disposiciones federales aplicables, serán auditados por la SECODAM, a través de la dirección general de operaciones regional y contraloría social, de los órganos internos de control en las dependencias y entidades de la administración pública federal y en su caso, por la unidad de auditoria gubernamental de la SECODAM y auditores independientes, en coordinación con los órganos estatales de control.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en lo que se refiere a lo programático presupuestal; auditoría superior de la federación, y demás instancias que en el ámbito de sus respectivas atribuciones competentes para ello.

Funciones:

- Con el propósito de transparentar, ante la comunidad en general, el manejo de los recursos públicos que se canalizan a estos programas, se realizan acciones de control basados en la revisión del flujo financiero de los recursos autorizados, ministrados, liberados y ejercidos.
- Así como su comprobación y la inspección física de los proyectos de inversión realizados.

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Objetivo

Verificar, revisar y auditar a los estados para informar si se llevan a cabo los lineamientos establecidos por el DIF.

Funciones:

- Elaborar tarjetas informativas con el estado de avance de auditorías. Participar en coordinación de las unidades administrativas involucradas en los estudios sobre actualización de informes y formatos que se elaboren.
- Participar en coordinación de las unidades administrativas involucradas en los estudios sobre actualización de informes y formatos que se elaboren.
- Mantener permanentemente informada a la subcontraloría de supervisión y auditoría de las actividades realizadas.

SUBCONTRALORÍA DE NORMATIVIDAD Y CONTROL DEPARTAMENTO DE CONTROL

Objetivo

Controlar y registrar las acciones de las áreas que integran la unidad de contraloría interna, para verificar y valorar las acciones tomadas como producto de las auditorías e informar de ello.

Funciones:

- proponer los controles internos, las modificaciones, normas, políticas y procedimientos que sirvan para optimizar la operatividad de las áreas.
- programar, registrar y llevar el seguimiento de los informes que deben presentarse tanto a áreas externas como internas.

- asesorar a las áreas de la contraloría interna en el diseño de formatos y sistemas de control interno.
- elaborar estudios y proponer medidas para implantar la eficacia y eficiencia de los controles internos.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN

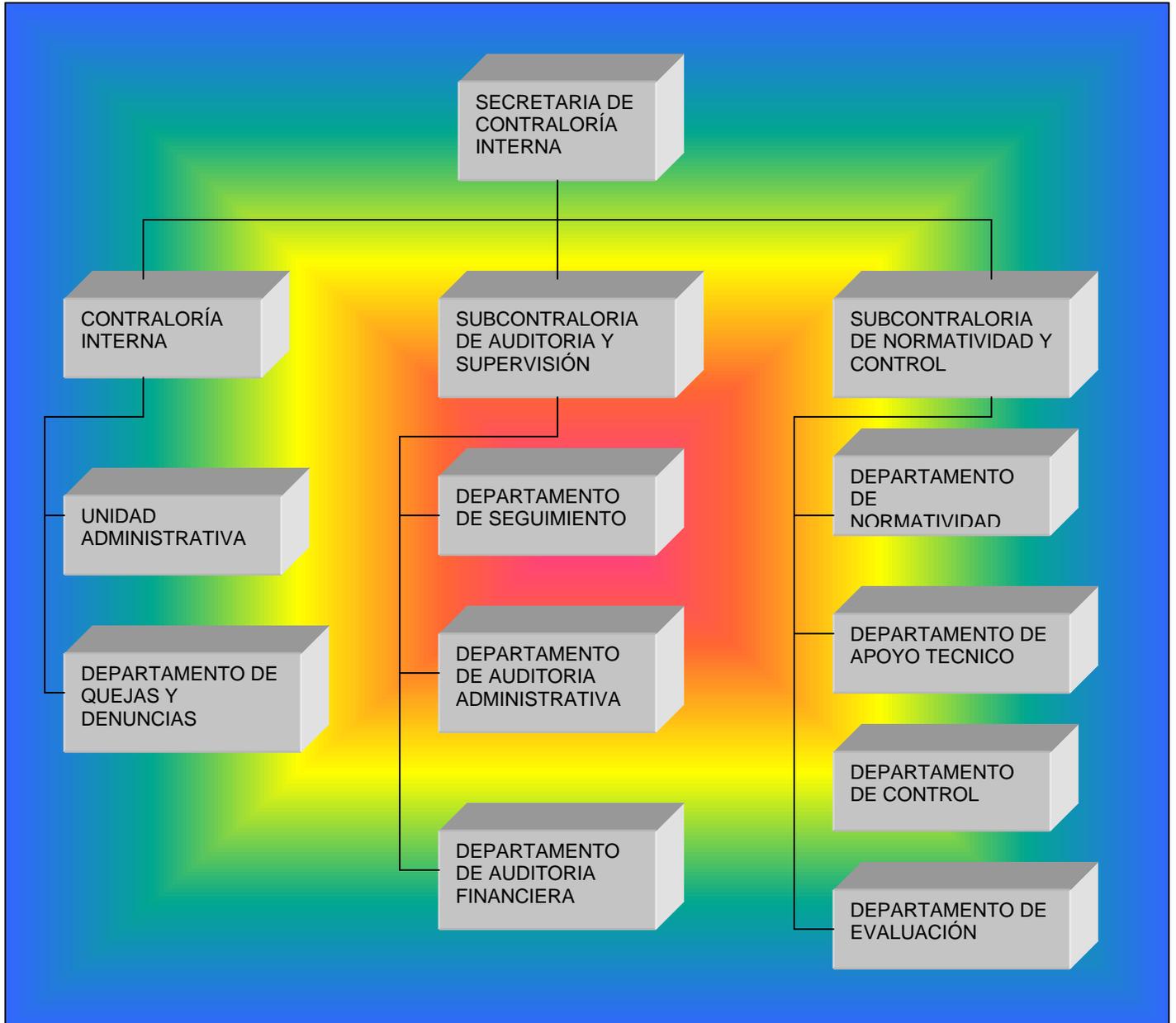
Objetivo

Comparar los resultados alcanzados con las metas programadas para que de esta manera detectar el origen, causa y efecto de las desviaciones a fin de formular recomendaciones que optimicen el sistema de la contraloría interna.

Funciones:

- Detectar las incidencias de desviaciones del sistema, para con esto definir junto con el departamento de control las acciones correspondientes,
- jerarquizar con base en el informe de auditoría, las observaciones relevantes a reportar a la coordinadora de sector.
- Mantener permanentemente informada a la subcontraloría de control y evaluación de las actividades realizadas.

4.6 ORGANIGRAMA DE LA CONTRALORÍA INTERNA DEL DIF



4.7 DETECCIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

Se integraron los miembros del departamento de la Contraloría Interna y miembros de la coordinación técnica de capacitación con motivo de que el jefe del departamento de contraloría interna del DIF, fue informado de ciertos problemas, por el supervisor del área.

El propósito básico de esta reunión fue conocer la situación del problema y actitudes en que se halla cada uno de los puestos y determinar que problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención ya que es de suponerse que es un área importante para la institución.

Con dicha información el jefe del departamento expuso la problemática existente, y el desempeño del personal que labora dentro del departamento y según su opinión esto se debe a que:

El personal falta demasiado o llega tarde, teniendo cualquier pretexto para poder justificar y que no le descuenten el día, esto ya es frecuente entre el personal, afectando de manera importante al departamento ya que al estar faltando el personal se rezaga el trabajo y no se tiene la información apropiada cuando se necesita, otro problema es que en el área existe un alto índice de rotación de personal es decir, el trabajador que ocupa determinado puesto hoy dentro del departamento de contraloría interna, muy probablemente en un periodo no muy largo haya ascendido o simplemente, lo hayan cambiado a otro lugar o tal vez ya no labore en ese departamento, y sea otra persona la que ocupe ese puesto y sus necesidades serán totalmente diferentes a las de la persona anterior, aunque los requerimientos del puesto sigan siendo los mismos o viceversa, los requerimientos de trabajo cambiaron en consecuencia de modificaciones, según las circunstancias organizacionales como fue en el caso de la informática por lo que las computadoras son nuevas y el personal aún esta adaptándose a las características de estas, frecuentemente hay averías en los equipos e instalaciones, por lo que esto se lleva tiempo para su arreglo, el personal pide más sueldo y mejores y más prestaciones, una mejor atención por parte de los jefes subordinados, no existe suficiente comunicación entre compañeros y supervisores por lo que dicho personal se encuentra a la defensiva, otro caso es la resistencia que existe que existe en el departamento puesto que esta afectando a un determinado colectivo.

Es conveniente para ello conocer la situación, sus orígenes y sus causas para poder neutralizarlas y darles solución a estos problemas en la medida posible y con la mayor rapidez.

Todos estos problemas afectan al departamento de manera directa ya que el personal que labora dentro de esta área tiene a su cargo todos los recursos financieros del sistema, vigilando que se cumplan las disposiciones, normas y lineamientos establecidos, reportando sus actividades trimestralmente a la dirección general es por ello que el personal tiene que estar capacitado para poder cumplir con su trabajo.

Para este fin es preciso determinar cuáles serán las estrategias del proceso de la detección de necesidades de capacitación para satisfacer necesidades que afectan de manera importante al departamento de contraloría interna.

Las evidencias derivadas de la identificación de áreas críticas se basan en el grado de su disfunción ya que obstaculiza el logro de los objetivos del departamento, así como las funciones y el monto de las pérdidas que ocasionan para este.

Sabiendo de antemano los problemas que aquejan al departamento de contraloría interna el jefe y sus colaboradores deciden llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación para poderle dar solución a los problemas antes mencionados, tomando en cuenta que solo representa una idea vaga ya que es preciso lograr un contacto más directo, fructífero, positivo y consiente al momento de realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación.

Para ello los supervisores informaron al personal del departamento sobre el proceso que se va a llevar a cabo.

Ante esta situación el DIF, requiere completar los aspectos antes mencionados de capacitación en sus empleados así como también evaluar los resultados de la capacitación regularizando su situación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. También se debe llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación aplicando un nuevo esquema que enriquezca la información para estructurar los programas de capacitación posteriores.

4.8 PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

En primera instancia se solicita al departamento de capacitación el apoyo para llevar este proceso a cabo.

Se requirieron los servicios de instructores externos, los cuales piden al jefe responsable de contraloría interna, les proporcione la descripción de puestos de cada persona la cual tiene bajo su responsabilidad esto principalmente es para poder determinar aspectos esenciales en cuanto a características personales, profesionales o laborales que deben tener los puestos de acuerdo con su estructura organizacional.

Según Agustín Reyes Ponce la descripción de puestos es “el conjunto de actividades o tareas que un trabajador realiza de manera continua o periódica para el desarrollo de tales funciones, el trabajador debe poseer ciertas cualidades personales (habilidades, actitudes, conocimientos, etc.), así mismo, el trabajador trae consigo una serie de responsabilidades (hacia el trabajo mismo, hacia los subordinados, etc.), finalmente el trabajo se desarrolla en un contexto específico bajo condiciones ambientales particulares y variadas (56).

La obtención de la descripción del puesto es esencial para el diseño de instrumentos y para la selección de técnicas de investigación adecuadas para detectar las tareas específicas en las cuales los trabajadores presentan deficiencias.

Para lograr lo anterior, se requiere desmenuzar el puesto en varias partes de ahí que se utilizó la descripción de puestos cuyo objetivo es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para realizar bien su trabajo.

Es importante tomar en cuenta que los elementos integrantes de la descripción de puestos cambian de empresa a empresa dependiendo siempre de los fines para los cuales se destine.

Un ejemplo es el universo de personal del departamento de la contraloría interna y el perfil que se requisita con los siguientes datos y el formato y 1 ejemplo más se encuentra en el anexo 1 y anexo 2.

Universo de Personal del Departamento de la Contraloría Interna

La estructura funcional y ocupacional de la Contraloría Interna, se conforma de 39 plazas de acuerdo a la siguiente tabla:

PUESTO	NÚMERO DE PUESTOS
Contralor Interno	1
Jefe de unidad Administrativa	1
Jefe de Departamento	2
Jefe de Oficina	1
Subdirector de Área	1
Supervisor de Área	2
Coordinador de Departamento	2
Audidores	5
Contadores	5
Analistas Administrativos	4
Auxiliares Contables	4
Auxiliares Administrativos	3
Administrativos	4
Secretarias Ejecutivas	2
Abogado Dictaminador	1
Coordinador Técnico	1
Total	39

PERFIL DEL PUESTO

FECHA DE ELABORACIÓN

DEPARTAMENTO		
Departamento de Contraloría Interna del DIF		
NOMBRE DEL PUESTO		
Contralor interno		
¿A QUIEN LE REPORTA?		
A la Dirección General y Coordinación Administrativa		
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
37	Masculino	Casado
ESTUDIOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO		
Lic. En área contable y administrativa		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Analizar proyectos de presupuesto, adquisiciones, autorizar auditorias externas e internas, elaboración de reportes financieros.		
HABILIDADES BÁSICAS		
<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento en auditorias.▪ Conocimiento contable, presupuestal y administrativo.▪ Manejo y conocimiento en computación▪ Manejo en equipo de oficina.		
OBSERVACIONES		

Al tener la información de los formatos del perfil de puestos entregados por el jefe del departamento el instructor externo realiza un análisis comparativo para determinar las necesidades de la persona que ocupa el puesto y posteriormente realiza un formato donde anota todos los datos de la persona que ocupa el mismo puesto por ejemplo:

1. Número de nómina
2. Nombre del empleado
3. Para cada trabajador se identifica su nivel de desempeño considerando sus propios conocimientos, la experiencia que ha tenido, sus habilidades y aptitudes.
4. En un recuadro que corresponde a cada persona, se identifica el número de necesidad y del concepto a evaluar que este requerirá considerando una escala del uno al diez conforme el nivel que le corresponde

individualmente, esta escala se aplica conforme al siguiente criterio de cada instructor externo:

Al terminar de recabar la información intervinieron los centros de trabajo y la dirección de capacitación para determinar la temática a seguir y junto con el instructor escoger las técnicas apropiadas para la investigación para ello se escogieron dos técnicas, una para investigar directamente al personal y la otra para que su jefe inmediato proporcione su punto de vista sobre las necesidades de su personal.

Los cuales fueron el cuestionario individual y la entrevista.

En esta etapa es cuando se recaba la información sobre las necesidades de capacitación, las tareas en las que existen ciertas deficiencias originadas por falta de conocimientos y habilidades, los posibles problemas que lo justifican, nombres y características del personal con necesidades el cual se sugiere revisar cuidadosamente ya que el instructor debe de estar atento para cualquier ajuste que pueda ser necesario.

El instructor procede ha realizar ciertos pasos para la aplicación de estos como es:

1. Identificar el número de personal para la asignación de formatos.

Esta es la primera instancia ya que se procede a identificar el numero de personal en activo en cada una de las áreas del sistema con la finalidad de obtener una base que permita determinar la asignación de los formatos de cuestionarios de detección de necesidades de capacitación a nivel individual, cuestionarios para entrevistas, instructivo para el llenado de los cuestionarios y catálogo de cursos.

Para ello el departamento de capacitación se apoya en la subdirección de informática solicitando al departamento de desarrollo de sistemas la siguiente información;

1. listado de puestos por dirección (en este caso en la contraloría interna), realizando las subdivisiones en departamentos y coordinaciones técnicas.
2. listado alfabético de los trabajadores del sistema
3. listado numérico de los trabajadores del sistema (por número de credencial)
4. listado alfabético de cursos que hasta el momento se tienen implementados.

Una vez que la subdirección de informática ha enviado al departamento de capacitación los listados solicitados la coordinación técnica de capacitación general se procede al análisis de la información.

Como ya se menciona se da a conocer el universo de personal del departamento de contraloría interna, al cual se le aplicara la detección de necesidades de capacitación y determinar en base a ello la asignación de formatos.

El lapso para la realización de esta fase es de una semana.

Toda vez que los equipos han identificado el número de trabajadores del departamento de contraloría interna se procede en base a ello a la reproducción de formatos, cuestionarios, instructivos y catálogos de cursos.

Para el envío de oficios, formatos e instructivos se programa una semana dentro del cronograma de actividades.

Una vez que se ha requisitado los cuestionarios de detección respetando el período límite para esta actividad el departamento de capacitación procederá a remitir los formatos a la contraloría interna, para que el instructor recabe la información para posteriormente proceder a la devolución de formatos al departamento de capacitación en la fecha indicada.

Es conveniente que el personal que trabaja dentro del departamento de capacitación sea versátil para poder elegir y emplear diversas técnicas que existen; cabe mencionar que para poder elegir las técnicas, es necesario contar con presupuesto, ya que en ocasiones son costosas y requieren de tiempo para su realización y diseño.

El paso siguiente es que los coordinadores de capacitación acuden al área de contraloría interna, para entrevistarse con el jefe del departamento a efecto de detallar aspectos y resolver dudas sobre el llenado de los cuestionarios, el manejo del instructivo y catálogo de cursos, la entrevista en este aspecto posee un carácter informativo.

Posteriormente viene la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas un ejemplo de ello es el anexo 3.

La detección de necesidades de capacitación se brinda dentro del sistema DIF, solamente tiene espacio para atender a 18 personas, es una oficina adecuadamente iluminada y ventilada, se cuenta con la papelería especializada, escritorios y sillas apropiadas.

Se aplicaron los cuestionarios y las entrevistas de manera directa y personal donde se externaron opiniones, inquietudes laborales y personales, al realizar las técnicas se obtuvo esta información sobre hechos concretos y opiniones del personal.

Se procede a la recopilación e interpretación de los datos obtenidos para lo cual conviene concentrar la información recabada en cuadros de tabulaciones que abarquen los aspectos que se consideran más importantes, una clasificación sería:

- Estructuras afectadas.
- Personal afectado
- Actividades que exigen capacitación.

Posteriormente se procedió a la identificación de necesidades que sufre el personal a través del proceso de detección de necesidades de capacitación en el departamento de contraloría interna.

Al realizar la evaluación se llegó a la conclusión de que el personal sufre ciertas necesidades como son:

Necesidades Manifiestas. El 70% del personal del departamento tienen esta necesidad por la instalación de nuevos sistemas computacionales, ya que se descontrolan por falta de capacitación para poder realizar su trabajo, existe esta necesidad en auditoría administrativa, administrativos.

Necesidades por ascenso. El 20% de las personas pretenden ascender a través de sus conocimientos y sus estudios, aquí fue unánime en todos los departamentos que conforma a la contraloría interna ya que todos pretenden alcanzar este objetivo.

Macro necesidad. El 10% del personal tiene problemas en la falta de organización o coordinación para realizar su trabajo, falta de comunicación con los compañeros y supervisores.

a) Necesidades Individuales

Son necesidades particulares y específicas de cada trabajador en relación a las funciones laborales que desempeñan.

b) Necesidades Manifiestas

Son necesidades evidentes de los trabajadores presentes en la ejecución de sus actividades laborales por cambios en el funcionamiento o estructura de la organización, cambios tecnológicos, de contenidos o procedimientos, movilidad del personal, etc.

c) Necesidades Departamentales

Limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y/o actitudes en un grupo de trabajadores de diversos puestos que pertenecen y afectan a una misma área de trabajo.

Una vez que el departamento de capacitación ha determinado en base a la detección de necesidades de capacitación, la programación de actividades de capacitación se realiza una segunda entrevista con los jefes a través de la cual se presenta y analiza la información procediendo en caso de conformidad a su calendarización y validación.

Una vez que se han detectado las clases de necesidades que presenta o tiene el personal del departamento, se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva a fin de capacitar al personal, se debe tomar en cuenta que es necesario conocer el trabajo que desempeña y para ello es necesario establecer que es el puesto, que hace en el, cuales son las actividades diarias, periódicas y eventuales que se realizan, que habilidades se precisan para su ejecución.

Esto permite conocer a que persona se debe capacitar y en que área específica, con que prioridad se debe dar esta capacitación y con que profundidad taxonómica o intensidad se debe manejar cada concepto propio del curso.

La efectividad de un programa de capacitación no depende solo de la calidad de los cursos, si no también de la forma en que satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinada y que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

El método seleccionado para llevar a cabo la detección de necesidades en la Contraloría Interna dentro del DIF, resulta de gran importancia puesto que se aplica sobre todo a niveles operativos, administrativos y mandos medios, no permite relacionar el puesto a actividades y funciones muy definidas y acordes a las actividades que realiza el área.

El último punto es plasmar la información obtenida en un informe preciso y concreto, realizando por el instructor externo dicho informe deberá contener los aspectos principales siguientes:

Causas del problema

Internas

Externas

Dificultad del problema

Medios en que se basa la intervención

Recursos disponibles

Y las 3 evaluaciones que debe entregar el instructor al departamento de capacitación como se muestra en los anexos 6-8.

Finalmente al elaborar el informe de necesidades de capacitación el instructor externo define el volumen de personal implicado, el tipo de necesidades que presenta, el tiempo en que debe estar capacitado, las tareas en que presenta deficiencia, las técnicas e instrumentos de investigación empleados, así como sugerencia de otro tipo de problemas identificados.

Los resultados de los cuestionarios y entrevistas que fueron aplicados al personal del departamento de contraloría interna del DIF.

- Dificultad para trabajar en equipo
- El personal no se interesa en los programas de capacitación que ofrece el departamento
- El personal tienen una fuerte resistencia al cambio como es en el caso hacer frente a nuevas responsabilidades.}
- No se motiva adecuadamente al personal, ya que un personal bien motivado produce un desempeño mucho mejor y pueden resolverse problemas por parte del personal, como es el ausentismo, rotación, impuntualidad, huelgas y quejas.
- En el área de auditorías se debe de realizar un examen concienzudo y determinar con base en el, la situación económica financiera y legal que guarda las inversiones crediticias.
- Pruebas evidentes de falta de interés y sentido de irresponsabilidad.
- Existen ciertas fricciones personales dentro del área de trabajo
- Existen averías frecuentes en equipos e instalaciones
- El personal se siente muy presionado el trabajo es a veces muy intenso empiezan a sentir que tienen una sobre carga de trabajo.

Un ejemplo de esto son los cursos que se programaron según las necesidades del personal del área.

A cada curso el departamento de capacitación le ha asignado una clave para su clasificación.

Por ejemplo:

Nombre del curso	Clave
Computación	099XC
Motivación en el trabajo y desarrollo personal	104 PC
Relaciones humanas	203 XC
Desarrollo humano	544 XC
Manejo de procesadores	107 XC
Paquetería (excel,word,power point)	748 XC
Calidad en el trabajo y en el servicio	225 XC
Contabilidad	898 PC
Auditoria operacional	524 PC
Talleres de calidad total.	658 XC

Los 3 primeros caracteres de la clave corresponden a un número que se les asigna a cada curso cuando son de nueva creación a efecto de contabilizar eventos, cursos distintos, se han implantado en el departamento.

El cuarto carácter corresponde a la identificación del tipo de personal al que va dirigido el curso.

X= Todo el personal
P= Profesional
A= Administrativo
T= Técnico.

El último carácter clasifica el área de aprendizaje del curso.

C= Capacitación
A= Adiestramiento
D= Desarrollo.

Al concluir la fase de asignación de claves se procede a enviar cedulas de detección y debidamente requisitadas a efecto de que la información sea capturada para la elaboración de los listados de análisis de la detección de necesidades de capacitación.

Conclusiones

- ☉ El programa de la detección de necesidades de capacitación globalmente considerado debe contar con una evaluación general realizado por el área de administración de personal con la idea de verificar que los resultados planeados durante el programa sean los que efectivamente se produjeron y en caso contrario reorientarlo o simplemente cambiarlo.
- ☉ El departamento de la contraloría interna es vital en toda la organización por ello hace falta que realicen mejores evaluaciones para detectar el error e implementar correcciones oportunas.
- ☉ La manera de dar solución a una pequeña parte de problemas a la que se enfrenta el DIF, en el departamento de contraloría interna es hacer consciente al individuo de la importancia de la capacitación, dentro de la organización.
- ☉ El administrador educativo tiene elementos necesarios para incursionar en el ámbito de la capacitación, ya que su tarea principal es definir planes y objetivos, lo que implica concretarse en reunir recursos y visualizar procedimientos para alcanzar esos objetivos, diseñando estructuras, dirigiendo y controlando al personal que tiene a su cargo.
- ☉ Atender y dar trámite a las quejas y denuncias que se le presenten y verificar si estas proceden para que se efectuó las investigaciones correspondientes.
- ☉ La capacitación es entendida como una herramienta de productividad, favoreciendo al desarrollo individual, institucional y nacional, y fortaleciendo una cultura de trabajo que es la base del mejoramiento social.
- ☉ El jefe inmediato debe conocer perfectamente el objetivo de su área e identificar los conocimientos necesarios que requiere su personal para alcanzar el propósito de la institución o del mismo departamento y Concientizar al personal sobre la importancia de su asistencia a los cursos de capacitación que son ofrecidos por el departamento ya que es para beneficio de el y de la institución.
- ☉ Contar con un diagnóstico permanente de la problemática específica que afecta el funcionamiento del sistema DIF, lo anterior nos permite tener un primer acercamiento del área de capacitación en lo que respecta a sus logros, deficiencias y funciones tomando en cuenta también lo estipulado en manuales, programas y acuerdos, de los cuales se define la situación ideal que debe existir en la institución.
- ☉ Al igual que en otras organizaciones, poner en manifiesto la preocupación del sistema DIF por captar el sentir de la comunidad para conocer sus necesidades, expectativas y opiniones, así como determinar el nivel de satisfacción de estos.

- ④ Incrementar la credibilidad de las áreas hacia la capacitación al satisfacer sus necesidades reales y Obtener información necesaria sobre las necesidades del área, sus repercusiones hacia el personal involucrado para la elaboración de los programas de capacitación.
- ④ En las entrevistas directas los instructores internos o externos:
 - Respeten las ideas de los demás así como sus sentimientos
 - Usar términos claros y sencillos si es necesario usar términos técnicos y preguntar al trabajador si se ha comprendido.
 - Escuchar de forma activa y a todos los niveles verbales y no verbales.
 - Intentar comprender el mensaje de la otra persona, aun cuando no se este de acuerdo con ella.
 - Mostrar una actitud de escuchar y mostrar interés por lo que dice el otro.

Si se toma en cuenta lo anterior, se puede llegar a la conclusión de que muchas veces no se expresa claramente lo que se piensa y otras veces no se pone la debida atención a lo que otras personas quieren comunicar, y si no se le da la importancia que merece, seguramente se enfrentaran a serios problemas de comunicación.

- ④ Tratar de que participen los jefes del área en la elaboración de técnicas de detección y capacitación para poderlas enriquecer más.
- ④ Tomando en cuenta que el DIF, es una institución cuyo ramo es la asistencia social con un giro de servicio, es necesario que exista para el éxito de ésta primeramente una buena comunicación y coordinación dentro de todas las áreas para brindar un óptimo servicio, facilitando los procesos de trabajo, así como externamente brindando al cliente un servicio de calidad, contando con un personal motivado y con un liderazgo.
- ④ Las organizaciones tiene el deber y la obligación de capacitar a su personal no solo para mejorar sus posibilidades económicas, si no por que el ser humano es el elemento primordial de la empresa y como tal tienen derecho de ser considerado, logrando de esta manera un crecimiento planeado de la organización.

Con estas medidas considero que se pueden reducir en una forma significativa las desviaciones que en este momento afecta al departamento de contraloría interna del DIF.

Anexos

FORMATO

ANEXO 1

PERFIL DEL PUESTO

FECHA DE ELABORACIÓN

DEPARTAMENTO		
NOMBRE DEL PUESTO		
¿A QUIEN LE REPORTA?		
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
ESTUDIOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
HABILIDADES BÁSICAS		
OBSERVACIONES		

ANEXO 2

PERFIL DEL PUESTO

FECHA DE
ELABORACIÓN

DEPARTAMENTO		
Contraloría Interna del DIF		
NOMBRE DEL PUESTO		
Contador General		
¿A QUIEN LE REPORTA?		
A la misma contraloría y a la Dirección General		
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
34	M	Casado
ESTUDIOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO		
Licenciatura en Contabilidad		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Revisar y autorizar que las pólizas se encuentren bien aplicadas, comprobar que las fichas de depósitos sean selladas por el banco y sean los montos correctos, vigilar y autorizar las nominas a cuanto asciende la facturación del día, vigilar el calculo y solicitar chequeas para el oportuno de los impuestos, comparar los gastos reales contra el presupuesto, y supervisión de las declaraciones anuales.		
HABILIDADES BÁSICAS		
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en auditorias• Conocimiento contable, presupuestal y administrativo.• Manejo y conocimiento en computación.• Manejo en equipo de oficina.		
OBSERVACIONES		

ANEXO 3

Este cuestionario brinda una introducción, en la que se da a conocer al encuestado el objetivo de la fase del proceso de detección de necesidades de capacitación.

INSTRUCTIVO

INTRODUCCIÓN

La capacitación como herramienta de trabajo coadyuva a la realización de las actividades de manera óptima, brindando a los participantes la oportunidad de adquirir, reforzar o actualizar la capacidad de crecimiento que todo ser humano busca satisfacer.

El programar la impartición de cursos y el aceptar que es necesaria en beneficio del DIF, repercute para el sistema en tiempo, recursos y esfuerzos, sin olvidar que la Ley Federal de los trabajadores al servicio del estado, la señala con carácter obligatoria.

Por lo antes expuesto es importante hacer un análisis de que requiere el personal en materia de capacitación y programar el tiempo de esta dentro de las actividades cotidianas, de tal manera que realicen los eventos de capacitación sin descuidar el servicio o la operación de las áreas.

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

CONFIDENCIAL

Datos Generales:

Nombre: _____ Credencial: _____
Puesto actual _____ Horario: _____
Antigüedad en el puesto: _____ Dirección: _____
Antigüedad en la empresa: _____ Subdirección: _____
Departamento: _____

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro desarrollo tanto personal como profesional, esta vinculado con esta investigación inicial.

1. ¿Cuáles son las tareas básicas de su puesto? Enunciese por lo menos siete

2. ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?

3. ¿Por qué?

4. ¿En qué tareas tiene dificultades por que le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el puesto?

hoja n.1

5. Indique para cada una de esas tareas los conocimientos y habilidades que considera le hace falta:

6. ¿En qué mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta?

7. ¿Qué problemas tiene para realizar su trabajo satisfactorio?

8. ¿A que cree que se debe a cada uno de ellos?

9. ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la compañía?

De acuerdo a la presente escala de evaluación, califique las siguientes preguntas:

Bueno	Regular	Malo
10	8	6

1. ¿Cómo considera usted la asesoría que proporciona este departamento? _____
2. ¿Qué tan eficiente considera las reglas y procedimientos? _____
3. ¿Cómo considera usted el trato que se le da al personal? _____
4. ¿Qué calificación daría a los equipos y sistemas existentes dentro del departamento de contraloría interna? _____
5. ¿Qué tan oportuna es la información que recibe usted en el departamento? _____
6. ¿Cómo es la motivación que le brinda el departamento de contraloría interna? _____

Trabajador

Jefe inmediato

Jefe de departamento

hoja n.2

ANEXO 5

Es un método de resultados eficaces, pues precisa al detalle las necesidades individuales de capacitación.

ENTREVISTA

DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- 1 ¿Cuáles son sus actividades dentro del departamento de contraloría interna del DIF?
- 2 ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo?
- 3 ¿Cuando tiene alguna duda a quien recurre para que lo oriente?
- 4 ¿Cómo se siente usted laborando dentro de la institución?
- 5 ¿De quien depende para realizar sus funciones?
- 6 ¿Qué factores influyen para que se retracen sus labores?
- 7 ¿Cómo resuelve sus contratiempos para sacar a flote su trabajo?
- 8 ¿Qué es lo que usted espera de un curso de capacitación?
- 9 ¿Qué es lo que más se le dificulta en su trabajo?
- 10 ¿Son adecuados los equipos y sistemas de trabajo que maneja?
- 11 ¿Cómo se lleva con sus compañeros de trabajo?
- 12 ¿Conoce el reglamento interior de trabajo?
- 13 ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la institución?
- 14 ¿Usted esta personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?
- 15 ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?
- 16 ¿Cómo considera globalmente su desempeño?
Excelente, Muy bueno, Bueno, Susceptible de mejorar.
- 17 ¿Por que?
- 18 ¿Esta usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tienen actualmente?
- 19 ¿En que aspectos?
- 20 ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?
- 21 ¿Con cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas?
- 22 ¿Se lleva con frecuencias trabajo a casa?
- 23 ¿Conoce perfectamente sus funciones?
- 24 ¿Tiende a ser creativo (a) y original en su trabajo?
- 25 ¿Puede usted realizar más cosas que otras personas?
- 26 ¿Prefiere desempeñar su trabajo, en forma rutinaria o simple? si, no, por que.

Trabajador

Jefe inmediato

Jefe de departamento

d) Fortalezas personales, aspectos sobresalientes o destacados:

De la trayectoria académica:

De la capacitación y desarrollo:

De la trayectoria ocupacional:

De la personalidad:

II. Intereses Y habilidades:

a) Principales campos de intereses personales:

b) Principales aptitudes:

III. Metas vitales:

a) Metas en su carrera o profesión:

b) Metas de desarrollo personal y profesional:

c) Metas en sus relaciones familiares y personales:

Trabajador

Jefe inmediato

Jefe de departamento

Anexo 7

Se evaluara a los participantes a través del instructor externo el cual realiza por lo menos tres evaluaciones a lo largo del evento y entrega los resultados al responsable de la capacitación.

Nombre del instructor:		
Dirigido a:		
Tipo Cuestionario de detección de necesidades de capacitación:		
Resultados	Causas	Soluciones
Se refiere a las calificaciones obtenidas	Si los resultados fueron negativos, describir las causas	Que es lo que se propone para mejorarlas

Nombre del instructor:		
Dirigido a:		
Tipo Entrevista de detección de necesidades de capacitación:		
Resultados	Causas	Soluciones
Se refiere a las calificaciones obtenidas	Si los resultados fueron negativos, describir las causas	Que es lo que se propone para mejorarlas

Evaluación promedio del nivel de desempeño de la función	Profundidad de aprendizaje
Del nivel deficiente a suficiente (3 a 5)	Se programara un entrenamiento inmediato que cubrirá dicha necesidad de manera oportuna
De suficiente a satisfactorio (6 a 8)	Se cubrirá mediante el programa de cursos o actividades que se determinen
De satisfactorio a ideal (8 a 10)	Significa que el personal no requiere Capacitación en la actividad o función.

Anexo 8

Número de preguntas	Respuestas correctas	Respuestas incorrectas	No respondieron
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Anexo 9

CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Departamento: Nombre del empleado:						
	Malo	Regular	Bueno	M.B	Regular	Excelente
1.Relación con los compañeros						
2.Planeacion y organización de su trabajo						
3.Respeto y obediencia						
4.Toma de decisiones						
5.Confiabilidad						
6.Sentido de responsabilidad						
7. Creatividad						
8.Puntualidad						
9.Deseo de superación						
10. seguridad						
11. Productividad en general						
12.Adaptabilidad						

Calificación:

Calificado por:

Fecha:

Firma: _____

Anexo 10

Cuestionario de los instructores externos

Coloque una marca en la columna respectiva a su respuesta en las preguntas siguientes, referidas a la institución que aplica la detección de necesidades de capacitación.		
	SI	NO
1. ¿Se ha formulado explícitamente la misión del proceso de detección de necesidades de capacitación?		
2. ¿La capacitación se encuentra vinculada al inventario de recursos humanos?		
3. ¿Existen perfiles de competitividad para los diversos puestos?		
4. ¿Antes de dar cursos ¿Se especifican cuantitativamente los cambios deseados?		
5. ¿Antes de impartir un curso ¿se analiza la manera en la cual se relaciona con la misión de la empresa?		
6. ¿Antes de emprender un evento de capacitación, se desmenuza el problema y se determina que posiblemente la capacitación sea la solución?		
7. ¿Existen estrategias para vencer la resistencia al cambio generada por la detección de necesidades de capacitación?		
8. ¿Existen procedimientos establecidos para observar los cambios en el trabajo después de la detección de necesidades de capacitación?		
9. ¿Antes de iniciar el proceso de la detección de necesidades de capacitación, se establece como se deben compensar los costos de esta?		
10. ¿Debido a los resultados objetivos obtenidos ¿la capacitación esta considerada como un medio para incrementar la competitividad y la calidad de vida?		
11. ¿Las técnicas y métodos utilizados fueron los correctos?		
12. ¿La detección de necesidades de capacitación fue promocionada y definida entre el personal del área a investigar?		

Bibliografía



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México. Editorial Trillas. 2001

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas. 1991.

Bayòn Mariné Fernando. Gestión de Recursos Humanos. 4ª. Edición. México. Editorial Síntesis. 1997

Calderón Córdova Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal. México. Editorial Limusa. 1982

Conalep. Apoyo Didáctico. Administración de Personal. 2000

Claude S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. México. Prentice-Hall. 1997

Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Quinta Edición. Editorial Mc, Graw Hill. 2000

Fernández Adalberto y Serramona Jaime. La Educación: Constante Problemática Actual. Barcelona. C.E.A.C. 1980

Gibson Ivancevich Donelly. Las organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. 10ª. Edición. México. Editorial Trillas 2001

Hernández C. Rodolfo. El Personal Técnico y el Desarrollo Industrial. México. Editorial Limusa. 1998

Ludlow Leonor. El Crecimiento Económico y Dependencia dentro del Porfiriato. México. UNAM. 1978.

Mercado Salvador. Administración aplicada. Teoría y Práctica. México. Editorial Limusa. 1989.

Mendoza Núñez Alejandro. Manual para determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo. México. 4ª. Edición. Editorial Trillas. 2000

Paquete de video Enseñanza. Administración de la capacitación. 2000.

Pequeño Larousse Ilustrado. 2002

Pinto Villatoro Roberto. Detección de Necesidades de Capacitación. México. Editorial Trillas. 1998

Reyes Ponce Agustín. Análisis de Puestos. 5ª. Edición. México. Editorial Limusa. 1987.

Reza Trosino Jesús Carlos. Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación. Editorial Panorama. 2000

Rodríguez Estrada Mauro. Administración de la Capacitación. México. Editorial Trillas. 1991.

Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. 6ª. Edición. México. Editorial Thomson. 2002.

Sánchez Barriga. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. 3ª. Edición México. Editorial limusa. 1993

Sierra Gerardo. Hacia un Sistema Nacional de Formación Humana. 3ª. Edición. México. Editorial Herrero. 1998

Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de Personal. 8ª. Edición. México. Editorial Limusa. 2002

Sikula Andrew F. Administración de Personal. México. Editorial Trillas. 1999

Scheid Jean-Claude. Los Grandes Autores en Administración. Buenos Aires. Editorial Ateneo. 1992

Taylor Frederick Winslow. Principios de Administración Científica. Buenos Aires. Editorial Ateneo. 1992

DOCUMENTOS OFICIALES

Estatuto orgánico del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Diario Oficial de la Federación. México. 30-VIII-2002.

Manual General de Organización del DIF. México. 2002

Manual de organización del Departamento de Capacitación. Dirección de Recursos Humanos. DIF. México. 2001

Manual de organización de la Dirección de Recursos Humanos. DIF. México. 2002.

Plan general de capacitación. Departamento de Capacitación. DIF. México. 2002.

Sistema Nacional Para el Desarrollo Integral de la Familia. Reglamentos de Capacitación, de Escalafón y de Seguridad e Higiene. México. 2002.

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Manual de Inducción. México. 2002.

INTERNET

Programa de atención a población en desamparo. DIF. 2002

Al interior del DIF. DIF. 2002