



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**

**División Académica de Ciencias Económico Administrativas**

**TESIS**

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE  
CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

L.A. JORGE ALBERTO ZURITA HERNÁNDEZ

**DIRECTOR DE TESIS:**

DR. GERMÁN MARTÍNEZ PRATS

Villahermosa, Tabasco, Mayo 2017.



UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO  
"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DACEA**  
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Oficio No. JEP/260/17.

Abril 24 de 2017.

**Autorización de Impresión**  
Trabajo Recepcional.

L.A. JORGE ALBERTO ZURITA HERNÁNDEZ  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T E

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

"LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO"

Está usted autorizado para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE

  
M.F. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ  
DIRECTOR



## CARTA AUTORIZACIÓN

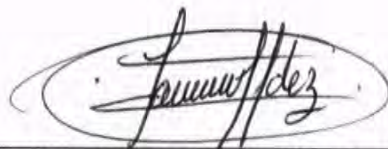
El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO”**, de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 26 días del mes de abril del año 2017.

**AUTORIZO**



**Jorge Alberto Zurita Hernández**

## Dedicatoria

*A mis padres (Ramona y Gilberto) quienes me dieron la vida, amor, cariño y comprensión, porque ellos siempre me han brindado su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.*

*A ti (Gissela Arianna) por estar a mi lado en los momentos y situaciones complicadas siempre ayudándome, por tu amor, cariño, y comprensión.*

*A mi hijo (Diego) por ser mi inspiración, motivación y orgullo en la vida, alegras mis días. Te amo pequeño.*

*A mis hermanas (Marisol y María Mercedes) por estar siempre presentes en las buenas y malas, este logro también es de ustedes, les quiero mucho.*

*¡Gracias!*

## **Agradecimiento**

*A Dios por ser mi guía y darme el entendimiento, la fortaleza, el valor necesario y la oportunidad de cumplir mis metas y sueños.*

*A mi alma Mater, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y en especial a la División Académica de Ciencias Económico Administrativas por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas para estudiar una licenciatura y posgrado, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo para seguir adelante día a día.*

*A mi asesor de tesis el Dr. Germán Martínez Prats por su amistad y ayuda en la realización de este proyecto.*

*... y a todos aquellos que hicieron posible la elaboración y desarrollo de este trabajo.*

## Contenido

<i>Introducción</i> .....	<i>1</i>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema de investigación</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Definición del problema</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. Objetivo general</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Objetivos específicos</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. Preguntas de investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5. Justificación de la investigación</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6. Hipótesis</b> .....	<b>8</b>
<b>1.7. Delimitación del estudio</b> .....	<b>8</b>
<b>Capítulo 2. Marco de referencia</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. Marco teórico</b> .....	<b>11</b>
2.1.1. Antecedentes históricos de capacitación.....	11
2.1.2. Inicio de la capacitación en México.....	18
2.1.3. Capacitación.....	21
2.1.4. Ciclo de la capacitación.....	28
2.1.5. Proceso de capacitación.....	30
2.1.6. Detección de las necesidades de capacitación.....	32
2.1.7. Programa de capacitación.....	41
2.1.8. Implementación de la capacitación.....	42
2.1.9. Evaluación de los resultados de la capacitación.....	44
2.1.10. La organización.....	53
2.1.11. Recursos de la organización.....	55
2.1.12. Competencia laboral.....	56
<b>2.2. Marco contextual</b> .....	<b>58</b>
2.2.1. Antecedentes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.....	58
2.2.2. Misión, Visión y Valores.....	65
2.2.3. Historia de la DACEA.....	68
2.2.4. Misión.....	71

2.2.5.	Visión al 2028.....	71
2.2.6.	Valores .....	71
2.2.7.	Oferta educativa.....	72
2.2.8.	Ubicación .....	73
2.2.9.	Organigrama de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas	74
<b>2.3.</b>	<b>Marco legal</b> .....	<b>75</b>
2.3.1.	Ley Federal del Trabajo .....	76
<b>Capítulo 3. Metodología de la investigación.....</b>		<b>81</b>
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	<b>82</b>
<b>3.2.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>82</b>
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de estudio</b> .....	<b>83</b>
<b>3.4.</b>	<b>Población</b> .....	<b>84</b>
<b>3.5.</b>	<b>Instrumento</b> .....	<b>85</b>
3.5.1.	Instrucciones para el llenado.....	86
3.5.2.	Obtención del resultado de la evaluación .....	89
<b>3.6.</b>	<b>Análisis e interpretación de la información obtenida</b> .....	<b>90</b>
<b>3.7.</b>	<b>Comprobación de la hipótesis</b> .....	<b>127</b>
<b>Capítulo 4. Conclusiones, recomendaciones y propuesta. ....</b>		<b>130</b>
<b>4.1.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>131</b>
<b>4.2.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>133</b>
<b>4.3.</b>	<b>Propuesta</b> .....	<b>135</b>
<b>Bibliografía.....</b>		<b>145</b>
<b>Glosario .....</b>		<b>148</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>153</b>
<b>Anexo 1. Instrumento de evaluación de desempeño.....</b>		<b>154</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. La capacitación como sistema.....	29
Figura 2. Ciclo de la capacitación.....	30
Figura 3. Proceso de la capacitación.....	32
Figura 4. Mapa de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas.....	73
Figura 5. Organigrama de la DACEA.....	74
Figura 6. Género del trabajador.....	91
Figura 7. Edad del trabajador.....	92
Figura 8. Nivel máximo de estudios.....	93
Figura 9. Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.....	94
Figura 10. Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y/o sistemas electrónicos computarizados para desempeñar su trabajo.....	95
Figura 11. Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.....	96
Figura 12. Domina los servicios que se deben ofrecer en su área inmediata de trabajo.....	97
Figura 13. Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y a las áreas de trabajo que sirve.....	98
Figura 14. Posee capacidad para interpretar y aplicar con eficiencia los métodos y procedimientos del trabajo.....	99
Figura 15. Cumple con los procedimientos de la División, uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.....	100
Figura 16. Cumple con políticas y procedimientos de la División con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.....	101
Figura 17. Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la División.....	102



Figura 18. Brinda atención esmerada a su cliente interno y externo con rapidez .....	103
Figura 19. Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.	104
Figura 20. Coopera con sus compañeros, manteniendo relaciones de trabajo productivas y armoniosas	105
Figura 21. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo .....	106
Figura 22. Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso..	107
Figura 23. Es tolerante con las personas que piensan diferente .....	108
Figura 24. Demuestra habilidad para exponer de forma clara y precisa las ideas, y transmitir información, a sus superiores, compañeros y público en general, en forma verbal .....	109
Figura 25. Redacta oficios, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores .....	110
Figura 26. Cumple con los objetivos y metas de la unidad de trabajo y de las normas que rigen el comportamiento del trabajador en la División (asistencia, puntualidad, uso del horario de trabajo) .....	111
Figura 27. Conoce la misión de su trabajo dentro de la División y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos .....	112
Figura 28. Demuestra interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.....	113
Figura 29. Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.....	114
Figura 30. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.....	115
Figura 31. Utiliza de manera racional y adecuada los recursos asignados para la ejecución del trabajo..	116
Figura 32. Posee dominio y conocimientos teóricos y/o prácticos en la ejecución de las actividades y responsabilidades propias del puesto .....	117
Figura 33. Demuestra precisión del trabajo realizado en cuanto a tiempo y confiabilidad de los resultados obtenidos, con muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo .....	118

Figura 34. Ofrece la cantidad de trabajo realizado en función de las actividades y responsabilidades del puesto de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada.....	119
Figura 35. Demuestra creatividad e iniciativa para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos .....	120
Figura 36. Maneja la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y al día ...	121
Figura 37. Posee manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión.....	122
Figura 38. Posee responsabilidad en la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, sin defraudar la confianza que se le ha depositado.....	123
Figura 39. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos .....	124
Figura 40. Cumple con las tareas en los plazos establecidos o en tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo .....	125
Figura 41. Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.....	126

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Objetivos de la evaluación del desempeño .....	50
<b>Tabla 2.</b> Ventajas y desventajas del método de 360 grados.....	52
<b>Tabla 3.</b> Población de estudio .....	85
<b>Tabla 4.</b> Niveles de desempeño laboral .....	87
<b>Tabla 5.</b> Secciones de la evaluación.....	88
<b>Tabla 6.</b> Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach .....	89

## Introducción

El siguiente trabajo de tesis tiene como finalidad investigar y detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores administrativos de confianza de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), para ello se consideran diversas variables que serán medidas para determinar el nivel en el que se encuentran los trabajadores.

Cabe mencionar que la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante, una herramienta que ayuda en la mejora continua de los recursos humanos de la empresa y permitirá diseñar estrategias para corregir los errores que impidan maximizar la productividad de la organización.

Para realizar lo mencionado, en el primer capítulo, podrá conocer los parámetros a seguir acerca del problema, objeto de este estudio de investigación. Se explica por qué es necesario aplicar un DNC eficaz y valiosa al personal administrativo de confianza, las preguntas de investigación serán resueltas cumpliendo los objetivos que se establecen en este trabajo, que servirá como ayuda en la mejora continua de los trabajadores de la DACEA.

En el segundo capítulo, se muestra el Marco Teórico, donde engloba la teoría que sustenta el trabajo de investigación. Esto es la descripción de la línea de administración, conceptos y áreas funcionales hacia dónde va encaminado el tema de estudio. Asimismo aborda la importancia de la capacitación, objetivos de la capacitación, el aspecto teórico de las distintas etapas que

integran el proceso de capacitación y de la DNC, el concepto de competencia laboral, y por último se detallan las características del objeto de estudio, pasando directamente a los datos generales de la DACEA tales como: los antecedentes, misión, visión condiciones actuales.

En el tercer capítulo, se describe el método de investigación, se desglosan todas las características que engloban la investigación así como el agrupamiento en cuanto a los departamentos y puestos para un mejor control de la muestra y análisis de la situación, aquí se detalla el instrumento que se utilizó y los resultados que arrojó la investigación, que tipo de información se obtuvo y la manera que el personal percibe su situación y la del área en general, se describen los resultados con tablas y gráficas.

En el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones; cuáles pueden ser las mejoras o cambios que se deben de implementar para que la organización optimice sus actividades, se pretende eleve la eficiencia enfocada a resultados y muestre un panorama amplio de las necesidades de capacitación y desarrollo. La determinación de aquellos factores de riesgo que en algún momento impidan el buen funcionamiento de cualquier organización.

La presente investigación aborda el área administrativa, cuyo propósito es conocer estrategias innovadoras que le permitan desempeñarse con efectividad y productividad las actividades que se desarrollen, mediante la utilización adecuada de las herramientas a fin de lograr la eficiencia de la institución y satisfacer las necesidades y aspiraciones individuales y colectivas.

*“Si usted aspira tener una mejor vida convéncase de que el camino es la educación,  
estamos en la era en donde lo máspreciado son los conocimientos y la habilidad para  
llevarlos a la práctica. Son tiempos de aprender a alta velocidad”.*

*Miguel Ángel Cornejo*

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema de investigación**

### **1.1. Definición del problema**

Debido a los constantes avances tecnológicos y las condiciones en las que se encuentran inmersas las organizaciones en la actualidad, mantener al día los conocimientos de los empleados se ha convertido en un desafío (Snell & Bohlander, 2013).

En la actualidad, el entrenamiento y la capacitación han tenido un gran desarrollo ya que son programas que ayudan a los trabajadores a que se preparen integralmente como personas; además, con la capacitación, se le proporcionan al empleado conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo. El pequeño empresario debe evaluar cómo se están llevando a cabo las funciones (en caso de que ya este establecido) para determinar si necesita o no un programa de capacitación.

El reto de las empresas nacionales y estatales es mejorar las capacidades de los trabajadores, mediante entrenamientos y capacitaciones orientadas a la búsqueda de su eficiencia en su desempeño actual. “El proceso de capacitación es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual” (Dessler, 1996). La capacitación del personal administrativo es una necesidad, una búsqueda de respuesta a nuevos interrogantes que plantea la transformación curricular, la modificación de los contenidos y de las estructuras del sistema administrativo y al mismo tiempo debe producir la reflexión crítica sobre la practicidad de métodos y procesos.

Es significativo destacar la importancia de la capacitación, proporciona herramientas para que el personal se desarrolle y obtenga conocimientos que necesita para la mayor explotación de los recursos. Según Valdez (2005) menciona: “la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

De acuerdo con Wayne & Noe (2005) comenta: “las empresas que reconocen la importancia crítica de la capacitación y el desarrollo continuos con relación al desempeño y llevan a cabo las acciones apropiadas”. En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces.

Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad. La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización (Werther & Keith, 2008).



## **1.2. Objetivo general**

Investigar y proponer formar recursos humanos calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes a fin de fortalecer el talento humano de la organización.

## **1.3. Objetivos específicos**

- Evaluar cuales factores influyen en el desempeño laboral del personal administrativo de confianza de la DACEA.
- Detectar cuáles son las necesidades de capacitación que requiere el personal administrativo de confianza de la DACEA.
- Implementar una propuesta de capacitación que brinde la oportunidad para el desarrollo personal continuo y no sólo en los puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

## **1.4. Preguntas de investigación**

Para dar respuesta a la problemática planteada a continuación se establecen las preguntas de investigación.

1. ¿El personal administrativo de confianza cuenta con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para desempeñar sus funciones?

2. ¿El personal administrativo de confianza, requiere de capacitación específica de acuerdo con su área de adscripción?
3. ¿El personal administrativo de confianza está interesado en su formación profesional?

### **1.5. Justificación de la investigación**

Raras veces el personal contratado puede complementar sus actividades y obligaciones de trabajo; incluso los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la forma de operar de la organización, como por ejemplo: su personal, sus políticas, procedimientos, controles, normas, etc. Es más, incluso pueden necesitar capacitación para lograr un buen desempeño.

Aun cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos, la diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto puede ser importante. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados, el resultado que se espera lograr es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto. Aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y dinero, reducen la rotación de personal y ayudan a los nuevos trabajadores a ser más productivos, aun el personal con antigüedad necesita capacitación, ya que les ayuda a evitar la obsolescencia y a realizar sus tareas con mayor eficacia (Rodríguez, 1993).

El presente trabajo servirá en primer término para conocer y dimensionar las tareas y las necesidades del personal administrativo de confianza de apoyo con el fin de presentar una propuesta acorde a las limitaciones y disponibilidad de recursos considerando las alternativas de capacitación que puedan llevarse a cabo en esta área.

### **1.6. Hipótesis**

- El dominio de las competencias funcionales, el cumplimiento de los procedimientos y políticas de seguridad y el desarrollo de las competencias organizacionales son factores laborales que ejerce el personal administrativo de confianza de la DACEA-UJAT, no obstante no se optimizan por falta de un programa permanente de capacitación que posibilite contribuir al aprovechamiento de los recursos y desarrollar el talento humano.

### **1.7. Delimitación del estudio**

Para la realización de todo trabajo de investigación es preciso establecer los límites del estudio, para tal objetivo se señalan a continuación:

- Se realizará con el personal administrativo de confianza de apoyo de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, está integrado por 23 trabajadores de las diferentes áreas de la División.

- Lugar del estudio es en la DACEA, se encuentra ubicada en la Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco, México.
- La variable de estudio será la evaluación de desempeño, mediante los siguientes indicadores: datos generales, competencias funcionales, seguridad en el trabajo, competencias organizacionales (servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación, compromiso, organización y planificación de trabajo, conocimiento del trabajo, orientación a resultados y desarrollo profesional).

*La verdadera ignorancia no es la ausencia de conocimientos, sino el hecho de  
negarse a adquirirlos.*

*Karl Popper*

## **Capítulo 2. Marco de referencia**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## **2.1. Marco teórico**

Indudablemente existen teorías y enfoques que sustentan que la Detención de Necesidades de Capacitación es importante para las organizaciones como un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización (Rodríguez, 2009).

### **2.1.1. Antecedentes históricos de capacitación**

Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenerse en una etapa de la historia y precisar cómo trabajaban las personas en tiempos remotos, esto se puede observar en los monumentos arquitectónicos que aún existen; tales como: las pirámides de Egipto, las de Teotihuacán o las ruinas de Perú, entre otros (Grados, 2009).

El proceso de enseñanza aprendizaje ha estado presente desde la época primitiva, el interés del hombre de las cavernas radicó en transmitir los conocimientos y habilidades obtenidas en sus experiencias vividas, como prueba tenemos la aparición del lenguaje gráfico, después fonético y finalmente la combinación de ambos.

En las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del código de Hammurabi en el año de 1760 a. C. (según la cronología media) hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes a los jóvenes, asimismo, se imponían castigos para quienes hicieran mal su

trabajo. En Roma algunos artesanos eran esclavos, posteriormente se organizaban con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de gremios de artesanos, se supervisaba y aseguraba la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un período de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años (Rodríguez, 2007).

Durante la Revolución Industrial (Inglaterra, 1760-1830), trajo consigo grandes cambios en las relaciones entre el hombre y su trabajo. A su vez esto provocó el nacimiento de algunas corrientes de pensamiento social como el socialismo y el anarquismo que buscaban defender al trabajador.

Las máquinas dieron otro sentido al trabajo, pues, lo que antes era requerido en términos de fuerza física pasó a ser exigencia de calificación manipulativa y ésta a su vez, comenzó a exigir conocimientos. Así el aprendizaje de oficio empezó a requerir mucho de lo que la simple observación, imitación e iniciativa podrían proporcionar.

La capacitación tiene un desarrollo acelerado debido al avance tecnológico que existía, lo cual genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes organizacionales de primera. En esta época aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Para el año de 1915 en Estados Unidos se desarrolló un método de enseñanza a nivel militar con el nombre de método de los cuatro pasos: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar, el cuál era el método más efectivo para que el ser humano aprendiera.

El desarrollo evolutivo del ser humano tanto en su esfera individual como en la grupal e institucional tiene como causa fundamental la educación. El grado con que se le educa y aprende de la vida de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad. La capacitación y el desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación (Selíceo, 2004).

A continuación se muestra el contexto en relación con la capacitación y las diferentes teorías que hicieron que la capacitación diera forma a lo que en nuestros días conocemos, mediante escuelas que poco a poco han ido transformándose a través del tiempo.

### **Teoría clásica**

➤ *Escuela de la Administración Científica.* Frederick W. Taylor (1903) fue quien dio origen a esta escuela, la cual se concentra al análisis de las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones. Sus características son:

- Autoridad lineal.
- Líneas directas de comunicación.
- Énfasis en la especialización de los recursos humanos.



- El entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador. Mediante la simplificación de tareas que requieren de poca experiencia y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros de mayor experiencia.
  
- *Escuela Anatomista Fisionomista*. Desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Henry Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta escuela define a una organización con carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía. Sus principales características son:
  - Autoridad lineal o única.
  - Líneas formales de comunicación.
  - Centralización de las comunicaciones.
  - Estructura piramidal.
  - En el ejercicio de capacitación, ve al hombre como apéndice de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden. El entrenamiento se centra en el desarrollo de las habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente (Chiavenato, 1998).

En síntesis, la teoría clásica tiene como objetivo principal lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones y la rigidez de la estructura organizacional. Sin darle mucha importancia a la labor humana.

### **Teoría humanista**

- *Escuela de la administración y el liderazgo.* Esta fue desarrollada por Ordway Tead (1920), quien propone que la organización tenga un carácter democrático, donde el administrador sea un profesional y un educador que influya en la conducta de la gente, y que los hombres dentro de la organización formaran parte de un grupo que requiere un líder que busque la mejor contribución de todos y cada uno de los miembros. En esta escuela el entrenamiento busca obtener la colaboración de todos los miembros (Chiavenato, 1998).
- *Escuela de Psicología de las Organizaciones.* Fue Mary Parker Follet (1942), quien desarrolla esta escuela y que considera ante todo, que las organizaciones son fundamentalmente humanas y sus problemas básicos son siempre de relación. El entrenamiento en esta escuela se dirigió básicamente a los altos mandos (directores, gerentes, supervisores, etc.) para que se convirtieran en líderes de los grupos y motivaran a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas.
- *Escuela de la Organización como Sistema Social.* Fue Chester Bernard (1886-1961) uno de los primeros en considerar a la organización como humana, y además de discurrir que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas, es decir, desarrollar su sentido de pertenencia a un grupo social. En esta escuela, igual que en la anterior el entrenamiento se encamina a los directivos, gerentes y •

supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados para que satisfagan sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 1998).

### **Teoría estructuralista**

- *Escuela Burocrática.* En esta escuela la organización creada por Max Weber (1864-1920) es un sistema social donde se buscan deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos, según este tipo de escuela busca que cada funcionario o trabajador se convierta en un especialista que conoce perfectamente las normas y reglamentos que conciernen a su función y que cada hombre es un individuo que se comporta de cierta, manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones. En esta escuela, el entrenamiento va dirigido a los gerentes, para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre medios y los fines. Siendo esta escuela una representación del principio de Nicolás Maquiavelo...”el fin justifica los medios” puesto que los gobernantes hacen todo lo posible, inclusive, hasta de estar por encima de la moral y la ética, con el fin de conseguir sus objetivos o planes.
- *Escuela Estructuralista:* Esta escuela actualizada por Max Weber (1864-1920) menciona que la organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales, según el tamaño, pero que son compatibles con algunos objetivos de la organización, pero incompatibles con otros. La capacitación está dirigida a lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan con sus compromisos (Chiavenato, 1998).

### **Teoría neoclásica**

- Menciona a grandes rasgos que la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para estructurarla y orientarla. De ahí, que el énfasis se pusiera en la definición de los objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño. Se considera a la capacitación como la integración de resultados, los cuales deben aplicarse a los gerentes para el mejoramiento y eficacia de la planeación y el control (Chiavenato, 1998).

### **Teoría behaviorista**

- Esta es una de las teorías que empieza a tomar en cuenta a las personas para la capacitación, puesto que se menciona que la organización es un sistema de decisiones donde el individuo participa en ella de una manera más racional y consiente. Por lo tanto, el hombre es capaz de opinar, tomar decisiones, y resolver problemas, es un hombre capaz de administrar y que busca la mejor manera de satisfacer sus objetivos con su trabajo. Por lo tanto se concluye que en la capacitación se proporcionaran las técnicas que faciliten la aplicación del trabajo y que a su vez permitan integrar a los grupos de trabajo (Chiavenato, 1998).
- *Escuela de desarrollo organizacional:* Completando a la teoría Behaviorista esta escuela generaliza que la organización es un sistema complejo y humano, con una cultura propia y un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo. Se menciona que el desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la

organización y la capacitación es uno de los medios por el cual los miembros de la organización adquieren aprendizaje y cambios de comportamiento (Chiavenato, 1998).

### **Teoría sistémica**

- Esta teoría menciona que la organizaciones un estructura autónoma que tiene la capacidad de comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Definiendo a la capacitación y al entrenamiento como uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio, al atender a los recursos humanos, dirigiéndose a todas aquellas áreas de la organización que requieren solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos (Chiavenato, 1998).

Hoy en día las organizaciones toman en cuenta elementos relevantes de las escuelas, es decir, la organización ve al servidor social como elemento importante, pues busca la colaboración de todos los miembros y la satisfacción de sus intereses. También busca el cumplimiento de sus objetivos teniendo en cuenta que la organización funciona como un sistema, esto es que si alguno de sus elementos llegara a fallar, afectaría a toda la organización.

#### **2.1.2. Inicio de la capacitación en México**

Se sabe de la capacitación desde las culturas prehispánicas que tenían gran interés por la preparación y la educación en los diferentes artes y oficios que éstos tenían; posteriormente en la época de la colonia los frailes y los franciscanos empezaron a capacitar a los indígenas con el

objeto de mejorar sus artes y oficios incluso enseñándoles nuevas actividades y tareas a los indígenas así como aprender de ellos.

Durante la época del maximato (1924 – 1934), se sigue mostrando interés por preparar al trabajador aunque de una manera más superficial, pues con los problemas ocurridos en esa época no era prioridad establecer normas en beneficio de los trabajadores, pero con la muerte de Maximiliano los trabajadores mexicanos se unificaron y formaron agrupaciones tales como el denominado Gran Círculo Obrero donde se propagaban los derechos y obligaciones de los trabajadores referentes a las artes y oficios; en el período de Porfirio Díaz se da una gran evolución en la industria y el comercio con ello la creciente necesidad de preparar a los trabajadores y patrones, así surge una serie de leyes en materia laboral en toda la República (Hart, 1981).

El crecimiento de la Industria a fines del siglo pasado e inicios del presente provocó que la capacitación de los obreros y trabajadores se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de mano de obra calificada para satisfacer las necesidades que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las organizaciones dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron a la opción de cursos de manera no programada, ofreciendo a personal preseleccionado (Rodríguez , 2007).

Fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno. Estas leyes no definían la capacitación en sí, pero se preocupaban por la educación del personal a nivel obrero, sin embargo éstas ocasionaron problemas e incertidumbre jurídica a nivel nacional.

En 1924 se propuso la reforma electoral donde se facultaba al Gobierno Federal el legislar en materia de trabajo, es así como en 1931 se crea la Ley Federal del Trabajo, destinó su título tercero al contrato de aprendizaje. En 1970 se actualiza la ley del trabajo en materia de capacitación y se establece a través de la fracción XV de obligación patronal de proporcionar capacitación a sus trabajadores, suprimiendo el contrato de aprendizaje (Rodríguez , 2007).

En 1976 ocurren una serie de movimientos donde destacan la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se le otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social el registro como primera unidad capacitadora.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 constitucional con el fin de convertir la capacitación en un derecho obrero. La capacitación ha existido siempre, siendo un proceso de enseñanza - aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos (Rodríguez , 2007).

El Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento (decreto por el que se adiciona la fracción XII y se reforma la fracción XIII, ambas del apartado "A", del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978) (Rodríguez , 2007).

Así en 1978 se da el carácter constitucional mencionando que todas las organizaciones sin importar su actividad, deberán impartir capacitación o adiestramiento para el trabajo de acuerdo a los planes y programas aprobados por dicha ley se elevó el derecho social las empresas, capacitan por obligación legal, pero en base a las necesidades específicas para incrementar conocimiento desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto. En 1991 se publica el Programa Nacional de Capacitación y Productividad correspondiente al período 1991-1994 en el Diario Oficial de la Federación (Rodríguez , 2007).

### **2.1.3. Capacitación**

Es indiscutible que en el área de capacitación y mantenimiento es donde más recae la responsabilidad de ayudar a los empleados a desarrollar su potencial, su principal objetivo es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización (De Censo & Robbins, 2005).



La capacitación que se le proporciona a los empleados es diseñada para adquirir habilidades que le ayuden a mejorar el desempeño de sus procesos diarios, desarrollándolo de tal manera que cuente internamente con el talento necesario para cubrir las necesidades actuales y futuras con miras a pretender ocupar otros puestos o escalar niveles dentro de la organización, es decir, que se pueda ir superando en el ámbito personal y laboral, que él vea posibilidades de escalar y no quedarse estancado en la función que desempeña.

En las empresas la capacitación surge por distintas razones que justifican su existencia. Lo mismo se imparte como una obligación legal que como una herramienta para preparar a los trabajadores en sus puestos; o como un instrumento para prevenir y reducir problemas: o sencillamente como una recompensa. Actualmente las organizaciones tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear tal entrenamiento a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un verdadero proceso de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones (Pinto, 2004).

La capacitación es un aprendizaje que se le enseña al trabajador y produce un cambio relativamente permanente inducido para mejorar sus capacidades de desempeño, normalmente incluye cambios en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conducta, esto aumenta o modifica lo que saben, por lo que también puede cambiar la forma en cómo realizan sus actividades, su actitud hacia su trabajo o la interacción que tiene con sus compañeros (Ivancevich, 2004).

Aunque está por lo regular enfocada hacia el presente, el desarrollo del empleado debe ser visto hacia el futuro y se deben de planear y estructurar capacitaciones que sean en beneficio de la organización y del trabajador, puesto que están íntimamente unidos, ya que el desempeño de uno, hace que obtenga ganancias el otro, y esas ganancias hacen redituable la permanencia en el mercado, asegurándole un trabajo y un pago por sus servicios.

Las capacitaciones proporcionan enseñanza para la realización de alguna actividad en particular, modifican mediante el aprendizaje el desempeño que efectúa el trabajador capacitado sobre las actividades ejercidas, mejorando el proceso en el cual participa. Son implementadas para adaptar al trabajador a un determinado quehacer, es una educación profesional que mediante un aprendizaje busca modificar de manera directa la conducta, la actitud y el servicio del trabajador hacia las responsabilidades laborales que tiene con la empresa (Koontz & Weihrich, 2004).

Una de las propiedades de la capacitación es influir por medio de la enseñanza en el trabajador y de ser factor de cambio en su comportamiento, actitud y conducta para mejorar las actividades que realiza. Cuando el personal se encuentra sensibilizado, capacitado y motivado, es factible inducir un sentido de pertenencia y de arraigo hacia la organización, realizar un cambio interno de percepción y penetrar en sus esquemas para alcanzar una posible modificación de la apreciación de sus conceptos.

Por lo regular el lapso que dura una capacitación es corto en comparación con el beneficio que se obtiene, ya que por lo general es específica en puntos sobre los cuales adquieren obtener resultados y que perdura hasta que se requiere alguna modificación originada por algún agente ya sea interno o externo, es decir, la capacitación por lo regular no tiene seguimiento ni continuidad. Una capacitación bien diseñada a la cual se le pueda dar un seguimiento para conocer si ha resultado fructífero el objetivo para el cual fue impartida, y una continuidad para terminar todo el programa y evaluar los resultados generados, proporciona una confiable penetración en el aprendizaje del personal.

La capacitación cada día va tomando más importancia, con ello es posible tener un personal más capaz de realizar las tareas que le corresponden de la manera más eficiente. En este mundo globalizado y de tanta competencia es necesario apoyar a los empleados a desarrollarse y a adquirir nuevos conocimientos que en consecuencia harán que la productividad o actividad laboral mejore.

Silíceo (2004), menciona: “para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral”. Las implicaciones derivadas de la capacitación tienen así un carácter eminentemente cualitativo.

La capacitación establece ciertas metas que son importantes de alcanzar: la importancia de la capacitación, es comprobar que tan útil fué; cuantos conocimientos adquirieron y cuáles de estos conocimientos le servirán para el desarrollo de su trabajo. La eficacia de la transferencia, observar si mejora la actividad que desarrolla el empleado después de haber tomado el curso de capacitación, es ver en su desempeño diario si aumentó la calidad de trabajo.

La fuerza dentro de la organización: conocer si realmente todas las personas que tomaron el curso como conjunto están avanzando en las mejoras de actividades para con su grupo de trabajo, la validez entre las organizaciones: entender que la empresa realmente este sobre saliendo en el campo laboral después de haber capacitado mejor su personal.

Para Chiavenato (2007) la capacitación: “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivo definido. La capacitación entraña la trasmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea completa o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada”.

En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa. En este sentido la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

### **2.1.3.1. Contenido capacitación**

De acuerdo con Chiavenato (2007), el contenido de la capacitación puede incluir cuatro tomas de cambio de la conducta, a saber:

1. *Transmisión de información:* el contenido es elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las relaciones de las personas.
4. *Desarrollo de conceptos:* la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (Chiavenato, 2007).

### **2.1.3.2. Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio para ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras: “las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesorías especializadas a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializada según (Chiavenato, 2007).

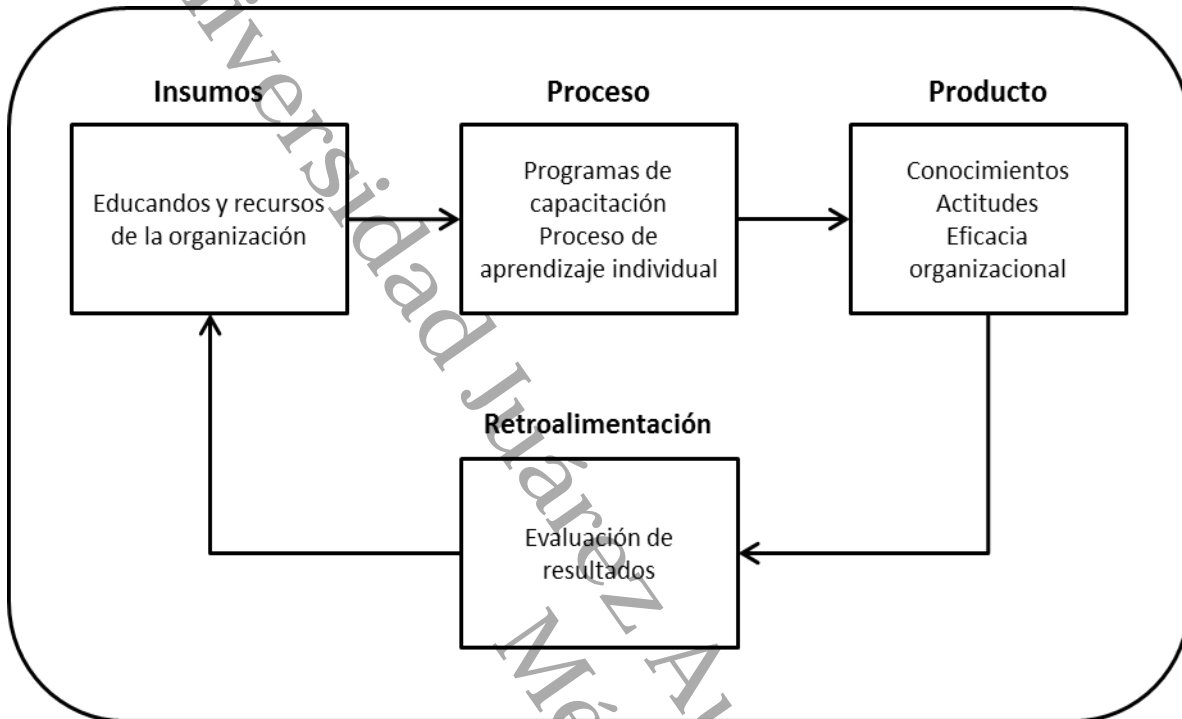
#### 2.1.4. Ciclo de la capacitación

La *capacitación* es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El *aprendizaje* es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La *capacitación* debe tratar de orientar esas *experiencias de aprendizaje* en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas, con una actividad planeada a afectos que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que le beneficiaran a ellos y la empresa (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato (2007) el proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. *Insumos* (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. *Proceso u operación* (throughputs), como proceso de enseñanza, aprendizaje individual programa de capacitación, entre otros.
3. *Productos* (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. *Retroalimentación* (feedback), como evaluación de procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

Figura 1. La capacitación como sistema.



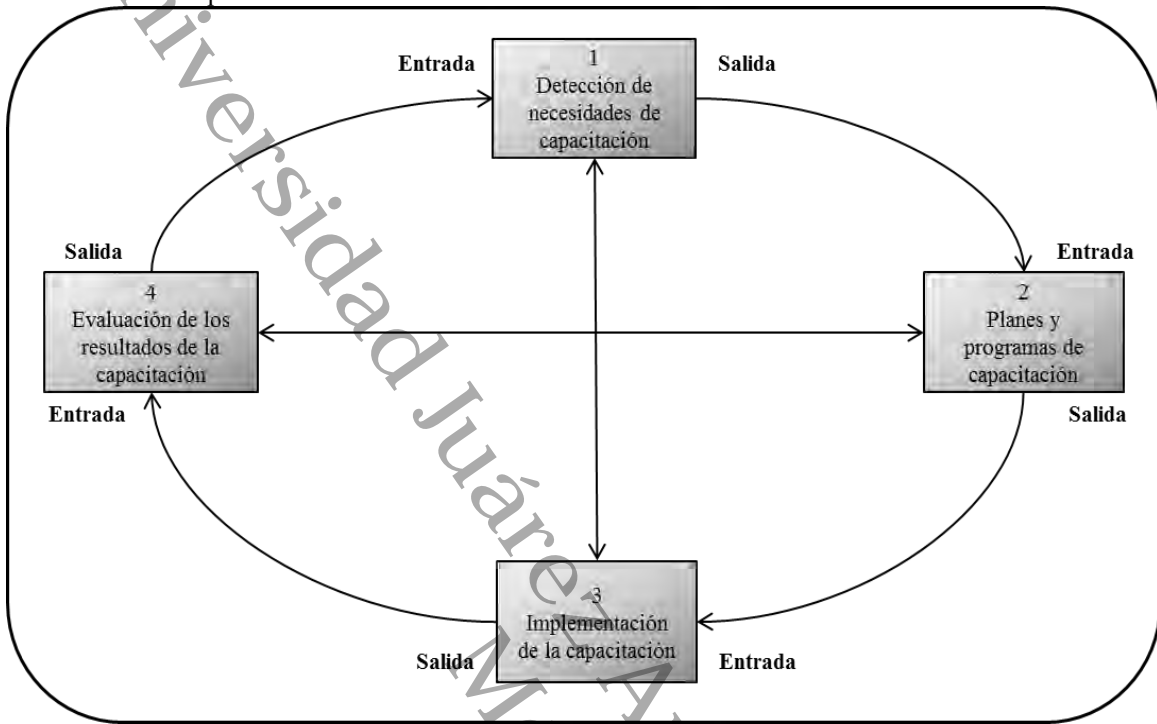
Fuente: Tomado de Chiavenato (2007).

En términos amplios la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnósticos).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.



Figura 2. Ciclo de la capacitación



Fuente: Tomado de Chiavenato (2007).

### 2.1.5. Proceso de capacitación

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios (Chiavenato, 2007).

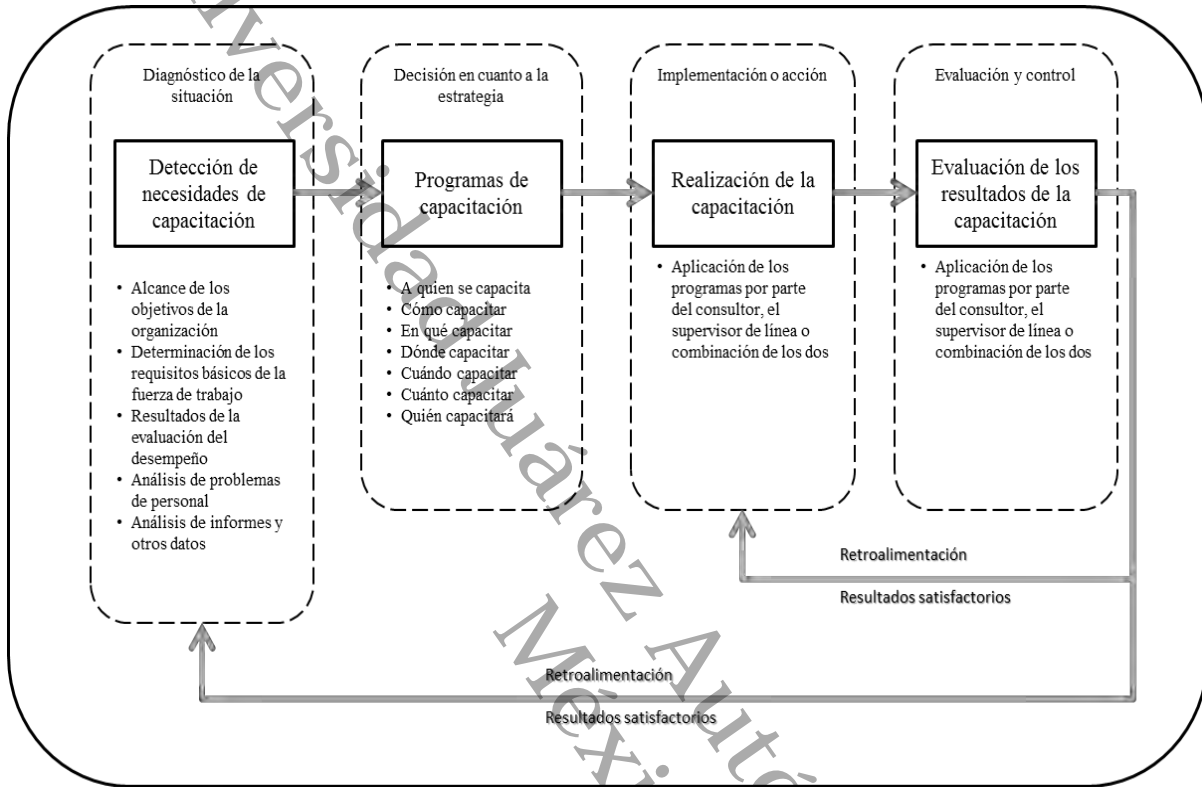
La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa. Este proceso se compone de 4 pasos que continuación se mencionan:

1. Diagnóstico de la situación: identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño (DNC).
2. Decisión en cuanto la estrategia: aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
3. Implementación o acción: aquí se aplica el programa de capacitación.
4. Evaluación y control: se determina el éxito o fracaso del programa.

La capacitación conlleva a la implementación de una metodología que inicia con la detección de necesidades, desafortunadamente esta etapa del proceso generalmente no se efectúa correctamente en las organizaciones por falta de conocimientos y/o por ser considerada como una pérdida de recursos para la empresa, ocasionando la implementación de programas de capacitación deficientes que no satisfacen las necesidades del personal.

Sin embargo en su mayoría las empresas no logran cumplir cabalmente con este propósito, ya que operan sin un concepto claro de que la capacitación es una actividad necesaria para generar productividad sostenida en las organizaciones.

Figura 3. Proceso de la capacitación



Fuente: Tomado de Chiavenato (2007).

A continuación se mencionan cada una de las etapas de la capacitación, según (Chiavenato, 2007):

### 2.1.6. Detección de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis.

## **1. Nivel de análisis de toda la organización:** el sistema organizacional.

Los *objetivos de largo plazo de la organización* son importantes para desarrollar una perspectiva de la *filosofía de la capacitación*. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa (Chiavenato, 2007).

El *análisis organizacional* “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el *análisis organizacional* debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

## **2. Nivel de análisis de los recursos humanos:** el sistema de capacitación.

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de trabajo, es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización (Chiavenato, 2007).

El análisis de los recursos humanos se sustenta en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado.
9. Potencial del reclutamiento interno.
10. Potencial del reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de personal.
15. Deserción del puesto.

**3. Nivel de análisis de las operaciones y tarea:** el sistema de adquisición de habilidades.

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detención de las necesidades de capacitación, es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su copante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos (Chiavenato, 2007).

El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus puestos. Por lo general, el análisis de las operaciones se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o un conjunto de tareas:

1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

#### **4. Nivel medio para la determinación de necesidades de capacitación**

Según Chiavenato (2007) los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

**Evaluación de desempeño:** mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

**Observación:** verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

**Cuestionarios:** investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

**Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

**Entrevistas con supervisores y gerentes:** contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

**Reuniones ínter departamentales:** discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**Examen de empleados:** prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

**Modificación de trabajo:** siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

**Entrevista de salida:** cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

**Análisis de cargos:** el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

#### **2.1.6.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. Dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación. En el mejor de los casos, suele suceder, que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación.

Desafortunadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en la intuición y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de la organización. Otras ocasiones, se practica el modelo de oferta de capacitación, es decir, el responsable de Recursos Humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.



Por otro lado, cuando se realiza un estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación, en muchas de las ocasiones los resultados de estos quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes. Resultado, cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategias que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización Chiavenato (2007). Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un diagnóstico de necesidades de capacitación se debe llevar a cabo cuando existen problemas en la organización, hay desviaciones en la productividad, hay cambios culturales, políticas, métodos o técnicas, existen bajas y altas del personal, o alguien cambia de función o de puesto, además de soportar cuando hay solicitud de personal (Chiavenato, 2007).

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso se pueden identificar:

**Establecimiento de la Situación Ideal (SI).** En términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a: descripción de puestos, manuales de procedimientos y de organización, planes de expansión de la empresa, nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio) (Chiavenato, 2007).

**Descripción de la Situación Real (SR).** Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal para cada persona) por parte de jefe inmediato, supervisores, personal involucrado con el puesto.

**Registro de información.** Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes, a su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando, nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo, número de personas, recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio, requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador tiene conocimiento, comprende y utiliza la

información, es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina, contribuye a la ampliación de la información (Chiavenato, 2007).

#### **2.1.6.2. Necesidades de capacitación y desarrollo**

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores?, la primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es de gran importancia, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, implica un mal diagnóstico y partir de un punto equivocado (Chiavenato, 2007).

Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación. Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación".

El comienzo del análisis debe orientarse, no solo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso.

Esta será la primera gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis organizacional. Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores (Chiavenato, 2007).

El propósito del paso de evaluación de la situación es determinar las necesidades de la capacitación, a esto también se le llama análisis de desempeño que a su vez verifica la existencia de una deficiencia importante en el rendimiento para posteriormente determinar si se debe rectificar la falla mediante una capacitación o algún otro medio (cambio o transferencia).

### **2.1.7. Programa de capacitación**

De acuerdo con Chiavenato (2007), una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?

5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

### **2.1.8. Implementación de la capacitación**

Es la tercera etapa del proceso de capacitación, una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación, la implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz, los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo (Chiavenato, 2007).

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores / especialistas contratados.

Además de esto, la capacitación presupone una relación de instrucción y aprendizaje, instrucción es la enseñanza organizada de una tarea o actividad dadas. El aprendizaje es aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta. Por lo tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz). Se debe hacer hincapié en el aprendizaje y no sólo en la enseñanza (Chiavenato, 2007).

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- La calidad de material de capacitación presentado.
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices.

Así, entrenamiento significa un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal, a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representar un proceso de liderazgo renovador (Chiavenato, 2007).

### **2.1.9. Evaluación de los resultados de la capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

- 1. Evaluación a nivel organizacional.** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Aumento en la eficiencia organizacional.
  - b) Mejora de la imagen de la empresa.
  - c) Mejora del clima organizacional.
  - d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.

- e) Apoyo del cambio y la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

**2. Educación a nivel de los recursos humanos.** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Aumento del conocimiento de las personas.
- f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.

**3. Evaluación de las tareas y operaciones.** Este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas de la organización.



### **2.1.9.1. Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos, para Robbins & Judge (2009) un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas (Robbins & Judge, 2009).

#### **¿Qué evaluamos?**

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características (Robbins & Judge, 2009).

**Resultados de la tarea individual.** Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.

**Comportamientos.** En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

Observe que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual. Es decir el comportamiento socialmente responsable de la organización, el ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador (Robbins & Judge, 2009).

**Características.** El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado (Robbins & Judge, 2009).

Es muy importante definir el concepto de evaluación del desempeño: es una técnica que permite medir los resultados o el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo Rivas (1999).

Otros autores definen la evaluación de desempeño como:

- Morales (2009): proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

- Grados (2009): consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.
- Werther (2008): es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.
- Chiavenato (2007): es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
- Koontz (2004): implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.
- Martínez (2002): Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

Técnica muy controversial ya que, en la mayoría de las organizaciones, es un ejercicio de poder. Frecuentemente se confunde la evaluación del desempeño con la valuación de puestos, pero son muy distintos ya que el primero evalúa a la persona que ocupa el puesto, mientras que el segundo califica el puesto dentro de la estructura jerárquica de la organización.

Cuando se intenta establecer un sistema de evaluación debe clarificarse para qué evaluar, qué evaluar, así como quién va a evaluar. Los objetivos de la evaluación del desempeño son más comprensibles en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Objetivos de la evaluación del desempeño

¿Para qué evaluar?	¿Qué evaluar?	¿Quiénes evalúan?
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación del potencial</li> <li>➤ Remuneración</li> <li>➤ Mejora del desempeño</li> <li>➤ Apoyo a la estrategia</li> <li>➤ Instrumento jurídico laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Evaluar resultados o desempeño?</li> <li>➤ ¿Usar criterios simples o compuestos?</li> <li>➤ ¿Evaluar rasgos de personalidad o de conducta?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los jefes</li> <li>➤ Los iguales</li> <li>➤ Autoevaluación</li> <li>➤ Subordinados</li> <li>➤ Los clientes</li> </ul>

**Fuente:** Tomado de Rivas (1999).

Aunque existen gran cantidad de métodos para la evaluación del desempeño, es la organización quien debe decidir cuál se ajusta a sus condiciones y características. Lo esencial es que la evaluación no sea utilizada como un instrumento de poder, de lo que se trata es que apoye y estimule los cambios organizacionales.

### Problemas de la evaluación del desempeño

Se han identificado cinco problemas básicos en la práctica de la evaluación del desempeño, como son:

- *Estándares poco claros.* Problema muy frecuente y reiterativo, ya que su escala recurre a definiciones *universales* tales como excelente, bueno, promedio y malo, resultando muy vagas.
- *El efecto de halo.* Cuando el evaluador se deja llevar por el carisma del trabajador.

- *Tendencia central.* Cuando la escala es numérica de 5 grados, la tendencia es calificar al promedio.
- *Lenidad o rigidez.* Cuando los evaluadores se van a los extremos (excelentes, muy malos), para evitar problemas.
- *Sesgo.* Las diferencias que se hacen por consideraciones como edad, sexo o raza.

De acuerdo con Rivas (1999), para determinar las características de lo que se va a medir y lograr una evaluación objetiva se recomienda que éstas sean:

- Observables, es decir, claramente visibles sin necesidad de técnicas sofisticadas.
- Medibles, usando preferentemente indicadores del dominio general.
- Comunes a todas las personas cuyo rendimiento desea medirse.
- Independientes, es decir, que sólo midan un aspecto que no esté relacionado con otro factor evaluado.

### **El método de 360 grados**

Se encuentra entre los métodos más novedosos. Su característica principal es que al trabajador lo evalúan todas aquellas personas que tienen contacto con él, su aplicación rompe con los métodos lineales tradicionales (Robbins & Judge, 2009).

Los aspectos que califica el ED360 son:

- Seguimiento del empleado ante los problemas y observar las decisiones y requerimientos así como, la oportunidad como los resuelve.
- Claridad en la comunicación con respecto a sus expectativas.
- Apoyo e información que proporciona a otros.

- Atención personalizada a otros.
- Establecimiento de planes y vinculación a necesidades.
- Cumplimiento de horarios.

Su clasificación va de 1 (necesidad de mejoramiento) a 5 (alto desempeño) y en los formatos se incluye un apartado para agregar comentarios por escrito. Como cualquier método muestra ventajas y desventajas, mismas que se especifican la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Ventajas y desventajas del método de 360 grados

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
✓ Proporciona una visión más amplia e integral sobre el desempeño del empleado.	✓ Es complejo y consume más tiempo que los métodos tradicionales.
✓ Incrementa la credibilidad en el proceso de evaluación del desempeño.	✓ Dar y recibir una amplia retroalimentación sobre el desempeño puede intimidar a muchos empleados.
✓ Retroalimenta al empleado sobre las posibilidades de su autodesarrollo.	✓ Requiere un proceso de cambio cultural y bastante energía para hacerlo funcional.
✓ Incrementa la responsabilidad de los empleados con sus clientes.	

**Fuente:** Tomado de Rivas (1999).

Para su implantación, los expertos recomiendan:

- La alta dirección debe comunicar las metas y la necesidad de implantar la ED360.
- Un grupo de empleados y ejecutivos deben de participar en el desarrollo de los criterios y el proceso de evaluación.
- Se debe estimular en los empleados el dar y recibir retroalimentación.
- Capacitar a los empleados en las características del método.
- Realizar una prueba piloto en alguna parte de la organización.
- Continuar con el reforzamiento de los propósitos del método y modificarlo cuando sea necesario.

En realidad, en la mayor parte de situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la calificación. Cualquier calificación sobre el desempeño individual quizá diga tanto sobre quien calificó como sobre la persona a la que se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

El enfoque más reciente sobre la evaluación del desempeño es el uso de la técnica de los 360°, es brindar retroalimentación sobre el desempeño a partir del todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de intendencia hasta los clientes o jefes y colegas.

#### **2.1.10. La organización**

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a colaborar para obtener sus fines personales por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, este apoyo puede ser más o menos productivo si se dispone de una estructura organizacional. “La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar”.



Una empresa u organización es un conjunto de personas que interactúan entre sí, obedecen y dan órdenes para obtener un bien común, este debe ser bien organizado para llegar al objetivo planteado, pero si en dado caso no hubiera una organización el desarrollo se convierte en caos. “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Chiavenato, 2007).

Uno de los factores que debemos que tomar en cuenta es que el ser humano por naturaleza es complejo y muchas veces no se llega a adaptar al entorno de trabajo, ni al trabajo mismo, a muchas personas podría no gustarle su actividad. A todo aquel que no se ajuste al trabajo se les debe poner más atención para lograr hacer una labor armoniosa.

Las personas son recursos valiosos cuando ellos aportan conocimiento y mejoras a la actividad diaria, cuando un empleado logra ayudar a reducir costos y tiempo de trabajo, está ayudando a la empresa a salir adelante, por lo tanto no simplemente es un recurso inerte más, si no que es parte importante de la organización.

Un empleado bien capacitado y con conocimientos específicos sobre su actividad, nos da ventajas competitivas, se tiene a la persona ideal en el puesto ideal, este tipo de características se pueden ir acentuando con capacitaciones y entrenamientos que hagan mejorar cada día a nuestro personal. Cuando se tiene un especialista y este es difícil de imitar; es cuando se tienen conocimientos únicos y difíciles de obtener en el campo laboral. Entre más capacitado y más conocimientos tenga nuestro personal respecto a nuestras funciones, será más valioso y nos ayudará en el proceso de mejora institucional.

### 2.1.11. Recursos de la organización

Una organización cuenta con diversos recursos esperando ser explotados, dentro de los cuales nos encontramos con:

**Recursos Materiales:** son los recursos físicos con que cuenta la organización estos se requieren para realizar su producto final entre ellos podemos enunciar las instalaciones (edificios, equipo de oficina, terreno, herramientas de trabajo, etc.), la materia prima (Componentes del producto final).

**Recursos Técnicos:** son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, como por ejemplo sistemas, actividades bien organizadas, de relaciones públicas, de publicidad, etc. Es todo aquello que es intangible y estratégico dentro de la organización.

**Recursos Financieros:** son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser: Recursos propios, subsidios, inversiones y hasta créditos de diversos tipos.

**Recursos Humanos:** estos son indispensables para cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Dentro de las muchas cualidades de este podemos mencionar que cuenta con posibilidad de desarrollo, pensamientos propios, creatividad, sentimientos, conocimientos, experiencias, entre muchos otros; estas características los

diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: jefe, mandos medios y bajos.

### **2.1.12. Competencia laboral**

En las empresas se comienza a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral, pero esto no es algo nuevo, aunque empieza a tomar mucho auge en los últimos años, este concepto está íntimamente ligado con la educación y la capacitación.

Como empresarios siempre se debe de traer la idea tener personal altamente capacitado, y si con este tipo de alternativas podemos reducir el entrenamiento en el inicio de un nuevo trabajador, el aspecto económico se vería reflejado de una manera muy considerable en ahorros, cabe mencionar que no es la intención de no invertir en la capacitación, si no por el contrario ya hemos visto que tan importante es la misma, pero se habla de iniciar un proceso de trabajo donde desde el primer momento se agregue el valor de este nuevo elemento o trabajador en la productividad del negocio.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Una competencia tiene 3 componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización) (Marchant, 2005).

La competencia laboral son características únicas de cada persona, esto va más allá de simplemente tener la información o ir a una capacitación, esto va a las formas de comportamiento y maneras de pensar. Chiavenato (2007) señala “Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: Emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones” (p.6).

Los conocimientos son algo fáciles de adquirir pero la competitividad es algo más intelectual y sentimental, es lo que hace que el trabajador quiera ser mejor y trate de sacar adelante a la institución y a sí mismo, este sentimiento está dentro del individuo y ayuda a mejorar cada día.

En la actualidad encontramos más personas interesadas en su desarrollo personal que en tener títulos, diplomas y reconocimientos de cursos o talleres que no los llevan a ningún lado, podemos deducir que el entorno que nos rodea nos ha ido envolviendo hacia un estado de superación y desarrollo. Tomando de nuestro entorno todo aquello que realmente nos vaya a ser de utilidad. Es por ello la importancia de una buena detección de necesidades dentro del personal, con esto podemos conocer el tipo de información que se requiere y poder adecuar el tipo de capacitación que se necesita.

## **2.2. Marco contextual**

### **2.2.1. Antecedentes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**

El origen del Instituto Juárez se remonta a 1860, cuando el entonces Gobernador del Estado, D. Víctor Victorino Dueñas solicitó al Presidente de la República, el Lic. Benito Juárez García, cincuenta mil pesos para la fundación en Tabasco de un Instituto de enseñanza secundaria, media y superior. La respuesta favorable se recibió el 29 de Abril de 1861. Sin embargo, será hasta el 1º de Enero de 1879 cuando el Instituto abra sus puertas ante los buenos oficios del Gobernador Simón Sarlat Nova y del Liberal Manuel Sánchez Mármol; a éste último le correspondió la organización del mismo y fungir como primer Director hasta el año de 1888.

Desde su fundación, el Instituto Juárez se constituyó en una pieza clave para el desarrollo social, científico y cultural de la entidad, pues por sus aulas desfilaron generaciones de grandes hombres y mujeres que construyeron el Tabasco moderno: José Narciso Rovirosa, Juan Graham Casasús, Francisco J. Santamaría, Miguel Paredes Campos, Eduardo Alday Hernández, entre otros.

En 1958, siendo gobernador el Gral. Miguel Orrico de los Llanos, el Instituto Juárez se transformó en la Universidad Juárez de Tabasco. Correspondió al Lic. Antonio Ocampo Ramírez ser el último Director del Instituto y el primer Rector de la nueva Institución. En Febrero de 1964, el Presidente de la República, Lic. Adolfo López Mateos inauguró la Zona de la Cultura, por lo que gran parte de las carreras que se impartían en el Instituto fueron trasladadas para las nuevas instalaciones Universitarias.

En Diciembre de 1966, durante el Gobierno del Lic. Manuel R. Mora Martínez y el Rectorado del Dr. Miguel A. Gómez Ventura, nuestra Alma Mater obtuvo la Autonomía, constituyéndose desde entonces en la actual Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Desde 1971 el recinto del Instituto Juárez es la sede de las actividades culturales universitarias y entre sus directores más prominentes puede contarse al poeta Carlos Pellicer Cámara. También es el punto de partida del tradicional Gallo con el cual la comunidad estudiantil, acompañada del Gobernador del Estado y el Rector, rinde homenaje en el mes de Marzo de cada año al Benemérito de las Américas. Así mismo, alberga la sala de Rectores, Sede Oficial del Consejo Universitario.

El Juchimán, monolito Olmeca que preside el patio y que representa a un hombre jaguarizado, en posición sedente, fue donado al Instituto por D. Abraham Bandala en Junio de 1896, y desde esa fecha, es el símbolo de los Universitarios.

### **Historia**

Es importante conocer el camino que ha recorrido nuestra Institución para llegar a ser la actual Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Los antecedentes de la educación superior en la entidad nos llevan a reconocer las gestiones realizadas en 1861 por el entonces Gobernador del Estado, don Victorio Victorino Dueñas, ante el Presidente de la República, Licenciado Benito Juárez García, para crear un centro de enseñanza profesional en Tabasco.

Esta propuesta fue escuchada, y el Presidente Juárez autorizó una partida presupuestal por \$52,000.00 procedente de los bienes nacionalizados. Así en 1879, fueron inaugurados los primeros cursos en el Instituto Juárez, siendo Gobernador del Estado el Doctor Simón Sarlat Nova, y primer Director del Instituto el Licenciado Manuel Sánchez Mármol.

Durante las dos últimas décadas del siglo XIX, la oferta educativa estuvo conformada por las carreras de Agricultura, Veterinaria, Agrimensura, Notariado, Abogacía, Comercio, pedagogía, Jurisprudencia y Farmacia, así como estudios de secundaria y preparatoria. La matrícula escolar del Instituto Juárez no pasaba de 100 alumnos al año.

Según consta en la memoria gubernamental del general Abraham Bandala, en ese mismo período, debido al excesivo número de estudiantes en la carrera de Abogacía, se reformaron los Planes de Estudio y el Reglamento del Instituto a fin de brindar una mejor enseñanza en beneficio de los educandos y de la propia sociedad tabasqueña.

Derivado de lo anterior, el 15 de mayo y el 13 de Junio de 1895 se expedieron respectivamente las reformas al Reglamento Interior y al Plan de Estudios, respectivamente, de acuerdo con lo cual la carrera de Jurisprudencia tendría una duración de seis años; las de Notariado y Agrimensura, tres y las de Farmacia y Profesor de Primaria Superior serían de cuatro años cada una. Durante las primeras décadas del siglo XX se realizaron numerosas modificaciones a los Planes y Programas de Estudios; en 1917 se reiniciaron las Licenciaturas de Abogacía y Notariado, que habían sido suprimidas en 1912.

En su informe de labores presentando el 16 de Septiembre de 1944, el entonces gobernador Noé de la flor Casanova dio a conocer que el Instituto Juárez contaba con 227 alumnos y el presupuesto asignado ascendía a \$65,000.00, suma concedida por el Gobierno Federal presidido por el General de División Manuel Ávila Camacho.

Al año siguiente, en la misma fecha patriótica, el Gobernador De la Flor Casanova refirió que el subsidio otorgado al Instituto Juárez por el Gral. Ávila Camacho se había incrementado con una partida de \$50,00.00, cantidad que permitió construir el ala derecha del edificio, el segundo piso y un anexo en el ala izquierda para nuevas aulas del Instituto.

El 1 de Agosto de 1947, por gestiones del Gobernador Francisco J. Santamaría, el Instituto Juárez pasó a formar parte de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Durante la Dirección del Licenciado Belisario Colorado, el

Presidente de la República, Licenciado Miguel Alemán Valdés, hizo una visita el 25 de Abril de 1950 a las instalaciones del Instituto Juárez, en la que se le solicitó la fundación de la Universidad de Tabasco. La petición fue autorizada, y para tal fin se creó el Comité Pro Universidad de Tabasco. En 1954 se publicó la Ley Orgánica del Instituto Juárez.

En 1958, el Licenciado Antonio Ocampo Ramírez, Director del Instituto Juárez, elaboró el proyecto de ley para transformar al Instituto en Universidad. Tras la aprobación de H. Congreso del Estado, el 20 de Noviembre de ese mismo año se llevó a cabo el acto protocolario y se hizo oficial la creación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.



Al Licenciado Ocampo Ramírez le correspondió el honor de ser el primer Rector de la Institución y emitir la ley Orgánica correspondiente. Para entonces, la Universidad contaba con las licenciaturas de Derecho, Ingeniería, Medicina Veterinaria, y Zootecnia, Comercio, Normal de Maestros, Enfermería y Obstetricia y Preparatoria.

Gracias al impulso dado por el Gobernador el Licenciado Carlos Alberto Madrazo Becerra se construyó la Ciudad Universitaria, misma que fue inaugurada en 1964 por el Presidente Adolfo López Mateos y en este espacio empezaron a funcionar las diversas licenciaturas, con excepción de las preparatorias diurna y nocturna, así como las Escuelas de Medicina y de Leyes que estaban situadas fuera del Campus Universitario.

En Diciembre de 1966, fecha memorable, se le otorgó la autonomía a nuestra Institución denominándose, a partir de entonces, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

En Julio 1976 se publicó en el Periódico Oficial del estado la modificación a la Ley Orgánica Universitaria, por la cual se organizaron escuelas e institutos. En ese mismo año se creó la carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica y la Licenciatura en Administración. Las preparatorias se separaron de la Universidad y se construyeron, en el kilómetro 25 de la carretera Villahermosa–Teapa, las instalaciones de la escuela de Medicina Veterinaria y Zootecnia, que fue denominada Rancho Escuela. De esta manera se inició el proceso de descentralización universitaria.

Tres años después se puso en marcha el proyecto integral de reforma de la Universidad denominado Proyecto de Excelencia y Superación Académica 1985-1988. El proyecto fue el primer Plan Institucional de Desarrollo que diseñó un modelo universitario. De acuerdo al proyecto se estableció un modelo de organización matricial para la Universidad. Surgieron así las Divisiones Académicas que aglutinan todos los programas educativos en áreas del conocimiento.

En 1987 el congreso local expidió el Decreto 662 que contiene la Ley Orgánica de nuestra Universidad. En 1990 el H. Consejo Universitario aprobó cinco nuevas licenciaturas: Arquitectura, Manejo de Recursos Naturales, Idiomas, Psicología, Nutrición y las especialidades en docencia, Administración Pública, Contribuciones Fiscales y Finanzas. El H. Consejo Universitario aprobó en 1991 la creación de la División Académica de Educación y Artes de la

Unidad Centro, la cual quedó integrada por las Licenciaturas en Comunicación, Ciencias de la Educación e Idiomas, además de los Talleres Culturales y el Centro de Enseñanza de Idiomas. Ese mismo año se otorgaron por primera vez las Becas al Desempeño Docente a los maestros universitarios más destacados.

En 1997 se llevó a cabo el proyecto de un nuevo Campus denominado Extensión Universitaria de los Ríos, el cual fue ubicado en el Municipio de Tenosique, Tabasco, fronterizo con Guatemala. La oferta educativa con la que dio inicio fue donde hoy se imparten las carreras de Licenciado en Informática Administrativa, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería en Acuicultura, y la Licenciatura en Derecho con el Sistema Abierto y a Distancia.

A partir del 2004, y para enfrentar el nuevo milenio, la Universidad tuvo cambios significativos y trascendentales impulsados por la Ex-Rectora M.A. Candita Victoria Gil Jiménez, quien puso en marcha el proceso de mejora continua, sujeto a los lineamientos establecidos por el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación en México, además de que se incorporó la cultura de la calidad, la transparencia y la rendición de cuentas, rubros bajo los cuales se aprobó el vigente Modelo Educativo de la Universidad .

El 9 de octubre de 2007 se inauguró el Centro Internacional de Vinculación y Enseñanza en la Zona de la Cultura, donde desarrolla sus actividades el Centro de enseñanza de Idiomas. Además, la Extensión Universitaria de los Ríos se transformó en División Académica Multidisciplinaria de los Ríos.

Durante el año 2009 se creó la División Académica Multidisciplinaria de Comalcalco, que ofreció las Licenciaturas en Enfermería y Médico Cirujano; y en el 2010, la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades se reubicó en el Campus Bicentenario, con instalaciones modernas en la Ranchería González del municipio del Centro. En respuesta a los retos de la globalización y a los desafíos que le representa el contexto regional en el que se desenvuelve, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco ha ampliado y fortalecido su infraestructura y su oferta educativa para atender las necesidades de la sociedad.

La H. Junta de Gobierno de esta Casa de Estudios designó al Doctor José Manuel Piña Gutiérrez como Rector para el periodo 2012-2016, iniciando así una nueva etapa en el avance institucional, en la que se habrán de desarrollar proyectos de alto impacto y trascendencia social, lo cual crea una etapa de oportunidades para un impulso fuerte hacia la consolidación de la Universidad y el desarrollo del estado de Tabasco (UJAT, 2016).

### **2.2.2. Misión, Visión y Valores**

- **Misión**

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como Institución pública de educación superior, tiene la misión de contribuir de manera significativa a la transformación de la sociedad y al desarrollo del país, con particular interés en el Estado de Tabasco, a través de la formación sólida e integral de profesionales capaces de adquirir, generar, difundir y aplicar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico con ética y responsabilidad, para ser mejores individuos y ciudadanos (UJAT, 2016).

- **Visión al 2016**

La Universidad es una institución con presencia nacional e internacional, socialmente responsable e incluyente, que contribuye al desarrollo sostenible de Tabasco y México, mediante programas educativos de calidad que forman profesionales éticos y competitivos en el ámbito global. Se distingue por sus relevantes aportes en la transferencia de ciencia y tecnología, el respeto y promoción de la cultura y la vinculación efectiva con su entorno, en el marco de una gestión moderna que promueve los derechos humanos, la salud integral, la transparencia y rendición de cuentas (UJAT, 2016).

- **Ideario**

En la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco existe conciencia de la importancia y trascendencia de la educación como base de la prosperidad y el progreso de Tabasco y de México. Por tanto, se otorga la más alta prioridad a la formación integral de los estudiantes. Se busca preparar ciudadanos con una formación basada en el más amplio sentido de igualdad y pluralismo; con valores que modelan para bien la conducta humana, que les permiten desarrollar su inteligencia y poner en práctica la rectitud, el espíritu democrático y ejercer el rechazo a toda forma de discriminación, afrontar los cambios y las vicisitudes de un mundo globalizado, y en constante evolución, donde el desarrollo sustentable en todas sus dimensiones, tanto humana, social y ambiental, ha pasado a ser una preocupación central (UJAT, 2016).

Los estudiantes, graduados y profesores de esta casa de estudios, son seres transformadores, a través de ellos, la Universidad concreta su función de mejorar a las personas y a la sociedad dentro de un marco de valores trascendentes.

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco se reconoce y trabaja como Institución Pública de Educación Superior con capacidad para rescatar, preservar, difundir y acrecentar el patrimonio cultural, humanístico y científico de Tabasco, de México y del mundo.

- **Valores Institucionales**

Nuestra Casa de Estudio asume y promueve los valores que sustentan el quehacer institucional y orientan el desempeño personal y laboral de los alumnos, egresados, maestros, investigadores, empleados, trabajadores y directivos que integran la comunidad universitaria.

El Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016 los reafirma como elementos fundamentales de contenido filosófico que sustentan sus políticas y acciones. Asimismo, ellos ofrecen a alumnos, maestros, investigadores, trabajadores y directivos, una guía para su actuación personal y el desempeño de sus responsabilidades como miembros de la comunidad universitaria.

Las acciones que lleva a cabo se basan en los siguientes principios y valores institucionales:

- Ética
- Pluralidad
- Libertad
- Respeto
- Equidad
- Calidad
- Excelencia
- Innovación
- Servicio
- Presencia social
- Desarrollo sustentable
- Integración armónica
- Transparencia

### **2.2.3. Historia de la DACEA**

Al inaugurarse el Instituto Juárez, en 1879, entre las primeras carreras que se impartieron ya destacaba la de Comercio, primer antecedente de las carreras que hoy se imparten en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Años después se lleva a cabo la creación de la carrera de Auxiliar de Contabilidad o Contador Privado en el Instituto Juárez durante 1958, misma que fue promovida por el C.P. Manuel Antonio Pérez Solís (Andrade, 2003).

En 1961, queda establecida oficialmente la carrera de Contador Público en la Universidad. En 1965 egresa la primera generación de Contadores Públicos y en 1976 se crea la Licenciatura en Administración. En 1977 da inicio la Licenciatura en Relaciones Comerciales, en 1985 la Licenciatura en Economía y finalmente en el 2010 es creada la Licenciatura en Mercadotecnia.

Actualmente la División Académica de Ciencias Económico Administrativas imparte cuatro licenciaturas en la modalidad presencial y dos en la modalidad a distancia, cuatro maestrías de las cuales tres forman parte del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad, y finalmente el Doctorado en Administración Educativa.

El Escudo de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas surgió a raíz de una iniciativa de profesores y estudiantes en el año 1971, siendo director de la DACEA el Lic. Carlos Elías Dagdug Martínez (Andrade, 2003).

Es así como se organiza un concurso en el que se convocaba a la población estudiantil para diseñar el Escudo de la DACEA. En el concurso resultó triunfador el trabajo presentado por un estudiante Carlos Morales Fimbre (q.e.p.d.), a quién se le recuerda por su alias ya que se hizo popular como “Palenque” o “El Palencano”, debido a que era oriundo de aquella ciudad Chiapaneca, quien presentó el trabajo denominado “El Trueque” o “El intercambio”.

La figura que desde ese entonces representa a la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, contiene en el centro a dos indígenas del pueblo maya-chontal, como se les conoce a los mayas habitantes del Estado de Tabasco (Andrade, 2003).

Estos indígenas se encuentran en el momento de comerciar o de realizar un trueque. Uno le ofrece al otro pescado y el otro le presenta una especie de charola con cacao (el cacao era la moneda de ese entonces). Además por las figuras que salen de sus bocas se da cuenta de una conversación o transacción.

En la parte superior se aprecia algo que asemeja un águila bicéfala con las alas extendidas que sostiene en el pico un listón con la palabra “Tabasco”. En la parte media se aprecia el nombre de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas y en la parte inferior con letras anchas las siglas de la universidad e inmediatamente como base de todo ello el lema de la Universidad: “Estudio en la duda, acción en la fe”.



De acuerdo con el arqueólogo Eric Thompson se llega a la conclusión que éstos mayas-chontales eran los legendarios “putunes” que se mencionan en el libro “Chilam Balam de Chimayel” y que procedían del largo delta de los ríos Grijalva y Usumacinta, ubicados en tierras bajas.

Esta ubicación convirtió a Tabasco en una zona estratégica de paso obligado en las rutas comerciales, y por otro lado, la intensa producción de cacao, que por esas fechas era empleada como moneda de uso corriente en buena parte de Mesoamérica.

Lo anterior es tan sólo un esbozo histórico, pero nos sirve para comprobar que el Comercio siempre ha sido la actividad económica preponderante en el Estado de Tabasco. Es así como el escudo de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas refleja la importancia que siempre ha tenido éste tipo de actividades comerciales y económicas en nuestro Estado y en la Región (Andrade, 2003).

#### **2.2.4. Misión**

La DACEA es una División Académica, que forma profesionales en las ciencias económicas administrativas, innovadoras, competitivas, emprendedoras, responsables con la sociedad y el medio ambiente; capaces de analizar problemas y tomar decisiones que demandan las organizaciones de la región, el país y el mundo a través de la vinculación, la generación y aplicación del conocimiento (DACEA, 2015).

#### **2.2.5. Visión al 2028**

Ser una División Académica reconocida por la formación integral de ciudadanos globales competitivos en las ciencias económico administrativas, con Programas Educativos reconocidos por su calidad, Cuerpos Académicos Consolidados y una gestión articulada, abierta, incluyente y socialmente responsable (DACEA, 2015).

#### **2.2.6. Valores**

En congruencia con la identidad institucional, la DACEA promueve los valores institucionales que favorezcan la integridad social y el pensamiento crítico reflexivo, considerando los principios de: ética, excelencia, calidad, equidad, pluralidad, respeto, innovación, servicio, libertad, desarrollo sustentable y presencia social (DACEA, 2015).

### 2.2.7. Oferta educativa

La División Académica de Ciencias Económico Administrativas cuenta con las siguientes licenciaturas:

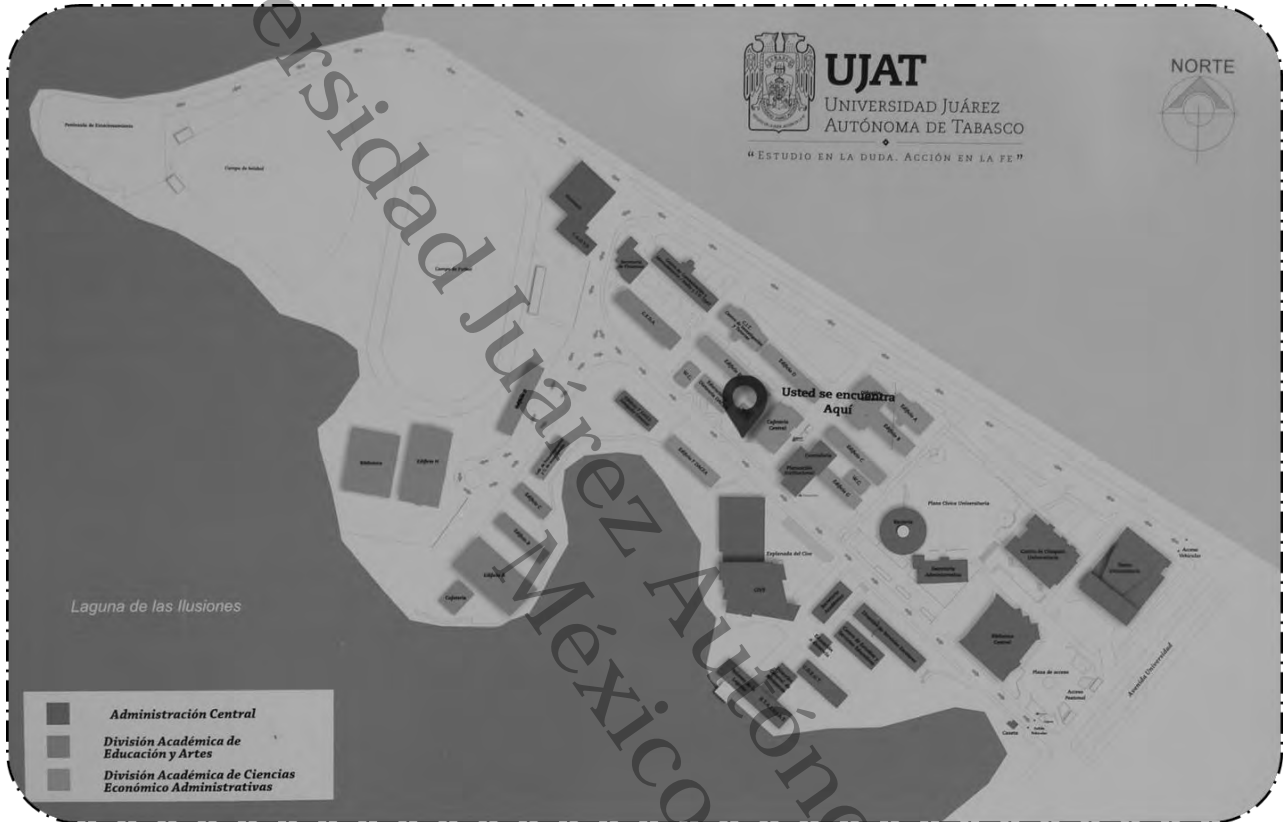
- Licenciatura en Administración
- Licenciatura en Contaduría Pública
- Licenciatura en Mercadotecnia
- Licenciatura en Economía
- Licenciatura en Administración a distancia
- Licenciatura en Contaduría Pública a distancia

Además oferta los siguientes posgrados:

- Maestría en Administración
- Maestría en Ciencias en Gestión del Desarrollo Regional (PNPC)
- Maestría en Contaduría (PNPC)
- Maestría en Gerencia Pública y Gobierno (PNPC)
- Doctorado en Administración Educativa

### 2.2.8. Ubicación

Figura 4. Mapa de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas

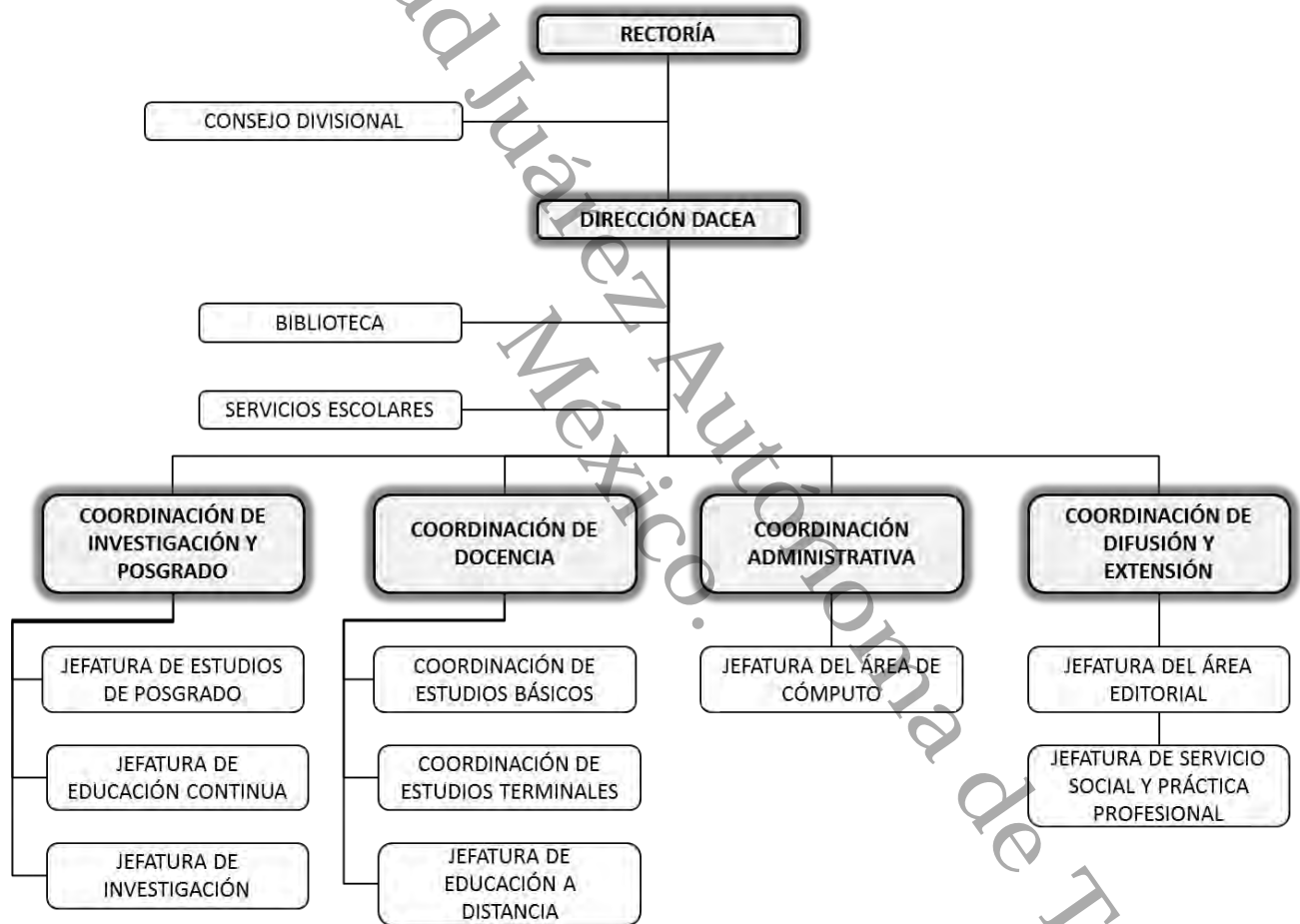


Fuente: Proporcionado por la DACEA

La División Académica de Ciencias Económico Administrativas se encuentra ubicada en la Avenida Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco, México.

### 2.2.9. Organigrama de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Figura 5. Organigrama de la DACEA



Fuente: Proporcionado por la DACEA

### 2.3. Marco legal

La capacitación en nuestro país se encuentra fundamentada bajo el siguiente marco legal:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- La Ley Federal del Trabajo
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

Dentro de nuestra constitución y en las leyes que rigen al país nos encontramos con Artículos que nos ayudan al crecimiento personal y laboral de las personas, podemos comenzar mencionándolos. El derecho del Trabajo y de la previsión social están fundados en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

Es a partir de 1970 donde la Ley Federal del Trabajo incluyo la obligatoriedad para las empresas la impartición de capacitaciones. Con el transcurso de los años se adiciona la fracción XIII al artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos convirtiendo la capacitación como un derecho para los trabajadores, hasta 1978 donde se reglamenta la forma en que debe impartirse esta actividad, dando origen al sistema de capacitación y adiestramiento (Rodríguez & Ramírez, 1990).

Como base principal de nuestras leyes la constitución nos da el punto de partida para hacer del tema de “Capacitación” algo relevante dentro de nuestro entorno laboral, ya que este documento nos garantiza, como pueblo, nuestros derechos y obligaciones.

Cuando las organizaciones cumplen lo estipulado en la ley en materia de capacitación, pero además se empeñan en brindar desarrollo y crecimiento a su personal, estas se benefician a través de incrementos en la rentabilidad, actitud positiva de los empleados, mejorando los conocimientos sobre los puestos ayudando al personal a identificarse con los objetivos de la organización, lo que conducirá a toda estructura a lograr sus fines.

### **2.3.1. Ley Federal del Trabajo**

En el dispositivo legal que regula las relaciones obrero-patronales, con respecto a salarios, prestaciones, indemnizaciones, riesgos de trabajo, despidos, etc., que se arbitran en la Juntas Locales o Federales de Conciliación y Arbitraje, es la Ley federal de trabajo en la cual podemos encontrar información de valor para nuestra investigación. A continuación explicare algunos artículos que nos competen para defender la importación de las capacitaciones dentro del plano laboral. Y son:

Art. 3, Nos habla de la vigilancia que se debe tener en las capacitaciones y adiestramientos de los trabajadores.

Art. 7 Aquí se toma en cuenta al personal que labore con extranjeros en donde se les obliga a capacitar al trabajador mexicano en lo que este necesite desarrollarse.

Art. 132 fracción XI y XXVIII Para un buen desarrollo de capacitación se deben de formar organismos que controles dicha actividad, en este artículo encontraremos las características del órgano regulador.

Art. 153 del Capítulo III Bis: nos habla de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, del derecho del trabajador a que se le capacite para elevar su vida y productividad, que se debe formular un plan para dicha capacitación y que todo esto debe de ser aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión social. El lugar y las horas en las que se lleve a cabo dicha capacitación quedaran de común acuerdo entre el patrón y el trabajador.

Las capacitaciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como órgano regulador de dicha actividad. En otro fragmento de este artículo nos habla de que cada organismo deberá capacitar a los empleados de manera personalizada, de acuerdo con las necesidades que tenga el trabajador y la empresa.

“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.” (Ley federal del trabajo), estos apartados del artículo 153 nos ayuda a proteger al empleado y a ofrecerle un desarrollo personal.

Dentro de los objetivos que debe tener una capacitación para los empleados están:

- 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.

Ahora bien, una empresa no solo está obligada a dar capacitación a los empleados, si no que ellos de manera de retribuirá deberá seguir ciertos objetivos que los comprometen con lo que se les está brindando, los trabajadores 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 evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Todo esto deberá ser observado y controlado por parte de un comité, para que dicha prestación y las obligaciones de los trabajadores se cumplan como está estipulado. Para una buena organización de esta actividad se deberá de reglamentar y crear un comité que tendrá facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Se es bien sabido que es mejor capacitar al personal que se encuentra laborando dentro de la institución para reinstalarlos en nuevos puestos que empezar de cero, pero las leyes también protegen al personal de nuevo ingreso y ellos tienen que ser capacitados para poder integrarse de manera adecuada al campo laboral.

Para aprovechar esta inversión se deberá:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar 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;
- 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.

Y las capacitaciones en general también tienen que ser regidas por objetivos que son:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; 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.

Para cuando las capacitaciones terminen los empleados tendrán derecho a una constancia de valor curricular en donde se especifique las características de la capacitación y sea un documento oficial. Esta constancia será expedida por el capacitador, y podrán ser con fines de ascenso dentro de la misma empresa que proporciono la capacitación.

Por último y para concluir con la ley federal del trabajo en el tema de capacitación en el Artículo 153-X Los trabajadores y patronos 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.

*Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad  
para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.*

*Albert Einstein*

### **Capítulo 3. Metodología de la investigación**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque utilizado es el cuantitativo, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), se usó la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías, se aplica una encuesta que se grafica para conocer los resultados esquematizados que permitan su fácil comprensión. Este enfoque ayuda por su objetividad y permite de graficar los datos para el claro análisis, de diversos aspectos de la realidad de la organización.

### **3.2. Tipo de estudio**

Para detectar las de necesidades de capacitación en la División se utilizó el método cuantitativo descriptivo, es el método que más acerca para lograr los objetivos que en un inicio se plantearon. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014): “los estudios descriptivos se caracterizan por un mínimo de interpretación y conceptualización, está redactado de modo tal que permite a los lectores extraer sus propias conclusiones y generalizaciones a partir de los datos”.

De acuerdo con Bernal Torres (2006), la investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivos. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos,

prototipos, guías, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, lo hechos, los fenómenos, etcétera.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Lo ayuda a plasmar de manera clara las ideas que del sondeo resulten, sin desviarse del método cuantitativo que es el seleccionado y de utilidad para este tipo de investigación.

El alcance del estudio es descriptivo, ya que Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

### **3.3. Diseño de estudio**

En la actualidad existen diversos diseños para llevar a cabo una investigación; los cuales debido a sus características se encuentran clasificados en los siguientes tipos:

- Experimentales: la esencia de este tipo de investigación es que se requiere la manipulación intencional de una acción para realizar sus posibles resultados. Este tipo de investigación se utiliza cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula.

- No experimental: son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Dentro de los diseños no experimentales existen dos clases: las investigaciones longitudinales o evolutivas y las transeccionales o transversales.

Con el propósito de responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos planteados en este estudio, se ha decidido realizar una investigación no experimental de tipo transversal Ortiz, G. (2004), porque solo se evalúa un espacio en el tiempo, permite estimar la magnitud de la situación en el objeto de estudio. Los estudios transversales son investigaciones que recolectan información en una sola ocasión con el propósito de describir variables. El diseño descriptivo tiene como finalidad indagar la incidencia de una o más variables en una población.

### 3.4. Población

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones Hernández, Fernández & Baptista (2010), sabiéndolo y una vez mostrado el organigrama en la **Figura 4. Organigrama de la DACEA**, se define que la población existente, consta de seis coordinaciones: Dirección, Coordinación Administrativa, Coordinación de Investigación y Posgrado, Coordinación de Docencia y Coordinación de Difusión; la plantilla administrativa se integra por 66 colaboradores, de los cuales 31 están en áreas administrativas que brindan sus servicios a la población estudiantil y docentes.

Las evaluaciones fueron contestadas de la siguiente manera: los coordinadores de cada área evaluaron a los subordinados directos (solo personal de confianza de apoyo) cumpliendo la jerarquía que existe en la organización cuyos resultados son los siguientes:

**Tabla 3.** Población de estudio

Áreas	No. de Empleados
Dirección	2
Coordinación Administrativa	4
Coordinación de Investigación y Posgrado	7
Coordinación de Docencia	6
Coordinación de Difusión	4
<b>Total a Evaluar</b>	<b>23</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base al organigrama de la DACEA y entrevista

### 3.5. Instrumento

Como instrumento se utilizó la evaluación de desempeño en el desarrollo de una investigación de campo, la elaboración de la evaluación del desempeño implica el diseño de una serie de ítems que nos permita conocer y detectar las necesidades de capacitación y desarrollo. Considerando diversos tipos de indicadores orientados a obtener el objetivo de la variable de estudio, considera las bases metodológicas establecidas para su desarrollo, la estructura organizacional del área y por último, busca cumplir con el objetivo del estudio.



Los indicadores que se consideraron en la evaluación de desempeño se analizaron de manera específica para evaluar su importancia en la investigación, y se plasman en un diagnóstico de capacitación y desarrollo. La evaluación de desempeño que se aplicó a los trabajadores se estructuró con 33 reactivos con opciones variables de respuesta, todo esto se planificó para no dejar fuera ningún indicador.

Para determinar el nivel de productividad, mediante la evaluación del desempeño laboral, se utilizó un cuestionario que ha sido aplicado en otros estudios, sin embargo, se adaptó de acuerdo a las necesidades de medición de la División, el cual se integra por los siguientes apartados:

- A. Datos del trabajador.
- B. Competencias funcionales.
- C. Seguridad en el área de trabajo.
- D. Competencias organizacionales.
- E. Comentario del evaluador.
- F. Fecha de la evaluación.

### **3.5.1. Instrucciones para el llenado**

El coordinador inmediato llena un formato por cada trabajador a su cargo, de acuerdo con las funciones que realice. Para este caso, la evaluación de desempeño debió llenarse con tinta negra o azul con letra de molde.

**A. Datos del trabajador.** La información de este apartado contiene los datos de identificación del trabajador;

- Edad del trabajador
- Género del trabajador
- Nivel máximo de estudio

Para los siguientes apartados, el evaluador debió elegir una de las cuatro opciones; cada una con la siguiente puntuación: 4. Sobresaliente, 3. Satisfactorio, 2. Necesita mejorar y 1. No satisfactorio, marcando con una X la escala de valor que considere.

En la siguiente tabla se indica y definen los niveles del desempeño que el jefe inmediato debió elegir por cada afirmación del cuestionario de manera que se interpreten los resultados e identifiquen las fortalezas y debilidades del trabajador en el periodo evaluado.

**Tabla 4.** Niveles de desempeño laboral

Nivel	Categoría	Descripción
4	Sobresaliente	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado
3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este desempeño es sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones del puesto.
2	Necesita mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada.
1	No satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción de parte del supervisor y evaluación de seguimiento.

**Fuente:** Tomado de Rodríguez (2009).

Las preguntas están expresadas de acuerdo al método de Escalamiento tipo Likert, el cual consiste en un conjunto de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la relación de los participantes. El participante obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en la relación con todas las afirmaciones. Hernández, Fernández & Baptista (2010).

Para iniciar con la evaluación, las preguntas se dividieron en 3 secciones:

**Tabla 5.** Secciones de la evaluación

Dimensiones	Concepto	Preguntas
<b>B. Competencias funcionales:</b>	Evalúan la capacidad que tiene el trabajador en el dominio de los procesos u operaciones de su área inmediata, servicios que su área debe ofrecer, conocimiento de la importancia del desempeño de sus actividades y capacidad para interpretar y aplicar con eficiencia los métodos y procedimientos de trabajo.	De la 1 a la 6, total 6.
<b>C. Seguridad en el área de trabajo:</b>	Evalúa el cumplimiento de los procedimientos, políticas, prácticas y lo que respecta a la seguridad ocupacional de la División, controles de seguridad y prevención de pérdidas.	De la 7 a la 9, total 3.
<b>D. Competencias organizacionales:</b>	Evalúa lo referente a las actitudes que el trabajador expresa hacia los clientes, hacia sus compañeros, la colaboración que demuestra al realizar las tareas encomendadas hacia otros. Esta sección está dividida en 8 variables.	De la 10 a la 33, total 24.
• <b>Servicio al cliente</b>	El interés que muestra el trabajador hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.	De la 10 a la 11, total 2.
• <b>Trabajo en equipo</b>	Cooperación y compañerismo entre los miembros del grupo de trabajo.	De la 12 a la 15, total 4.
• <b>Comunicación</b>	Habilidad para la comunicación oral y escrita, formal e informal.	De la 16 a la 17, total 2.
• <b>Compromiso</b>	Conocimiento y cumplimiento de los objetivos, misión y metas de la organización.	De la 18 a la 20, total 3.
• <b>Organización y planificación de trabajo</b>	Distribución de tiempo, materiales y recursos para el cumplimiento de sus actividades.	De la 21 a la 23, total 3.
• <b>Conocimiento de trabajo</b>	Aptitudes, creatividad, discreción y responsabilidad en la realización de las actividades del puesto.	De la 24 a la 30, total 7.
• <b>Orientación a resultados</b>	Interés en el cumplimiento de sus resultados en los plazos establecidos.	De la 31 y 32, total 2.
• <b>Desarrollo profesional</b>	Inquietud por adquirir nuevos conocimientos para cumplir con sus funciones.	La No. 32, total 1.

**Fuente:** Elaboración propia con base a Rodríguez (2009).

**E. Comentario del evaluador:** una vez finalizada la evaluación, el cuestionario culmina con los comentarios y/o sugerencias del jefe inmediato hacia el mejoramiento del trabajador.

### 3.5.2. Obtención del resultado de la evaluación

Una vez aplicado el cuestionario se realizó el vaciado en el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS versión 22.0, el cual permitió obtener gráficas con porcentajes y tablas de frecuencias de preguntas por cada evaluado ayudando a analizar más fácilmente el resultado.

Asimismo, se elaboró el análisis de confiabilidad **Alfa de Cronbach** del instrumento de medición mediante el programa IBM SPSS STATISTICS versión 22.0, obteniendo un coeficiente de 0.921.

**Tabla 6.** Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.921	.916	33

**Fuente:** Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22.

### **3.6. Análisis e interpretación de la información obtenida**

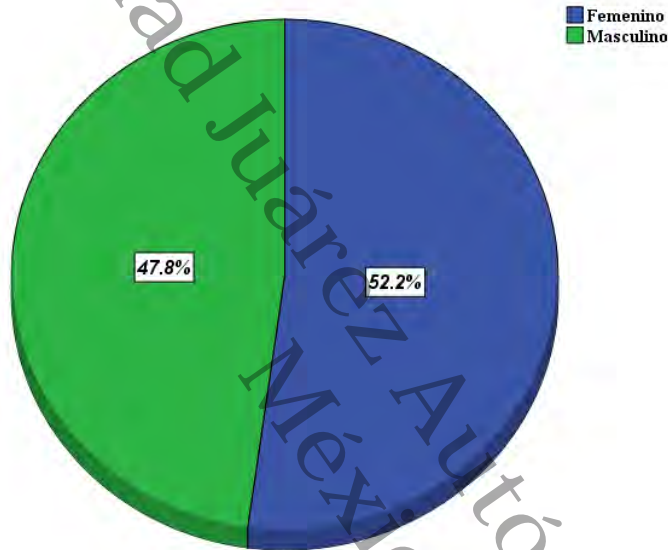
En esta etapa la recolección de información en investigación se conoce también como trabajo de campo Bernal Torres (2006). Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado y procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010). En este apartado se muestran los datos obtenidos en el instrumento aplicado y la recolección de promedios, procediéndose a presentarlos a través de tablas y figuras estadísticas con sus respectivas interpretaciones.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información; se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para su análisis por cuanto la información que arroje será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto mostrará la percepción que posee el personal administrativo de confianza; los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño tienen como finalidad: recabar información para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de recolección de datos, los cuales son analizados con el Programa software IBM SPSS STATISTICS 22, software de análisis estadístico que presenta las funciones principales necesarias para realizar el proceso analítico de cada pregunta planteada en la evaluación a los 23 trabajadores administrativo de confianza de apoyo.

### A. Datos del trabajador

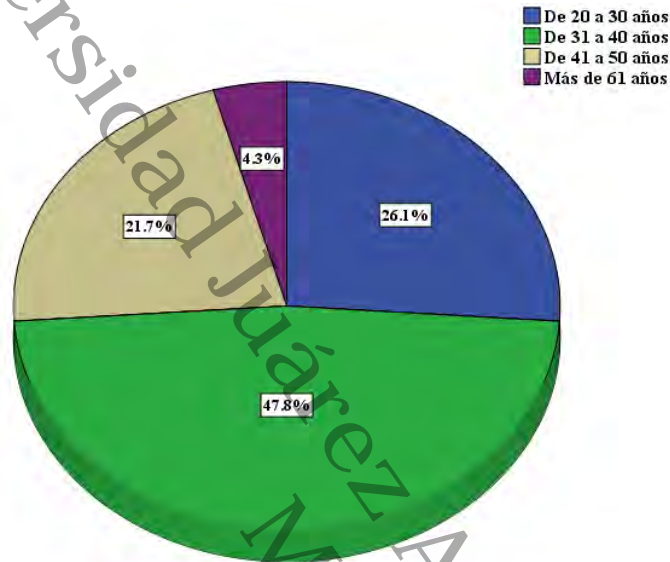
Figura 6. Género del trabajador



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

En la representación gráfica se observó claramente que hay una aproximada equidad en el personal administrativo de confianza de apoyo que labora en la DACEA, lo que significa que hay un equilibrio en promover la igualdad entre mujeres y hombres trabajadores que ayuden a cumplir con los objetivos planteados en la División.

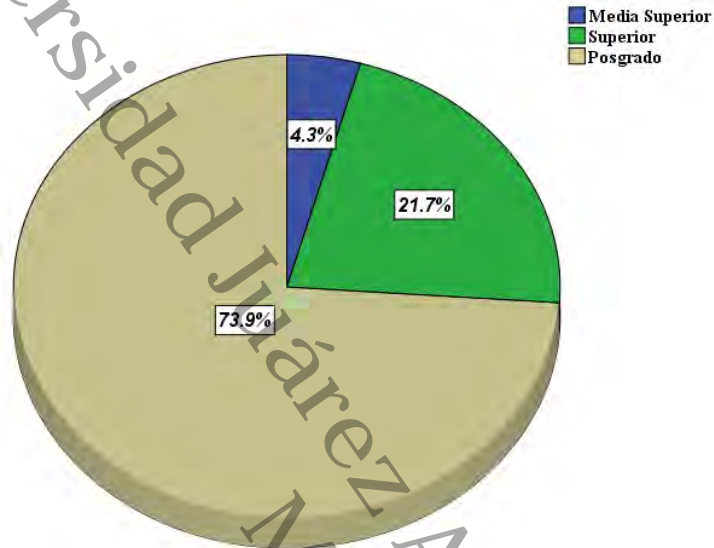
Figura 7. Edad del trabajador



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

Mediante esta gráfica se observa que el 47.8% del personal administrativo de confianza de apoyo se encuentra en un rango de edad de 31 a 40 años, mientras el 26.1% del personal administrativo de confianza de apoyo en un rango de 20 a 30 años, sin embargo el 21.7% se encuentra en el rango de los 41 a 50 años y el 4.3% del personal administrativo de confianza de apoyo es más de 61 años, lo que significa que el personal administrativo de apoyo que labora en la DACEA son adultos jóvenes, esta condición es importante dadas las diversas actividades y el dinamismo que éstas requieren para realizar los trabajos operativos en las áreas.

Figura 8. Nivel máximo de estudios



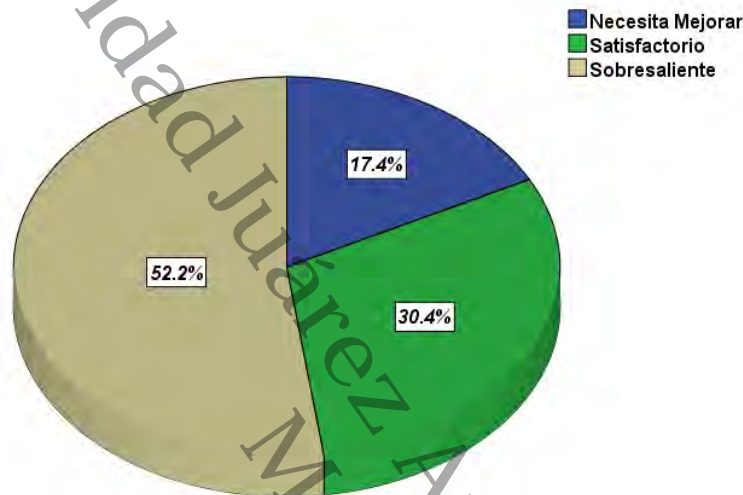
Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

Con respecto al nivel de estudio de los trabajadores administrativos de confianza de apoyo, se observó que un 73.9% cuentan con estudios de posgrado (maestrías o doctorado concluido), mientras que el 21.7% del personal tienen estudios de licenciatura y el 4.3% con estudios de media superior, lo que significa que el personal administrativos de confianza de apoyo que actualmente labora en la División alcanzó la formación profesional.



## B. Competencias funcionales

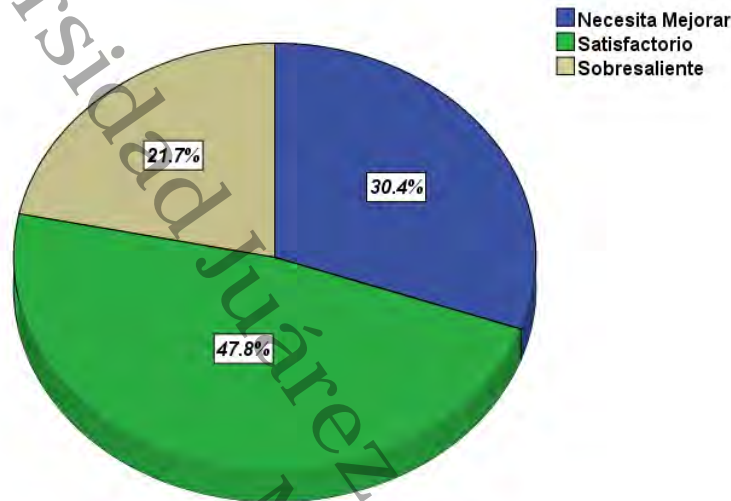
Figura 9. Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 trabajadores administrativos de confianza de apoyo evaluados, se observó que 4 trabajadores presentaron un equivalente a 17.4% mostrando un desempeño por debajo de lo esperado, es decir, hacen su trabajo pero no satisface todas las expectativas de lo evaluado, 7 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 30.4%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 12 trabajador equivalente al 52.2% obtuvieron un nivel sobresaliente, exceden en sus desempeño las expectativas de la competencia y producen resultados más allá de lo esperado.

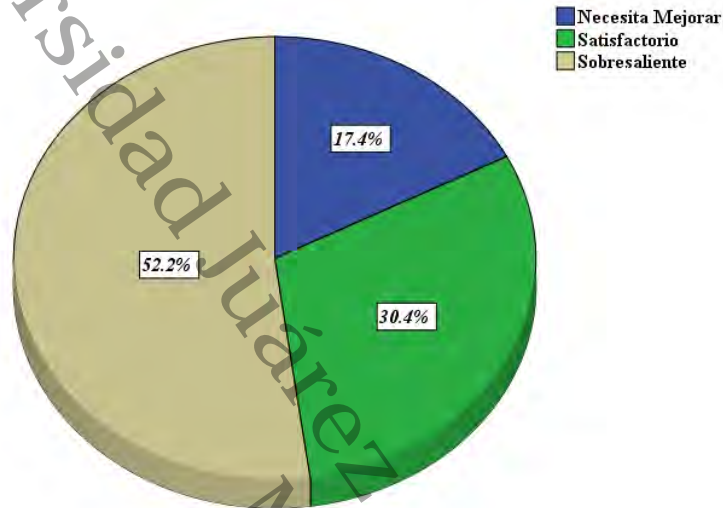
Figura 10. Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y/o sistemas electrónicos computarizados para desempeñar su trabajo



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 7 trabajadores presentaron un equivalente a 30.4% mostrando un desempeño por debajo de lo esperado, es decir, necesitan operar con mayor rapidez y eficiencia los equipos y sistemas electrónicos; 11 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 47.8% , quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 5 trabajadores equivalente al 21.7% obtuvieron un nivel sobresaliente, exceden en sus desempeño las expectativas de la competencia y producen resultados más allá de lo esperado.

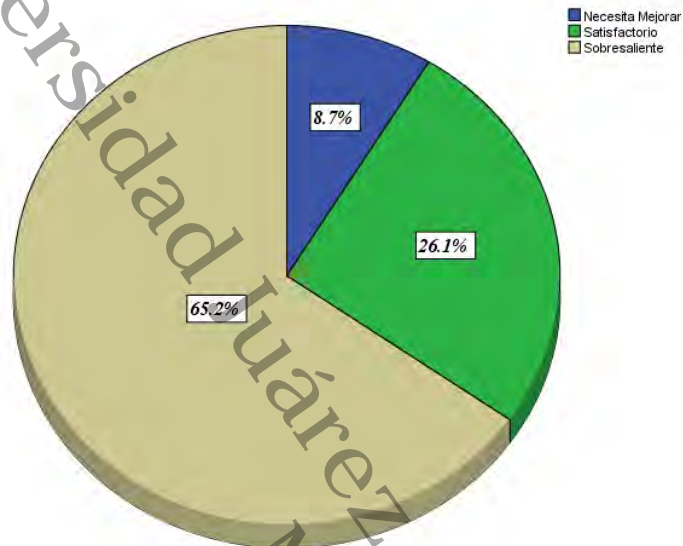
Figura 11. Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 4 trabajadores presentaron un equivalente a 17.4% necesitan conocer los procesos y mejorar las operaciones de su área de trabajo; 7 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 30.4%; quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada; y finalmente, 12 trabajadores equivalente al 52.2%; obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, es el personal que cuenta con experiencia en el puesto que desempeña.

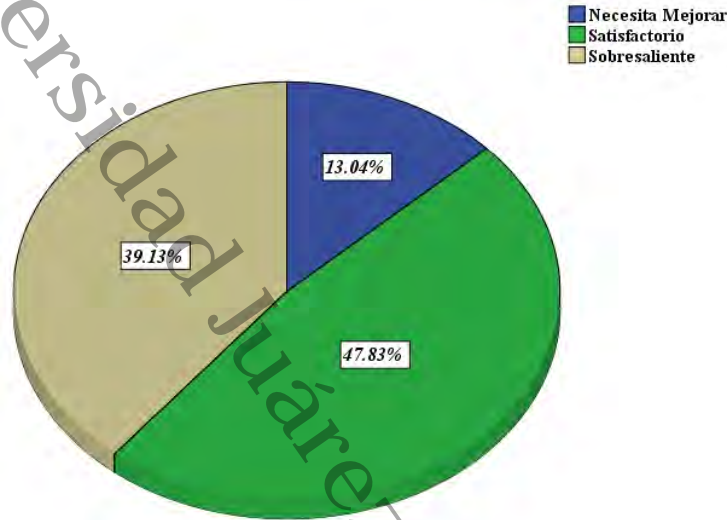
Figura 12. Domina los servicios que se deben ofrecer en su área inmediata de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% significa que están en proceso de dominar los servicios que ofrecen en su área de trabajo; 6 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 26.1%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada; y finalmente, 15 trabajadores equivalente al 65.2% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, es el personal que cuenta con experiencia de los servicios que ofrece el área de trabajo donde laboran.

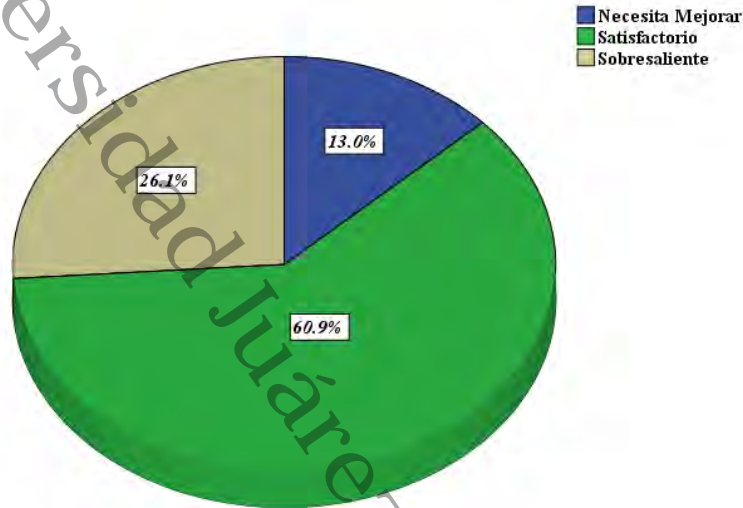
Figura 13. Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y a las áreas de trabajo que sirve



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22.

De los 23 evaluados; se observó que 3 trabajadores presentaron un equivalente a 13.04% se relacionan con el propósito e impacto en las funciones que tienen que desempeñar en sus área de trabajo; mientras 11 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 47.83%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 9 trabajadores equivalente al 39.13% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal sabe de la importancia de desempeñar bien las funciones en sus áreas.

Figura 14. Posee capacidad para interpretar y aplicar con eficiencia los métodos y procedimientos del trabajo

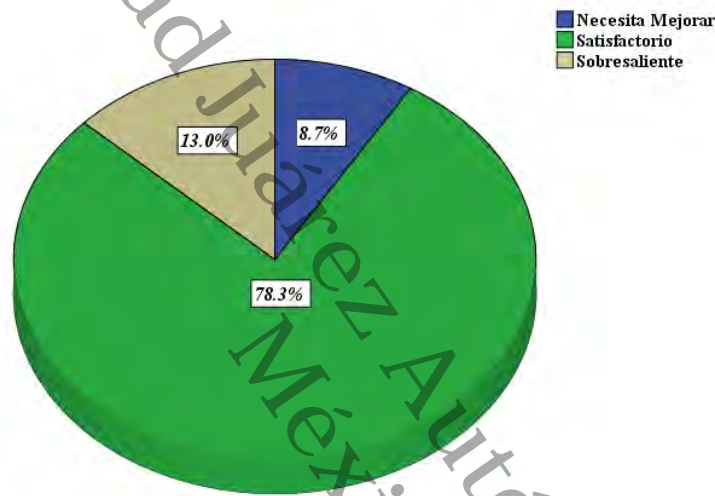


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 3 trabajadores presentaron un equivalente a 13.0% están en mejora continua de adquirir y conocer los métodos y procedimientos de trabajo, mientras 14 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 60.9%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 6 trabajadores equivalente al 26.1% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal sabe interpretar y aplicar con eficiencia los métodos y procedimientos del trabajo.

### C. Seguridad en el área de trabajo

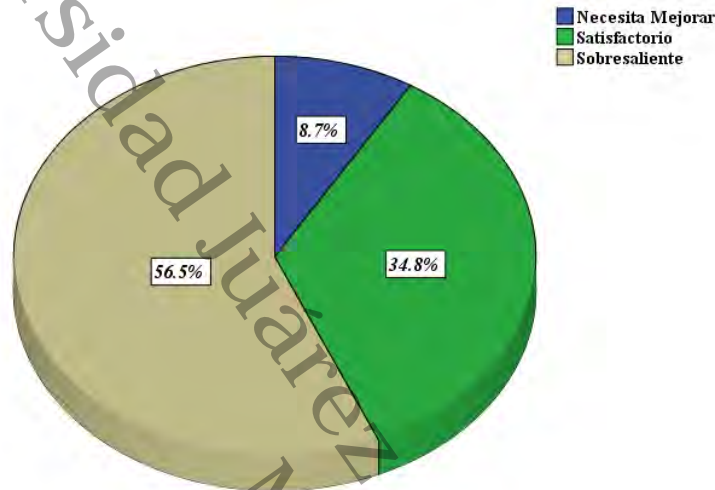
Figura 15. Cumple con los procedimientos de la División, uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% necesitan mejorar con el cuidado de los equipos, mientras 18 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 78.3%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 3 trabajadores equivalente al 13.0% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, que la mayoría del personal se preocupa por cuidar los equipos que le son asignados.

Figura 16. Cumple con políticas y procedimientos de la División con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo

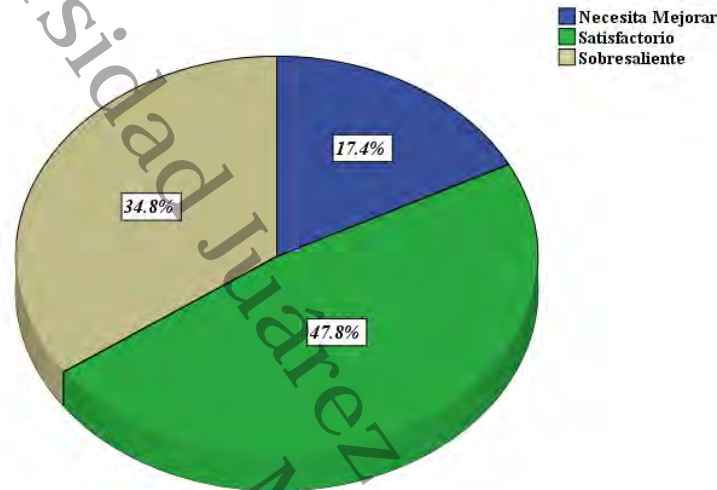


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% necesitan mejorar la seguridad ocupacional, mientras 8 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 34.8%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 13 trabajadores equivalente al 56.5% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, que la mayoría del personal cumple con las políticas y procedimientos que se manejan en la División.



Figura 17. Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la División



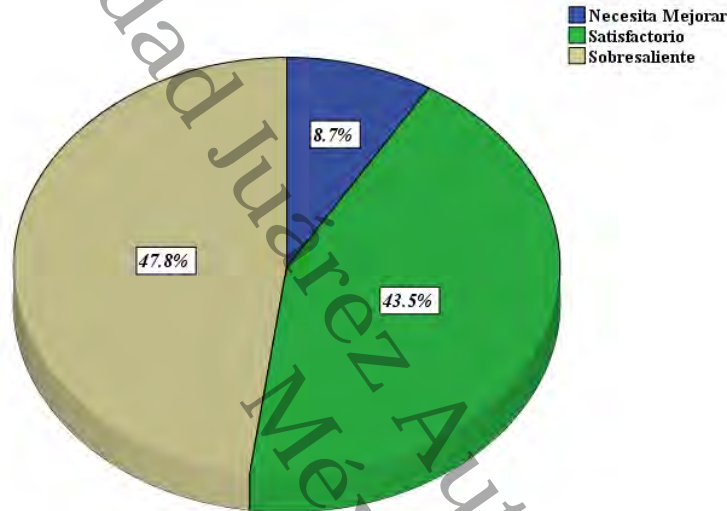
Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 4 trabajadores presentaron un equivalente a 17.4% necesitan conocer las políticas de seguridad con respecto a las prácticas y controles de seguridad, mientras 11 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 47.8%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 8 trabajadores equivalente al 34.8% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, que la mayoría del personal cumple con las prácticas y controles de seguridad establecidas en la División.

#### D. Competencias organizacionales

##### Servicio al cliente

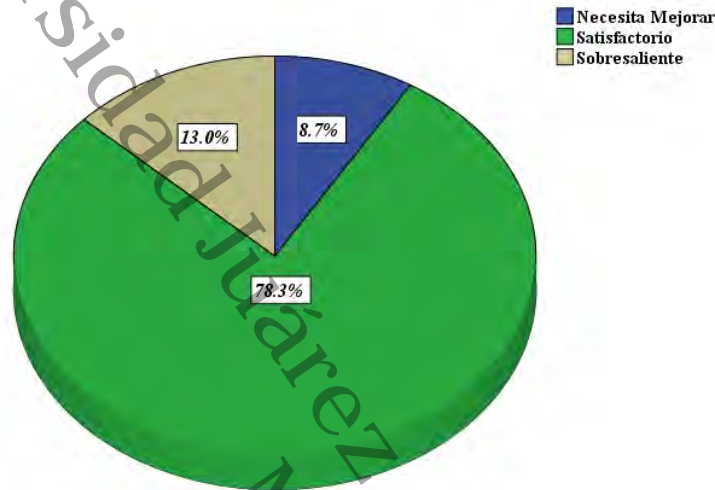
Figura 18. Brinda atención esmerada a su cliente interno y externo con rapidez



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% necesitan mejorar la atención a los clientes internos y externos, mientras 10 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 43.5%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 11 trabajadores equivalente al 47.8% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal brinda atención oportuna en los servicios que se prestan en la División.

Figura 19. Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos

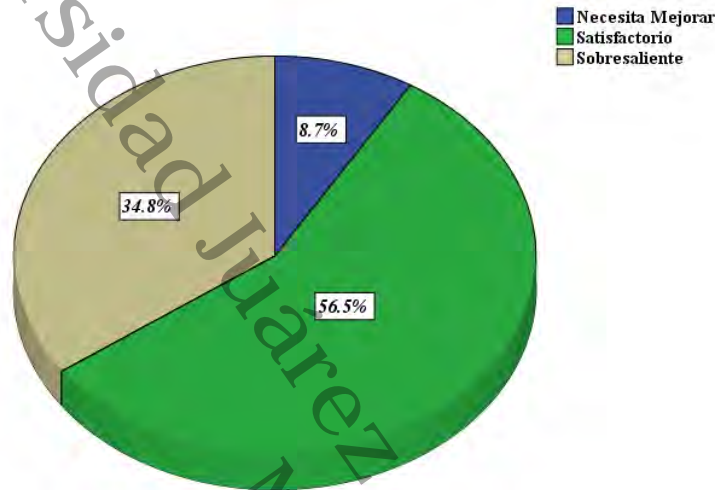


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% necesitan mejorar el interés de identificar las necesidades básicas de los clientes internos y externos, mientras 18 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 78.3%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 3 trabajadores equivalente al 13% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, demuestran interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.

## Trabajo en equipo

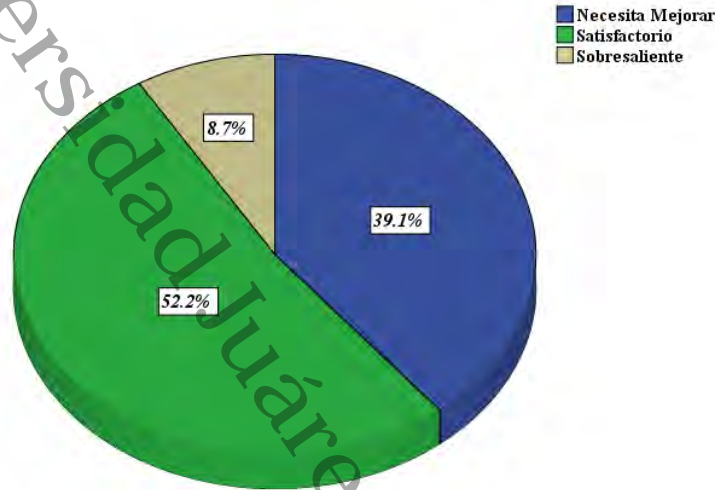
Figura 20. Cooperación con sus compañeros, manteniendo relaciones de trabajo productivas y armoniosas



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% requieren integrarse más como equipo de trabajo, mientras 13 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 56.5%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 8 trabajadores equivalente al 34.8% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal coopera con sus compañeros, manteniendo relaciones de trabajo productivas y armoniosas.

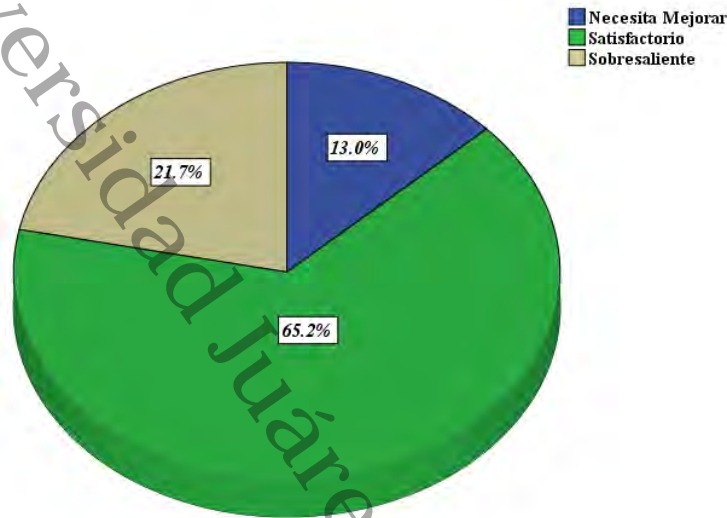
Figura 21. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 9 trabajadores presentaron un equivalente a 39.1% requieren integrarse más como equipo de trabajo, mientras 12 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 52.2%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 8 trabajadores equivalente al 8.7% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.

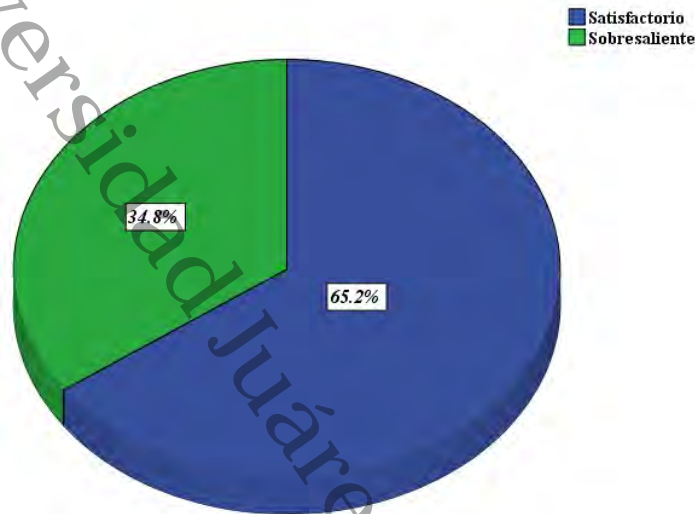
Figura 22. Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 3 trabajadores presentaron un equivalente a 13.0% necesitan colaborar en aportar ideas para la mejora continua de las actividades en equipo, mientras 15 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 65.2%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 5 trabajadores equivalente al 21.7% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal interactúa en grupo aportando nuevas ideas.

Figura 23. Es tolerante con las personas que piensan diferente

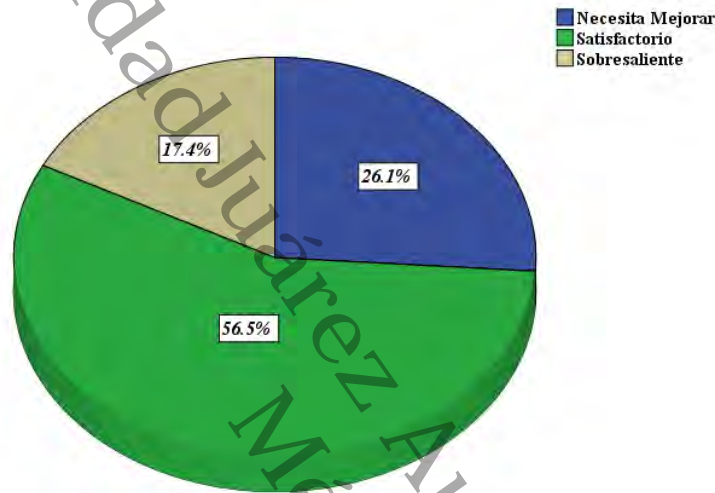


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 15 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 65.2%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, mientras 8 trabajadores equivalente al 34.8% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal es tolerante con las personas que piensan diferentes.

## Comunicación

Figura 24. Demuestra habilidad para exponer de forma clara y precisa las ideas, y transmitir información, a sus superiores, compañeros y público en general, en forma verbal

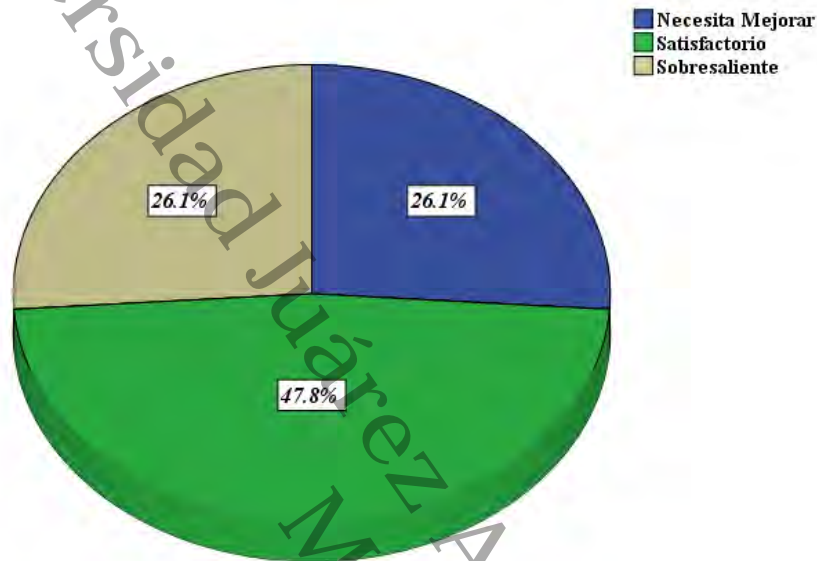


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 6 trabajadores presentaron un equivalente a 26.1% necesitan mejorar la comunicación de forma verbal, mientras 13 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 56.5%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 4 trabajadores equivalente al 17.4% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, demuestra habilidades para exponer de forma clara y precisa las ideas, y transmitir información, a sus superiores, compañeros y público en general, en forma verbal.



Figura 25. Redacta oficios, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores

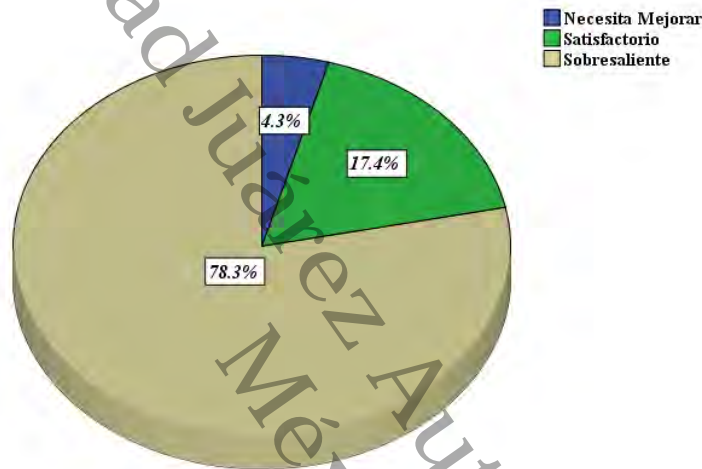


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 6 trabajadores presentaron un equivalente a 26.1% necesitan mejorar la comunicación de forma escrita, mientras 11 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 47.8%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 6 trabajadores equivalente al 26.1% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, la mayoría del personal sabe redactar los oficio de manera clara y precisa.

## Compromiso

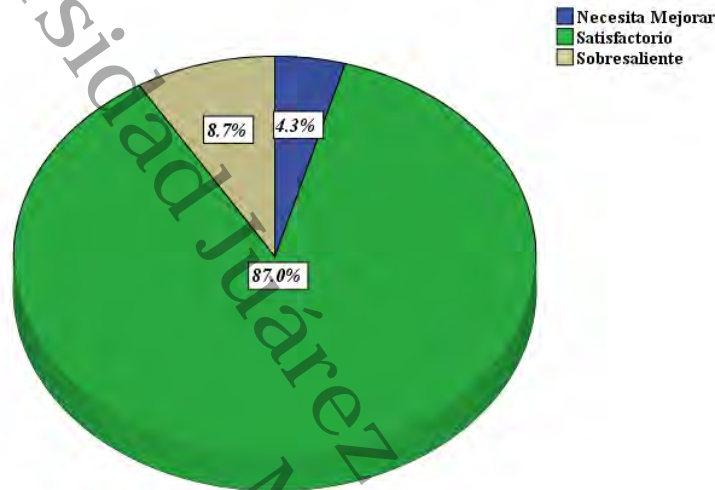
Figura 26. Cumple con los objetivos y metas de la unidad de trabajo y de las normas que rigen el comportamiento del trabajador en la División (asistencia, puntualidad, uso del horario de trabajo)



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 1 trabajador presenta un equivalente a 4.3% necesita mejorar para cumplir los objetivos y metas, mientras 4 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 17.4%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 18 trabajadores equivalente al 78.3% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal cumple con los objetivos y metas de la unidad de trabajo.

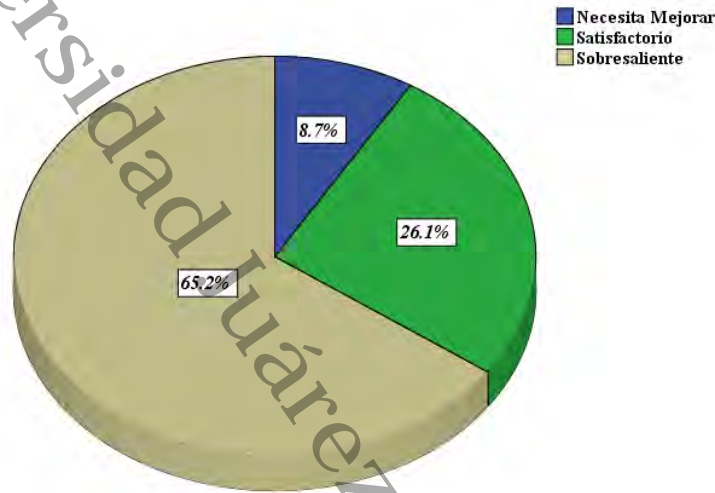
Figura 27. Conoce la misión de su trabajo dentro de la División y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 1 trabajador presenta un equivalente a 4.3% necesita mejorar en el impacto de sus funciones, mientras 20 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 87.0%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 2 trabajadores equivalente al 8.7% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, la mayoría de los trabajadores conoce la misión de su trabajo y el impacto de realizar bien sus funciones.

Figura 28. Demuestra interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización

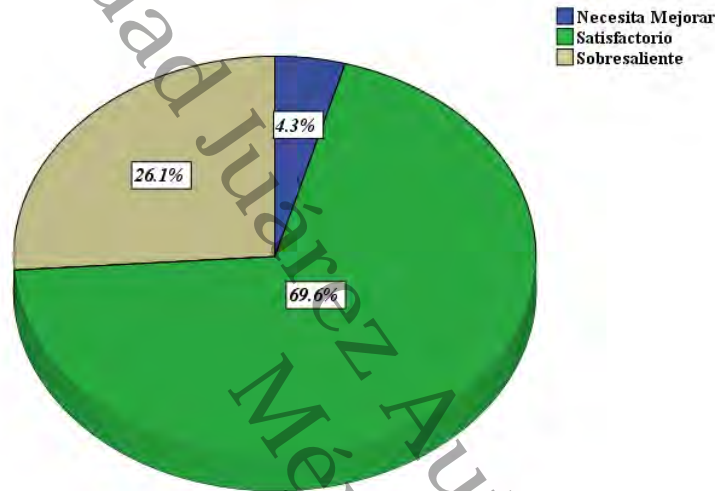


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% necesitan mejorar su interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr objetivos inmediatos en la División, mientras 6 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 26.1%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 15 trabajadores equivalente al 65.2% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, demuestran interés por realizar y cumplirá con las actividades que logren objetivos inmediatos.

## Organización y planificación de trabajo

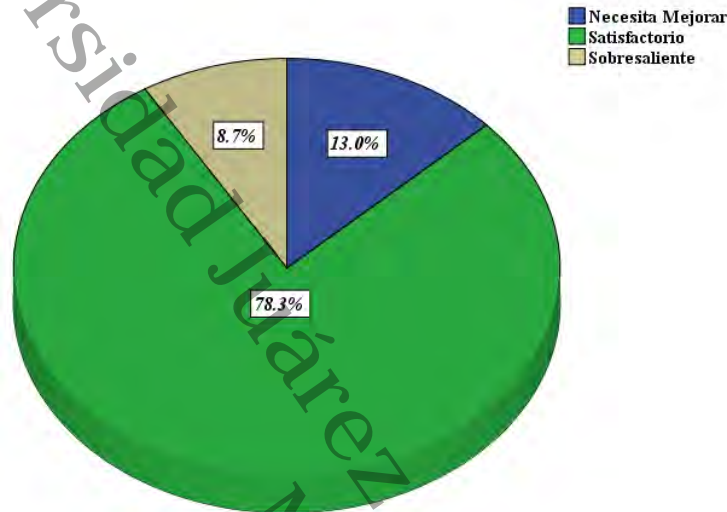
Figura 29. Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 1 trabajadores presentaron un equivalente a 4.3% necesitan mejorar en la organización de materiales y equipos, mientras 16 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 69.6%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 6 trabajadores equivalente al 26.1% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, organizan su trabajo, materiales y equipos necesario en donde se desempeñan.

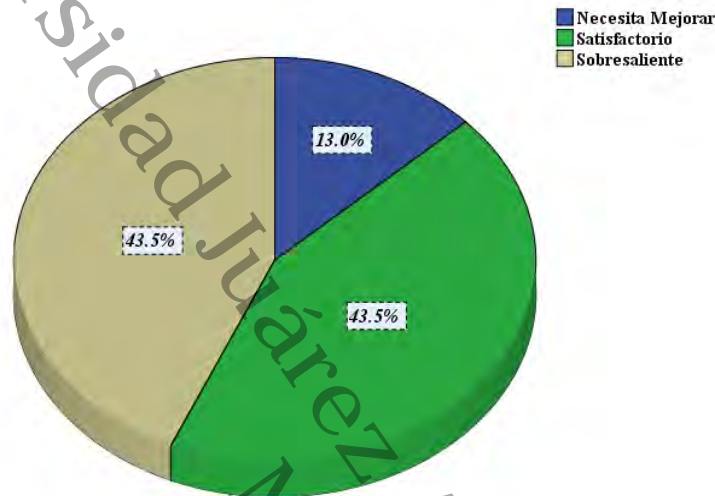
Figura 30. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 3 trabajadores presentaron un equivalente a 13.0% requieren toma de precaución ante posibles consecuencias, mientras 18 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 78.3%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 2 trabajadores equivalente al 8.7% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, toman las medidas posibles ante consecuencias que se presentan.

Figura 31. Utiliza de manera racional y adecuada los recursos asignados para la ejecución del trabajo

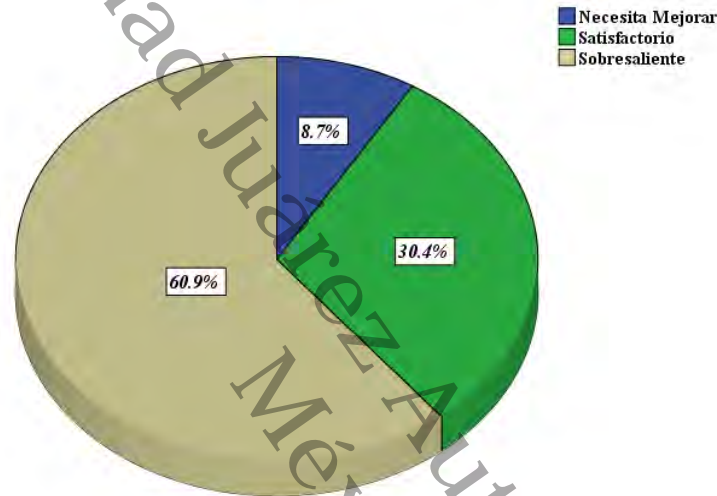


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 3 trabajadores presentaron un equivalente a 13.0% requieren una mejora en la utilización de los recursos asignados, mientras 10 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 43.5%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 10 trabajadores equivalente al 43.5% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, utilizan de manera racional y adecuada los recursos asignados para la ejecución del trabajo.

## Conocimiento de trabajo

Figura 32. Posee dominio y conocimientos teóricos y/o prácticos en la ejecución de las actividades y responsabilidades propias del puesto

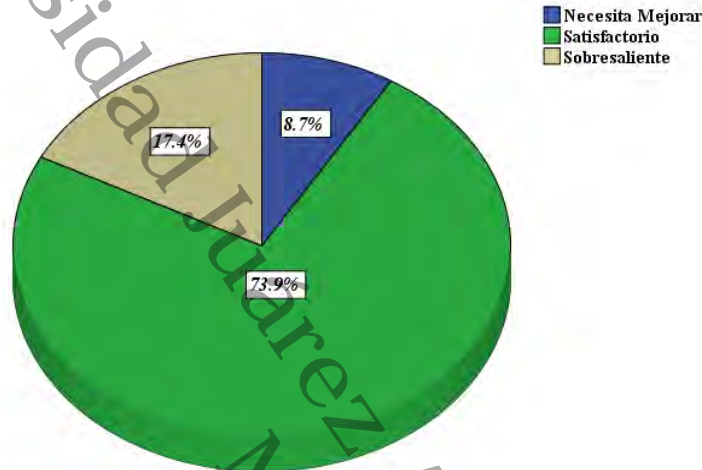


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% requieren mejorar sus actividades realizadas en el puesto, mientras 7 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 30.4%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 14 trabajadores equivalente al 60.9% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, poseen dominio y conocimientos teóricos y/o prácticos en la ejecución de las actividades y responsabilidades propias del puesto.



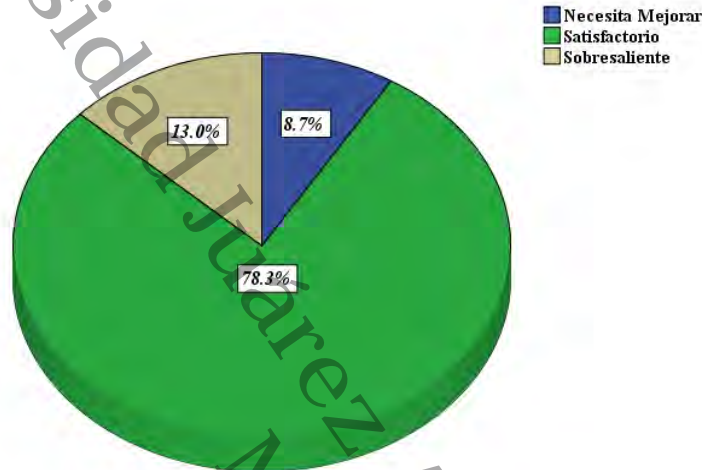
Figura 33. Demuestra precisión del trabajo realizado en cuanto a tiempo y confiabilidad de los resultados obtenidos, con muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% requieren mejorar la precisión de los trabajos que ejecutan, mientras 17 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 73.9%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 4 trabajadores equivalente al 17.4% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, demuestran precisión del trabajo realizado en cuanto a tiempo y confiabilidad de los resultados obtenidos.

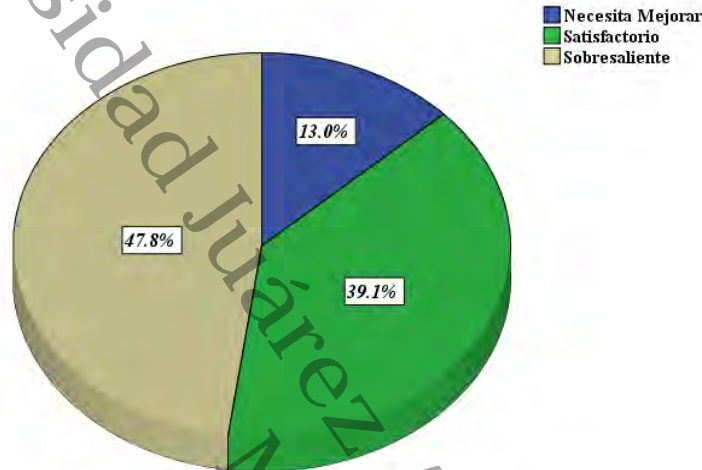
Figura 34. Ofrece la cantidad de trabajo realizado en función de las actividades y responsabilidades del puesto de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% requieren mejorar la precisión de los trabajos que ejecutan, mientras 18 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 78.3%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 3 trabajadores equivalente al 13.0% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, demuestran precisión del trabajo realizado en cuanto a tiempo y confiabilidad de los resultados obtenidos.

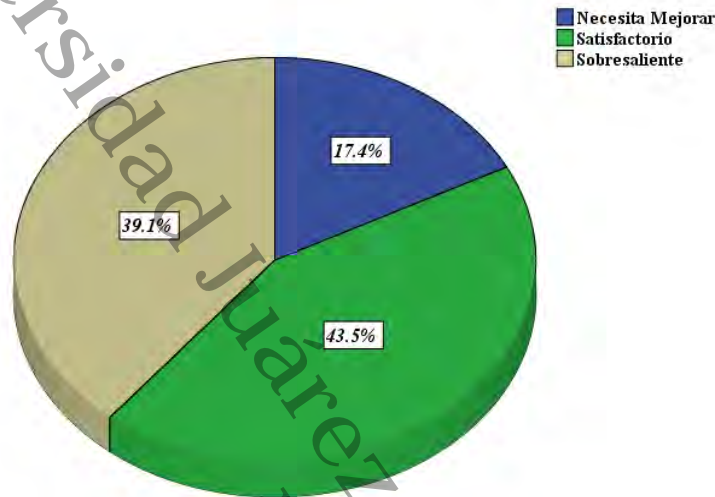
Figura 35. Demuestra creatividad e iniciativa para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 3 trabajadores presentaron un equivalente a 13.0% requieren optimizar su creatividad para el mejoramiento de los procesos, mientras 9 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 39.1%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 11 trabajadores equivalente al 47.8% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, demuestra creatividad e iniciativa para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.

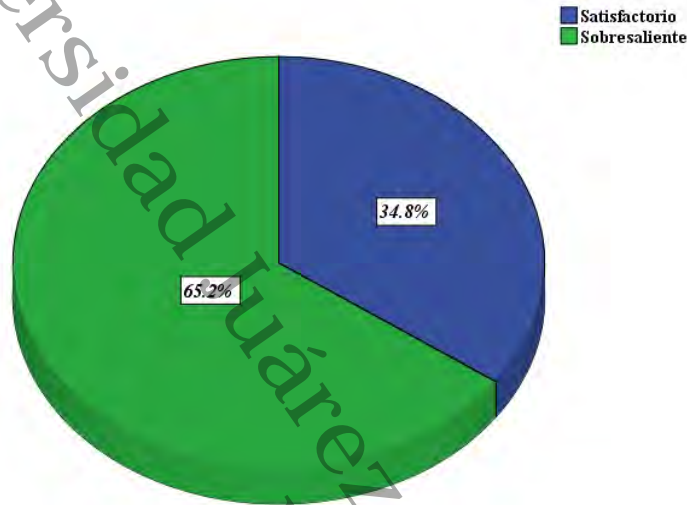
Figura 36. Maneja la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y al día



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 4 trabajadores presentaron un equivalente a 17.4% requieren mejorar la forma en que utilizan la información, mientras 10 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 43.5%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 9 trabajadores equivalente al 39.1% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, manejan la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y al día.

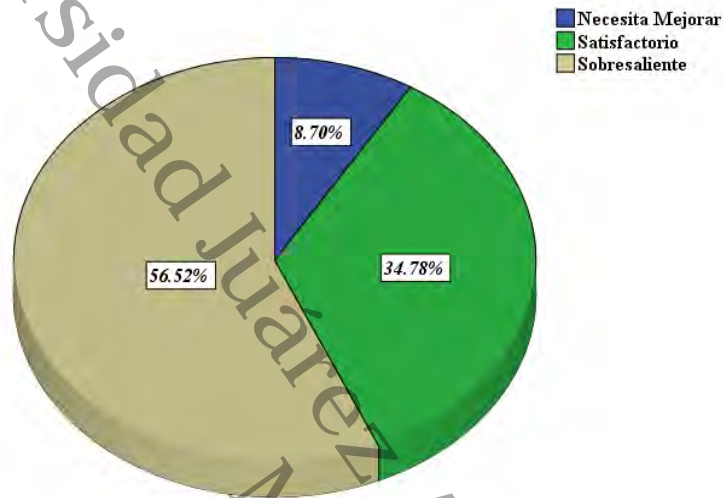
Figura 37. Posee manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 8 trabajadores presentaron un equivalente a 34.8% presentaron un nivel satisfactorio quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, mientras, 15 trabajadores equivalente al 65.2% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, el personal conservan manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión.

Figura 38. Posee responsabilidad en la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, sin defraudar la confianza que se le ha depositado

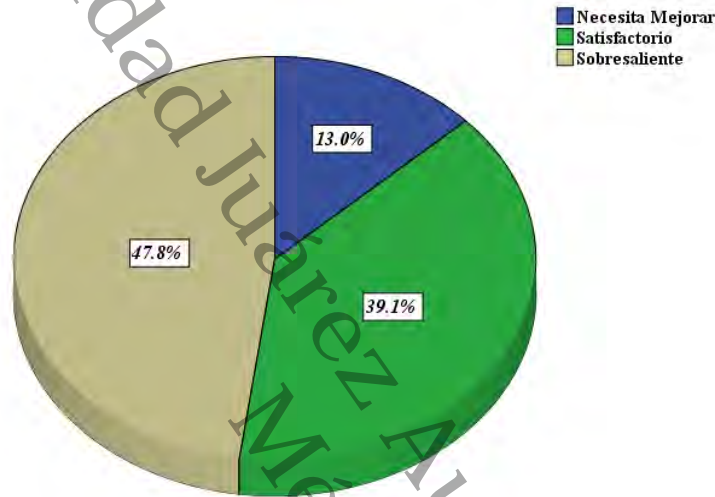


Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% necesitan mejorar en el cumplimiento de sus obligaciones, mientras 8 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 34.8%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 13 trabajadores equivalente al 56.5% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, tienen responsabilidad en la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, sin defraudar la confianza que se le ha depositado.

### Orientación a resultados

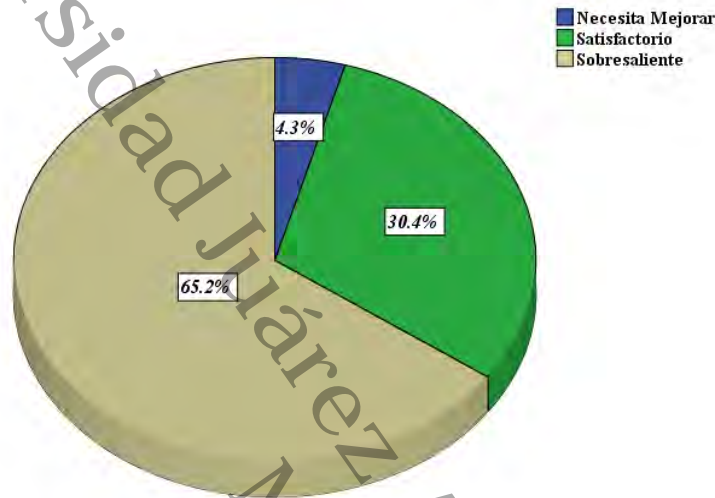
Figura 39. Demuestra automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 3 trabajadores presentaron un equivalente a 13.0% necesitan mejorar en el logro de resultados y esmero para conseguirlos, mientras 9 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 39.1%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 11 trabajadores equivalente al 47.8% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, demuestran auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados, se esmeran por conseguirlos e informarlos.

Figura 40. Cumple con las tareas en los plazos establecidos o en tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo



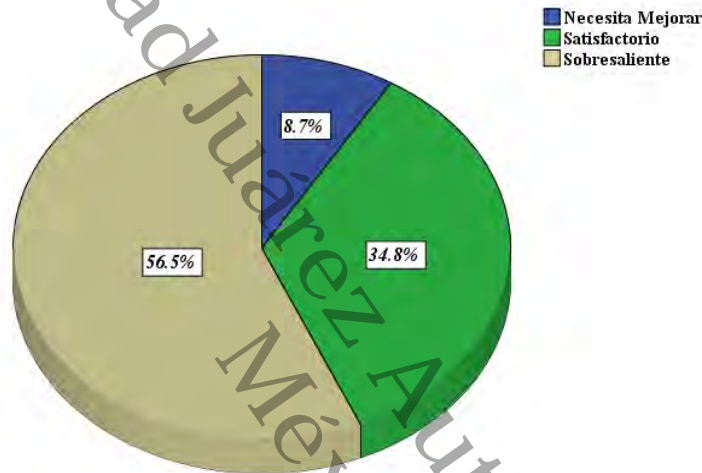
Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 1 trabajador presenta un equivalente a 4.3% necesita mejorar con los plazos establecido de productividad, mientras 7 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 30.4%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 15 trabajadores equivalente al 65.3% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, cumplen con las tareas en los plazos establecidos o en tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.



## Desarrollo profesional

Figura 41. Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones



Fuente: Elaboración propia con base al análisis estadístico en el programa SPSS 22

De los 23 evaluados; se observó que 2 trabajadores presentaron un equivalente a 8.7% necesitan mejorar para adquirir nuevos conocimientos, mientras 8 trabajadores presentaron un nivel satisfactorio equivalente a 34.8%, quienes cumplen con las expectativas de la competencia evaluada, y finalmente, 13 trabajadores equivalente al 56.5% obtuvieron un nivel sobresaliente, es decir, muestran interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.

### 3.7. Comprobación de la hipótesis

Con los resultados del instrumento aplicado se comprobó la hipótesis que señala que “el dominio de las competencias funcionales, el cumplimiento de los procedimientos y políticas de seguridad y el desarrollo de las competencias organizacionales son factores laborales que ejerce el personal administrativo de confianza de la DACEA-UJAT, no obstante no se optimizan por falta de un programa permanente de capacitación que posibilite contribuir al aprovechamiento de los recursos y desarrollar el talento humano” y a continuación se explica:

#### En competencias funcionales

- El 17.4% del personal de confianza de apoyo demuestran un desempeño por debajo de lo esperado en el dominio de las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.
- El 30.4% del personal manifiestan un desempeño por debajo de lo esperado en operar con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y/o sistemas electrónicos computarizados para desempeñar sus trabajo.
- El 17.4% del personal requieren conocer de los procesos y mejorar en la operatividad de su área de trabajo con el fin de cumplir con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.
- El 8.7% del personal es de nuevo ingreso en la División y se encuentran en procesos de conocer y dominar los servicios que deben ofrecer en su área inmediata de trabajo.
- El 13.04 del personal de apoyo no conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y las áreas de trabajo que sirve.

- El 13.0% de personal de apoyo requieren mejora continua para que posean capacidad para interpretar y aplicar con eficiencia los métodos y procedimientos del trabajo.
- El 8.7% del personal requieren mejorar con las políticas y procedimientos de la División con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.
- El 17.4% del personal necesitan conocer las políticas, practicas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la División.

### **En competencias organizacionales**

- El 8.7% del personal requieren brindar una mejor atención hacia los clientes internos y externos, así mismo el 8.7% del personal necesitan optimizar el interés de identificar las necesidades básicas de los clientes internos y externos.
- El 8.7% del personal necesitan integrarse más como equipo de trabajo, manteniendo relaciones de trabajo productivas y armoniosas.
- El 39.1% del personal requieren integrarse más como equipo de trabajo para poder conseguir los resultados esperados, mientras que el 13.0% necesita colaborar en aportar ideas para la mejora continua de las actividades en equipo.
- El 26.1% del personal necesitan mejorar en la comunicación verbal para exponer de forma clara y precisa las ideas, y transmitir información, a sus superiores, compañeros y público en general, de igual manera el 26.1 del personal requiere mejorar en la comunicación escrita.
- El 8.7% del personal necesitan mejorar el interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr objetivos inmediatos en la División.

- El 8.7% del personal requiere mejorar sus actividades realizadas en el puesto, con la finalidad de que posean dominio y conocimientos teóricos y/o prácticos de las actividades y responsabilidades propias del área, de igual manera el 8.7% del personal necesitan edificar los trabajos que realizan en cuanto a tiempo y confiabilidad de los resultados obtenidos.
- El 13.0% del personal necesitan mejorar su creatividad e iniciativa para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar objetivos establecidos, mientras que el 17.4% requieren atención en el manejo de la información y archivos.
- El 8.7% del personal requieren optimizar la responsabilidad en la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, sin defraudar la confianza que se le ha depositado, así mismo el 13.0% necesitan automotivación, entusiasmo, dedicación y confianza en logara mejores resultados.
- El 8.7% del personal no muestra interés por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizados en sus funciones.

*El conocimiento es la mejor inversión que se puede hacer.*

*Abraham Lincoln*

## **Capítulo 4. Conclusiones, recomendaciones y propuesta.**

#### 4.1. Conclusiones

El trabajo aquí presente tuvo como objetivo fundamental conocer la importancia de la capacitación implementando un sistema de evaluación, mostrando el impacto y las repercusiones que tiene a las instituciones. Depende de una buena capacitación el éxito o fracaso de éstas. A partir de los conocimientos teóricos que se plantearon en los primeros capítulos, se realizó una evaluación que fuese funcional, para el crecimiento a nivel operativo de los trabajadores de confianza de la organización.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas. Por ello las empresas deben adaptarse e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

De acuerdo a los objetivos que se plantearon en un inicio, se podría mencionar que este trabajo permitió conocer la importancia de la capacitación, como un instrumento difusor de ideas para el perfeccionamiento de las instituciones y para este caso en específico, el valor de las actividades como motor para su funcionamiento.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los trabajadores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

Después de haber identificado las variables de estudio y comprobado la necesidad de modificar el comportamiento laboral del ser humano en su área de trabajo y tomando como base la teoría plasmada en el presente trabajo, se concluye que: la capacitación y el mejoramiento continuo son factores laborales que modifican el comportamiento humano en cualquier organización, por lo que al implementarse una capacitación continua en cualquier organización dirigida a los conceptos internos del trabajador, obtendríamos como resultado la transformación de manera positiva en su comportamiento laboral.

Con respecto al punto mencionados anteriormente, las circunstancias ideales para llevar a cabo una capacitación exhaustiva y bien elaborada sería tomar en cuenta todos los puntos que retroalimenten a la capacitación, esos comentarios expresados por los capacitados darían refinamiento a sus métodos y técnicas.

El constante cambio en las organizaciones, ocasiona que se dé un impulso a la capacitación, la cual tienen que iniciar en los niveles directivos, pues es en este nivel donde primeramente se tienen que iniciar cambios, tanto en los valores de la organización como en el comportamiento de los dirección de los recursos humanos de la empresa pues son estos el ejemplo a seguir y la inspiración de los trabajadores.

Institucionalmente, la Ley Orgánica de la UJAT considera a la educación, el mejor instrumento para desarrollar las facultades creativas del ser humano, permitiéndole la realización de sus capacidades en el aprovechamiento de los recursos que el posee; por lo cual, se confirma la importancia de la capacitación en los trabajadores de confianza de la División.

## 4.2. Recomendaciones

Después de haber revisado la investigación en la DACEA y de acuerdo a los resultados obtenidos en la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo, se pueden realizar los siguientes planteamientos:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación en lo que se refiere a la aplicación de la evaluación del desempeño se considera proponer la elaboración de un programa de capacitación continua que permitan fortalecer las habilidades y las aptitudes que se requieren para trabajar en equipo, de igual forma en conceptos y herramientas que vayan orientadas a incrementar la calidad en el desempeño de tareas y funciones, así mismo aspectos que van orientados con una filosofía del área que formen parte de la misión y la visión de la organización.
2. Como parte de los procesos de mejora continua y considerando las variaciones del medio y el dinamismo en el que se desenvuelve la División, es recomendable que periódicamente se lleven a cabo detecciones de necesidades de capacitación mediante la aplicación de la evaluación de desempeño, con la finalidad de obtener nuevas ideas, temas y aspectos que se deban considerar en los programas de capacitación y desarrollo para la mejorar continua de los trabajadores.
3. Se considera importante que la organización cuente con un manual de normas y procedimientos que permita a los nuevos empleados tener una fuente de consulta que le



ayude a optimizar su trabajo, que se traducirá en menores tiempos de aprendizaje y permitirá asegurar que las tareas y funciones se lleven a cabo en base a lo establecido en dicho manual.

4. Un aspecto importante de tomar en cuenta es que los integrantes del área se identifiquen con la misión y la visión de la División y de manera particular los objetivos que se quieren lograr, que permita tener un equipo de trabajo, realmente comprometido con la División, con el departamento y de manera particular con las tareas y funciones del puesto que le toca desempeñar.
5. Es necesario que en los procesos de contratación de manera específica al iniciar el reclutamiento y selección de los posibles candidatos se considere las necesidades en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas en las diferentes áreas de la División, buscando con esto que exista realmente personal con competencias laborales para las funciones que se les encomienden.

Descubrir la misión que tiene cada institución, es el principio fundamental para colocarla dentro de los líderes del mercado en su ramo, en este sentido el concepto de capacitación destaca dos puntos básicos que son los siguientes: a) Las Instituciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria; b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

### 4.3. Propuesta

El presente programa de capacitación tiene como objetivo mostrar una relación de actividades de aprendizaje que favorezcan la actualización y capacitación del personal administrativo de confianza de la DACEA, con el fin de promover el desarrollo integral del trabajador universitario.

**Alcance:** los cursos relacionados serán utilizados por el personal administrativo de confianza de apoyo o en ocasiones podrá ser utilizado para la selección en la temática de actividades de capacitación solicitadas por un área en particular.

#### Competencias “Calidad y responsabilidad”

Nombre del curso	Objetivo	Contenido	Dirigido	Duración
Administración de tiempo	El participante aprenderá a administrar su tiempo de manera más efectiva, mediante el análisis de los principales desperdiciadores del tiempo y las herramientas para combatirlos, a fin de garantizar la optimización del tiempo y mejorar la organización del trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a la administración del tiempo.</li> <li>2. El tiempo como problema personal y el manejo del tiempo.</li> <li>3. Exploración de la organización personal y el manejo del tiempo.</li> <li>4. Desperdiciadores y optimizadores del tiempo.</li> <li>5. Planes de mejora personales.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.	40 hrs.
La calidad como una actitud	El participante reconocerá la importancia de la calidad como una actitud, mediante el análisis de las herramientas que	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La importancia de la calidad en el servicio a los usuarios.</li> <li>2. La comunicación efectiva como una herramienta del servicio.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.	30 hrs.

	favorecen un servicio eficiente, a fin de promover la calidad de servicio como un estándar de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción y tranquilidad de los usuarios.</li> <li>La importancia de la calidad.</li> <li>Planes de mejora personales.</li> </ol>	
Las 5 S' en acción	El participante conocerá la técnica de las 5'S, a través del análisis de los principios que sostienen las 5'S y su metodología de aplicación, que propicien lugares de trabajo más ordenados, así como una mejor organización del trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Principios que sostiene las 5's.</li> <li>Seleccionar.</li> <li>Organizar.</li> <li>Limpia.</li> <li>Estandarizar.</li> <li>Seguimiento.</li> <li>Planes de mejora personales.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.

### Competencias "Comunicación"

Nombre del curso	Objetivo	Contenido	Dirigido	Duración
Comunicación efectiva	El participante desarrollará las habilidades de comunicación verbal, mediante el análisis de las barreras de la comunicación y de las técnicas que le permitan una comunicación efectiva, que contribuyan en la mejora de los servicios que se ofrecen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>La comunicación.</li> <li>Barreras de la comunicación.</li> <li>La comunicación y la asertividad.</li> <li>La comunicación efectiva.</li> <li>Las habilidades sociales y la comunicación.</li> <li>Planes de mejora personales.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.	
Redacción	El participante perfeccionará las habilidades de redacción de documentos institucionales, de manera que éstos cumplan con su función comunicativa y con los requisitos de calidad profesional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estructura y características de documentos de elaboración más frecuente.</li> <li>Análisis de destinatario (s) y propósito (s).</li> <li>Modernización ortográfica.</li> <li>Reglas de sintaxis.</li> <li>Vicios de redacción.</li> <li>Planes de mejora personales.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.	

Ortografía	El participante actualizará los conocimientos acerca de ortografía, de manera que los documentos institucionales cumplan con su función comunicativa y con los requisitos de calidad profesional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las letras problema.</li> <li>2. Uso de las mayúsculas.</li> <li>3. Uso del acento.</li> <li>4. Signos de puntuación.</li> <li>5. El verbo, el gerundio, los adverbios.</li> <li>6. Las preposiciones y conjunciones.</li> <li>7. Abreviaturas.</li> <li>8. Planes de mejora personal.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.
El dominio de hablar en público	El participante adquirirá los elementos necesarios para comunicarse exitosamente, mediante la práctica de las técnicas para manejar la voz correctamente, el uso de la expresión corporal y transmisión de mensajes de manera clara y precisa, para lograr un mejor entendimiento con los usuarios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los principios del arte de hablar</li> <li>2. Respirando correctamente</li> <li>3. Educando la voz hablada</li> <li>4. Técnicas para hablar bien en público</li> <li>5. Planes de mejora personal.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.
Como organizar reuniones efectivas	El participante desarrollará las habilidades para planear y conducir reuniones de trabajo productivas, mediante el análisis de los errores más comunes y las herramientas de planeación y conducción de reuniones, que propicien una comunicación más clara y ágil.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Errores comunes en las reuniones de trabajo.</li> <li>2. Mitos sobre las reuniones y expectativas de los participantes.</li> <li>3. Tipos y objetivos de las reuniones.</li> <li>4. Planeación de una reunión eficiente.</li> <li>5. Delegación adecuada de funciones dentro de una reunión.</li> <li>6. Controles oportunos para una</li> </ol>	Personal administrativo que realiza reuniones de trabajo.

- participación activa y positiva.
7. Conducción ágil, amena y eficiente.
  8. Manejo de las propuestas, las dudas, las discrepancias y los silencios.
  9. Seguimiento y aprovechamiento de los resultados de una reunión.

**Competencia “Legislación Universitaria”**

Nombre del curso	Objetivo	Contenido	Dirigido	Duración
Plática informativa acerca de la Normatividad Universitaria	El participante conocerá la normatividad universitaria, mediante la revisión de los documentos relacionados con dicha normatividad, a fin de promover su difusión y cumplimiento entre el personal universitario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panorama general acerca de los ordenamientos legales que cumple nuestra universidad.</li> <li>2. La Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Tabasco.</li> <li>3. El Estatuto General de Universidad Autónoma de Tabasco.</li> <li>4. Contratos Colectivos de trabajo.</li> <li>5. Reglamentos Internos de las dependencias.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.	
Relaciones Laborales	El participante conocerá con mayor detalle los Contratos Colectivos de Trabajo, mediante el análisis de las principales clausulas y su aplicación al contexto laboral, a fin de promover su correcta interpretación y aplicación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Breve revisión de la Ley Orgánica y del Estatuto General de la UJAT.</li> <li>2. Esquema general de un Contrato Colectivo de Trabajo.</li> <li>3. Contrato UJAT-STAIUJAT 2015-2017.</li> <li>4. Observaciones y sugerencias acerca de su correcta interpretación y aplicación.</li> </ol>	Personal directivo y responsable de la Coordinación Administrativa.	

Técnicas de negociación	El participante realizará un autodiagnóstico de sus habilidades de negociación, mediante el análisis de sus actitudes y reacciones frente el conflicto, así como de la identificación de tácticas y técnicas de negociación, a fin de promover una actitud de negociación gano-ganas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de negociación.</li> <li>2. Oportunidades de negociación.</li> <li>3. Actitudes de negociación: ganar-ganar.</li> <li>4. Reacciones frente al conflicto.</li> <li>5. Diagnóstico del estilo personal de negociación.</li> <li>6. Tipos de negociación.</li> <li>7. Habilidades básicas de la negociación.</li> <li>8. Tácticas y técnicas de negociación.</li> <li>9. Planes de mejora personales.</li> </ol>	Personal directivo y Responsables de área.
Identidad Universitaria	El participante realizará un autodiagnóstico de su compromiso con la Universidad, mediante el análisis de sus propias motivaciones y actitudes laborales, que le permitan reafirmar su compromiso con la Universidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de trabajo</li> <li>2. Motivación laboral</li> <li>3. Amor o desamor laboral</li> <li>4. Tipos de filosofía laboral</li> <li>5. Pirámide de Maslow</li> <li>6. Yo mi empresa y mi familia</li> <li>7. Importancia de tener un trabajo</li> </ol>	Todo el personal administrativo.

**Competencia “Protección al medio ambiente”**

Nombre del curso	Objetivo	Contenido	Dirigido	Duración
Cuidado del medio ambiente	El participante desarrollará actitudes positivas acerca del cuidado ambiente, mediante el análisis de la situación ecología actual y las alternativas del cuidado ambiental, a fin de promover la participación activa en el aprovechamiento óptimo de los recursos con los que cuenta en su labor diaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuidado del agua.</li> <li>2. Cuidado de la energía eléctrica.</li> <li>3. Manejo de residuos sólidos.</li> <li>4. Reciclaje.</li> <li>5. Manejo de desechos de oficina.</li> <li>6. Planes de mejora personales.</li> </ol>	Todo el personal administrativo	

Primeros auxilios	El participante será capaz de aplicar las técnicas de primeros auxilios, a través del conocimiento de las técnicas y su aplicación, a fin de atender oportunamente algún accidente que se presente en su dependencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ahogados.</li> <li>2. Técnica de RCP (reanimación cardio-pulmonar)</li> <li>3. Esguinces y torceduras.</li> <li>4. Luxación y/o dislocación.</li> <li>5. Fracturas.</li> <li>6. Traumatismo craneoencefálico.</li> <li>7. Inmovilizaciones y transporte.</li> <li>8. Desmayo</li> <li>9. Ataques de ansiedad y de epilepsia.</li> <li>10. Quemaduras.</li> <li>11. Electrocuación.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.	
<b>Competencia “Trabajo en equipo”</b>				
Nombre del curso	Objetivo	Contenido	Dirigido	Duración
Trabajemos en equipo	El participante desarrollará actitudes positivas hacia el trabajo en equipo, mediante el análisis de las características de los equipos de trabajo exitoso y los beneficios de este estilo de trabajo, a fin de promover la participación y disposición a trabajar en equipo cuando se requiera.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo</li> <li>2. ¿Qué es un equipo de trabajo?</li> <li>3. Características de los equipos de trabajo</li> <li>4. Tipos de equipos de trabajo.</li> <li>5. Comunicación en el equipo de trabajo.</li> <li>6. Conflicto y solución de problemas en equipos de trabajo.</li> <li>7. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.</li> <li>8. Planes de mejora personales.</li> </ol>	Todo el personal administrativo.	
Formación de equipos de trabajo	El participante será capaz de formar equipos de trabajo, mediante el conocimiento de las principales características de	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características del trabajo en equipo.</li> <li>2. Liderazgo y comunicación.</li> <li>3. Diagnóstico del desempeño del</li> </ol>	Personal directivo, responsables de área.	

<p>Construyendo relaciones humanas positivas</p>	<p>estos equipos y de los elementos que favorecen su implementación, a fin de promover entre el personal su formación y participación activa en la consolidación de los mismos.</p> <p>El participante desarrollará habilidades y actitudes que promuevan relaciones interpersonales positivas, mediante el análisis de los obstáculos y los facilitadores de las relaciones humanas, con el fin de fomentar un ambiente de trabajo satisfactorio, productivo y constructivo.</p>	<p>equipo.</p> <p>4. Acciones de mejora para el equipo de trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de trabajo, productividad y salud.</li> <li>2. Necesidades básicas y aprendidas.</li> <li>3. Origen de mis necesidades emocionales y sociales.</li> <li>4. Mi forma de relacionarme con los demás.</li> <li>5. Obstáculos en las relaciones humanas.</li> <li>6. Facilitadores de las relaciones humanas.</li> <li>7. Integración con los compañeros de trabajo.</li> <li>8. Desarrollo de actitudes positivas.</li> <li>9. Planes de mejora personal.</li> </ol>	<p>Todo el personal administrativo.</p>
--	---	---	---

**Competencia “Habilidad Técnica”: Computación**

Nombre del curso	Objetivo	Contenido	Dirigido	Duración
Word Avanzado	<p>El participante utilizará las herramientas especializadas del procesador de palabras Microsoft Word para elaborar documentos de uso común, que le permitan elaborar sus documentos en menor tiempo y con una mejor presentación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Edición y formatos avanzados en Word.</li> <li>2. Inserción de tablas y objetos.</li> <li>3. Manejo de documentos extensos (encabezados y pies de página, manejo de secciones, creación de índices y tablas de contenido, notas pie, referencias cruzadas y marcadores).</li> </ol>	<p>Todo el personal administrativo con conocimientos básicos de Microsoft Word.</p>	



		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Herramientas especiales de Word (combinación de correspondencia, control de cambios, creación y ejecución de macros).</li> <li>5. Planes de mejora personal.</li> </ol>	
Excel Avanzado	<p>El participante utilizará la hoja de cálculo Excel, para elaborar aplicaciones de tipo avanzado, que resuelvan sus necesidades de información relacionadas con sus actividades profesionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fórmulas y funciones.</li> <li>2. Formatos condicionales.</li> <li>3. Elaboración de gráficas.</li> <li>4. Herramientas de datos y macros.</li> </ol>	<p>Todo el personal administrativo con conocimientos básicos de Microsoft Excel.</p>
Power Point Avanzado	<p>El participante utilizará en forma adecuada las herramientas que provee PowerPoint, para desarrollar presentaciones didácticas que satisfagan los requerimientos de su práctica profesional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción al Software de presentación.</li> <li>2. Creación y edición de diapositivas.</li> <li>3. Edición de una presentación.</li> <li>4. Opciones avanzadas de Power Point.</li> <li>5. Planes de mejora personales.</li> </ol>	<p>Todo el personal responsable del mantenimiento de computadoras.</p>
Mantenimiento Preventivo de Impresoras	<p>El participante será capaz de diagnosticar fallas y dar mantenimiento preventivo a impresoras de diferentes tipos y modelos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Impresoras de inyección de tinta.</li> <li>3. Impresoras láser.</li> <li>4. Mantenimiento preventivo.</li> <li>5. Fallas típicas y soluciones.</li> <li>6. Cables.</li> </ol>	<p>Al personal responsable del mantenimiento de computadoras.</p>
Manejo de medios audiovisuales	<p>El participante será capaz de manejar y dar mantenimiento preventivo a equipos de sonido y proyectores, a través de la</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de equipos de sonido.</li> <li>2. Mantenimiento preventivo de equipos de sonido.</li> <li>3. Manejo de proyectores.</li> </ol>	<p>Responsable de equipos audiovisuales.</p>

identificación de los diferentes equipos audiovisuales, sus características técnicas y técnicas de mantenimiento preventivo, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los mismos durante los eventos programados por la dependencia.

4. Mantenimiento preventivo de proyectores.

### Competencia “Planeación Estratégica”

Nombre del curso	Objetivo	Contenido	Dirigido	Duración
Planeación Estratégica en la DACEA	El participante desarrollará sus habilidades para planear, mediante el análisis del proceso de planeación educativa y su aplicación a la DACEA, a fin de realizar planes de trabajo a lineados a la planeación universitaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspectos conceptuales de la planeación-evaluación.</li> <li>2. Planeación educativa.</li> <li>3. El proceso de planeación en la DACEA</li> <li>4. Misión y visión (individual-colectiva)</li> <li>5. Elaboración de un programa de trabajo.</li> </ol>	Personal directivo y responsables de área.	

La capacitación debe ser estructurada de tal forma que los módulos en los que se programen sean tiempos cortos pero continuos, pudiendo ser de una hora diaria, o dos horas cada tercer día, en horario donde no afecte mucho el trabajo. La participación de los integrantes debe ser dinámica, dejando que se sientan en confianza para que expresen realmente sus sentimientos. Propiciar el interés en el siguiente módulo para que los participantes estén ansiosos de formar parte y se sientan integrados al mismo.

Realizar seguimientos periódicos a las actividades de los trabajadores para evaluarlos, dependiendo de la capacitación en turno, si los trabajadores no se encuentran realizando los objetivos tratados en las capacitaciones, entonces repetir la capacitación de manera total o parcial dependiendo de lo que se necesite para completar el conocimiento, si es una persona la que requiere reafirmar los conocimientos entonces se le proporciona de manera personalizada, a fin de mantener una constante en cada aprendizaje generado. Elevando el nivel en cada capacitación de tal forma que si se repiten las capacitaciones sea cada vez más profundas.

Posteriormente avanzar con los cursos de la misma manera y hacer un seguimiento de avance con respecto a lo que se evaluó con anterioridad y hacer un informe de evolución de manera individual y grupal. Una vez constatado que se modificó su comportamiento con las capacitaciones anteriores, entonces podemos hablar de la capacitación de trabajo en equipo y visión compartida, para así llegar a obtener equipos de alto rendimiento y calidad en el servicio.

Después de haber terminado la capacitación intensiva, es recomendable a manera de seguimiento continuo, realizar capacitaciones y evaluaciones periódicas 2 veces al año, esto con el fin de fortalecer o actualizar, si fuese preciso los conceptos adquiridos para que permanezcan como parte de la persona formándole una cultura.

## Bibliografía

- Andrade Torres, H. J. (2009). *Protocolo como hacer una tesis y no morir en el intento*. Villahermosa, Tabasco: Jiménez Editores e Impresiones, S.A. de C.V.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- DACEA. (2015). *Plan de Desarrollo Divisional 2015-2019*. Villahermosa, Tabasco: DACEA-UJAT.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal* (6ta. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Grados Espinosa, J. A. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas, S.A. de C.V.
- Hart, J. (Enero de 1981). *Los obreros mexicanos y el Estado, 1860-1931*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de Nexos: [www.nexos.com.mx](http://www.nexos.com.mx)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana.

- Ivancevich, J. M. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Marchant Ramírez, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Villa del Mar, Chile: Patagonia Impresores Ltda.
- Pinto, R. (2004). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Rivas Tovar, L. (1999). *Gestión Integral de Recursos Humanos*. México: TallerAbierto/IPN-ECASTO.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Pares, S. C. (2009). *Diseño de un sistema de evaluación al desempeño, para el personal del Sindicato de Trabajadores Administrativos y de Intendencia de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: Tesis inédita de maestría.
- Rodríguez Valencia, J. (1993). *Administración moderna de Personal*. México, D.F.: Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (1990). *Administración de la Capacitación. Serie: Capacitación Efectiva*. México: Mc-Graw Hill.

Selíceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Inc.

UJAT. (2016). *Plan de Desarrollo Institucional UJAT 2016-2020*. México: Ideo Gráficos S.A. de C.V.

Wayne Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Werther, J. W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. México: McGraw-Hill.

## Glosario

**Adiestramiento:** consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal. El adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

**Ambiente laboral:** se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

**Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación

**Asertividad:** es aquella habilidad personal que nos permite expresar de forma adecuada nuestras emociones frente a otra persona, y lo hacemos sin hostilidad ni agresividad. Una persona asertiva sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social.

**Bienestar laboral:** se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.

**Capacitación:** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

**Control:** es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**Clima organizacional:** se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.



**Competencias:** es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

**Coordinación:** proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

**Contrato de trabajo:** es el acuerdo mediante el cual una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). En caso de no reunir alguno de los anteriores elementos no se configura la relación laboral y por lo tanto no le será aplicable la legislación laboral. El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito, sin que se requiera una forma especial, y por su duración se clasifica en contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contrato por la duración de una labor determinada y contrato accidental o transitorio.

**Contrato colectivo de trabajo:** es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores u organizaciones de éstos.

**Dirección:** es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

**Entrenamiento:** se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.

**Formación:** el conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.

**Organización:** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

**Planificación:** es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto.

**Puesto:** se define como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

**Reclutamiento:** consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

**Selección de personal:** es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.

*El futuro nos reserva algo mejor, siempre que tengamos el valor de seguir  
intentándolo, seguir trabajando, seguir luchando.*

*Barack Obama*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Anexos**

## Anexo 1. Instrumento de evaluación de desempeño

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO											
<b>Objetivo del cuestionario:</b> Determinar el nivel de desempeño laboral que el personal administrativo de confianza manifiesta sobre las características individuales, laborales y académicas. El manejo de la información que usted amablemente proporcione resultará de gran utilidad y será usado de manera confidencial. Gracias por su valiosa colaboración.											
<b>Instrucciones:</b> De acuerdo al trabajado, indique con una X en la escala que corresponda los criterios a evaluar.											
<b>A. DATOS DEL TRABAJADOR</b>											
Evaluación número:	<input type="text"/>	FECHA	<table border="1"> <tr> <th>Día</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> </tr> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Día	Mes	Año									
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>									
Género del Trabajador:	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino									
Edad del Trabajador:	<input type="checkbox"/> De 20 a 30 años	<input type="checkbox"/> De 31 a 40 años	<input type="checkbox"/> De 41 a 50 años	<input type="checkbox"/> De 51 a 60 años	<input type="checkbox"/> Más de 61 años						
Nivel máximo de estudios:	<input type="checkbox"/> Media Superior	<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> Posgrado								
<b>B. COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>			4. Sobresaliente	3. Satisfactorio	2. Necesita mejorar						
1	Domina las técnicas y prácticas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.				1. No satisfactorio						
2	Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y/o sistemas electrónicos computarizados para desempeñar su trabajo.										
3	Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.										
4	Domina los servicios que se deben ofrecer en su área inmediata de trabajo.										
5	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su departamento y a las áreas de trabajo que sirve.										
6	Posee capacidad para interpretar y aplicar con eficiencia los métodos y procedimientos del trabajo.										
<b>C. SEGURIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO.</b>			4. Sobresaliente	3. Satisfactorio	2. Necesita mejorar						
7	Cumple con los procedimientos de la División, uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.				1. No satisfactorio						
8	Cumple con políticas y procedimientos de la División con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.										
9	Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la División.										
<b>D. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>			4. Sobresaliente	3. Satisfactorio	2. Necesita mejorar						
<b>Servicio al cliente</b>											
10	Brinda atención esmerada a su cliente interno y externo con rapidez										
11	Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.										
<b>Trabajo en equipo</b>											
12	Coopera con sus compañeros, manteniendo relaciones de trabajo productivas y armoniosas.										
13	Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.										
14	Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso.										
15	Es tolerante con las personas que piensan diferente.										

<b>Comunicación</b>				
16	Demuestra habilidad para exponer clara y precisa las ideas, y transmitir información, a sus superiores, compañeros y público en general, en forma verbal.			
17	Redacta oficios, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.			
<b>Compromiso</b>				
18	Cumple con los objetivos y metas de la unidad de trabajo y de las normas que rigen el comportamiento del trabajador en la División (asistencia, puntualidad, uso del horario de trabajo).			
19	Conoce la misión de su trabajo dentro de la División y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.			
20	Demuestra interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.			
<b>Organización y planificación de trabajo</b>				
21	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.			
22	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.			
23	Utiliza de manera racional y adecuada los recursos asignados para la ejecución del trabajo.			
<b>Conocimiento del trabajo</b>				
24	Posee dominio y conocimientos teóricos y/o prácticos en la ejecución de las actividades y responsabilidades propias del puesto.			
25	Demuestra precisión del trabajo realizado en cuanto a tiempo y confiabilidad de los resultados obtenidos, con muy buena			
26	Ofrece la cantidad de trabajo realizado en función de las actividades y responsabilidades del puesto de acuerdo con lo esperado			
27	Demuestra creatividad e iniciativa para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.			
28	Maneja la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y al día.			
29	Posee manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión.			
30	Posee responsabilidad en la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, sin defraudar la confianza que se le ha depositado.			
<b>Orientación a resultados</b>				
31	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.			
32	Cumple con las tareas en los plazos establecidos o en tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.			
<b>Desarrollo profesional</b>				
33	Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.			
<b>Comentarios del evaluador:</b>				