



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE MÉXICO

**“Análisis y Propuesta hacia la Capacitación actual en la
Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de
Atizapán de Zaragoza”**

ENSAYO

Que para obtener el Título de

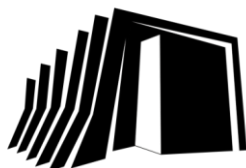
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

C. Alejandra Romero Flores

Asesor: M. en A. Raúl Meza Correa

Atizapán de Zaragoza, Edo. de Méx. Junio 2018.



Centro Universitario
UAEM Valle de México

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A Mi Padre:

Por siempre creer en mí, por ser la persona que me demostró su amor incondicional hasta el último momento que estuvo conmigo y ser un padre amoroso. Por hacer esto posible, porque sin tus porras no hubiésemos llegado hasta aquí, sé que desde haya arriba estarás orgulloso de mi.

A Mi Abuela:

Por estar conmigo en las buenas y en las malas, por ser mí guía para llegar hasta el día de hoy, ser más que mi abuela, gracias por ser la madre que siempre me escucho y me apoyo a pesar de todo. Esto no solo fue gracias a mis esfuerzos, también fue gracias a tus regaños, enseñanzas y todo lo que me dejaste. Sé que desde haya arriba me aplaudirías por este logro, nuestro logro.

A Mi Esposo:

Mi compañero de vida, el padre de mi hijo y la persona que estará conmigo en las buenas y malas, por apoyarme desde el momento que me conoció y aventurarse conmigo a crecer en todos los aspectos de esta vida. Te Amo.

A Mi Pequeño Hijo:

Mi pequeño, gracias por llegar a iluminar mi vida, y ser el motor de todo lo que hago, de darme las fuerzas para salir adelante y lograr todo esto con el objetivo de ser una mama incondicional para ti.

RESUMEN

Como ya sabemos en la actualidad ya se ha comentado que la capacitación es un elemento que se ha ido ofreciendo al recurso humano tanto a nivel individual como organizacional. Así mismo esta incluyendo programas de capacitación en sus niveles jerárquicos.

Basados en lo anterior podemos considerar que dichas actividades utilizadas son orientadas para dar empoderamiento a los empleados, desprendiendo una buena toma de decisiones, un trabajo en equipo consolidado, creando de igual manera una motivación en sus empleados para lograr una alta productividad.

La capacitación es fundamental para el desarrollo de las actividades de los empleados en su ambiente laboral; ayuda a las empresas o instituciones en los cambios tecnológicos y teóricos que se presentan ante los cambios constantes que se viven en la actualidad.

En nuestro país la capacitación no es tan considerada como un factor de desarrollo que permita a las empresas o instituciones del sector publico lograr los mejores beneficios y en el caso de algunas el préstamo de servicios a la comunidad. En mi opinión la capacitación es un factor de educación continua para cualquier empresa o institución, pues aunque algunas empresas la consideren un gasto innecesario, la capacitación genera en los empleados un verdadero proceso de aprendizaje y un cambio de actitud en ellos en cuanto el ámbito laboral, como en actitud personal, creando auto crítica y en el contexto social, económico, entre otros.

Es por ello, que este ensayo va encaminado al análisis de los procesos y formas de la capacitación que se realizan dentro de la **“Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Atizapán de Zaragoza”** además de crear una propuesta para la mejora de la misma dentro de la institución y un programa de capacitación para el policía municipal con el fin que se identifique más con la seguridad ciudadana, así como un programa de capacitación exclusivo para el policía de tránsito debido a la función que realiza, proponiendo la creación de un policía comunitario o de barrio así como un programa y/o paquete de compensaciones para este, todo esto con el fin de que el servicio que ofrecen a la comunidad de Atizapán de Zaragoza es de vital importancia.

El ensayo también contiene conceptos que lleven a entender de una manera actualizada a la capacitación, iniciando con los antecedentes históricos, las técnicas, los procesos, los tipos, sus ventajas, así como algunas desventajas.

Mi interés en apoyar a la institución en la creación de una pequeña propuesta para la mejora del programa de capacitación es porque es de vital importancia las funciones, las habilidades, los conocimientos y la forma en que se desenvuelvan con la comunidad, un servidor público no necesariamente debe ser remunerado con dinero, el servidor público también puede ser remunerado en especie y en agradecimiento a su trabajo de parte de la comunidad.

SUMMARY

As we already know today, it has already been mentioned that training is an element that has been offered to human resources both at an individual and organizational level. It is also including training programs at its hierarchical levels

Based on the above we can consider that these activities are used to empower employees, giving a good decision-making, a consolidated teamwork, creating in the same way a motivation in their employees to achieve high productivity.

Training is essential for the development of the activities of employees in their work environment; helps companies or institutions in the technological and theoretical changes that occur in the face of the constant changes that are experienced today.

In our country, training is not considered as a development factor that allows companies or institutions of the public sector to achieve the best benefits and, in the case of some, the loan of services to the community. In my opinion, training is a factor of continuing education for any company or institution, because although some companies consider it an unnecessary expense, training generates in employees a true learning process and a change of attitude in them as regards the workplace, as in a personal attitude, creating self-criticism and in the social, economic context, among others.

That is why, this essay is aimed at the analysis of the processes and forms of training that are carried out within the ***“Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Atizapán de Zaragoza”*** in addition to creating a proposal for the improvement of the same within the institution and a training program for the municipal police in order to identify more with citizen security, as well as an exclusive training program for the traffic police due to the role it performs, proposing the creation of a community or neighborhood police as well as a program and / or package of compensation for this, all this in order that the service offered to the community of Atizapán de Zaragoza is of vital importance .

The essay also contains concepts that lead to an updated understanding of the training, starting with the historical background, techniques, processes, types, their advantages as well as some disadvantages.

My interest in supporting the institution in the creation of a small proposal for the improvement of the training program is because it is of vital importance the functions,

skills, knowledge and the way in which they develop with the community, a public servant not necessarily be remunerated with money, the public servant can also be remunerated in kind and in gratitude for his work on behalf of the community.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
Capítulo I Antecedentes de la Capacitación.....	11
1.1. Los egipcios.....	11
1.2. Los gremios.....	11
1.3. Revolución Industrial.....	12
1.4. Primera Guerra Mundial.....	12
1.5. Escuelas Industriales.....	13
1.6. Antecedentes Históricos en México.....	13
1.7. Momento Actual.....	14
Capítulo II Procesos y Técnicas de Capacitación.....	16
2.1. Definiciones de la Capacitación.....	16
2.2. Teoría Constructivista.....	17
2.3. Propósitos de la Capacitación.....	18
2.4. Modelo Estratégico de Capacitación.....	18
2.6. Objetivos de la Capacitación.....	23
2.7. Características de los Instructores.....	24
2.8. Trabajo en equipo.....	25
2.9. Motivación.....	25
2.10. Ventajas y Desventajas de un Programa de Capacitación.....	27
2.11. Métodos de Capacitación.....	28
2.12. Nuevos programas de capacitación y desarrollo.....	44
2.13. Evaluación de la capacitación.....	45
2.14. Evaluación de la Capacitación según el modelo de Kirkpatrick.....	47
Capítulo III Información General de la “Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Atizapán de Zaragoza”.....	53
3.1. Misión.....	53
3.2. Objetivos.....	53
3.3. Instituciones en apoyo de los Cursos a impartir.....	53
3.4. Cursos Impartidos en la Institución.....	55
En la Tabla 2 se muestra los primeros cursos que se deben impartir en la Institución. Tabla 2	
Cursos de Formación Inicial.....	55
Capítulo IV Análisis del Caso.....	60
5.1. Elaboración de un Programa de Capacitación más ha pegado al servicio a la comunidad.....	62
5.2. Programa de Capacitación al policía de tránsito.....	63
5.3. Proponer la creación de un policía comunitario o de barrio.....	64
5.4. Programa y/o paquete de compensaciones para el policía y para el policía comunitario o de barrio.....	64
5.5. Espacios y aulas.....	66
5.6. Tecnología.....	67
5.7. Número de Personas a Capacitar.....	67
5.8. Instructores.....	68
5.9. Evaluaciones Constantes.....	69
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	73

TABLAS Y FIGURAS

Figura 1 MEC.....	18
Figura 2. Evaluación de las Necesidades	19
Figura 3 Criterios Básicos para evaluar la Capacitación	21
Figura 4 Pirámide de Maslow.....	27
Figura 5 Sesiones de Capacitación.....	46
Figura 6 Formulario de Evaluación	47
Figura 7 Modelo de Kirkpatrick	52
Figura 8 Convocatoria 2018.....	59
Figura 9 Test EducaPlay.....	70
Tabla 1 Capacitación Basada en computadora.....	31
Tabla 2 Cursos de Formación Inicial.....	55
Tabla 3 Cursos de Actualización.....	55
Tabla 4 Cursos de Actualización.....	57
Tabla 5 Compensaciones Administrativas	65
Tabla 6 Cuestionario de Evaluación.....	69

INTRODUCCIÓN

En la actualidad podemos decir que existen algunos factores empresariales que se deben tomar en consideración para cambiar las condiciones de las propias empresas sean del sector privado, como del público; la baja productividad, así como la mínima estabilidad laboral, o aún más el posible fracaso del servicio o la falta de un apoyo real para las pequeñas, medianas y/o grandes empresas. No podemos olvidar el retraso tecnológico, pero; de algo que debe considerarse como de vital importancia es la falta de capacitación del personal en cualquier empresa, sea de cualquiera de los sectores ya mencionados. Este problema puede derivar en la deficiencia de las empresas y su forma de desenvolverse en el mercado, por la falta de accesos a financiamientos, tasas de intereses competitivos, así como una política que limite su desarrollo.

Para lograr un verdadero cambio en las empresas se debe monitorear constantemente todos los factores en que las empresas se desenvuelven, con el objeto de mejorar en forma interna la administración, la cual muchas veces no es tomada en cuenta y con esto se puede ver reflejada la incipiente forma en que los empleados se desenvuelven en su ámbito laboral y fuera de este.

Sabemos que en todas las empresas se generan cambios, de cualquier ámbito, ya sea tecnológico, personal o financiero, es por ello que deben estar directamente relacionadas con los factores que las envuelven, así como los factores que incluyen a sus empleados. Consideramos que todas las empresas deben poder adaptarse a los cambios y así generar nuevas e importantes ventajas competitivas. En el caso de la ***“Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Atizapán de Zaragoza”*** donde se ofrece el apoyo a la ciudadanía a través de sus servidores públicos, es por ello que tienen que estar debidamente actualizados, es imprescindible que busquen mejorar el servicio e incrementar el apoyo que brindan logrando que la comunidad se sienta totalmente segura como hasta el día de hoy.

Por ello este trabajo refleja una pequeña propuesta para la mejora de capacitación, así como algunos programas de capacitación para los servidores públicos y paquetes o programas de compensaciones, todo con el fin de lograr una capacitación satisfactoria.

En estos tiempos, la capacitación es dirigida al personal nuevo dentro de las empresas, pero no es así, ya que la capacitación debe ser no solo para el recurso humano de reciente ingreso, sino también para el personal que se encuentra ya laborando, como es el caso de esta Institución, los servidores públicos deben contar con la actualización en su totalidad.

La compaginación del empleado con su empresa o lugar de trabajo es clave para lograr un cambio permanente para evitar que la competencia avance. Pues aun cuando el empleado o servidor público ya sea capacitado, no debe dejar de actualizarse para desempeñarse satisfactoriamente en su labor. Muchas veces cuando se concluye un programa de capacitación se refleja en el empleado o servidor público puesto que debe ser apoyado en cuanto a su desarrollo, pero no potencialmente orientado a su motivación, es por ello que la capacitación debe de ser fundamental en cualquier tema práctico o teórico de manera que el empleado logre un sentimiento de satisfacción en cuanto a su desarrollo laboral y personal, eso es lo que siempre debe buscar la capacitación.

Sin capacitación no hay crecimiento.

Capítulo I Antecedentes de la Capacitación

1.1. Los egipcios

En el artículo (Egipto, 2014) “Se dice que en los tiempos de Egipto la persona que era el líder del grupo organizaba a los recolectores de grano esto con el fin de lograr que todos trabajaran conjuntamente y llevaran el alimento para las familias y los demás trabajadores que se encontraban en las obras arquitectónicas de las pirámides, mismas que eran coordinadas por una persona eficiente.

Las obras arquitectónicas empleaban a personas que realizaban trabajos de albañilería, carpintería, escultura, y arquitectura.

Con el desarrollo de la cultura egipcia se dieron a conocer nuevas formas de organización llamadas “Casa de Vida” dedicada en su enseñanza en su nivel más avanzado, funcionando igualmente como biblioteca, archivo y taller de copia de manuscritos. Las Casas de Vida eran accesibles solo a los escribas y a los sacerdotes que transmitían las habilidades y conocimientos de generación en generación. Entre las enseñanzas impartidas se encontraban las de medicina, astronomía, matemática, doctrina religiosa y lenguas extranjeras. El conocimiento de estas últimas se hizo importante durante el Imperio Nuevo debido al cosmopolitismo de la era.”

1.2. Los gremios

Se menciona sobre la constitución de los gremios como la primera forma del concepto empresa. Cabe mencionar que (Jaime, 2009, págs. 203-204) comenta: “Estos dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para sus intereses y en la actualidad se conocen como “sindicatos”, dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración, Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se formara un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

- Maestro: Quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

- Aprendices: Quienes recibían en entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- Oficiales: Quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficiencia requerida.

Esta forma de organización se puede ejemplificar en la manera en la que trabajaba Leonardo Da Vinci entre los siglos XV y XVI.”

En la actualidad de alguna manera se sigue trabajando por lo menos con dos de los elementos que anteriormente trabajaban los gremios, con el fin de lograr tener personas capaces de realizar sus actividades.

1.3. Revolución Industrial

Cita (Jaime, 2009, pág. 205) “Con la Revolución Industrial la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad es decir, tenían a su cargo una parte de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades obrero-patronal y la explotación de los trabajadores.

En medida en que los empresarios fueron un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no solo en la tarea que tenían que realizar; si no también en otro tipo de actividades, de manera que estos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo.

Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Este cambio en los objetivos y en los métodos derivó a que la industrialización propicio una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar sus tareas que el manejo de la nuevas máquinas exigía.”

1.4. Primera Guerra Mundial

Sabemos cómo ya se ha mencionado anteriormente que la capacitación iba tomando fuerza al paso del tiempo. Por ello menciona (Jaime, 2009, pág. 207) “A partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se tuvo que entrenar a las personas no solo en la

actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que también se requirió capacitarlas masivamente en las distintas actividades y sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para muchas de ellas.”

El artículo (guerra, 2013) “Inicialmente, los soldados eran voluntarios, pero más tarde los comandantes de las unidades designadas seleccionaban soldados aptos para pasar a las unidades de Arditi. Después de someterse a pruebas de fuerza habilidad y nervios, los reclutas fueron capacitados en el uso de armas y tácticas innovadoras de ataque. También recibieron parte de la instrucción lucha cuerpo con o sin armas, todo ello apoyado por el entrenamiento físico continuo.

En particular, Arditi fueron capacitados con granadas de mano, puntería y el uso del lanzallamas y ametralladoras. El entrenamiento era muy realista, y varios de los soldados que estaban siendo entrenados fueron asesinados durante la formación básica. El riguroso entrenamiento, espíritu de equipo y el desprecio del peligro, pero también los privilegios de que disfrutaban hicieron el Arditi un cuerpo de elite.”

1.5. Escuelas Industriales

En esta época, con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues paso de la etapa en que solo compartía un secreto dentro de un proceso a la etapa de una sistematización de la enseñanza.

Se hace mención sobre este tema en el artículo (Capacitacion H. d., 2015) “Surge una nueva forma de entrenamiento representado por las escuelas industriales, entre las que se encuentran Hoe y Cia (1872), Westhinghouse (1888), General Electric e International Harvester (1907).

En forma paralela, se desarrolla el entrenamiento mediante instituciones como la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA) (1892), la Sociedad Nacional para la promoción de la Educación Industrial, la Asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914) y la American Management Association (1923).”

1.6. Antecedentes Históricos en México

Algunos antecedentes históricos hablan del interés que existía por la capacitación en el México Antiguo. Así lo menciona (Jaime, 2009, pág. 209) “En la época prehispánica se

advierte una marcada preocupación de parte de las autoridades, por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes; Tepochcalli y el Clamécac son una muestra de ello.

En la colonia se encontraron ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería” (1783), que nos hablan de educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

En 1873, se funda el Gran Circulo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, se suceden en forma interrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso “derecho del trabajo” que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales.”

1.7. Momento Actual

Etapa en donde la capacitación cobra mayor interés para un fin común dentro de cualquier organización o institución del sector privado o publico

(Alfonso, 2007, págs. 18-19) “Cree que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y el personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente desconsolador.

Es cierto que, en México, la función educativa ha tenido grandes cambios en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza

necesaria para que se realice el trabajo como mayor eficacia y productividad, y esta sea más significativo para el trabajador”

Como ya se mencionó en uno de los temas anteriores en el artículo (Capacitación H. d., 2015) También hace referencia que “Desde 1920 hasta la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua, y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios de que estas se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano”.

Capítulo II Procesos y Técnicas de Capacitación

2.1. Definiciones de la Capacitación

La capacitación es un proceso continuo, el cual implica enseñarle a los empleados o servidores públicos conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales dentro de las empresas e instituciones, esto con el fin de lograr los objetivos de la empresa y de ellos mismos como seres humanos.

De igual forma permite liberar el terror de sus empleados; muchas veces las personas no mencionan los problemas que identifican en su lugar de trabajo por el miedo a que las culpen de lo sucedido o hasta los lleguen a despedir. En toda empresa o institución el sugerir mejoras o planes de acción es demasiado arriesgado, pero los empleados deben de buscar la forma de sentirse seguros y poder desenvolverse en su lugar de trabajo para así lograr el fin común y llevar a la empresa a su misión.

Algunos autores llaman a la capacitación como entrenamiento o adiestramiento, variando uno de otro, pero siempre llegando al mismo fin.

Como bien sabemos las definiciones de entrenamiento y adiestramiento son:

- Entrenamiento: Es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto.
- Adiestramiento: Este se encuentra encaminado a la enseñanza de habilidades y destrezas para que el trabajador desempeñe con mayor eficiencia y seguridad su actividad encomendada dentro de la institución.

A continuación, se citan los puntos de vista de varios autores:

- (Ricardo, 2009, pág. 185) “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores”.
- (Mondy, 2010, pág. 198) “Capacitación son las actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales”.

- (Palich, 2012, pág. 593) “La capacitación como esfuerzos planeados para ayudar a los trabajadores a dominar el conocimiento, las habilidades y las conductas que requieren para desempeñar sus tareas”.

Por lo cual considero que la capacitación es una herramienta que tiene como fin brindar apoyo para el mejorar el rendimiento del desempeño actual y futuro de sus empleados.

2.2. Teoría Constructivista

Considero como un gran apoyo a la Teoría Constructivista para el fortalecimiento del área especializada y relacionada a la capacitación dentro de toda empresa para lograr el desempeño satisfactorio de todos y cada uno de los integrantes que incluyen al recurso humano. Apoyándonos en ello y revisando a (Woolfolk, 2014, págs. 43-44-60-63), podemos rescatar los fundamentos principales de la teoría que nos acompañara a lo largo del presente ensayo.

“Con base a la Teoría Constructivista de los autores Piaget y Vygotsky podemos orientar que los individuos aprenden mejor cuando construyen activamente el conocimiento y la comprensión, es decir, que el conocimiento es tanto edificado como instruido, así como la colaboración en equipo, las interacciones sociales y las actividades socioculturales.”

Al estar consciente de esta premisa podemos observar que el sustento básico de la educación es que: “Piaget creía que la persona que enseña, en este caso el instructor, debe proporcionar apoyo para la persona que está aprendiendo, en este caso el capacitado explore y desarrolle la comprensión.”

Y podemos mencionar para reforzar los conceptos que posteriormente anuncio Vygotsky, elementos que nutren la Teoría del Constructivismo. “Vygotsky creía que la persona que está aprendiendo construye el conocimiento a través de las interacciones sociales con los demás, así como la persona que está enseñando establezca más oportunidades para aprender en conjunto.”

Enlazando dichas menciones de estos dos autores en cuestión, y contando con todos los elementos que sustenten sólidamente el presente trabajo de investigación, con ello podemos concebir que: “Tanto el modelo de Piaget como el de Vygotsky hacen

mención de manera importante que las personas que enseñan funcionan como facilitadores y guías, no como directores o moldeadores del aprendizaje.”

2.3. Propósitos de la Capacitación

Hace mención (Espinoza, 2010, págs. 510-511). Sobre la experiencia en la práctica profesional, “se concluyen ocho propósitos fundamentales que debe de seguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Calificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Evaluar la calidad de desempeño.
4. Resolver problemas organizacionales.
5. Inducción y orientación del nuevo personal de la empresa.
6. Actualizar conocimientos y habilidades.”

2.4. Modelo Estratégico de Capacitación

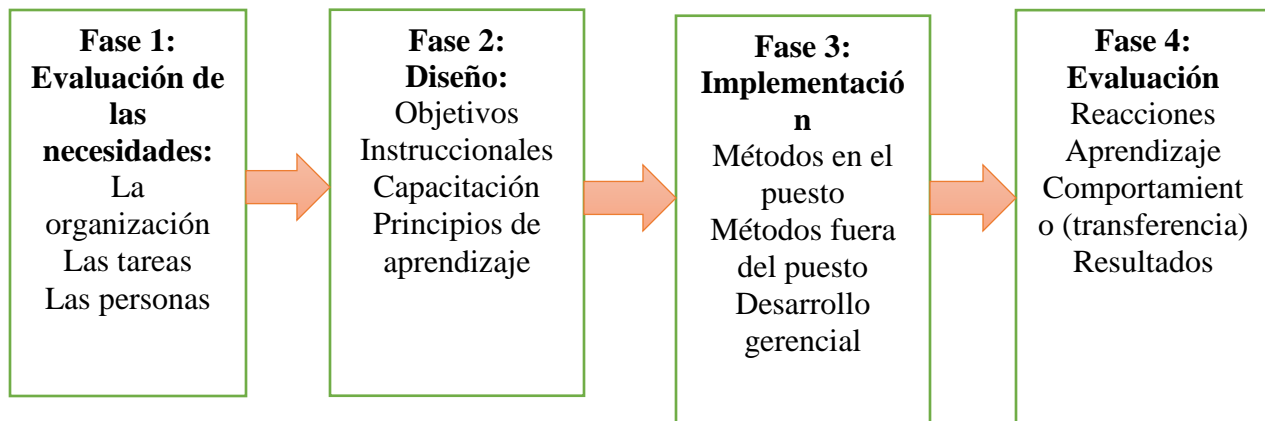


Figura 1 MEC

Los autores (Bohlander, 2013, págs. 294-295-300-305) “Mencionan cuatro fases para lograr una modelo de capacitación (MEC) exitosa dentro de cualquier empresa o institución.

1. **Evaluación de las necesidades:** Debido a que las condiciones del negocio cambian rápidamente, como lo hace la tecnología, mantener al día los tipos de capacitación de los empleados que una empresa necesita para seguir siendo competitiva puede ser un desafío. En primera estancia se debe realizar un

examen del ambiente, las estrategias y los recursos de la institución para determinar donde se debe dar énfasis en la capacitación. El segundo pasó un análisis de las tareas, el cual implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades que desempeñan. Y por último realizar un análisis de las personas para la determinación de las personas específicas que necesitan capacitación. Un estudio independiente realizado por la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo descubrió, que, por desgracia, debido a que los costos, la experiencia y el tiempo requerido, las empresas realizan evaluaciones de necesidades menos de 50% de las veces. La capacitación se debe de realizar mínimo cada tres o seis meses.

Hacer una evaluación de necesidades, no tiene por qué ser una tarea laboriosa, como se muestra en el recuadro:

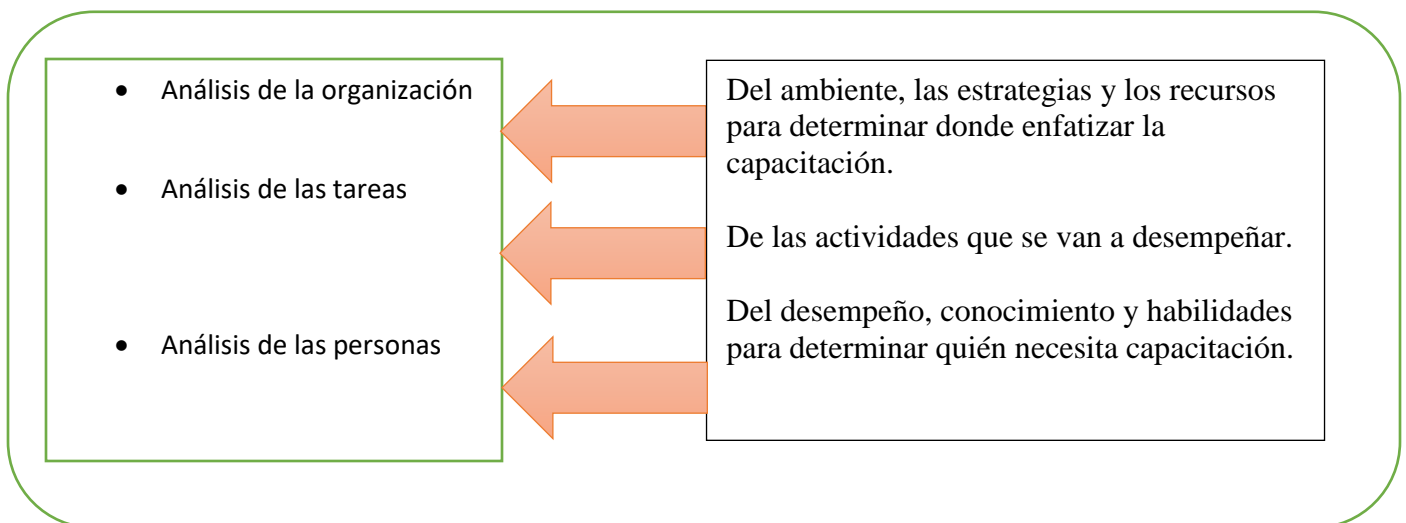


Figura 2. Evaluación de las Necesidades

2. **Diseño del programa de capacitación:** Una vez que se han determinado las necesidades de capacitación se debe de diseñar el programa de capacitación:

- **Objetivos instruccionales:** Como resultado de realizar los análisis de la organización, de las tareas y de las personas, los tendrán una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Estos objetivos lo único que buscan es describir las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se cambiaran.

- Disposición y motivación de los capacitados: La disposición de los capacitados se refiere a si su experiencia los ha hecho receptivos a la información que recibirán. La motivación es para ayudar a los empleados a entender la relación entre el esfuerzo que le dedican y la recompensa.
- Principios del aprendizaje: Al final, la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

3. **Implementación:** En la implementación de un programa de capacitación, los métodos de instrucción son donde “la llanta muerde el camino”. Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Por ejemplo, si el material se basa sobre todo en hechos, los métodos que pueden funcionar mejor son las conferencias, las sesiones en el aula o la instrucción programada. Sin embargo, la capacitación implica sobre todo comportamiento, funcionarían mejor otros métodos, como la capacitación en el puesto, la simulación o la capacitación por computadora. Con el fin de organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, se clasificará en dos grupos principales: los que se utilizan para empleados no gerenciales y los que se utilizan para los gerentes.

4. **Evaluación:** La capacitación, como cualquier otra función de la administración de recursos humanos debe ser evaluada para establecer su efectividad. Por desgracia pocas empresas e instituciones evalúan de manera adecuada sus programas de capacitación. Pero eso está cambiando. En la actualidad, los departamentos de recursos humanos están bajo presión para calcular el retorno de la inversión en capacitación de sus empresas.

En la figura 3 se muestran los cuatro criterios básicos disponibles para evaluar la capacitación.



Figura 3 Criterios Básicos para evaluar la Capacitación

- **Reacciones:** Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es evaluar las reacciones del participante. Las principales preguntas para este criterio son: ¿Cuáles eran sus objetivos de aprendizaje para este programa? ¿Los alcanzo? ¿Le gusto este programa?
- **Aprendizaje:** Mas allá de lo que los participantes piensen de la capacitación, podría ser buena idea comprobar si en realidad aprendieron algo. Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes, que pueden medirse otra vez de la capacitación para determinar la mejora.
- **Comportamiento:** Por varias razones los capacitados pueden no demostrar cambios de comportamiento una vez que regresan a sus puestos. La transferencia de la capacitación consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a los que se requiere en el puesto.”

2.5. Principios Fundamentales del Modelo de Capacitación

“Los principales principios del proceso de capacitación son:

1. Los responsables del área, por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
 - Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; o sea, para diseñar el perfil de alto desempeño.
 - Observar cotidianamente dichos comportamientos.
 - Detectar las necesidades de la capacitación.
 - Determinar los cambios en el comportamiento posterior a la capacitación.

En otras palabras, el responsable del área de capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas en el proceso de fabricación de artículos o de prestación de servicios.

En esta acción pueden participar también los propios trabajadores.

2. La evaluación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuya con ello, recae también bajo su cargo.
3. Aun cuando sea de manera implícita, puede decidirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
4. La tarea del responsable del área de capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:
 - Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
 - Procesar la información.
 - Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
 - Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
 - Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/costo.
5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles de lograr todo lo anterior.

Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Si bien la inversión inicial en recursos de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los procedimientos.

6. El proceso, tal como ha sido descrito, para su creación, implantación y funcionamiento requiere personas con talentos, capacidades y voluntad para inducir innovaciones.
7. Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo, es decir la forma en que se lleve a cabo el programa de capacitación y/o el interés de los capacitados, reflejara lo que se quiere.” (Espinoza, 2010, págs. 523-524)

2.6. Objetivos de la Capacitación

1. “Los objetivos de la capacitación, desarrollo o (más generalmente) didácticos son “una descripción de un desempeño que se espera muestren los trabajadores de ingreso reciente, antes de considerarlos competentes”
2. Los objetivos especifican que debería lograr el aprendiz después de completar exitosamente el curso de capacitación. Es decir, que habilidades, actitudes y conocimientos logro. Por lo tanto, proporcionan una guía para los esfuerzos tanto del aprendiz como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar el éxito del programa de capacitación.
3. Una útil técnica también es crear, para el aprendiz, una necesidad de capacitación motivacional percibida.
4. La capacitación resulta infructuosa cuando el aprendiz carece de la habilidad o motivación para beneficiarse de ella. Ofrecer oportunidades para la práctica activa, y dejar que el aprendiz aprenda y explore soluciones alternativas.
5. La retroalimentación, incluyendo evaluaciones periódicas del desempeño y críticas verbales más frecuentes.
6. El instructor también deberá hacer significativo e interesante el material de trabajo.” (Ricardo, 2009, pág. 190).

2.7. Características de los Instructores

“El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla. A menudo un buen capacitador es quien realiza un poco más de esfuerzo o demuestra una preparación más instructiva. Sin embargo, la capacitación también influye en el modo personal del capacitador y sus características.

A continuación, se presenta una lista breve de rasgos deseables:

1. **Conocimiento del tema:** Los empleados esperan que los capacitadores conozcan a fondo su trabajo o tema. Además, se espera que demuestren ese conocimiento.
2. **Adaptabilidad:** Como no todas las personas aprenden a la misma velocidad, las instrucciones se deben ajustar a la capacidad de aprendizaje de los capacitados.
3. **Sinceridad:** Los capacitados aprecian la sinceridad de los capacitadores, los cuales deben tenerles paciencia y mostrar tacto por sus preocupaciones.
4. **Sentido del humor:** El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible señalar un punto mediante una historia o anécdota.
5. **Interés:** Los buenos capacitadores se interesan en el tema que enseñan y tienen facilidad para transmitirlo a los capacitados.
6. **Instrucciones claras:** Como es natural, la capacitación se concluye con más rapidez y se conserva por más tiempo cuando los capacitadores dan instrucciones claras.
7. **Ayuda individual:** Cuando capacitan a más de un empleado, los capacitadores exitosos siempre proporcionan ayuda individual.
8. **Entusiasmo:** Una presentación dinámica y una personalidad vibrante indica a los capacitados que el capacitador disfruta su trabajo; los empleados tienden a responder de manera positiva a un ambiente entusiasmo.

Para que la mayoría de los programas de capacitación tengan éxito, las instituciones deben recompensar a los instructores que demuestren sus habilidades, actitudes y conocimientos, ya que muy a menudo no se le reconocen sus contribuciones a este

importante aspecto dentro de la institución. No es necesariamente recompensar económicamente o en especie a dicho personal, pero si es importante darles el reconocimiento por lo realizado.” (Bohlander, 2013, págs. 304-305).

2.8. Trabajo en equipo

Para el logro de un programa de capacitación exitosa, es necesario en algunas ocasiones formar equipos de trabajo, estos con el fin de lograr que todos los empleados manejen la misma información, el mismo apoyo, si existen dudas, entre otras.

Los trabajos en equipo mencionan (Ivancevich, 2011, págs. 276-278). “Consiste en estimular a quienes trabajan juntos a reunirse como un grupo para identificar metas comunes, mejorar la comunicación y solucionar conflictos. Esos equipos unen a personas que trabajan juntas, aprenden juntas y que se reúnen como grupo con el fin de examinar temas como:

- ¿Se entienden las metas comunes? ¿Estamos comprometidos con ellas?
- ¿Utilizamos todas las habilidades y capacidades de los miembros del equipo?
- ¿Existe comunicación dentro del grupo?
- ¿Mejoramos comúnmente nuestro desempeño?”

Los equipos de trabajo son mencionados en este trabajo, debido a que, la Institución que se está analizando, debe contar con que sus servidores públicos trabajen compaginados para lograr un trabajo exitoso, por ello la capacitación debe ser grupal y constante.

2.9. Motivación

La motivación, para cualquier empresa o institución debe de ser sumamente importante, debido a que, con esta crean empleados activos y con una visión de lograr varios objetivos y/o metas dentro de su lugar de trabajo.

Por ello (Coulter, 2013, págs. 275-276). “La motivación se refiere al proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, orientación y persistencia.

El elemento de la energía es una medida de la intensidad del impulso. Una persona motivada se esfuerza y trabaja con esmero. El esfuerzo se orienta y es consistente con

las metas organizacionales, es el tipo de esfuerzo que se desea en los empleados. Por último, la motivación abarca la dimensión de la persistencia. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para el logro de esas metas. No necesariamente se premiará a los trabajadores con dinero o especie; la motivación se puede dar de diferentes maneras, de esa manera lograremos darnos cuenta de que el trabajador está satisfecho con lo que la institución le ofrece.

La primera teoría sobre la motivación fue formulada por Abraham Maslow, psicólogo que propuso que cada persona tenía una jerarquía de cinco necesidades.

Maslow describió que la pirámide consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». “La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Esta teoría goza de amplia aceptación, en especial entre los gerentes. Tal popularidad puede atribuirse a su lógica intuitiva y a su fácil comprensión.



Figura 4 Pirámide de Maslow

Es por ello que tocar este tema es vital para la Institución que estará siendo analizada a lo largo de este trabajo, debido a que los servidores públicos realizan un trabajo un tanto peligroso, pero de igual forma un trabajo del cual se deben sentir orgullosos, por tener una responsabilidad de esa magnitud, no necesariamente se les motivara con dinero o con especie, a mi parecer los servidores públicos pueden tener motivación de mil maneras de parte de la Institución y también de parte de la ciudadanía.

2.10. Ventajas y Desventajas de un Programa de Capacitación

La capacitación en cualquier empresa o institución en todos sus niveles constituye una muy buena inversión para el Área de Recursos Humanos, con el fin de lograr un bienestar entre la empresa o la institución y los empleados. Un programa de capacitación bien aplicado de manera correcta es ventajosa, un apoyo para estos programas de capacitación son que se pueden contratar servicios de Staff o de consultoría para dar un tipo de curso que se necesite así como auxiliarnos de las instituciones correspondientes para el bienestar del trabajador como son: La Secretaria del Trabajo y Previsión Social encargada de vigilar que las empresas y es quién lleva

un registro de los cursos que tanto las empresas e instituciones proporcionarán a sus trabajadores.

Pero como todo, la capacitación tiene aspectos negativos y positivos entre los cuales menciona (Worley, 2007, pág. 408):

“Ventajas y/o Beneficios:

- La mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles
- Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes positivas
- Existe mejor comunicación en toda la empresa o institución
- Mejora la relación jefe-subordinado
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Permite el logro de metas individuales
- Crea mejor imagen
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina temores a la incompetencia o la ignorancia individual
- Las personas internas conocen las áreas y los problemas a resolver

Desventajas y/o inconvenientes

- El interés que ponga el empleado es fundamental
- El capacitador suele ser alguien de la misma empresa y presentan vicios o preferencias por amigos
- Los manuales llegan a ser obsoletos si no presentan actualización. La actualización de dichos manuales debe ser mediante una auditoria que sea realizara por lo menos cada dos años.
- Suelen ser en horarios de trabajo y la empresa lo paga como día trabajado”

2.11. Métodos de Capacitación

“(Ricardo, 2009, págs. 190-279). “Indica que después de determinar las necesidades de la capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer

objetivos de la capacitación, es posible diseñar validar e implementar un programa de capacitación.

La mayoría de las empresas puede elegir materiales de capacitación de programas diseñados en línea o tradicionales. A continuación, se mencionan los principales métodos de capacitación:

Capacitación en el trabajo

Existen muchos tipos de capacitación en el trabajo (CET). El más familiar es el método coaching. Aquí el trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacitan al empleado, en el puesto de trabajo. En los niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, operar una maquina al observar al supervisor. No obstante, esta técnica también se usa ampliamente en niveles gerenciales superiores.

Capacitación en la práctica

Implica que una persona aprenda de un trabajo mientras lo desempeña. Todos los trabajadores desde el empleado de sala de correspondencia hasta el director general, reciben la capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa. En muchas compañías, la CEP es la única capacitación disponible. Existen tipos de capacitación en la práctica, cabe mencionar algunos:

- Método de entrenamiento sustituto: Este es el más conocido. Consiste en que el trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz lleva a cabo la capacitación.
- Rotación de puestos: En la que empleado (por lo común un aprendiz administrativo) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

Es importante seguir pasos para asegurar el éxito de la capacitación práctica:

1. Preparar al aprendiz.
2. Presentar la operación.
3. Hacer pruebas.
4. Seguimiento.

Capacitación por aprendizaje

Los programas de aprendizaje se iniciaron en la Edad Media. La capacitación por aprendizaje es un proceso mediante el cual las personas convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.

Capacitación formal

Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Capacitación informal

Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

Capacitación para instrucción en el trabajo

Muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son las fáciles de aprender uno por uno. Este proceso se denomina capacitación para instrucción en el trabajo. Consta de un listado de tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación paso por paso.

Conferencias

Las conferencias tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto.

Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional

Las técnicas de audiovisuales como películas, televisión de circuito cerrado, audio cintas y videocintas, o discos suelen ser muy eficaces y se usan con mucha frecuencia. En sus sesiones de capacitación para concesionarios. Desde luego, las empresas

también usan diversos métodos de aprendizaje a distancia, incluyen los tradicionales cursos por correspondencia, así como capacitación a distancia, conferencias en video y clases por correspondencia.

Aprendizaje a distancia mediante conferencias de video

La conferencia en video es una forma popular de capacitar a trabajadores que están geográficamente separados entre sí, o respecto del instructor. Es “un medio de unir a dos o más grupos distantes, usando una combinación de equipo de audio y video. Las conferencias en video permiten a los individuos que están en una instalación comunicarse en vivo con personas de otra ciudad u otro país, o con varios grupos en muchas otras ciudades.

Capacitación basada en computadora

En la capacitación por computadora, el aprendiz utiliza sistemas interactivos de computo o de a DVD para mejorar sus conocimientos o sus habilidades. Los programas consisten en lecciones apoyadas con gráficos; los aprendices deben tomar decisiones para demostrar sus conocimientos.

La capacitación por computadora (CPC) es cada vez más interactiva y más realista. Integra el uso de texto, video, graficas, fotografía, animación y sonido para producir un ambiente complejo de capacitación en el que interactúa el aprendiz.

En la Tabla 1 se muestra las diferentes técnicas de capacitación por computadora:

Tabla 1 Capacitación Basada en computadora

IP	Los programas de instrucción programada por computadora consisten de texto, gráficas y, en ocasiones, elementos multimedia que se almacenan en la memoria y están conectados entre sí en forma electrónica.
IAC	La instrucción administrada por computadora utiliza una computadora

	para manejar las funciones administrativas de la capacitación.
SIIC	Cuando el sistema de capacitación por computadora puede proporcionar algunas de las principales características de un tutor humano.
STI	Los sistemas de tutoría inteligente utilizan la inteligencia artificial para proporcionar una tutoría más avanzada que la de los SIIC.
Realidad virtual	Coloca al aprendiz en un ambiente simulado que es virtualmente igual al ambiente físico.
Simulaciones	Muestran la representación de una situación y tareas a desempeñar.

Se dice que al utilizar la capacitación basada en computadora se logran varios objetivos:

- Auto-capacitación (Facilidad de capacitar a distancia).
- Variedad (Permite incorporar diferentes cursos de distintas especialidades).
- Auto-administración (se puede dar seguimiento a la evolución y avance de los alumnos/empleados).
- Gracias a su modularidad y amigabilidad, permite una fácil y rápida configuración de un curso.
- Puede incorporarse un tutor inteligente.
- Tiene incorporado un modelado de estudiante tipo "sobre-posición".

Partes (Módulos) que la componen:

- Tutor inteligente.
- Interfaz basado en tecnología multimedia.
- Alumno (dirigido específicamente a ellos)
- Administrador (permite la configuración de cursos y posibilita su seguimiento).

Configurador de lecciones, bancos de preguntas y secuencia.

Sistemas electrónicos de soporte del desempeño (EPSS)

Los sistemas electrónicos de soporte del desempeño son herramientas y presentaciones computarizadas que permiten la capacitación, documentación y apoyo telefónico automatizados.

Los sistemas de soporte del desempeño se manejan como auxiliares modernos para el trabajo.

Capacitación vía internet

La facilidad que representa el auto-aprendizaje basado en internet y el desarrollo que las empresas han tenido en el rubro de la capacitación están permitiendo que haya un gran volumen y una importante y rápida sustitución a muchos otros tipos de capacitación. Existe una gran cantidad de firmas que en buena medida permiten a sus empleados que tomen cursos en línea que ofrecen varios proveedores. Otros con una mayor orientación tecnológica utilizan su propia herramienta del Intranet para facilitar la capacitación (a distancia) basada fundamentalmente en computadora.

Actualmente los trabajadores pueden tener acceso a los programas siempre que lo deseen. Los costos de distribución se minimizan a cero, y en caso necesario si la compañía quiere hacer un cambio en el programa, puede hacerlo desde una ubicación central.

Capacitación a distancia

En la actualidad, las empresas utilizan varios métodos de aprendizaje a distancia para capacitar a sus empleados, los cuales van desde cursos de papel y lápiz, por correspondencia, telecapacitación y videoconferencias.

- Telecapacitación: En la telecapacitación, un capacitador de una central instruye a un grupo de empleados ubicados en lugares remotos por medio de redes de televisión vía satélite para capacitar a sus ingenieros, pero ahora se usa para muchos otros tipos de capacitación.

- **Videoconferencias:** Las videoconferencias permiten que las personas que se ubican en un lugar se comuniquen en vivo, a través de una combinación de equipo visual y audio, con individuos de otra ciudad u otro país, o con grupos localizados en varias ciudades. Lo anterior se puede hacer solo con cámaras de video de computadoras y varios aprendices en lugares remotos, o una docena más de aprendices que toman una clase en una sala para videoconferencias. En este caso, la interacción entre el público se lleva a cabo por medio de teclados.

Portales de aprendizaje

También llamados portales de información empresarial (PIE), las categorías de los empleados de una firma (secretarias, ingenieros, vendedores, etc.) pueden tener acceso a todas las aplicaciones corporativas que necesiten, y “conseguir las herramientas que requieran para analizar datos dentro y fuera de su compañía, así como ver el contenido personalizado que necesitan, como noticias industriales y datos de competitividad.

Los portales de aprendizaje ponen más información en las manos de los trabajadores, cuando así lo requieren. En vez de limitar las oportunidades de capacitación a las clases convencionales dirigidas por instructores o a sesiones periódicas de entrenamiento.

Sistemas de gestión del aprendizaje

Los sistemas de gestión del aprendizaje (SGA) tienen una función importante al ayudar a los empleados a identificar necesidades de capacitación, así como a programar, entregar y evaluar, y gestionar la capacitación en línea por sí misma.

Los SGA basados en internet incluyen un catálogo de cursos, inscripción en dos pasos, instalaciones y gestión del horario de capacitación, y sistemas de evaluación (incluyendo exámenes antes y después del curso). Luego, eligen cursos en base en sus necesidades.

Capacitación basada en MP3/iPod

Cada vez con mayor frecuencia, los empleadores aprovechan la enorme popularidad de los reproductores MP3, iPods y dispositivos móviles similares para brindar a sus trabajadores “capacitación corporativa y descargas de todo tipo, desde como cerrar un contrato de ventas importante hasta optimizar el cambio organizacional, pasando por aprender idiomas para los negocios.

Mensajería instantánea (MI)

Algunas empresas, alientan a los trabajadores a usar mensajería instantánea como un dispositivo de aprendizaje rápido. Los empleadores también usan la mensajería instantánea para complementar la capacitación en un aula de clases, por ejemplo, mediante el uso de MI para horas de oficina en línea, así como para coaching y charlas grupales.

Capacitación para propósitos especiales

En la actualidad, la capacitación va más allá de solo preparar a los trabajadores para realizar sus labores de manera efectiva. También se requiere que la capacitación sirva para propósitos especiales, como enseñar a convivir con la diversidad.

Técnicas de capacitación para alfabetización

El analfabetismo funcional es un grave problema laboral. Según un estimado, alrededor de 39 millones de personas en Estados Unidos enfrentan un problema de aprendizaje que les dificulta la lectura, la escritura y la aritmética. Por consiguiente, los gerentes y los capacitadores deben estar preparados para ayudarlas, por ejemplo, con capacitación preparatoria adicional o con diferentes medios de capacitación.

Los patrones responden principalmente a dos maneras. Primero, ponen a prueba las habilidades básicas de los candidatos del empleo. Segundo, establecen programas de habilidades básicas y alfabetización.

Capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad de decidir (empowerment)

La mayoría de los trabajadores deben capacitarse para ser buenos miembros de equipos. Toyota, por ejemplo, dedica muchas horas para capacitar a los nuevos trabajadores en cuanto a escucharse mutuamente y cooperar. El proceso de capacitación de Toyota resalta la dedicación al trabajo en equipo.

Algunas firmas usan capacitación en exteriores, como los programas Outward Bound para fomentar el trabajo en equipo. La capacitación en exteriores usualmente implica llevar al equipo gerencial de la firma a zonas montañosas accidentadas.

Capacitación gerencial en el trabajo

La capacitación en el trabajo puede cubrir todas las áreas no solo es dirigido para los empleados que no son gerentes. También es un método de desarrollo gerencial muy popular. Las variantes importantes incluyen rotación de puestos de trabajo, el método de coaching y el aprendizaje activo.

La capacitación gerencial tiene como propósito preparar (mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades) de la mejor manera a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda organización.

Tiene como principales objetivos:

- Desarrollar mejores estrategias en la toma de decisiones y conocer las reglas básicas del protocolo empresarial.
- Utilizar las recompensas como herramientas para conseguir lo máximo de un colaborador.
- Integrar a los colaboradores en el análisis y solución de problemas relacionados con funciones dentro de la organización.
- Identificar, satisfacer las necesidades de capacitación.
- Reestructurar una empresa en base al diseño organizacional en la rueda.

Aprendizaje en la acción

Aprendizaje en la acción significa dejar que los gerentes trabajen tiempo completo en proyectos reales, analicen y resuelvan problemas, por lo general en departamentos distintos al propio. Los aprendices se reúnen periódicamente con un grupo de proyecto de cuatro o cinco integrantes, con la finalidad de discutir sus hallazgos. Luego, los grupos presentan sus recomendaciones al presidente, al director general y al jefe de la división que estudiaron.

El método de estudio de casos

El método de estudio de casos presenta a un aprendiz una descripción escrita de un problema de la organización. La persona analiza el caso, diagnostica el problema y presenta sus hallazgos y soluciones en una discusión con otros aprendices.

El método de estudio de los casos tiene varios pronósticos. Se dirige, en primer lugar, a dar a los aprendices experiencias realistas para identificar y analizar problemas complejos, en un ambiente donde su líder de discusión capacitado puede guiar sutilmente su progreso. A lo largo de la discusión en clase del caso, los educandos también aprenden que usualmente hay muchas formas de abordar y resolver problemas complejos de la organización. Y aprenden que sus necesidades y valores propios con frecuencia influyen en las soluciones que sugieren.

Juegos de simulación para la administración

En los juegos de simulación para la administración, los aprendices se dividen en compañías de cinco o seis integrantes, cada una de las cuales tienen que competir con las demás en un mercado simulado. Cada compañía puede tomar varias decisiones.

Como en el mundo real, cada compañía usualmente no sabe que decisiones si afecten sus propias ventas.

Seminarios externos

Muchas organizaciones ofrecen seminarios y conferencias de desarrollo gerencial. La AMA, por ejemplo, ofrece cientos de cursos en áreas como administración general, recursos humanos, ventas y marketing, y administración internacional. Los cursos

cubren temas como mejora de habilidades de escritura empresarial, planeación estratégica y capacitación en reafirmación personal para gerentes.

La mayoría de estos programas brindan unidades de educación continua (UEC) para complementar cursos. Por lo general, la UEC no es válida para obtener créditos de grados académicos en la mayoría de las instituciones de educación superior o universidades; no obstante, ofrecen una constancia del hecho de que el aprendiz participo y completo una conferencia o un seminario.

Asociaciones al servicio de los administradores de RH

En México la Asociación Mexicana de Capacitación del Personal A.C., AMECAP, se creó en 1996 con el propósito de investigar, regular y promover principios, métodos y técnicas en materia de capacitación, para el mejor desempeño y efectividad en las funciones productivas dentro de las empresas.

Programas conjuntos

Algunas compañías ofrecen programas de pregrado y posgrado a empleados seleccionados, en cooperación con instituciones de educación superior y universidades. Muchos también ofrecen en sus instalaciones varias conferencias y seminarios impartidos por profesores e investigadores académicos.

Por ejemplo, Petróleos Mexicanos solicitó a la Universidad Nacional Autónoma de México, por medio de la Facultad de Contaduría y Administración, que impartiera un programa de maestría en administración para sus gerentes medios de las áreas fundamentales. El programa del curso cubrió las materias propias del posgrado. Este ejercicio se ha repetido por diversos organismos públicos, descentralizados del gobierno y empresas privadas.

Centros de desarrollo internos

Muchas firmas tienen centros (o universidades) de desarrollo internos, que usualmente combinan aprendizaje en salón de clases (conferencias, seminarios, por ejemplo) con otras técnicas como los centros de evaluación y oportunidades de aprendizaje en línea, para ayudar en desarrollo de los trabajadores y otros gerentes.

Las compañías actuales intentan evitar que se cree una atmosfera de “country club” en las primeras universidades corporativas.

Instructores ejecutivos

Muchas firmas usan instructores ejecutivos para desarrollar la eficacia de sus altos ejecutivos. Un instructor ejecutivo es un consultor externo que entrevista a jefe, colega, subalternos y en ocasiones familia del ejecutivo, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de este, y asesorarlo para que aproveche dichas fortalezas y debilidades. Se dice que alrededor de dos tercios de los instructores ejecutivos son mujeres, y estos provienen de varias disciplinas, incluyendo pedagogía consultoría, psicología y salud mental. Algunas firmas, como Becton Dickinson & Co., alientan a los empleados profesionales y administrativos a asesorarse mutuamente.

El instructor ejecutivo llega a ser muy efectivo. Los participantes en un estudio incluían aproximadamente 1,400 gerentes ejecutivos que recibieron retroalimentación del desempeño por parte de jefes, colegas y personal a su cargo.

Puesto que el uso de un instructor ejecutivo suele costar más haya de miles de pesos, los expertos recomiendan usar evaluaciones formales antes de utilizarlos para descubrir fortalezas y debilidades, y dar un enfoque más preciso al instructor ejecutivo.”

“Los autores (Bohlander, 2013, págs. 307-317). *Hacen mención de algunos métodos de capacitación*

Capacitación de aprendizaje practico

Sistema de capacitación en el que un trabajador que ingresa en un oficio que requiere habilidades, recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de el.

Los programas de aprendizaje práctico surgieron en Europa como parte de un sistema de gremios, y continúan siendo utilizados ampliamente.

Capacitación gubernamental

El gobierno federal de Estados Unidos y varios gobiernos estatales han comenzado a trabajar junto con empleadores privados para patrocinar múltiples programas de

capacitación para empleados nuevos y actuales mediante centros de carrera en toda la nación. Estos centros de carrera profesional han permitido que miles de organizaciones ayuden a los ciudadanos locales a obtener trabajo y ayuda de capacitación para el desempeño del puesto.

Instrucción en el aula

Cuando se habla de capacitación, casi todo el mundo piensa en el aula. Algunas de las ventajas en el aula se refieren a la motivación y la asistencia. Cuando no existe un salón de clases para impartir los cursos se pueden tener complicaciones para completarlo. A pesar del surgimiento de muchos otros tipos de aprendizaje, la instrucción en el aula sigue siendo la número uno en la capacitación.

Instrucción programada

La instrucción programada, que también se conoce como aprendizaje auto dirigido, que utiliza libros, manuales o equipos para analizar el contenido en secuencias para que los empleados aprendan a su propio ritmo. Después de presentarle un pequeño segmento de la información, el capacitando está obligado a responder una pregunta, ya sea en una respuesta por escrito, o seleccionar la forma que le indiquen para contestar.

Métodos audiovisuales

Para enseñar habilidades y procedimientos en muchos puestos de producción utilizan ciertos dispositivos audiovisuales. Por ejemplo, las grabaciones en video, permiten a menudo ilustrar las etapas en un procedimiento tal como el ensamblado de equipo electrónico o como trabajar con un empleado problemático. Los capacitadores y los capacitandos pueden ver el problema, y obtener la retroalimentación inmediata.

Método de simulación

A veces no es práctico ni prudente capacitar empleados con el equipo real que se utiliza en el trabajo. Un ejemplo obvio es la capacitación para conducir un avión, una nave espacial u otro equipo muy técnico y costoso. El método de simulación hace hincapié en el realismo del equipo y en su operación con un costo mínimo y la máxima seguridad.

Sistemas de administración del aprendizaje (Learning Management Systems)

Sistema en línea que ofrece una variedad de evaluaciones: la comunicación, la enseñanza y las oportunidades de aprendizaje. Este sistema es construido especialmente por proveedores de software. Usando el software, los gerentes pueden evaluar las habilidades de los empleados, inscribirlos en cursos, entregar módulos de aprendizaje interactivos directamente en los escritorios de estos, cuando lo necesiten o deseen, evaluar y realizar un seguimiento de su progreso, y determinar cuando están listos para ser promovidos.

Experiencias en el puesto

Ciertas habilidades y conocimientos pueden ser adquiridos con solo escuchar, observar y leer. Pero otras solo se obtienen mediante la práctica real y la experiencia. Debido a que la experiencia de desarrollo en el puesto es una de las técnicas de mayor de eficacia y de uso generalizado. Los métodos para ofrecer experiencia en el puesto incluyen lo siguiente:

1. El coaching implica un flujo continuo de instrucciones, comentarios y sugerencias del director hacia el subordinado.
2. Las asignaciones suplentes preparan a la persona para asumir el puesto de gerente.
3. La rotación de puestos y las transferencias laterales proporcionan diversas experiencias profesionales.
4. Los proyectos especiales y consejos de subalternos brindan a las personas la oportunidad de involucrarse en el estudio de problemas actuales de la organización y en la planeación y toma de decisiones y nuevas iniciativas.
5. El aprendizaje activo es un método de capacitación en el que los capacitadores trabajan tiempo completo en proyectos, junto con otras personas de la organización y luego analizan con ellos los aspectos que salieron bien y mal.
6. Las reuniones del personal gerencial permiten a los participantes familiarizarse con los problemas y acontecimientos que ocurren fuera de su área inmediata a darles la oportunidad de conocer las ideas y opiniones de otros gerentes.

7. Las progresiones laborales planeadas utilizan todos estos métodos al ofrecer a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para avanzar en una serie de puestos que requieren cada vez más altos de conocimientos o de habilidades.

Estudios de casos

Un método útil en particular, empleado en situaciones de aprendizaje en el aula, es el estudio de caso. Por medio de ejemplos documentados, los empleados aprenden a analizar (separar) y sintetizar (unir) los hechos para tomar conciencia de las muchas variables en las cuales se basan las decisiones gerenciales y, en general, para mejorar sus habilidades en la toma de decisiones. Por lo general se señala que el estudio de caso es más apropiado cuando:

1. Las habilidades analíticas, de solución de problemas y de pensamiento crítico son las más importantes.
2. Los conocimientos, las habilidades y capacidades son complejos y los participantes necesitan tiempo para dominarlos.
3. Se desea la participación activa.
4. El proceso de aprendizaje (preguntar, interpretar, etc.) es tan importante como el contenido.
5. El equipo puede interactuar para la solución de problemas.

Juegos de negocios y simulaciones

Los juegos de negocios están siendo usados ampliamente como un método de desarrollo gerencial. Generalmente, los jugadores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan una organización hipotética. Por medio de una computadora programada para el juego, simulan los efectos que tiene cada decisión en las distintas áreas de una organización. IBM ha desarrollado un juego de video llamado Innov8 que capacita a los gerentes en situaciones hipotéticas.

Desempeño o juego de roles

El desempeño de roles consiste en representar el papel de otros, a menudo el de un supervisor y un subordinado, que están implicados en un problema particular. Al actuar en la posición del otro, los participantes en el desempeño de roles mejoran sus capacidades para entender y tratar a los demás.

Un desempeño de roles exitoso requiere planeación. Los instructores deben de hacer lo siguiente:

1. Primero, asegurarse de que los miembros del equipo se conozcan entre sí. En otras palabras, no hagan del juego de roles la primera actividad en una sesión de capacitación.
2. Preparar a los actores presentándoles una situación específica.
3. Estar consciente de que los voluntarios son los que mejor representan un papel.
4. Preparar a los observadores asignándoles tareas específicas, como evaluar o retroalimentar, una vez terminado el juego.
5. Dirigir la representación de roles a medida que se equivoquen (porque no hay guion escrito)
6. Hacerla breve.
7. Actualizar la representación y destacar los puntos que se aprendieron.

Modelado del comportamiento

Es una técnica que combina varios métodos de capacitación y, por consiguiente, múltiples principios de aprendizaje. El modelado de comportamiento consta de cuatro componentes básicos:

1. Puntos de aprendizaje: Al principio de la instrucción se enumeran las metas y los objetivos esenciales del programa.
2. Modelado: Ver películas, DVD o cintas de video en los cuales se ve a un gerente ejemplar tratando con un empleado con el fin de mejorar su desempeño.
3. Práctica y desempeño de roles: Los capacitados participan en un ensayo general de las conductas mostradas por los modelos. Un ejemplo, podría ser, una simulación de un rescate en un temblor; la mitad de los capacitados podrían ser las personas afectadas y la otra mitad ser los paramédicos, bomberos, topes, rescatistas, etc.

4. Retroalimentación y esfuerzo: A medida que la conducta del capacitando se asemeja cada vez más a la del modelo, el capacitador y otros capacitados proporcionan refuerzo social.”

2.12. Nuevos programas de capacitación y desarrollo

Como todo, la capacitación va evolucionando, y a lo largo de las décadas encontramos más formas de capacitar a los nuevos y antiguos trabajadores. (Bohlander, 2013, págs. 323-329). Hace mención “Además de la capacitación que aborda los conocimientos, las habilidades y capacidades reflejando las demandas de un puesto concreto, muchos empleadores desarrollan programas de capacitación para cubrir las necesidades de sus empleados.

Onboarding

La incorporación, también conocida como socialización organizacional, se refiere al mecanismo a través del cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros de la organización efectivos y conocedores. El onboarding va más allá de la inducción a los nuevos empleados para sus nuevos ambientes de trabajo. Las tácticas utilizadas en este proceso incluyen reuniones formales, conferencias, videos, material impreso u orientaciones basadas en computadora para presentar a los recién llegados a sus nuevos trabajos y organizaciones. La investigación ha demostrado que estas técnicas de socialización conducen a resultados positivos para los nuevos empleados, como una mayor satisfacción en el trabajo, un mejor desempeño laboral. Estos resultados son particularmente importantes para una organización que busca conservar una ventaja competitiva en una fuerza laboral cada vez más móvil y globalizada. En los Estados Unidos, por ejemplo, hasta el 25% de los trabajadores son recién llegados a la organización que participan en un proceso de incorporación. El término inducción se usa en cambio en regiones como Australia, Nueva Zelanda, Canadá y partes de Europa. Esto se conoce en algunas partes del mundo como entrenamiento.

Capacitación cruzada y capacitación de equipos

Las organizaciones dependen de equipos para lograr las metas estratégicas y operativas.

Estrechamente relacionada la capacitación de equipo está la cruzada, en la cual los empleados aprenden a realizar diferentes trabajos dentro de la organización, además del suyo. Parte de la motivación para la capacitación cruzada es que da flexibilidad a las empresas. Los trabajadores pueden ser cambiados de puesto en el momento y al lugar donde sean necesarios, lo que no se puede hacer con los trabajadores y el equipo de especializados.

Capacitación para la diversidad

Dos de cada tres empresas de Estados Unidos han ampliado sus programas de diversidad a causa de la creciente globalización. Hay tres tipos de capacitación de la diversidad:

1. Construcción de conciencia.
2. Capacitación para prevenir la discriminación y el acoso.
3. Construcción de habilidades, las cuales proporcionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para trabajar con personas que son diferentes.”

2.13. Evaluación de la capacitación

El autor (Worley, 2007, pág. 220) “Indica que los resultados de la capacitación y el desarrollo predominan en el lugar de trabajo, la investigación consagrada a la evaluación se centra principalmente en las reacciones, es decir, en la medida más débil de la eficacia.

La capacitación, para ver si se cumplió sus objetivos, es observando al final a los asistentes o entrevistado a su jefe.

También el autor (Dessler, 2009, pág. 321). “Para evaluar el programa de capacitación, primero se debe determinar el diseño del estudio de la evaluación. Una opción es el diseño de series de tiempo.”

“El diseño de series de tiempo, tiene como objetivo de la estadística descriptiva es el dotarnos de métodos (tanto gráficos como cuantitativos) que nos permitan resumir y extraer información de un conjunto de observaciones tomadas de una variable

En el contexto particular de las series de tiempo, las observaciones son tomadas a lo largo del tiempo.

La estadística descriptiva tratara entonces de dotarnos de métodos básicos que nos permitan comprender la evolución de las observaciones de los empleados o gerentes en su caso a lo largo del tiempo. En la figura 5 se muestra un ejemplo de las sesiones de Capacitación de “X” empresa del año 2015 al 2017.” (Capacitacion E. d., 2009)

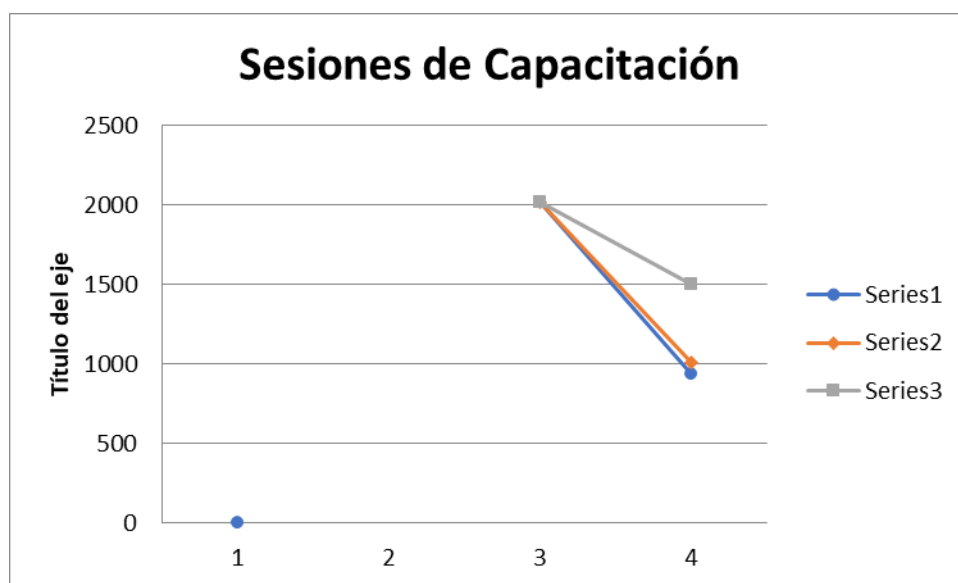


Figura 5 Sesiones de Capacitación

(Dessler, 2009, págs. 321-322). “La experimentación controlada es una segunda opción, en general, es el proceso de evaluación preferido, un experimento controlado utiliza a un grupo de capacitación y a un grupo control que no reciben capacitación. Se obtienen datos (por ejemplo, sobre la cantidad de ventas o la calidad del servicio) antes y después de un periodo de trabajo correspondiente del grupo de control. Lo anterior permite determinar el grado en el que cualquier cambio en el desempeño del grupo capacitado es consecuencia de la capacitación y no de algún cambio organizacional, como un aumento de sueldo, que afectaría igual a los empleados de ambos grupos.

Este método es factible, pero en pocas empresas lo utilizan. La mayoría solo mide las reacciones de los aprendices ante el programa; algunas también miden el desempeño

laboral de los participantes antes y después de la capacitación. El gerente de recursos humanos debe utilizar por lo menos una forma de evaluación, para evaluar el programa de capacitación.

De igual manera, se evaluaría el aprendizaje de los empleados al poner a prueba sus nuevos conocimientos. El patrón puede evaluar los cambios conductuales de los aprendices de manera directa o indirecta. Si lo hace de manera indirecta, evaluaría la eficacia de, digamos un programa de capacitación para la evaluación del desempeño preguntándole a los subordinados de esa persona cuestiones como: “¿Su supervisor dedico tiempo a proporcionarle a los subordinados de un desempeño bueno y uno malo cuando evaluó su desempeño reciente?”

En la figura 6 se muestra un formulario que se presenta al finalizar la evaluación de la capacitación de cada uno de los trabajadores.”


 Acción Social <small>Ministerio del Poder Judicial</small>	EVALUACIÓN Tercer Taller Delegados Departamentales y de Capitales	Código: F-ATH-004 Fecha de aprobación: 30-01-2008 Versión: 03			
	PROCESO: RED PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA EXTREMA JUNTOS				
ESTE FORMATO DEBE SER DILIGENCIADO AL FINALIZAR LA CAPACITACIÓN					
Tema: _____		Fecha (dd/mm/aa): _____			
Facilitador o docente: _____		Lugar: _____			
Dependencia a la que pertenece: _____					
Marque con una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta: 5=COMPLETAMENTE DE ACUERDO; 4=DE ACUERDO; 3=NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO; 2=EN DESACUERDO; 1=COMPLETAMENTE EN DESACUERDO					
1. Evaluación del contenido:					
1.1. Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y éstos se han cumplido satisfactoriamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Evaluación de Metodología					
2.1. La capacitación está estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Evaluación de utilidad y aplicabilidad					
3.1. La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Evaluación del facilitador o docente					
4.1. El facilitador o docente tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. El facilitador o docente ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. El facilitador o docente ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Observaciones: _____					

Figura 6 Formulario de Evaluación

2.14. Evaluación de la Capacitación según el modelo de Kirkpatrick

Como bien sabemos la tecnología y los avances en temas como este nos han rebasado, es por ellos que este modelo es importante mencionarlo, ya que puede ser utilizado de manera rápida y correcta en todas las instituciones o empresas del mundo.

El artículo (Kirkpatrick, 2014). “El primero en abordar científicamente la evaluación de la formación fue Donald L. Kirkpatrick en 1959. Profesor de la Universidad de Wisconsin, autor, conferenciante, formador y consultor en el ámbito de la formación y desarrollo profesional, su libro “Evaluación de Acciones Formativas” es un estándar utilizado por profesionales de todo el mundo.

Kirkpatrick plantea la evaluación de la formación a cuatro niveles, que representan una secuencia coherente de evaluar las acciones formativas. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente. Según se avanza y se pasa de un nivel a otro, el proceso se hace más difícil y conlleva más tiempo, pero también proporciona información más valiosa. Ninguno de los niveles debería pasarse por alto.

Estos cuatro niveles son:

- **Nivel 1: Reacción:** En este nivel, la evaluación mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, respecto a la formación que acaban de recibir. Es importante obtener no solo una reacción, sino una reacción positiva, que podría no asegurar el aprendizaje, aunque una negativa, casi con seguridad, reduce la posibilidad de que ocurra. Se suele instrumentar por medio de encuestas a los participantes inmediatamente después de la acción formativa, con preguntas sobre el interés del curso, las habilidades de comunicación y cualificación del formador, el estado de las infraestructuras (aulas, desplazamientos, comidas, atención, etc.), temas más y menos interesantes, etc., aunque ofrece poca fiabilidad sobre la eficacia de la acción formativa. Es útil en el caso de jornadas y seminarios de formación externa, fundamentalmente para evaluar la calidad de la empresa organizadora, lo que nos dará criterio para siguientes acciones con la misma empresa. Como la encuesta se suele realizar inmediatamente después de la acción formativa, incluso muchas veces es el propio profesor el que entrega y recoge las encuestas, es fácil que se convierta en una especie de “encuesta de la sonrisa”. De todas formas, por comparación con todas las encuestas recibidas de diferentes acciones, sí podemos establecer una especie de ranking de calidad a partir de un número relevante de encuestas, naturalmente con un valor más conceptual que estadístico.

- **Nivel 2: Aprendizaje:** El aprendizaje se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de una acción formativa. Las acciones formativas que tratan sobre temas como diversidad o igualdad en la plantilla tienen como objetivo principal un cambio de actitudes; las acciones formativas técnicas pretenden una mejora de las habilidades; y las acciones sobre materias como liderazgo, motivación y comunicación, pueden aspirar a lograr los tres objetivos. Con el fin de evaluar el aprendizaje, es necesario establecer objetivos específicos: saber a dónde nos dirigimos es imprescindible para conocer si vamos avanzando correctamente. Podemos evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes antes y después del curso por medio, por ejemplo, de una prueba escrita. Esta evaluación se puede realizar inmediatamente después de finalizada la acción formativa. Es importante, pero aún no estamos hablando de transferencia al puesto de trabajo. El nivel de aprendizaje Intenta, pues, medir los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo del curso, fundamentalmente a través de pruebas de control. Estos controles son imprescindibles en la formación e-learning y en la presencial relacionada con conocimientos técnicos (en este último caso, junto con el nivel 1). En este nivel, tratamos de conocer si el participante en la acción formativa ha aprendido los contenidos del curso. Exámenes, pruebas objetivas a la finalización del curso, o el contraste posterior en el puesto de trabajo son instrumentos adecuados para conocer si los asistentes a la acción han conseguido ese objetivo básico de la formación, que es adquirir conocimiento nuevo. Estamos hablando de la importancia de la formación continua en cada empresa. Ahora abordamos los dos elementos imprescindibles, los dos objetivos básicos que debe perseguir la empresa al diseñar un plan de formación: la transferencia de los conocimientos y habilidades que deben adquirir los participantes, al puesto de trabajo que cada uno ocupe; y la evaluación de los resultados de la formación, tanto en términos de objetivos intangibles como sociales, comerciales o económicos. Son los puntos críticos que justificarán la

importante labor del departamento de formación ante la alta dirección de la compañía, y probablemente los que menos se contemplan en el diseño de los diferentes planes de formación de cada empresa, lo que se justifica solo porque son, lógicamente, los más difíciles de medir. Pero eso nunca debería ser una razón, incluso para la reivindicación profesional de los responsables de formación de la empresa.

- **Nivel 3: Conducta:** Para que se produzca un cambio de conducta es necesario no solo que la persona quiera cambiar (nivel 1), e incluso que sepa lo que tiene que hacer, cómo y cuándo (nivel 2); además tiene que trabajar en un clima adecuado, debe tener la oportunidad de cambiar e incluso debe ver algún incentivo, no necesariamente monetario, en el cambio. Para comprobar si se ha producido un cambio de conducta es necesario dejar pasar un tiempo desde la formación (entre 1 y 2 meses) para facilitar que el cambio se produzca, y encuestar o entrevistar a: participantes, supervisores inmediatos, subordinados, clientes/proveedores si corresponde, etc., además de la observación directa del comportamiento del empleado en el puesto de trabajo. Esta evaluación se debe repetir tras 6/12 meses, para comprobar que el cambio es firme. Este nivel de evaluación es conveniente siempre, e imprescindible en la formación asociada al puesto de trabajo. En este nivel es en el que se plantean los retos más importantes al departamento de formación de la empresa: la transferencia real de esos conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, lo que no siempre es fácil por temas de organización interna, resistencias al cambio, falta de estímulo, etc. Se trata, por tanto, de un nivel de evaluación mucho más útil a la compañía, puesto que es a partir de aquí cuando la empresa comienza a obtener resultados de la formación, que si estaba bien diseñada y adaptada a las necesidades reales de la empresa, tendrá un efecto rápido sobre la mejora de los resultados empresariales.
- **Nivel 4: Resultados:** En este nivel intentamos medir si la acción formativa tiene un impacto efectivo y eficiente en la organización. Este es el nivel más complejo

de evaluar. Requiere, además, de un periodo largo para una evaluación correcta, y un seguimiento muy directo de cada uno de los empleados que recibió la formación. Y además no siempre es posible, salvo convenios internos de cada empresa que pueden ser fácilmente desmontables por los contrarios a una determinada acción. Sin embargo, es muy importante porque habitualmente las altas direcciones de las compañías entienden muy bien el concepto de resultados económicos, pero no siempre –especialmente en tiempos de crisis– otros resultados más asociados al largo plazo, como la motivación, el compromiso, la implicación de la plantilla en la evolución de la empresa. Y en estos aspectos de la actitud de las personas, la formación tiene mucho que aportar, aunque sus resultados a corto se pueden medir con mucha dificultad en términos de aportación directa y positiva a la cuenta de resultados (también aquí sería aplicable la máxima de que, si una empresa quiere ser sostenible en el tiempo, nunca la búsqueda de resultados a corto debería perjudicar la obtención de resultados recurrentes, de resultados a largo plazo). Los resultados finales pueden consistir en: aumento de la producción, mejora de la calidad, menores costes, reducción de la frecuencia y/o gravedad de los accidentes, incrementos de las ventas, reducción de la rotación de la plantilla, aumento de la productividad, mayores beneficios, etc. Este tipo de resultados son la razón por la que planteamos acciones formativas, por lo que los objetivos finales de cada acción deben estar definidos en estos términos. En la evaluación de resultados debemos ser capaces de responder a preguntas del tipo: ¿Cuánto mejoró la calidad como consecuencia de la acción formativa?, ¿y la productividad?, ¿la comunicación interna?, ¿el clima laboral?, ¿la producción?, ¿las ventas?... Pero esto no siempre es fácil y la mayoría de las veces quedan sin contestar porque las evidencias que encontramos solo aportan indicios como máximo, y no una prueba clara de que los resultados se deben en exclusiva a la acción formativa. Frecuentemente debemos quedarnos con esos indicios.

En la figura 7 se muestra el modelo de Kirkpatrick:

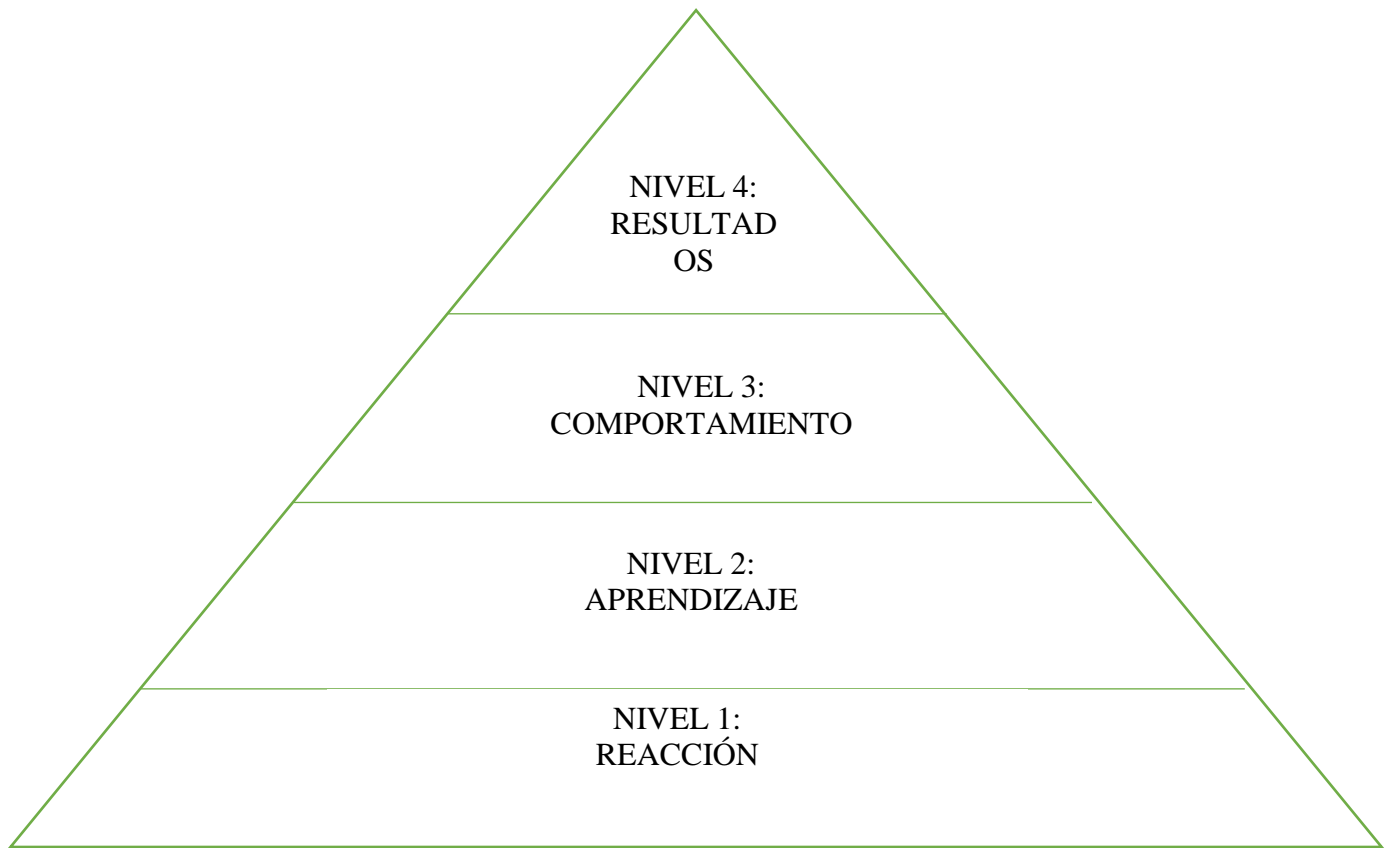


Figura 7 Modelo de Kirkpatrick

Capítulo III Información General de la “Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Atizapán de Zaragoza”

3.1. Misión

“La Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Atizapán de Zaragoza es responsable de mantener la paz y el orden público, proporcionando a la población las condiciones necesarias para una convivencia armónica preservando la integridad de las personas y sus bienes, con estricto apego y respeto a sus derechos. Se encarga de normar, planear, organizar, supervisar, ejecutar y evaluar los trabajos realizados en materia de prevención, seguridad y vialidad en el municipio, a fin de fomentar una cultura de la legalidad, democracia y prevención del delito.”

3.2. Objetivos

- Formular y evaluar las políticas y estrategias en materia de seguridad pública.
- Proponer y evaluar el Programa Nacional de Procuración de Justicia, el Programa Nacional de Seguridad Pública y demás instrumentos programáticos en la materia.
- Regular los procedimientos de selección, ingreso, formación, capacitación, permanencia, evaluación, certificación y registro de los servidores públicos de las instituciones de Seguridad Pública.
- Determinar criterios uniformes para la organización, operación y modernización tecnológica de las Instituciones de Seguridad Pública.
- Determinar la participación de la comunidad y de instituciones académicas en coadyuvancia de los procesos de evaluación de las políticas de prevención del delito, así como de las Instituciones de Seguridad Pública, entre otras.

Con base en lo anterior, las policías, los ministerios públicos, autoridades penitenciarias y las dependencias de seguridad pública a nivel federal, local y municipal trabajan de manera conjunta, lo que permite que el nuevo Sistema Nacional de Seguridad Pública refuerce y consolide la Estrategia de Seguridad del Estado.

3.3. Instituciones en apoyo de los Cursos a impartir

La Institución encargada de dar a conocer los cursos a impartir es el **Secretario Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP)**. Sus principales funciones son:

Facultades

- Formular, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las políticas, programas y estrategias en materia de seguridad pública.
- Proponer, ejecutar y evaluar el Programa Nacional de Procuración de Justicia, el Programa Nacional de Seguridad Pública y demás instrumentos programáticos en la materia.
- Regular los procedimientos de selección, ingreso, formación, capacitación, permanencia, evaluación, certificación y registro de los servidores públicos de las instituciones de Seguridad Pública.
- Regular los sistemas disciplinarios, así como de reconocimientos, estímulos y recompensas de los servidores públicos de las instituciones de seguridad pública.
- Determinar criterios uniformes para la organización, operación y modernización tecnológica de las Instituciones de Seguridad Pública.
- Establecer y controlar bases de datos criminalísticos y de personal.
- Realizar acciones y operativos conjuntos de las instituciones de seguridad pública.
- Determinar la participación de la comunidad y de instituciones académicas en coadyuvancia de los procesos de evaluación de las políticas de prevención del delito, así como de las Instituciones de Seguridad Pública.

Objetivos

- Contar con servicios de información efectivos en el combate a la delincuencia y la corrupción.
- Reforzar y fomentar esquemas de interacción y coordinación interinstitucional.

Esta aporta el fortalecimiento (económicamente hablando) para la seguridad pública; dependiendo el número de servidores públicos a capacitar, la Institución decide el lugar a impartir el curso.

La Dirección de Seguridad Pública, anteriormente impartía el curso de “Habilidades Básicas a Nuevo Ingreso”, pero debido a la falta de espacio a partir del 2017 el SNSP asigna el lugar o la Institución donde será impartido. Seguridad Pública solo cuenta con 10 instructores en el área de Capacitación.

Las Instituciones que apoyan a Seguridad Pública y al SNSP son:

- **Centro Regional de Actualización en Materia de Seguridad Pública (CRAMSP):** Tiene por objeto, planear, organizar, operar, controlar y evaluar los sistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño de los servidores públicos del poder Ejecutivo, Estatal y vincularlos con el régimen escalonaría de conformidad con la normatividad aplicable. Esta Institución otorgo el apoyo para los servidores públicos de nuevo ingreso en el año 2016.

- **Academia Regional del Centro de Seguridad Pública:** La cual apoyo en el año 2017.
- **Instituto Mexiquense de Seguridad Pública y Justicia:** Encargado de ofrecer a los aspirantes y servidores públicos encargados de salvaguardar la seguridad pública y procuración de justicia de los mexiquenses, a través de programas basados en competencias de desempeño, los cuales aportan conocimientos determinantes, aptitudes para su entendimiento, así como las habilidades aplicables a casos o contingencias específicas que permitirán un adecuado criterio o juicio para su correcta ejecución dentro del marco de actuación policial. Esta institución será la encargada del apoyo en este año 2018.

3.4. Cursos Impartidos en la Institución

En la Tabla 2 se muestra los primeros cursos que se deben impartir en la Institución.

Tabla 2 Cursos de Formación Inicial

Cursos de formación Inicial	
Tipo de Capacitación	Horas
Formación Inicial para Policía Preventivo	972
Formación Inicial Equivalente para Policía Preventivo <ul style="list-style-type: none"> • Para el policía que ya se encuentra laborando desde máximo seis meses 	486

El segundo curso es el equivalente a las horas que se le asignan al servidor público de nuevo ingreso, esta varía cada año, debido al número de personas que lo toman, así como las normas que cambien.

Tabla 3 Cursos de Actualización

Cursos de Actualización	
Tipo de Capacitación	Horas
Competencias Básicas de la Función Policial	40
Evaluación de Competencias Básicas de la Función Policial	-----
Acondicionamiento Físico y Uso de la Fuerza y Legítima Defensa	20

Armamento y Tiro Policial	20
Conducción de Vehículos Policiales	20
Detención y Conducción de Personas	20
Manejo de Bastón PR-24	20
Operación de Equipos de Radiocomunicación	20
Primer Respondiente	20
Estructura y Llenado del Informe Policial Homologado	20
Técnicas de Entrevista a Testigos en la Fase de Investigación Inicial	20
Técnicas y Tácticas Policiales para la Inmovilización y Control	20
Actualización para Policía de Transito	20
Policía y su Tratamiento a la Victima en el Sistema de Justicia Penal	20
Derechos Humanos en la Función Policial	20
Lectura y Redacción de Documentos Oficiales	20
Comunicación Verbal Asertiva en la Seguridad Publica	20

Es importante mencionar que el Curso de Actualización llamado “Curso Primer Respondiente”.

Este curso es impartido ahora por los cambios al Nuevo Sistema de Justicia Legal tomando en cuenta nuevas funciones del oficial.

- Preservación
- Cadena de Custodia
- Flagrancia
- Procesamiento en el lugar
- Audiencia de Juicios Orales

En la actualidad es de suma importancia y se actualiza constantemente. De él derivan otros cursos que son de suma importancia para los servidores públicos que se encuentran en campo.

Tabla 4 Cursos de Actualización

Cursos de Actualización	
Tipo de Capacitación	Horas
Taller de la Función de Primer Respondiente y la Ciencia Forense Aplicada en el Lugar de los Hechos <ul style="list-style-type: none"> • Enfocado a la preservación de la cadena de custodia 	30
Taller de la Función Policial y su Eficacia en los Primeros Actos de Investigación <ul style="list-style-type: none"> • Informe policial homologado, llenado de informe el cual puede ser redactado por el mismo oficial 	30
Taller de Investigación Criminal Conjunta (Policía de Investigación y Policía Preventivo) <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en conjunto con el Ministerio Publico 	30
Taller de la Actuación del Policía en el Juicio Oral <ul style="list-style-type: none"> • Audiencia de Juicio Oral para declarar la función en el lugar 	30
La Actuación del Policía Durante la Preservación y Priorización en el Lugar de Intervención	30
Curso-Taller Acciones del Policía Durante la Detención	30
El Informe Policial Homologado, Instrumento de Información para las Acciones Policiales	30
La Intervención del Policía en el Juicio Oral	30
Técnicas de Entrevista para la Investigación Policial	30
Uso Racional de la Fuerza para el	30

Mantenimiento y Restauración del Orden Publico	
La Participación del Policía en la Etapa de Investigación	40
Actualización para Policía de Transito	40
Métodos y Técnicas para Preservar el Lugar de los Hechos y/o Hallazgo	20

Cabe mencionar que los primeros cuatro cursos de la tabla anterior, son los que piden como requisito para que el servidor público pueda estar en campo y le otorguen constancia del Curso "Primer Respondiente".

A partir del mes de abril de 2018 salió la convocatoria para formar parte de la comunidad de Seguridad Publica, es decir, para el Curso de Iniciación Policial.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL ATIZAPÁN DE ZARAGOZA

EL H. AYUNTAMIENTO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA, A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA Y TRÁNSITO MUNICIPAL

CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO POR LOS ARTÍCULOS 21 PÁRRAFO NOVENO, INCISO "A" DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS ; 113, 122 INCISO "H" DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MÉXICO; 7 FRACCIÓN VI, 47 FRACCIONES X Y XI, 78, 85 FRACCIONES I, II, III, IV Y V, 86, 87 APARTADO "A" DE LA LEY GENERAL PARA EL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA; 8 FRACCIÓN V, 21 FRACCIÓN XIX, 136, 140, 150, 151 Y 152 APARTADO "A" DE LA LEY DE SEGURIDAD DEL ESTADO DE MÉXICO.

CONVOCATORIA 2018

A hombres y mujeres con vocación de servicio a participar en el proceso de reclutamiento, selección e ingreso para incorporarse como elementos de la policía municipal:

A) REQUISITOS:

- Ser mexicano(a) por nacimiento, estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos políticos y civiles.
- Ser de notoria y buena conducta.
- Tener acreditado el servicio militar (hombres).
- Edad: 18 a 35 años.
- Estatura mínima: Mujeres: 1.55 m y hombres 1.60 m.
- Estado Civil: Indistinto.
- Escolaridad mínima: Bachillerato Concluido (No se aceptará si se encuentra cursándola)
- Sin antecedentes penales, no estar o haber estado sujeto(a) a proceso penal por delito doloso o haber sido sancionado(a) con destitución o inhabilitación en el servicio público.
- Sano(a) y apto(a) física y mentalmente.
- No hacer uso de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares, ni padecer alcoholismo.
- No contar con perforaciones o tatuajes en lugares visibles (cara, cuello y manos).
- Saber conducir automóvil.
- Aprobar los procesos de Evaluación de Control de Confianza.
- En caso de haber pertenecido a alguna corporación policial, a las fuerzas armadas o empresa de seguridad privada, deberá presentar las bajas correspondientes, debiendo ser éstas de carácter voluntario, ya que cualquier otro motivo de baja será impedimento para su ingreso.

- 9. Cartilla del Servicio Militar Nacional con hoja de liberación.
- 10. Certificado Médico emitido por institución oficial de sector salud
- 11. Dos cartas de recomendación, con número de teléfono (fijo y celular) así como domicilio completo de quien lo expide.
- 12. Licencia de manejo vigente.
- 13. Certificado de no Antecedentes Penales del Estado de México (para la expedición del oficio de presentación deberán acudir al área de Recursos Humanos de la Dirección de Seguridad Pública y Tránsito).
- 14. 2 fotografías tamaño infantil a color.
- 15. Copia de póliza vigente que lo identifique como inscrito al Seguro Popular

NOTA: Las copias de los documentos deberán tener en el reverso la siguiente leyenda de puño y letra del aspirante, así como su nombre y firma:

"BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD MANIFIESTO QUE ESTE DOCUMENTO ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL QUE OBRA EN MI PODER".

Entregar la documentación en folder tamaño oficio color beige.

C) REGISTRO Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN:

- Registro, recepción y cotejo de documentación completa del: 04 al 13 de abril de 2018, de las 09:00 a las 17:00 horas, las instalaciones de la Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal.

- Recibida la documentación completa se notificará a los aspirantes su inclusión en la plática informativa respecto al proceso de reclutamiento, evaluación, selección y capacitación.



B) DOCUMENTACIÓN – ORIGINAL (PARA COTEJAR) Y TRES JUEGOS LEGIBLES EN COPIA

1. Solicitudes de empleo con fotografía en original (sin copias).
2. Curriculum, firmadas todas las hojas (sin copias).
3. Acta de nacimiento.
4. Cédula Única de Registro de Población (CURP).
5. Registro Federal de Causantes con homoclave (RFC).
6. Credencial para votar INE o IFE (NO EN TRÁMITE)
7. Certificado de Estudios (Bachillerato Concluido, sin prórroga de entrega).
8. Comprobante de domicilio (no mayor a tres meses).

- Una vez enterado(a) de las características y condiciones del proceso de reclutamiento, evaluación, selección y capacitación a aspirante a Policía Municipal de Atizapán de Zaragoza, firmará de conformidad la carta de exclusión de responsabilidad correspondiente.

- El incumplimiento de cualquier requisito explícito en este documento, será motivo suficiente y basto para concluir con el proceso de reclutamiento, evaluación, selección y capacitación, independientemente de la etapa en la cual se encuentre sin responsabilidad algún tanto para la Dirección de Seguridad Pública y Tránsito de Atizapán de Zaragoza o de quien la represente.

Inútil presentarse si no reúne los requisitos de perfil.



**TODO EL PROCESO ES
GRATUITO**

Es estrictamente personal y confidencial.
No se deje sorprender, denuncie anomalías o actos de corrupción.
Teléfono: 3622-2730 Ext. 4504 (Subdirección de Capacitación).

Figura 8 Convocatoria 2018

Capítulo IV Análisis del Caso

Toda empresa busca explotar sus recursos materiales, financieros, tecnológicos, y humanos. El recurso humano es uno de los rubros más importantes en el quehacer del administrador. Este tiene la responsabilidad de detectar los pros y los contras de una adecuada capacitación dentro de la empresa o institución; ya que en la competencia es un compromiso al contar con el mejor recurso humano a quién se debe capacitar constantemente.

El conflicto que tiene la “Dirección de Seguridad Pública Tránsito Municipal de Atizapán de Zaragoza” deriva de acuerdo a los siguientes factores:

- Los servidores públicos, en algunas ocasiones conspira contra los nuevos métodos de aprendizaje y tiende a rechazarlos. Quizá porque el servidor público piensa que es innecesario aprender algo nuevo. Es por ello que cuando se le informe al servidor público que será capacitado sea de una forma en la que a él le interese lo que se le proporcionara.
- Generalmente, el personal con mayor antigüedad cree que ya sabe cómo hacer su trabajo y cree que las nuevas maneras de realizar su trabajo no son necesarias pues ellos ya saben hacerlo de la forma anterior.
- El hábito de los servidores públicos de trabajar siguiendo un estilo propio.
- La existencia de autoridades paternalistas que, en lugar de ofrecer el apoyo para lograr una capacitación exitosa, reflejan una amenaza para lograr este.
- Al término del curso, los servidores públicos, piensan que este fue nulo, puesto que la forma en que se impartió ha sido la misma durante años.

Debido al conocimiento de las precarias condiciones de los trabajadores que se encuentran en las oficinas referidas se propone un sistema de capacitación acorde a sus necesidades.

Programa:

- Elaboración de un programa de capacitación más apegado al servicio de protección a la comunidad.
- Programa de capacitación al policía de tránsito.

- Proponer la creación de un policía comunitario o de barrio.
- Proponer un programa y/o paquete de compensaciones al policía comunitario o de barrio.

En cuanto a la Institución el programa de propuesta sería:

- Espacios y aulas con las que cuenta la Institución.
- Tecnología.
- Conocer el número de capacitados que asisten a los cursos.
- Instructores: Sabemos y estamos conscientes de la importancia que reviste su tarea.
- Evaluaciones constantes del visto en cada curso.

Este ensayo pretende estudiar y proponer los medios que se incluyan en el rubro de capacitación por parte de la “Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal” para contar así con una cobertura ágil y eficiente; solicitar los cursos que permitan una mejora en los conocimientos y habilidades que necesitan sus trabajadores nuevos y actuales para realizar sus labores y así proporcionar nuevas tendencias educativas para continuar con una capacitación constante dentro de la institución.

Se llevará a cabo un análisis de los métodos de capacitación con los que la Institución cuenta a fin de optimizar su desarrollo y a su vez lograr un eficaz trabajo en equipo, tomando decisiones que nos permitan contar con una mejora en sus actividades profesionales entre jefes y subordinados.

Dichos cursos son realizados solamente dos o tres veces al año y no todos los servidores públicos reciben la actualización correspondiente, puede tardar hasta un año en que los actualicen en sus funciones.

Sabemos que esta Institución es del régimen público y su importancia se manifiesta principalmente porque se encuentra al servicio de la ciudadanía, es por ello que debe de estar a la vanguardia en los sistemas de capacitación y prestar el servicio adecuado a los mismos. De ahí se propicia el interés por mejorar la capacitación dentro de la misma, es decir, la ciudadanía actualmente no solo se conforma con tener servidores públicos para el apoyo de alguna emergencia, ellos también buscan que el apoyo sea de total confianza y que el servidor público obligadamente sepa todo lo que debe hacer en los diferentes casos que se le presenten.

Capítulo V Propuesta del Modelo de Capacitación

5.1. Elaboración de un Programa de Capacitación más ha pegado al servicio a la comunidad

Dicho programa de capacitación será realizado en cuanto a las funciones que realizan los servidores públicos; como sabemos, los servidores públicos tienen la responsabilidad de salvaguardar y proporcionar la paz a la comunidad.

Los cursos que yo propongo son:

- Derechos humanos: Conocer el conjunto de prerrogativas sustentadas en la dignidad humana, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral de la persona.
- Relaciones humanas: Como relacionarse con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Intercambiando con otros ideas, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales.
- Relaciones públicas: Fortalecer los vínculos con los distintos públicos (en este caso el Municipio de Atizapán), escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.
- Valores cívicos: Conocer y/o reforzar el conjunto de conductas que se consideran positivas para el desarrollo de la sociedad.
- Valores sociales: Reforzar el conjunto de valores reconocidos como parte del comportamiento social. Los valores sociales son una clasificación de los valores en general, entendiendo que son una representación de las cualidades y las virtudes que poseen y representan a una persona, hecho u objeto.
- Valores familiares: Respetar y reforzar el conjunto de creencias, principios, costumbres, relaciones respetuosas y demostraciones de afecto que se transmiten por medio de las generaciones.
- Valores humanos: Trabajar con los actos que permiten la libre convivencia de los seres humanos en el mundo, una de las características es que se multiplican cuando son usados, dado que ayudan a que exista una mejor sociedad.

- Valores espirituales: Con ellos no se busca que el servidor público se vuelva espiritual o en su caso creyente, sino que, se mantenga alimentada la creencia en cada uno de ellos.
- Valores del servidor público, haciendo hincapié en los inherentes a su perfil como por ejemplo: honestidad, responsabilidad ciudadana, de cooperación, etc.
- Capacitación de reacción rápida de previsión al delito, en coordinación con la policía Federal y Estatal.
- Capacitación para la coordinación con la comunidad, con el centro de mando de cámaras de vigilancia y radio control (C4), y con las alarmas vecinales y/o botones de emergencia.

5.2. Programa de Capacitación al policía de tránsito

Como bien sabemos el policía de tránsito se encuentra como mando único; es por ello que este debe de tener un especial tipo de capacitación para las funciones que realiza.

La Institución suele mezclar a los servidores públicos, es decir, los escoge por sectores y funciones; estos deben de ser por área correspondiente, no mezclarlos con los servidores que no son de la misma función que realizan.

Los policías de tránsito tienen o deben de tener las siguientes funciones:

- Diseñar y poner en marcha programas preventivos de seguridad vial, dirigidos a sensibilizar y concientizar a conductores, pasajeros y peatones que permitan la reducción de la accidentalidad.
- Fiscalizar el cumplimiento de las leyes del Reglamento Nacional de Tránsito.
- Garantizar y regular la libre circulación vehicular y peatonal en la vía pública.
- Controlar y vigilar en tránsito vehicular, dar seguridad entre las vías urbanas y férreas.
- Prevenir e investigar los accidentes de tránsito.
- Mantener las buenas relaciones con las autoridades del sector público y privado para lograr la colaboración en el ejercicio de sus funciones.

Es importante que la Institución no deje de actualizar a los policías de tránsito, ya que en ocasiones eso repercute en la realización de infracciones o en las investigaciones de

los accidentes, es cuando la ciudadanía tiende a quejarse de la competitividad del servidor público.

5.3. Proponer la creación de un policía comunitario o de barrio

Esta propuesta es con el fin de que la comunidad se encuentre un tanto informada del apoyo que los servidores públicos brindan a la comunidad, es decir, que los vecinos en calles y colonias realicen grupos de vigilancia en ocasiones acompañados de algún servidor público.

Esto no es con el fin de quitarles credibilidad a los servidores públicos, si no, con el fin de todos, en cuanto a ellos como la comunidad logren disminuir el índice de delincuencia que se encuentre en la zona.

De igual manera para que esto funcione, el servidor público que apoye a este policía comunitario o de barrio debe estar actualizado en sus funciones para lograr el buen funcionamiento del programa

El servidor público de esa manera se sentirá motivado y con responsabilidad hacia sus funciones.

5.4. Programa y/o paquete de compensaciones para el policía y para el policía comunitario o de barrio

La creación de este paquete no es con el fin de estar remunerando en dinero o especie al servidor público, esto es con el fin de que se vea reflejado el trabajo que realizan y que el mismo lo hacen con responsabilidad, entusiasmo y apoyo de la comunidad.

Este paquete puede ser entregado conforme vaya disminuyendo los índices de inseguridad en la comunidad, así como el robo de casa habitación, el robo de comercios y plazas comerciales dentro de la comunidad, el robo a proveedores de bienes y servicios a la comunidad, el robo a transporte público, el robo y despojo a automóviles y accesorios, el robo a personas, el robo de niños en vía pública o afuera de las escuelas.

Todo esto con el fin de tener un servidor público más identificado y protegido con la comunidad.

En cuanto a la Institución, creo que debe tener en cuenta algunas compensaciones con las que no cuenta, serian una opción para los servidores públicos y también de algún modo se sentirían aún más motivados.

En la tabla 5 se muestra las opciones de compensaciones administrativas.

Tabla 5 Compensaciones Administrativas

Bono por puntualidad	La gran mayoría de las empresas cuenta con “checadores” de tiempo para marcar la entrada y salida de sus empleados, identificando que los trabajadores cumplan con su jornada laboral, y de esa manera sean acreedores a un bono. Cabe mencionar que la Institución no cuenta con dichos “checadores”.
Bono por desempeño	No sólo premia el desempeño y la buena gestión, sino también busca mantener a los trabajadores talentosos y evitar que consideren otras opciones laborales. El monto otorgado suele calcularse con base en el sueldo anual del trabajador y representar, por ejemplo, el 15% de lo ganado en un año. De igual manera, la bonificación a veces se otorga como un mes completo de sueldo.

Cabe mencionar que la Institución no cuenta con ningún tipo de compensación para el servidor público, más que con una compensación de dinero por despensa que solo se le otorga al servidor público que tiene familia e hijos.

Un ejemplo de compensación para el policía comunitario o de barrio sería, otorgarles entre semana algún refresco de alguna tienda ubicada en la colonia y/o alguna comida de los comercios que también se encuentren en la colonia; no necesariamente se le otorgaría dinero por sus servicios, pero el policía al recibir este tipo de compensaciones realizaría con más entusiasmo su trabajo

5.5. Espacios y aulas

Los espacios y aulas con las que cuenta la Institución son:

- Se cuenta con dos aulas en las instalaciones de la Dirección de Seguridad Pública, las cuales aproximadamente miden 3x4, las mismas cuentan con un pizarrón cada una y aproximadamente con 25 butacas.
- Los espacios para las prácticas son dos canchas de basquetbol, y un campo llamado “El Tornillo” este usado exclusivamente para los cursos de armas.

Mi propuesta en este rubro es explotar al máximo los cuatro lugares con los que cuenta la Institución:

- Las dos aulas deben de ser utilizadas con un número máximo de 10 a 15 elementos, para poder lograr una buena comunicación, entendimiento de la información de la teoría y un trabajo en equipo; así mismo, deben contar con ventilación adecuada para que los elementos no sientan el espacio obstruido de ninguna forma.
- Los espacios para las practicas, a mi parecer, son bien explotadas por la forma y el conocimiento de los instructores para dar esta parte de los cursos. Cabe mencionar que la Institución solo cuenta con un instructor para la práctica y otro instructor para los cursos de armas; este tema se abordara más a fondo en el subcapítulo 5.4. Instructores.

5.6. Tecnología

Al pensar en tecnología, creemos que es de primera necesidad contar con una computadora en la cual podamos realizar de manera más rápida las anotaciones, o contar con un celular de alta tecnología que nos permita grabar, o buscar aplicaciones aptas para el momento, o más a la antigua tener una pluma y cuaderno en mano.

Cabe mencionar que existen programas y plataformas de uso educativo, que proponen estrategias que integran tecnologías digitales (como cañones para colocar presentaciones). Así como el material impreso con puntos importantes del tema que se esté abordando, crear debates del tema, entre otras cosas.

Es por ello que yo propongo que se trabaje de manera conjunta, una buena organización y comunicación para poder contar con la tecnología necesaria para adaptarla al curso que se esté tomando; por ejemplo, tomar en cuenta lo mencionado anteriormente o si la mayoría cuenta con computadora compartir las anotaciones con el o los compañeros para lograr que todos cuenten con lo más importante de la clase, el celular nos permite la toma de fotografías o videos, o en su caso de aplicaciones que podría servir para las evaluaciones al final del curso, de las cuales se hará mención en el capítulo de evaluaciones constantes.

La tecnología no tiene por qué ser un obstáculo para poder lograr una buena capacitación.

5.7. Número de Personas a Capacitar

Es importante saber el número de capacitados que asistirán a los diferentes cursos a impartir, buscando necesariamente que todos los servidores públicos se actualicen logrando así personal calificado para el desarrollo de sus tareas.

En la Institución llegan a capacitar por curso a solo la mitad de los servidores públicos, realizando el curso por semana en grupos de 25 a 30 personas, debido a los espacios en las aulas; por ello se ha solicitado el apoyo de otras instituciones para el Curso que

se otorga para formar parte de la Institución, ya que en este llegan a asistir de 50 a 60 personas.

Mi criterio es que el número de personas es el adecuado para que se adapten al lugar donde está siendo impartido el curso, ya sea en las aulas o al aire libre. Siempre y cuando sean programados de manera correcta los cursos por parte del área encargada para que todos los servidores públicos cuenten con su actualización correspondiente.

5.8. Instructores

Deben de ser capaces de impartir los cursos a todos los servidores públicos nuevos y actualizar a los demás; y estar de la misma manera auto motivados y actualizados en todo momento. Sabemos y estamos conscientes de la importancia que reviste su tarea, ya que es de vital importancia para lograr los objetivos deseados por cada área, en este caso en la Institución por cada Sector Policial.

La Institución cuenta con solamente 10 instructores para la capacitación de cerca de 1,500 servidores públicos; estos 10 instructores solo para el área teórica, y 2 instructores para el área práctica.

Para el número de servidores públicos, se deben de tener por lo menos 30 instructores, 15 para el área teórica y 15 para el área práctica, para así lograr capacitar a todos de manera adecuada y en el tiempo adecuado.

Cabe mencionar que no solo el instructor es la o las personas que se encargan de transmitir los conocimientos a los capacitados, sino que también es de vital importancia que ellos estén actualizados de los temas que van a impartir, así como tener una buena comunicación con el área encargada de proporcionarle la información que proporcionara a los capacitados.

Tanto el instructor como el capacitado deben aprender y argumentar sus opiniones para el logro de un curso satisfactorio.

5.9. Evaluaciones Constantes

Realizar evaluaciones de los temas vistos en cursos anteriores para buscar el reforzamiento de estos y tener un mejor entendimiento de los nuevos temas por aprender.

El área encargada de impartir los cursos realiza sus evaluaciones de la siguiente manera:

Tabla 6 Cuestionario de Evaluación

- 1.- Para la vigilancia del cumplimiento de las disposiciones legales, y administrativas en materia de tránsito, según corresponda, contarán con:
- 2.- Para los efectos de este reglamento, los vehículos automotores se clasifican en:
- 3.- Las autoridades de tránsito pueden expedir permisos provisionales para circular sin placas y tarjeta de circulación, hasta por treinta días conforme a:

Este cuestionario, se realiza al final de la semana del curso, con el fin de conocer que el servidor público logro conocimientos del tema o temas abordados en el mismo.

La manera de realizar esta evaluación, en mi opinión es un poco antigua o de escuela; la tecnología nos proporciona varias formas de poder realizar dichas evaluaciones.

Una opción que podría considerar la Institución sería:

- Realizar una o dos veces por mes una evaluación de algún tema relevante a los servidores públicos por medio de su celular, logrando así una actualización constante y que no se distraigan de sus labores dentro y fuera de la Institución.

EducaPlay es una página web que permite a los usuarios realizar diferentes dinámicas para realizar una evaluación acerca de un tema. Las dinámicas con las que cuenta esta página son:

- Adivinanzas
- Completar palabras
- Crucigramas
- Test
- Relación de columnas
- Entre otras



Para realizar el cuestionario solo bastara que el servidor público abra desde su celular la página y realice el cuestionario o la dinámica que le envié el área de capacitación, no le tomara más de veinte minutos y en el momento arrojará los resultados de la misma. Un ejemplo podría ser un test de preguntas abiertas o con opción múltiple como se muestra en la imagen.



Figura 9 Test EducaPlay

Lo que se busca es lograr que todos los servidores públicos estén actualizados de los temas y no dejen de estarlo, así como que el área de capacitación cuente con lo necesario para saber cómo están en referencia a los temas los trabajadores.

CONCLUSIONES

Capacitar a todos los trabajadores es lograr la adaptación de determinadas funciones o la ejecución de alguna tarea específica, logrando incrementar la productividad de la empresa, de igual manera logra promover una mayor estabilidad para los empleados. La capacitación busca que la empresa cuente con recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para su eficiente desempeño.

En la “**Dirección de Seguridad Pública y Tránsito Municipal de Atizapán de Zaragoza**”, el área encargada de capacitación busca tener actualizados a todos sus servidores públicos, ya que ellos realizan la labor más importante dentro del Municipio.

Los cambios que enfrentan las empresas, en este caso esta Institución en cuanto a los temas que deben de saber los servidores públicos cambian constantemente es por ello que deben de saber todos estos cambios. Así como la propuesta de otros programas de capacitación, la realización de programas y/o paquetes para reforzar las funciones del servidor público.

Este ensayo hace mención de todo lo que conlleva una buena capacitación en cualquier Institución de esta magnitud. La capacitación no se detiene; día a día va teniendo nuevas formas de realizarse, es por ello que cualquier institución puede capacitar a sus empleados de cualquier forma posible.

Por ello es que me interese en crea una pequeña propuesta para que la Institución no deje escapar ningún tema, así como no dejar de capacitar a sus servidores públicos.

La Teoría Constructivista mencionada por los autores Piaget y Vygotsky orienta la presente investigación a que los individuos aprenden mejor cuando construyen activamente el conocimiento y la comprensión, es decir, que el conocimiento es tanto edificado como construido, las interacciones sociales y las actividades socioculturales.

También se hace mención del apoyo de la comunidad en la propuesta que se maneja dentro de este ensayo, con el fin de lograr que esta esté satisfecha con el trabajo de los servidores públicos y que estos estén contentos con lo que realizan.

Los temas que aborde, como, la motivación, la cual logra que todos los trabajadores no sientan que el tiempo está siendo desperdiciado o que no vale la pena estar en ese

lugar; el trabajo en equipo, en esta Institución es importante porque trabajan en conjunto para lograr sus actividades diarias; son a mi criterio, de vital importancia para que la capacitación sea de manera que el trabajador la encuentre atractiva y no aburrida.

Los instructores que hacen esto posible, deben de ser los adecuados y de igual manera encontrarse actualizados en todos los temas, sean teóricos o prácticos; ellos y los capacitados aprenderán de manera conjunta en tanto dure el curso.

Las evaluaciones constantes son saber que tanto se alcanzó el objetivo de la capacitación, por ello mi propuesta para este rubro, porque la Institución no cuenta con un buen programa de evaluación.

Sin capacitación no hay crecimiento, sin capacitación el recurso humano no lograra los objetivos dentro de la empresa donde se encuentra, sin capacitación las empresas no lograrían tener a trabajadores altamente calificados.

BIBLIOGRAFIA

- Alfonso, S. A. (2007). *Capacitacion y Dearrollo del Personal*. Mexico: Limusa.
- Bohlander, S. S. (2013). *Administracion de Recursos Humanos*. Madrid: Cengage Learning.
- Capacitacion, E. d. (2009). *De Materia*. Recuperado el 20 de Abril de 2009, de De Materia: www.eio.usc.es
- Capacitacion, H. d. (2015). *Prezzi*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de Prezzi: www.prezzi.com
- Coulter, R. D. (2013). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Pearson.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Egipto, C. d. (2014). *Wikipedia* . Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Wikipedia: www.capacitacionantigua.org.
- Espinoza, F. A. (2010). *Administracion de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Mexico: Trillas.
- guerra, D. t. (2013). *Article* . Recuperado el 20 de Abril de 2013, de Article: www.centrodeartigio.com
- Ivancevich, J. L. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Jaime, G. E. (2009). Capacitacion y Desarrollo de Personal. En G. E. Jaime, *Capacitacion y Desarrollo de Personal* (págs. 203-204). Mexico: Trillas.
- Kirkpatrick, D. L. (2014). *Evaluacion de la Formacion* . Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Evaluacion de la Formacion: www.circuloeconomiaalicante.com
- Mondy, R. W. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Palich, J. G. (2012). *Administracion de Pequeñas Empresas*. Estados Unidos: Cengage Learning.
- Ricardo, V. (2009). *Administracion de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano* . Mexico: Pearson.
- Woolfolk, A. (2014). *Psicologia Educativa*. Estados Unidos: Pearson.
- Worley, T. G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Estados Unidos: Cengage Learning .