

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN AL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL ESTADO DE MÉXICO

ANALYSIS AND PROPOSAL FOR UPDATING THE ADMINISTRATIVE TRAINING PROCEDURE OF THE HIGHER STUDIES TECHNOLOGY OF THE STATE OF MEXICO

García Hernández Virginia¹, Castillo Moreno Mónica²

<https://doi.org/10.61117/ipsumtec.v8i1.357>

¹Licenciatura en Psicología, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli, Departamento de Recursos Humanos. gahevi9402@gmail.com, 5547785134/54760. <http://orcid.org/0009-0004-1701-0691>

²Maestría en Ingeniería Administrativa, Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli, División de Ingeniería en Gestión Empresarial. monica.cm@cuautitlan.tecnm.mx, 5520857422/54750. <http://0000-000169847689>

Resumen -- El presente artículo se desarrolla derivado de la problemática en el Tecnológico del Estado de México en el que el personal administrativo no acude a los cursos de capacitación ofertados, por lo que no se cumple con el indicador de la meta anual propuesta.

Se hizo un análisis de la percepción del personal administrativo, para saber si tienen conocimiento del procedimiento de capacitación que implementa el Tecnológico a través de la aplicación una escala tipo Lickert con reactivos que permitan conocer la situación real que actualmente se presenta en materia de capacitación en el Tecnológico, sumado al análisis de los datos sobre los cursos impartidos en los últimos 5 años por parte de la Institución.

El propósito del trabajo realizado es contribuir al desarrollo del procedimiento de capacitación del personal administrativo del Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli, al proponer estrategias de actualización que propicien que el personal tenga una mayor participación en los cursos de capacitación, adquiera conocimientos y habilidades que posteriormente ponga en práctica en las actividades desempeñadas en sus puestos de trabajo. Se busca generar un mayor conocimiento sobre la capacitación en los centros de trabajo y como su aplicación contribuye al logro de los objetivos y metas institucionales.

Derivado del análisis de los resultados se propone reformular el cuestionario de detección de necesidades para generar un análisis más completo de las necesidades que presenta el personal administrativo e integrar y actualizar el cuestionario para la evaluación del desempeño, para estar en posibilidad de conocer la eficacia del procedimiento de capacitación y el impacto de este en el logro de objetivos institucionales.

Palabras Clave: Capacitación, Detección de necesidades, Evaluación del desempeño, Proceso de capacitación.

Abstract -- This article is developed based on the problem at the Technological Institute of the State of Mexico where the administrative staff does not attend the training courses offered, therefore the indicator of the proposed annual goal is not met.

An analysis of the perception of the administrative staff was made, to know if they are aware of the training procedure implemented by the Technological Institute through the application of a Lickert-type scale with reagents that allow knowing the real situation that currently exists in terms of training at the Technological Institute, added to the analysis of the data on the courses taught in the last 5 years by the Institution.

The purpose of the work carried out is to contribute to the development of the training procedure for the administrative staff of the Technological Institute of Higher Studies of Cuautitlán Izcalli, by proposing updating strategies that encourage the staff to have a greater participation in the training courses, acquire knowledge and skills that they later put into practice in the activities performed in their jobs. The aim is to generate greater knowledge about training in the workplace and how its application contributes to the achievement of institutional objectives and goals.

Based on the analysis of the results, it is proposed to reformulate the questionnaire for detecting needs to generate a more complete analysis of the needs presented by the administrative staff and to integrate and update the questionnaire for the evaluation of performance, in order to be able to know the effectiveness of the training procedure and its impact on the achievement of institutional objectives.

Key words – Training, Needs assessment, Performance evaluation, Training process.

INTRODUCCIÓN

El capital humano cobra cada día mayor relevancia, los centros de trabajo deben tomar conciencia de que son un elemento fundamental y sumamente valioso a la hora de realizar la planeación y dirección estratégica, ya que su desempeño influencia directamente la productividad empresarial, por lo que es necesario determinar las contribuciones que se espera de cada trabajador a nivel individual, alineado a la descripción de puesto asignado, en donde las metas previstas se vuelven un parámetro para conocer la contribución al logro de los objetivos institucionales. De esta manera se vislumbra si el capital humano cuenta con los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para dar cumplimiento de manera satisfactoria a los objetivos y expectativas esperadas, de lo contrario los centros de trabajo deben desarrollar las estrategias para dotar a sus trabajadores de los mismos. La capacitación es un procedimiento imprescindible a la hora de plantear las directrices estratégicas a seguir, para lograr que las empresas brinden un servicio o producto de calidad, que permita el posicionamiento de la misma como líder en su campo.

El propósito de la capacitación no se puede determinar solo como aquel que consiste en cambiar el conocimiento, sino como una obra que supone cambiar el conocimiento junto con el entorno en el que sobrevive. Esto también implica cambiar las organizaciones y usos arraigados. Y provocar cambios en las organizaciones y en sus prácticas sociales arraigadas no es tarea fácil; dependerá no solo de incorporar nuevos conocimientos, lo cual constituye una condición necesaria, aunque no suficiente Gore y Dunlap citado por Gambetta¹, el cambio debe estar en todas y cada una de las acciones dentro de la empresa, es decir, cambiar la cultura organizacional en la que el personal se desenvuelve, esto permitirá ver que lo aprendido en las capacitaciones sea posible aplicarlo en cada uno de los puestos de trabajo, este cambio debe empezar desde los altos mandos y las personas que ejercen un liderazgo y que llegan a las áreas operativas de la empresa.

“La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo” Guñazú². Como bien dice la definición anterior, esta capacitación es un proceso, el aprendizaje no es algo que se dé un día para otro, toma un cierto periodo tiempo para que el trabajador internalice los conceptos o habilidades adquiridas y este a su vez lo ponga en práctica en su puesto de trabajo.

La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Hablamos de proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de aprendizaje orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. Hablamos de modificación puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un conocimiento, una habilidad o una actitud, Guñazú². Al llevar a cabo este proceso de aprendizaje los trabajadores transforman los conocimientos teóricos revisados en el curso de capacitación y poco a poco lo incorporan en sus actividades que realizan día a día, que lleva al cumplimiento del puesto de trabajo, y este a su vez contribuye al logro de los objetivos empresariales.

El Procedimiento de capacitación implica la sistematización de una serie de actividades sobre las que se sustentan todas las acciones formativas. La relevancia de disponer de un Plan de Formación viene apoyada también porque es una manera de mejorar el aprovechamiento de recursos, facilitar sinergias y disponer de una visión global organizada, planificada y con criterios bien definidos sobre lo que se persigue con las diferentes acciones. La planificación de la formación parte, por tanto, del conocimiento previo de la realidad (evaluación del contexto y detección de necesidades) para así organizar el conjunto de elementos que intervienen en las acciones formativas (objetivos, contenidos, actividades, estrategias metodológicas, formadores, organización, duración, presupuesto, recursos. Implementación y evaluación), de acuerdo con los paradigmas o principios de formación establecidos y a las circunstancias y posibilidades con que tal formación deberá aplicarse. La coherencia y adecuación de los elementos y fases se deberá garantizar mediante la correspondiente evaluación de todo el conjunto Colom, Sarramona y Vázquez citado por Fernández- Salinero³.

De acuerdo con Werther Jr. y Davis, citado por García⁴, los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso

para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

Gil, Ruiz y Ruiz, refieren que “la evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos” Sánchez y Calderón⁵. Debemos tomar en cuenta que las características personales influyen en el desempeño laboral, no se puede tratar de la misma manera a todos los trabajadores, cada uno tiene una forma particular de reaccionar antes las situaciones que se presentan en el día a día, es necesario que los jefes directos lideren al equipo de trabajo tomando en cuenta las diferencias de cada trabajador, y así lograr un correcto desempeño de todos. La evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad Alveiro⁶.

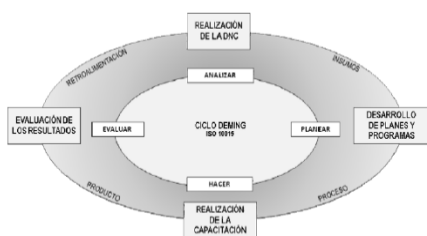


Figura 1: Etapas de un proceso de capacitación.
Fuente: García⁴.

El presente trabajo es desarrollado en el Tecnológico de Estudios Superiores del Estado de México, cuyo giro es la Educación, que tiene como misión “Formar integralmente profesionales, maestros(as) e investigadores(as) competitivos a nivel nacional e internacional, poseedores de un sentido crítico y analítico, con visión humanista y conciencia ética, impulsores del desarrollo económico, científico, tecnológico y cultural, con sentido innovador, que contribuyan al crecimiento de la región, del Estado y del país, de manera socialmente responsable dentro de un marco de excelencia personal.”. Tiene como visión “Ser reconocida como una de las mejores instituciones de educación superior tecnológica socialmente responsable, con programas educativos acreditados y procesos certificados bajo estándares nacionales e internacionales de calidad, que garanticen el

posicionamiento de nuestros(as) egresados(as) en el ámbito laboral globalizado.”

En el Tecnológico el número de Personal Administrativo que se capacita está por debajo del indicador anual, esto debido a que el personal administrativo presenta una baja participación en los cursos de capacitación ofertados en el programa anual, lo que podría tener como consecuencia que el desempeño no alcance para el cabal cumplimiento de las funciones y actividades y esto peligre el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Actualmente en el Tecnológico se cuenta con un procedimiento de capacitación al personal administrativo, que está documentado y formalizado ante el Sistema de Gestión Integral del Tecnológico, la última actualización realizada al mismo fue en el año 2018 en su cuarta edición, sin embargo, el personal presenta una baja participación lo trae como problemática que no se alcance la meta anual. El porcentaje de personal capacitado en el ejercicio fiscal 2023 fue del 85%. Como ventajas al impenetrar estrategias de capacitación se obtiene que el personal logre cumplir con las competencias, conocimientos y aptitudes que requiere para desempeñar el puesto que desempeña. Según Gambetta¹ la capacitación corporativa puede asimismo ser utilizada como una fuente de innovación y de ideas nuevas. Esto puede ayudar a las organizaciones a evolucionar de forma continua y a mantener el interés de su mercado, así como a identificar nuevos clientes y oportunidades a través de la utilización de los conocimientos, las habilidades y las capacidades de su personal”, permitiendo así un cambio de perspectiva hacia la capacitación en las empresas, que no sea visto como un gasto, sino como una inversión, que permita ventajas importantes, manteniéndola como una herramienta de la planeación estratégica empresarial.

Objetivo general:

Analizar y proponer una estrategia de actualización al programa de capacitación, que permita aumentar la participación del personal y de esta manera aumentar el número de personal capacitado en el Tecnológico de Estudios Superiores del Estado de México.

Objetivos específicos:

1. Analizar las estrategias de capacitación actualmente implementadas.
2. Identificar las causas del bajo número de personal administrativo que se capacita en el Tecnológico de Estudios Superiores del Estado de México.

DESARROLLO

Diseño del experimento: En el presente estudio se utilizará un alcance descriptivo con un enfoque cuantitativo. Para Bermúdez⁷, la investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes;

prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. A veces la investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hecho presentes.

Se diseñó una escala tipo Lickert a partir del análisis realizado sobre los cursos de capacitación que se han brindado en los últimos cinco años en el Tecnológico, con preguntas tales como “Con relación a los cursos relacionados con las normas ISO/ norma 025/ Sistema de Gestión Integral, ¿Qué tanto lo ha puesto en práctica en su vida profesional o personal?, así como de los cursos sobre habilidades blandas, de Excel, programación, etc. con la finalidad de conocer si el personal lo ha puesto en práctica en su vida profesional y/o en su vida personal. Se aplicó la escala tipo Lickert a 23 personas trabajadoras en el área administrativa, para conocer la percepción del personal sobre la capacitación.

Se realizó la prueba estadística Alfa de Cronbach, que arroja un coeficiente de confiabilidad del instrumento aplicado de 0.68, lo que indica que la escala es “muy confiable”. La confiabilidad o fiabilidad, se refiere a la consistencia o estabilidad de una medida. Una definición técnica de confiabilidad que ayuda a resolver tanto problemas teóricos como prácticos es aquella que parte de la investigación de qué tanto error de medición existe en un instrumento de medición, considerando tanto la varianza sistemática como la varianza por el azar Kerlinger y Lee, citado por Quero Virla⁸. El principal objetivo de una escala es determinar el valor de una variable de forma tan precisa como sea posible, Celina H. Campo A⁹.

De los resultados obtenidos derivado de la aplicación de la escala tipo Lickert, se muestran las siguientes gráficas representativas:

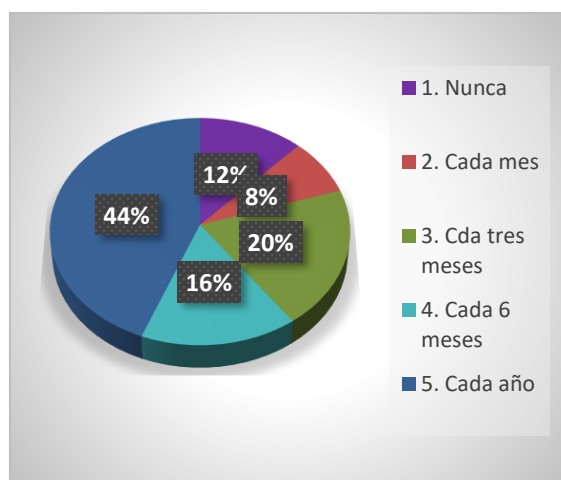


Figura 2. Gráfica de resultados del reactivo 2. ¿En el Tecnológico cada cuándo le preguntan su opinión sobre en cuáles cursos de capacitación desea usted participar?, de la escala tipo Lickert aplicada.

El 44% de la muestra respondió que cada año se les pregunta sobre cuáles son los cursos de capacitación que desean tomar para su capacitación, sin embargo, la percepción del 12% es que nunca se les pregunta sobre los cursos de capacitación.

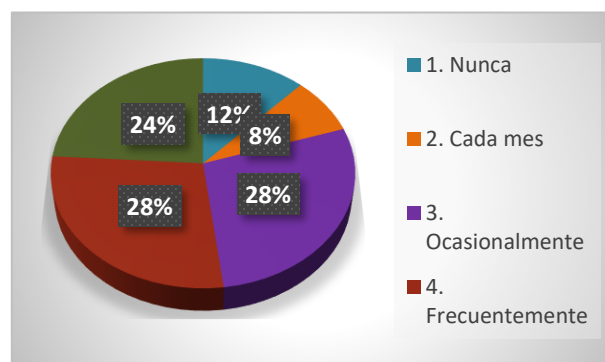


Figura 3. Gráfica de respuestas del reactivo 3. Con relación a los cursos relacionados con las normas ISO/ norma 025/ Sistema de Gestión Integral, ¿Qué tanto lo ha puesto en práctica en su vida profesional o personal?, de la escala tipo Lickert aplicada.

Sobre los cursos de capacitación en materia de normatividad, es decir los relacionados a los estándares de las normas ISO¹⁰, que forman parte del sistema de gestión de la calidad del Tecnológico, el 28% de la muestra los pone en práctica de manera frecuente y el 28% de la muestra respondió que los pone en práctica muy frecuentemente, por lo que se puede decir que este tipo de cursos son los que cuentan con mayor participación, lo que resulta un beneficio ya que los procesos administrativos están regidos por esta normatividad, como menciona Gore¹¹ la intención es que el aprendizaje logrado pueda transferirse a las tareas, lo que no ocurre en todos los casos. La capacidad de utilizar los conocimientos recibidos en un entorno dado está vinculada a la calidad de los conocimientos recibidos, a las características particulares de cada tarea y a las relaciones entre estos dos contextos, uno de los objetivos de la capacitación es que el contenido de los cursos contribuya a que se pongan en práctica en el puesto de trabajo y esto contribuya al logro de objetivos del centro de trabajo.

Derivado de la aplicación de la escala y del análisis de los resultados obtenidos, el presente estudio contribuye a determinar que el personal administrativo si tiene conocimiento sobre el programa de capacitación, y de los cursos que brinda el Tecnológico, sin embargo, no todas las temáticas tratadas son utilizadas por el personal

administrativo del Tecnológico, lo que podría derivar que la problemática se encuentra en la estructura del procedimiento de capacitación, al no recoger la información necesaria para realizar la programación correcta de las temáticas que son realmente las necesidades de capacitación del personal.

A partir de la revisión efectuada al procedimiento de capacitación del personal administrativo del TESCO, se propone se haga una actualización al cuestionario de detección de necesidades que es el primer paso del procedimiento, ya que las preguntas que forman parte del cuestionario arrojan información incompleta, lo que provoca que la programación de los cursos, cubra una parte de las necesidades de capacitación del personal, como se obtuvo de respuesta en el cuestionario aplicado para este estudio, ya que hay cursos que si se ponen en práctica en el trabajo del día a día del personal, sin embargo hay temáticas que se han tratado que no se ponen en práctica en las actividades realizadas dentro de la operatividad.

Por lo que el objetivo del programa de capacitación anual debe ir alineado a la misión, visión y objetivos del Tecnológico y de su sistema de gestión. El cuestionario de detección de necesidades actual incluye las siguientes preguntas:

1.- ¿Desde su ingreso al TESCO ha recibido algún curso? SI _____ NO _____

2.- En caso de que le interese inscribirse a algún curso, ¿Cuál sería su disponibilidad de horario?

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado

3.- ¿Sería dispuesto a tomar otros cursos enfocados a áreas distintas a la suya? (Ponga con una "X" y comente)

SI _____ ¿Cuáles? _____

NO _____ ¿Por qué? _____

4.- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere para desempeñar su trabajo y necesita adquirir?

1. _____

2. _____

3. _____

5.- ¿En qué le gustaría ser capacitado para desempeñar en forma adecuada su actividad en el TESCO?

6.- ¿Considera que la Evaluación posterior a los cursos es importante?

7.- ¿Cree que con cursos de capacitación mejore su trabajo?

Figura 4. Formato del cuestionario de detección de necesidades, Fuente: Procedimiento de capacitación del personal administrativo del Tecnológico del Estado de México.

Estas preguntas arrojan información limitada, ya que no cubren la totalidad de la información requerida para realizar un programa de capacitación que cubra las necesidades de todas las áreas del tecnológico, por lo que no todos los cursos de capacitación le son funcionales a todo el personal al realizar sus actividades. Es por ello que se propone la actualización del cuestionario de detección de necesidades, con las siguientes preguntas que complementan la información para la realización del análisis de las necesidades de capacitación del

Tecnológico, y que este vaya alineado a la misión, visión, objetivos estratégicos del mismo.

La actualización propuesta del cuestionario quedaría de la siguiente manera:

8.- ¿Sobre qué normatividad requiere capacitación para el correcto desempeño de su trabajo?

9.- ¿Considera que necesita capacitación en programas/ herramientas/técnicas informáticas?, ¿Cuáles?

10.- ¿Qué tipo de modalidad le es más conveniente para que usted asista a los cursos?

En línea _____

A distancia _____

Presencial _____

Mixto _____

11.- ¿Qué horario le permitiría a usted asistir a los cursos de capacitación?

Mañana (de 08:00 a 12:00 horas) _____

Tarde (14 a 18:00 horas) _____

Noche (19:00 a 21:00 horas) _____

12.- ¿Qué distribución del curso le permitiría asistir?

Señales - Bloques durante 1 o 2 semanas _____

Un día a la semana durante 1 o 2 semanas _____

Un día a la semana durante 1 o 2 meses _____

1.- ¿Desde su ingreso al TESCO ha recibido algún curso de capacitación?

2.- ¿Los contenidos de capacitación y talleres impartidos anteriormente han sido útiles para aplicarlos en su puesto de trabajo?

3.- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere para desarrollar las actividades para desempeñar su trabajo?

4.- ¿En qué le gustaría ser capacitado para desempeñar en forma adecuada sus actividades?

5.- ¿Considera que requiere capacitación, para conocer en qué parte del Sistema de Gestión Integral operan sus funciones?

6.- ¿Considera que requiere capacitación, para conocer como contribuyen sus funciones dentro de la misión, visión y a los objetivos del TESCO?

7.- ¿Considera que requiere capacitación para conocer la normatividad que son aplicables para el correcto desempeño de su trabajo?

Figura 5. Cuestionario con las actualizaciones propuestas. Fuente. Propio.

Las preguntas 1 y 2 permitirán conocer la participación del personal en los cursos y la percepción del programa de capacitación del año anterior, referente a la utilidad de los contenidos de los cursos y la aplicación de los mismos a sus actividades desempeñadas. Las preguntas 3 y 4 están enfocadas a sondear los cursos a los que está interesado el personal, sobre habilidades, capacidades y temáticas que les gustaría tratar, esta información contribuye para la selección de los cursos que formarán parte del programa de capacitación siguiente. Con respecto a las preguntas número 5 y 6 permiten conocer la percepción del trabajador respecto a los conocimientos que tienen sobre el Sistema de Gestión Integral y las metas institucionales que tiene el Tecnológico, lo que son de suma importancia para verificar si los cursos impartidos anteriormente están alineados a contribuir estas metas, y que tanto el personal conoce el impacto de sus actividades con los mismos.

Con respecto a la pregunta 7, 8 y 9 permiten conocer si el trabajador requiere capacitación en normatividad y herramientas directamente para las actividades que realiza diariamente, que están directamente relacionadas con su puesto y área de trabajo en particular, considerar los resultados a estas preguntas permitirá que se incluyan los cursos que permitan a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus actividades dentro de su departamento y área de trabajo.

Realizando una modificación en este cuestionario de detección de necesidades de capacitación en el Tecnológico, permitirá recabar información completa, que permita generar un programa de capacitación de manera integral, que permita a los trabajadores recibir la instrucción en las necesidades que presentan, que este alineado a las necesidades de cada área y esto a su vez contribuya al logro de los objetivos y metas institucionales.

Por otro lado, es importante incorporar un cuestionario para la evaluación del desempeño del personal, ya que solo se realiza la evaluación de los cursos por separado, sin embargo, no se documenta si los cursos causan un impacto en el desempeño de los trabajadores del Tecnológico, lo que hace difícil determinar la efectividad del programa de capacitación. Como menciona García⁴ se deberán definir y establecer objetivos claros, retadores, alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazos de capacitación, desde luego alineados con la estrategia general del negocio, esto es, que la planeación estratégica de la capacitación en todo momento deberá estar alineada y subordinada a la planeación estratégica integral, los objetivos y metas a establecer deberán coincidir y apoyar a los objetivos y metas organizacionales, por lo que la evaluación del desempeño del personal administrativo permitirá conocer si los cursos impartidos han sido relevantes para el personal, así como si estos permiten un cambio de actitud y de las actividades que requiere cada puesto de trabajo y que esto contribuya al logro de objetivos institucionales y por supuesto a una eficacia de procedimiento de capacitación.

Es importante que los centros de trabajo y las empresas tengan las herramientas para evaluar la efectividad del programa de capacitación, así como el impacto de los cursos en el desempeño de los trabajadores, para que de esta manera el presupuesto asignado a la capacitación del personal se vea como una inversión que a futuro garantizará la eficacia y eficiencia del sistema de gestión integral y el logro de objetivos del centro de trabajo. En el Tecnológico se realiza la evaluación del curso inmediatamente después de que este se brinda al personal, para conocer su percepción sobre el contenido del curso, la impartición del mismo, sin embargo, no es suficiente para validar la efectividad del programa de capacitación completo, ya que no se verifica la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en los puestos de trabajo.

Se realiza un cuestionario de manera anual, que pretende evaluar el desempeño de los trabajadores, sin embargo, este no se encuentra integrado a un prendimiento, por lo que los resultados obtenidos no tienen la relevancia, para determinar acciones para la mejora del desempeño del personal, es por eso que se propone que el cuestionario se integre al procedimiento de capacitación del personal administrativo, para que esté documentado dentro del

mismo, y los resultados obtenidos del mismo, representen una variable que coadyuve a la evaluación de la eficacia del programa de capacitación anterior y a la elaboración del siguiente programa anual de capacitación.

El cuestionario de evaluación del desempeño se estructura de la siguiente manera:

1. Nombre de quien realiza la evaluación *

2. Nombre completo del trabajador o trabajador evaluado o evaluada *

3. Puesto *

4. Evaluación de obtención de objetivos *

5. Cambios que puedan haber afectado el proceso de obtención de objetivos *

6. Comentarios *

7. EVALUACIÓN DE HABILIDADES PROFESIONALES: Las habilidades profesionales del trabajador o trabajadora son evaluadas con los niveles de aplicación correspondientes y a su vez a las necesidades organizacionales con más frecuencia por el "X" o "X2", se recomienda determinar si corresponden a habilidades asociadas con la posición actual del servidor público.

	No satisfactorio	Parcialmente satisfactorio	Satisfactorio	Sobresaliente	Exemplar
Objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
Forma de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación	☐	☐	☐	☐	☐
Creatividad	☐	☐	☐	☐	☐
Compromiso	☐	☐	☐	☐	☐
Conducta y disciplina	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad analítica	☐	☐	☐	☐	☐
Trato de clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Procedimientos	☐	☐	☐	☐	☐
Manejo de conflictos	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptación a cambios, normas, estándares	☐	☐	☐	☐	☐

8. Comentarios específicos para la evaluación de habilidades profesionales *

9. Mencione los cursos o talleres de capacitación que considere necesario para la persona evaluada *

Figura 6. Cuestionario de evaluación del desempeño. Fuente: Tecnológico de Estudios Superiores del Estado de México 2024.

La información recopilada en el cuestionario no presenta rangos de calificación claros, ya que las respuestas obtenidas con anterioridad son muy variadas, lo que dificulta el análisis y la estandarización de la información, por lo que se proponen las siguientes preguntas para actualizar el cuestionario:

manera integrarlas al programa de capacitación, para que se le dé seguimiento y contribuir al cabal cumplimiento de los objetivos y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Dentro de las áreas a evaluar se abarcan los aspectos tales como cumplimiento, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización del trabajo por parte del personal administrativo. A diferencia del cuestionario de evaluación del desempeño usado actualmente en el Tecnológico, en el que se propone se definen los aspectos específicos que se evalúan, como en el caso del área de organización, los aspectos a evaluar son: termina su trabajo en el tiempo y forma establecidos, cumple con las tareas que se le encomiendan, realiza un volumen adecuado de trabajo, lo que permitirá la correcta puntuación por parte del jefe (a) inmediato, ya que se describe a fondo lo que es necesario evalúe del desempeño del personal, en el cuestionario actual solo se menciona el área del desempeño, pero no se operacionalizan, de forma que puede quedar mayormente a un amplio rango de consideración.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en la aplicación de la escala tipo Likert aplicada, se puede decir que el personal si tiene conocimiento de que se brinda capacitación en el tecnológico, ya que como se observó en los resultados, el 88% del personal respondió que si tiene conocimiento de que se brinda capacitación, haciendo referencia al reactivo sobre qué tan regularmente se les pregunta sobre las temáticas en las que tienen interés en participar, lo que indica que la baja participación, no es debido a desconocimiento sobre la operación del procedimiento.

En referencia al uso de las temáticas revisadas en los cursos de capacitación tanto en su vida profesional como en su vida personal se obtuvo como resultado que los cursos sobre normatividad que le aplica al tecnológico (estándares ISO que integran su sistema de gestión) un 28% contestó que lo utiliza “frecuentemente” y “muy frecuentemente”, que de acuerdo con lo que menciona Gore citado por Gambetta¹, la intención es que el aprendizaje se traslade a las tareas, lo que no ocurre porque en la empresa no existe la oportunidad de aplicar esos conocimientos. La capacidad de utilizar los conocimientos recibidos en un entorno dado está vinculada a la calidad de los conocimientos recibidos, a las características particulares de cada tarea y a las relaciones entre estos dos contextos. El entendimiento de los sistemas para generar capacidades organizacionales, aunque coloquen su foco en acciones didácticas planificadas, requiere de la comprensión de las redes internas que le dan forma y hacen factible los procesos de

El cuestionario propuesto es basado en el formato de evaluación del desempeño laboral del personal de la Universidad Autónoma De Chihuahua¹², en el que se hacen algunas adecuaciones para poder evaluar la eficacia del programa de capacitación aplicado de forma particular para cada trabajador, aplicado cierto tiempo después de haber tomado los cursos de capacitación, en la pregunta 1, 2 y 3 se pretende obtener información relevante sobre si las temáticas abordadas en los cursos tomados por el personal corresponden a las competencias encomendadas de acuerdo al puesto de trabajo, y si el jefe directo que evalúa nota que el trabajador ha puesto en práctica lo aprendido, y ha tenido algún cambio ya se de actitud, aptitud u operatividad a la hora de realizar sus funciones, lo que permitirá conocer la efectividad de la ejecución del programa de capacitación anual para el Tecnológico.

Po otra parte con la escala propuesta se pretende mantener estandarizados los niveles de cumplimiento de las áreas de desempeño del trabajador, que va desde muy bajo, hasta muy alto, lo que permitirá conocer en qué área se presentan las necesidades de capacitación, y de esta

formación, es importante que los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación se utilicen en la operación del quehacer de la empresa, ya que eso contribuirá a la eficacia del programa de capacitación, esto debido a que el objetivo del programa de capacitación tiene que ir alineado a los objetivos, misión y visión de la empresa, en el caso del tecnológico, dentro de sus objetivos integrales toca justamente las normas y los estándares ISO. Los temas relacionados con las habilidades blandas, el personal refiere que los pone en práctica, ya que estos son determinantes para la toma de decisiones, la comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre otros. Con algunos otros cursos como los de Excel y programación, se muestra que son utilizados por menos personas ya que el 44% del personal del tecnológico, respondió que lo utiliza “frecuentemente”.

Una de las características que es muy importante en el manejo del personal es justamente la parte de la motivación, ya que como menciona Werther Jr. Y Davis¹³, 1991, “Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”, en este tenor se le preguntó a personal si considera que la superación personal o profesional está influida por la asistencia a un curso de capacitación, el 32% respondió que si esta influenciada la superación personal y el 40% respondió que si esta influenciada la superación profesional por la asistencia a un curso de capacitación, lo que permite observar que si existe cierto porcentaje del personal esta motivación de superación que influye a que asista a los cursos de capacitación, de manera que se puede hacer consciencia sobre esta característica para fomentar que el personal asista a los cursos ofertados por la institución y esto hacerlo parte de la cultura organizacional de la institución.

En referencia a la propuesta de actualización que se menciona, se plantea una modificación a la estructura de los cuestionarios tanto de detección de necesidades, como de evaluación del desempeño, lo que permitirá que este estudio contribuya en tener un mayor control desde la planificación del programa de capacitación anual debido a que se tendría información más amplia sobre las necesidades reales de capacitación, hasta la evaluación de la eficacia del mismo, teniendo parámetros que indiquen que tanto de lo visto en los cursos de capacitación se pone en práctica, lo que trae consigo mayor control, para asegurar la participación activa del personal administrativo, lo anterior debido a que a partir de los resultados de la escala aplicada, el personal si tiene conocimiento del programa de capacitación, así como de los cursos impartidos, sin embargo la baja participación podría ser derivada de la oferta en las temáticas de los cursos programados, ya que no todos se ponen en práctica

en la vida personal y profesional. En relación a la evaluación del programa de capacitación derivado de la aplicación del cuestionario ya existente en el procedimiento, para evaluar el curso desde la perspectiva del personal, se sumará la evaluación del desempeño que realizarán los jefes directos que arrojarán información respecto de la eficacia del programa de capacitación, como lo menciona Velázquez, A. E. y Peinado J.¹⁴ en su propuesta de programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del IPN en el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica la evaluación de la capacitación consiste en dar seguimiento al programa de capacitación propuesto ya que por medio de este surge la posibilidad de verificar que los conocimientos y habilidades adquiridas sean realmente prácticos y aplicables al trabajo real del puesto desempeñado por el personal, lo que traerá como ventaja será el tener los elementos necesarios para tomar decisiones acertadas en la programación de los cursos del siguiente ejercicio fiscal.

En relación a la Detección de necesidades que se plantea en esta actualización del cuestionario, este se enviará en el cierre del ejercicio fiscal en curso, para que los resultados arrojados de necesidades de capacitación conformen el programa anual del siguiente año, como lo refiere Universidad Nacional Autónoma de México¹⁵ en la realización de su detección de necesidades de capacitación que se aplicara servirá para proporcionar su Programa Anual de Cursos del año siguiente para sus trabajadores administrativos de base, ya que el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación es un mecanismo mediante el cual se conoce los requerimientos institucionales de sus dependencias tiene respecto a su personal administrativo.

Es importante mencionar las limitaciones en el estudio realizado; el tiempo para aplicar las modificaciones propuestas debido a que es necesario la aprobación por parte de la alta dirección, así como en seguimiento a los estándares de las normas ISO, para la modificación de un procedimiento, estas deben someterse a reuniones con las áreas que tiene alguna responsabilidad o que comparten actividades del procedimiento, por lo que el tiempo para realizar el estudio limitó la aplicación de las propuestas en la institución.

Es importante mencionar las ventajas que trae consigo la capacitación de personal en los centros de trabajo, tal como lo menciona Werther Jr, y Davis, citado por García López⁴, 1) ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes, 2) eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, 3) mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, 4) guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, 5) crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, 6) mejora las relaciones entre

jefes y subordinados, 7) ayuda a sistematizar el trabajo, 8) fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas, 9) propicia el desarrollo y las promociones, 10) es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad, 11) contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas, 12) contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y 13) permite el establecimiento y logro de metas individuales, de los cuales los centros de trabajo deben tenerlas presentes, lo que permitirá tener a la capacitación en una visión de inversión y no de un gasto que no retribuye ni aporta nada a cambio.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede concluir que la capacitación es una parte importante del desarrollo de las empresas y de su capital intelectual. El desarrollo de los procesos de capacitación y que las empresas los mantengan como una parte sustancial dentro de sus procedimientos estratégicos sigue siendo una tarea difícil, ya que no solo se trata de desarrollar un programa de capacitación para cumplir con los lineamientos, normas y leyes que regulan esta actividad, sino que el programa de capacitación desarrollado esté alineado a los objetivos estratégicos y metas institucionales y que al ejecutarlo contribuya al cumplimiento de los mismos.

Crear conciencia en los trabajadores sobre la capacitación y sus beneficios es una ardua tarea, el Tecnológico cuenta ya con su programa de capacitación formal y documentado, que esta alineado a los estándares de calidad de la norma ISO 9001, debido a la certificación que se tiene en la norma antes mencionada, este procedimiento de capacitación opera de manera regular, capacitando al personal administrativo, sin embargo, la participación que se presenta no es el esperado para cubrir el indicador anual de capacitación, lo que genera una problemática ya que existen factores que contribuyen a que este no se desarrolle de la manera más favorable posible.

Para investigaciones futuras sería relevante evaluar los resultados de la aplicación de los cambios en el programa de capacitación del personal administrativos una vez aprobado por la Dirección del Tecnológico, para conocer si las modificaciones propuestas contribuyen a tener un análisis más amplio de la necesidad de capacitación del personal e impartiendo los cursos que cumplan dichas necesidades se alcance la meta de capacitación anual que se propone la institución, permitiendo así que el personal administrativo adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de la manera más optima.

De igual manera sería interesante replicar la actualización al procedimiento de capacitación del personal docente del

Tecnológico, para evaluar su impacto al momento de generar el análisis de las necesidades del personal docente, así como generar un análisis más amplio sobre la evaluación del desempeño y de esta forma contribuir a la eficacia del programa de capacitación docente. En la misma línea, se podría profundizar en el impacto de la motivación del personal administrativo en su participación en los cursos de capacitación impartidos en el Tecnológico, ya que los resultados de esta línea de investigación ayudarían a incluir estrategias para generar una mayor motivación del personal para recibir capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Gambetta, Marcelo. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. Cuadernos de Investigación Educativa, vol. 6, núm. 2, 2015, pp. 71-88. Universidad ORT Uruguay. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: [Redalyc.Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay](https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf)
- [2] Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Invenio, vol. 7, núm. 12, junio, 2004, pp. 103-116. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>
- [3] Fernández- Salinero Miguel, C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. Revista Complutense de Educación. Vol. 10, No. 1: 181-242. España. Recuperado de: [Vista de El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. \(ucm.es\)](http://www.vista-de-el-diseño-de-un-plan-de-formación-como-estrategia-de-desarrollo-empresarial-estructura-instrumentos-y-técnicas.ucm.es)
- [4] García López, J. M. (s.f.). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Universidad del Istmo, Oaxaca, México. Recuperado de: [img\(eumed.net\)](http://img.eumed.net)
- [5] Sánchez Henríquez, J., Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento & Gestión, 32. Universidad del Norte. Chile. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- [6] Alveiro Montoya, C., (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1. Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- [7] Bermúdez C., L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. Revista de las Sedes Regionales, vol. XVI, núm. 33, 2015, pp. 1-25. Universidad de Costa Rica. Liberia Guanacaste, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>

- [8] Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. Telos, vol. 12, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 248-252. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: [Redalyc.Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach](#)
- [9] Celina Oviedo, H.; Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV, núm. 4, 2005, pp. 572-580. Asociación Colombiana de Psiquiatría. Bogotá, D.C., Colombia. Recuperado de: [Redalyc.Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach](#)
- [10] 10. Secretaría Central de ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Ginebra, Suiza. Recuperado de: http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf
- [11] 11. Gore, E. (2000). Un enfoque evolutivo del trabajo en el aula y del aprendizaje en contextos organizativos. Recuperado de: <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docolec/utdt/eee065.pdf>
- [12] Universidad Autónoma De Chihuahua (s.f.). Formato de evaluación del desempeño laboral del personal de la Universidad Autónoma De Chihuahua. Chihuahua.
- [13] Werther, Jr., William B. y Davis, K. (1991). Administración de personal y recursos humanos. 3ª Edición, Mc Graw- Hill Interamericana de México, México. Recuperado de: <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>
- [14] Velázquez González, A. E.; Peinado Camacho, J. de J. (2010). Propuesta de un programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación Del Instituto Politécnico Nacional: un estudio de caso, el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica. Investigación Administrativa, núm. 106, pp. 83-96 Escuela Superior de Comercio y Administración. México. Recuperado de: [Redalyc.PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO, EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.](#)
- [15] Universidad Nacional Autónoma de México. (2017). Plan de capacitación y adiestramiento para el personal administrativo de base de la Universidad Nacional Autónoma de México 2018-2019. México. Recuperado de: [Microsoft Word - PLAN DE CAPACITACIÓN 2015-2016 ÚLTIMA 9 DIC.doc \(unam.mx\)](#)

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Virginia Garcia Hernández
Curación de datos	Virginia Garcia Hernández
Metodología	Virginia Garcia Hernández
Administración de proyecto	Virginia Garcia Hernández
Recursos	Virginia Garcia Hernández Mónica Castillo Moreno
Supervisión	Mónica Castillo Moreno
Validación	Mónica Castillo Moreno
Redacción (borrador original)	Virginia Garcia Hernández
Redacción (revisión y edición)	Virginia Garcia Hernández Mónica Castillo Moreno



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.