



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PUEBLA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PRESENTA

TANIA CRUZ MENTADO

DIRECTORA DE TESIS

MTRA. MARÍA ROCÍO TORRES SOTO

PUEBLA, PUE.

JUNIO DE 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL

- 1.1 Sistema Educativo Mexicano
- 1.2 Educación Superior
- 1.3 Educación Superior Tecnológica
- 1.4 Estado de Puebla
- 1.5 Instituto Tecnológico de Puebla

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

- 2.1 Gestión, Administración y Calidad Educativa
- 2.2 Administración de los Recursos Humanos
 - 2.2.1 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos
 - 2.2.2 Incorporación de los Recursos Humanos
 - 2.2.2.1 Reclutamiento de los Recursos Humanos
 - 2.2.2.2 Selección de los Recursos Humanos
 - 2.2.3 Colocación y Ubicación de los Recursos Humanos
 - 2.2.3.1 Descripción y Análisis de Puestos
 - 2.2.3.2 Inducción de los Recursos Humanos
 - 2.2.4 Evaluación del desempeño de los Recursos Humanos
 - 2.2.5 Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos
 - 2.2.6 Transferencias de los Recursos Humanos
 - 2.2.7 Supervisión de los Recursos Humanos

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Sujetos

3.2 Instrumentos

3.3 Procedimientos

CAPÍTULO IV. CASO: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PUEBLA Y RESULTADOS

CAPÍTULO V. PROPUESTA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar la propuesta estratégica desarrollada para una institución educativa de nivel superior, la cual puede ser de gran utilidad para mejorar su servicio educativo. Esta fue creada pensando en la capacitación que debe ser impartida al personal docente o administrativo, ante una situación presentada de rotación de puestos o para la contratación de personal nuevo, ya que es de suma importancia que las personas que trabajan o trabajarán en una organización sean incorporadas a la cultura organizacional con el fin de que sus esfuerzos y actividades sean encaminadas al logro de objetivos institucionales.

Por lo cual es necesario conocer cada uno de los procesos implicados durante la Administración de Recursos Humanos (ARH), entre ellos: el reclutamiento, la selección, la incorporación del personal a la organización, inducción al puesto, desarrollo de funciones, evaluación del desempeño de funciones, capacitación de personal, entre otros. Así mismo es de suma importancia conocer la función del gestor o director de una institución educativa, las habilidades personales y técnicas con las que debe contar para llevar a cabo una buena administración de los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos.

El papel que desempeña el director es importante, ya que es considerado la cabeza del cuerpo – la organización – y sus decisiones tomarán el rumbo de la misma, por lo cual debe contar con un papel visionario, que permita el éxito de la institución, a través del alcance de objetivos, de metas, de la mejora continua de sus procesos administrativos - académicos, del servicio educativo.

Para ello debe considerar que solo no puede alcanzar dicho éxito, sino que debe trabajar en equipo con las personas que laboran en la institución, las cuales no deben

ser vistas como un recurso más, sino como personas asociadas a ella, las cuales aportan sus conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias, destrezas para alcanzar los objetivos institucionales y desarrollan estrategias de mejora en procesos.

Pero estas personas deben ser ubicadas en los puestos adecuados para desarrollar sus competencias y así colaborar en el alcance de objetivos, buscando que la misma institución siga sobreviviendo ante los cambios globales, que tenga un nivel competitivo frente a otras instituciones.

Por otra parte, la propuesta estratégica que se presenta en este trabajo está dirigida al Instituto Tecnológico de Puebla (ITP), ubicado en la ciudad de Puebla, Puebla. Institución educativa de nivel superior que ofrece educación superior tecnológica, la cual busca formar profesionistas competitivos, que estén preparados para responder a los retos científicos y tecnológicos que se presentan en su entorno.

Esta institución depende de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST), actualmente atiende a una población estudiantil de 5,380 estudiantes en las nueve carreras que contempla como oferta académica, entre ellas: Licenciatura en Administración, Licenciatura en Informática, Ingeniería en Logística, Ingeniería en Gestión Empresarial, Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica e Ingeniería Eléctrica. Así como a 39 estudiantes inscritos en las maestrías ofertadas: Maestría en Ingeniería con dos áreas: Ambiental o Tecnologías de la Información y Maestría en Ciencias en Ingeniería Mecánica también con dos áreas: Automatización de procesos de manufactura y Modelación dinámica de elementos mecánicos. (González Guarneros, Filiberto., Comunicación personal, Diciembre 2, 2013).

Siendo una institución que atiende a una población estudiantil grande, se distingue dos niveles socioeconómicos: medio y bajo. Por lo cual cuenta con apoyos de la federación a través de becas.

Esta institución fue fundada el 2 de septiembre de 1972 y con 41 años al servicio de la sociedad, está pasando por cambios drásticos en su servicio educativo, debido a que el personal fundador o con aproximadamente 32 años de servicio se está jubilando, lo cual ha provocado la rotación de personal, así como la contratación de nuevo personal, que pueda ocupar dichos puestos.

Pero el problema ha surgido al omitir procesos esenciales para realizar una buena ARH, la inducción, el análisis de puestos y capacitación para el personal al ocupar un nuevo puesto. Al no ser contemplados estos procesos la organización sufre un desequilibrio, debido a que su personal no tiene bien trazado el camino hacia donde se dirige, solo camina por lo que supone, sin una orientación.

Debido a ello la propuesta desarrollada puede ser utilizada como una guía al incorporar a la institución personal nuevo o al contemplarse una rotación de puestos, ya que se considera que desde un inicio debe conocer para qué fue creada la institución, sus antecedentes, hacia donde se dirige, cuál es su objetivo, sus valores, quienes y qué la integran, así como sus derechos y obligaciones; además de capacitarlo para que desarrolle sus funciones de manera eficiente de acuerdo al puesto que desempeñe dentro de la institución y se logre el alcance de objetivos institucionales.

Por esta razón es necesario cuestionar:

- ¿Es importante en una institución contar con el buen manejo del personal?
- ¿Es importante el reclutamiento, el análisis de puestos, la selección de personal antes de asignar a una persona en algún puesto de la institución?
- ¿El personal nuevo o que puede ser reubicado en otro puesto de la institución debe ser capacitado?
- ¿Es importante contar con un manual de funciones y puestos que contenga los requerimientos actuales que demanda el puesto?

- ¿Las capacidades, conocimientos y habilidades del personal de la institución son importantes para el puesto a desempeñar y al realizar sus actividades?

¿Por qué es importante para las instituciones educativas o cualquier otra organización, la buena Administración de Recursos Humanos? Es importante debido a que cualquier organización o institución educativa, cuenta con personas que pueden ser consideradas la sangre de la organización, debido a que a través de ellas son llevados a cabo los procesos, logros y hasta los errores de la institución. De nada serviría tener equipo de alta tecnología, equipos de cómputo, sistemas informáticos para agilizar los procedimientos, si carece de personas capacitadas para hacer uso correcto y desempeñar sus actividades de manera eficiente.

Por lo anterior el objetivo de esta investigación es el proponer una estrategia que permita la optimización del personal del Instituto Tecnológico de Puebla, que consiste en la capacitación del personal para lograr un desempeño de funciones de manera eficiente.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación es necesario primero buscar la realización de los objetivos particulares de este trabajo los cuales son definidos de la siguiente forma:

- Analizar cómo está integrado el Sistema Educativo Mexicano, cuál es el objetivo y función de la Educación Superior en México, a quienes atiende y cómo surge la Educación Superior Tecnológica, conocer el área geográfica donde se encuentra la institución en estudio que es el Estado de Puebla y de igual forma conocer la historia, misión, visión, valores, oferta académica, política de calidad, entre otras características de dicha institución.

- Identificar de manera teórica los procesos que permiten realizar una buena Administración de los Recursos Humanos, permitiendo de esta forma realizar una propuesta estratégica para la institución en estudio.
- Listar los procesos a seguir para la realización de la propuesta estratégica, considerando a los sujetos en estudio y los instrumentos que arrojaron datos importantes para la misma.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos a través de la aplicación de un instrumento, los cuales permitirán el diseño de la propuesta estratégica para la institución en estudio.
- Diseñar una propuesta estratégica que permita la capacitación del personal de la institución, para realizar de manera eficiente el desarrollo de sus funciones y la cual permita orientarlos hacia el logro de los objetivos institucionales.

Dentro de esta investigación se encontraron ciertas limitaciones debido al tiempo, disponibilidad, implementación de la propuesta, entre otras, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- La investigación solo fue realizada para el personal administrativo de la institución, debido a que la mayoría del personal docente se encontraba en tiempo intersemestral y después se fue de vacaciones.
- La investigación solo puede quedar como una propuesta teórica debido a que no ha sido presentada a director de la institución, el cual podría autorizar su implementación.

- La falta de disponibilidad en una minoría del personal al ser encuestado, fue debido al temor a ser despedidos o a que se les llamara la atención por parte de los directivos.

Los alcances de esta investigación solo pueden ser supuestos ya que sería necesario echar a andar la propuesta y después de tres o cuatro años evaluar los resultados para verificar si fue factible o no.

La siguiente investigación contempla varios capítulos donde se podrá adentrar más a la investigación realizada en el ITP, a continuación se describe cada uno de ellos.

El capítulo I de este trabajo presenta el marco contextual, el cual nos permite visualizar en qué nivel educativo está ubicada la institución educativa de estudio, conocer más sobre el área geográfica donde se encuentra, así como los antecedentes, su misión, visión, valores, entre otros datos.

El capítulo II contempla el marco teórico donde se analizó los temas fundamentales para la realización de la propuesta de este trabajo, entre ellos: la Gestión, Administración, Calidad Educativa; la Administración de Recursos Humanos y los procesos más importantes que proporciona.

El capítulo III describe la metodología que se utilizó en la investigación, describiendo los sujetos de estudio, los instrumentos que se utilizaron como herramientas para el diagnóstico de la institución.

El capítulo IV contiene los resultados que fueron obtenidos a partir de la aplicación de un instrumento diseñado para encuestar a una pequeña parte de la población institucional, surgiendo a través de estos resultados el diseño de la propuesta estratégica.

El capítulo V describe la propuesta realizada para el ITP, la cual contempla la realización de un curso de inducción para el personal nuevo, así como cursos de capacitación para el personal que es reubicado en otro puesto.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de esta investigación, así como las referencias utilizadas y anexos.

El ITP es una institución educativa que pertenece al Sistema Educativo Mexicano y tiene como objetivo la formación de profesionistas que puedan enfrentarse a los cambios globales y de su mismo entorno. Por lo cual en el siguiente capítulo se analizará el contexto de la institución en estudio.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

Debido al crecimiento industrial que se presentó en México durante la década de los 60's y por la necesidad de sustituir las importaciones en productos nacionales, fue de suma importancia la generación de instituciones que formarían mano de obra calificada y con ello desarrollarían tecnología propia que impulsará el crecimiento económico, lo cual dio lugar a que fueran enfocadas las políticas públicas hacia la educación y que a través de este nuevo enfoque se respondiera a estas necesidades.

Es así que en el año de 1972 en el Estado de Puebla es creado el Instituto Tecnológico de Puebla, debido a que el estado fue visto como una región estratégica para fomentar el crecimiento industrial con una diversificación productiva y un fortalecimiento industrial debido a sus diferentes servicios, por su actividad comercial y su manufactura textil.

Por ello es importante mencionar que este capítulo presenta el contexto donde se desarrolla la institución en estudio. Partiendo con la reseña de la función, integración y servicios del Sistema Educativo Mexicano (SEM), una vez descritos cada uno de los niveles educativos del mismo, fue necesario hacer hincapié en el tema de la Educación Superior debido a que el ITP es parte de ésta y de igual forma de la Educación Superior Tecnológica ya que está encaminada a formar profesionistas en el área de ingeniería y tecnología.

Se describió también el área geográfica donde se encuentra la institución, como anteriormente se menciona, en el Estado de Puebla. Así mismo en este capítulo fueron tomados en cuenta los antecedentes, los valores, la misión, la visión, la oferta académica del ITP para con ello tener los elementos necesarios en la realización de esta investigación.

1.1 Sistema Educativo Mexicano

Uno de los recursos más importantes de un país es su sistema educativo el cual es parte fundamental en la formación de una población preparada con sentido humano y social. Este sistema debe ofrecer servicios educativos de calidad además de ser flexible, equitativo, dinámico, amplio, articulado y diversificado, permitiendo de esta forma el desarrollo y fortalecimiento de una nación.

México cuenta con el Sistema Educativo Mexicano (SEM) el cual está formado por los educandos y educadores, las autoridades educativas, los programas, planes, métodos y materiales educativos, las instituciones educativas del Estado y los organismos descentralizados, las instituciones particulares con autorización o con el reconocimiento de validez oficial de estudios.

De igual forma contempla en cuanto a su servicio educativo dos modalidades: escolarizada y abierta, donde el servicio de educación escolarizado proporciona educación mediante la atención de un grupo de estudiantes que concurren diariamente a un centro educativo de acuerdo al calendario escolar oficial. Sin embargo el servicio educativo no escolarizado proporciona la oportunidad de continuar o concluir con su educación a los estudiantes que no tienen la oportunidad de estudiar en un servicio escolarizado, a través de asesorías de tipo pedagógicas donde los estudiantes son sujetos a realizar una serie de exámenes que certifiquen el cumplimiento del programa curricular.

Este sistema integra diferentes niveles educativos: nivel inicial, nivel básico - preescolar, primaria, y secundaria -, nivel media superior - bachilleratos y profesional media -, nivel superior - licenciatura y posgrado -, este sistema también contempla servicios de capacitación para el trabajo, educación para adultos, educación especial, educación bilingüe - biocultural y educación indígena.

El nivel inicial es también conocido como maternal, el cual proporciona educación integral y asistencia para los niños que tienen desde cuarenta y cinco días hasta cinco años con once meses de edad, servicio creado principalmente para madres trabajadoras debido a que en la actualidad la mujer ha tenido mayor participación en diferentes actividades de tipo social y productivas, existen centros privados o públicos que brindan este servicio entre estos se encuentran los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) donde se ofrece asistencia médica, psicológica, trabajo social, pedagógica, nutricional y generales.

El nivel básico se encuentra constituido por educación preescolar, primaria y secundaria. "Es la etapa de formación de las personas en las que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que normarán su vida" (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2001 , p.107).

Este nivel es de carácter obligatorio de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política Mexicana en el artículo tercero donde menciona: "Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado - federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria." (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1993, p.7).

- El preescolar atiende a niños de cuatro y cinco años con once meses de edad, contempla tres grados escolares, el primer y segundo grado está contemplado para dar servicio y asistencia a los niños de cuatro años y el tercer grado brinda educación a los niños de cinco años. Tiene como objetivo promover el desarrollo físico, intelectual, moral, social, familiar afectivo y artístico del niño, buscando el desarrollo de habilidades, destrezas y aptitudes que le permitan tener una identidad personal, cultural y nacional, una autonomía, podrá adaptarse al medio a través de

las relaciones sociales al trabajar en grupo y en cooperación con otros niños de su edad, así como con adultos. La educación preescolar es brindada en tres modalidades: indígena, cursos comunitarios y general.

- La educación primaria debe ser cursada en seis grados durante seis años para niños en una edad escolar que abarca de los seis hasta catorce años, este servicio es brindado también a los adultos pero en sistema abierto. Existen tres modalidades de esta educación: general, bilingüe - bicultural y cursos comunitarios. Una vez concluida la primaria el alumno podrá ingresar a la secundaria.
- La educación secundaria es impartida durante tres años en la modalidad escolarizada a estudiantes de doce a dieciséis años de edad que hayan concluido sus estudios de educación primaria, es impartida en las modalidades de telesecundarias, general, técnicas, para trabajadores y abierta para adultos mayores de dieciséis años de edad que deseen estudiar la secundaria. Al igual que la educación primaria una vez cursada y concluida podrá ingresar al siguiente nivel.

El nivel medio superior atiende a la población estudiantil escolarizada que se encuentran entre los dieciséis a diecinueve años de edad que terminaron su educación secundaria, este nivel contempla tres tipos de educación: propedéutica, propedéutica – terminal y terminal, estas dos primeras son impartidas en la modalidad de escolarizada y abierta.

- Los bachilleratos generales son ejemplo de la educación propedéutica debido a que siguen un plan de estudios de dos o tres años y terminados estos años el estudiante puede ingresar al nivel superior. Estos bachilleratos pretenden ampliar y consolidar los conocimientos adquiridos con anterioridad en el nivel básico.

- Los bachilleratos especializados o tecnológicos reflejan la educación propedéutica – terminal debido a que además de impartir preparación propedéutica general es recibida una formación de técnicos profesionales medios o calificados, recibiendo al finalizar sus estudios sus estudiantes certificado y un título correspondiente. El objetivo de estos bachilleratos es consolidar y ampliar los conocimientos del nivel básico, pero también capacita a sus estudiantes para ser parte del desarrollo económico del país en actividades como son las agropecuarias, industriales, pesqueras o forestales.
- La educación terminal o profesional media ofrece estudios y formación técnica en actividades industriales, de servicios y del mar durante dos o cuatro años sobre pero no contempla estudios a nivel superior.

El nivel superior tiene como objetivo principal el formar profesionistas en las diferentes áreas de la ciencia, tecnología, cultura, docencia los cuales sean capaces de impulsar el progreso y desarrollo de la nación. Este es el nivel máximo del sistema educativo comprendido por la licenciatura y el posgrado en educación normal, universitaria y tecnológica. Para cursar este nivel debe concluirse la educación media superior, en el caso de maestría debe cursarse con anterioridad la licenciatura, para cursar el doctorado debe concluirse la maestría.

Algunas instituciones cuentan con sistema abierto, el tiempo aproximado de estudios de licenciatura es de cuatro a cinco años divididos en periodos semestrales. La licenciatura de normal es dividida para educación preescolar, primaria, secundaria, educación especial y educación física.

Otra modalidad del sistema educativo es la educación especial la cual es impartida a niños y jóvenes que presentan alguna alteración orgánica, psicológica o de

conducta social y debido a ello no asisten a instituciones educativas regulares. Los servicios que son brindados en una educación especial es de dos tipos, el primero comprende la atención a niños y jóvenes que tiene deficiencia mental, trastornos visuales, neuromotores, auditivos y lenguaje. El segundo atiende a niños y jóvenes que presentan problemas de aprendizaje, lenguaje y de conducta.

El objetivo de las principales escuelas de educación especial es proporcionar atención especializada a los niños y jóvenes que la necesiten para desarrollar sus posibilidades físicas y mentales, permitiendo con ello integrarse a la sociedad y participar de manera activa en ella.

Con lo que respecta a la capacitación para el trabajo esta educación tiene la meta de preparar estudiantes a la actividad productiva, puede cursarse esta capacitación de uno a cuatro años dependiendo de la capacitación elegida. Puede cursarse después de terminados los estudios de primaria, pero no permite una vez terminada la capacitación el estudiante pueda incorporarse al bachillerato debido a que no es equivalente a estudios de secundaria, preparan a los estudiantes en diferentes especialidades: comerciales, industriales, agropecuarias y de servicios.

Los principales objetivos de este tipo de educación es brindar a la población de escasa educación escolar una oportunidad para incorporarse al sector productivo, económico, cultural y social del país y crear mano de obra calificada para la industrialización de la nación.

En su mayoría estos niveles son controlados y regulados por un organismo que es la Secretaría de Educación Pública (SEP) estatal o federal, cuyo objetivo es la regulación de la educación, incluyendo normas jurídicas relativas al proceso de enseñanza - aprendizaje, además de considerar las relaciones que son generadas del mismo proceso, la vinculación entre autoridades y sociedad, la regulación de la incorporación de

instituciones educativas particulares y las normas aplicables a los planes y programas de estudio.

Debido a que el campo de estudio que se llevo a cabo es una institución educativa de nivel superior fue necesario retomar este tema.

1.2 Educación Superior

La educación superior es definida como aquella posterior a la educación media superior que se compone por la licenciatura y los grados académicos de maestría y doctorado, las carreras profesionales cortas, los cursos de actualización y especialización.

En México está integrada por instituciones públicas y privadas con oferta educativa para licenciatura y posgrado, con infraestructura, un régimen jurídico, antigüedad, capacidad de investigación y recursos intelectuales diversos. De acuerdo al régimen jurídico son divididas en: universidades públicas estatales, universidades públicas autónomas, instituciones dependientes del estado, instituciones privadas libres e instituciones privadas con reconocimiento por parte de la SEP, por los gobiernos estatales o por organismos descentralizados del estado.

En cuanto a su oferta se encuentran instituciones con una amplia gama de oferta formativa, otras con pocas opciones y en ciertos casos con una sola opción. Existen instituciones que se han especializado en estudios científicos y técnicos, algunas otras que ofrecen carreras profesionales en por lo menos tres áreas de estudio: humanidades, educación y ciencias sociales y administrativas. Se podría decir que las instituciones tecnológicas además de impartir formación profesional en las áreas mencionadas, tienen con prioridad formativa en cuanto al área de ingeniería y tecnología o en ciencias agropecuarias.

Entre las actividades de las instituciones se encuentran la investigación científica, la docencia, investigación tecnológica, investigación humanista, estudios tecnológicos, la extensión, preservación y difusión de la cultura, esto de acuerdo a la misión, visión y perfil tipológico de cada institución.

Sin embargo se puede entender a la educación superior como "un medio estratégico para acrecentar al capital humano y social de la nación, y la inteligencia individual y colectiva" (SEP, 2001, p.183), la cual pretende el enriquecimiento de la cultura a través de las aportaciones brindadas por las artes, las humanidades, las ciencias y las tecnologías, permitiendo de esta manera aumentar la competitividad y el empleo que se requiere en la economía basada en el conocimiento.

De igual forma es considerada como "factor para impulsar el crecimiento del producto nacional, la cohesión y la justicia sociales, la consolidación de la democracia y de la identidad nacional basada en nuestra diversidad cultural, así como para mejorar la distribución del ingreso de la población". (SEP, 2001, p. 183).

Es por ello que a pesar de la oferta educativa, del régimen jurídico o de cualquier otra característica, el objetivo de las instituciones de nivel superior es la formación de profesionistas que logren alcanzar un grado técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado. Y así sean parte esencial en el impulso del desarrollo y progreso de la nación.

Por otra parte la educación superior se ha visto en la necesidad de coordinar su servicio público a través de sus municipios, estados y por la federación. Esta coordinación está a cargo de todos los que participan en la educación superior permitiendo de esta forma controlar la prestación del servicio, los programas institucionales de docencia, investigación y difusión de la cultura, ya que al estado solo le queda propiciar, apoyar, impulsar y promover la coordinación y participar en ella.

En cuanto a la asignación de recursos es importante mencionar que la federación es la encargada de proporcionarlos dentro de sus posibilidades presupuestales y de acuerdo a las necesidades de docencia, investigación y difusión de la cultura en las instituciones públicas, estos recursos serán asignados conforme a la ley para el cumplimiento de sus fines.

Después de haber analizado este nivel educativo fue importante hacer una reseña del tema de la educación superior tecnológica debido a que la institución en estudio de acuerdo a su régimen jurídico es parte de este tipo de educación.

1.3 Educación Superior Tecnológica

Como principal propósito de la educación superior tecnológica es la formación de capital humano los cuales se encuentren vinculados de manera directa con la producción de bienes y servicios siendo parte clave para el crecimiento y desarrollo económico. Por lo cual la educación tecnológica en el país es manejada, dirigida y administrada por el Estado.

Es sistema tecnológico que es manejado por el gobierno federal cuenta con oferta educativa que abarca los niveles educativos posteriores al nivel secundario como es: la educación media superior en sus vertientes de bachillerato tecnológico denominado también como bivalente y de estudios terminales, la capacitación para el trabajo, el nivel superior como licenciaturas y post-bachillerato – técnico superior – y el posgrado (cursos de especialización, maestría y doctorado).

La educación tecnológica centralizada en el gobierno federal es administrada por un organismo responsable de la generación de políticas y acciones educativas, como de la oferta académica y los planes de estudios, dicho organismo es la Secretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT). Las instituciones que son las encargadas

de otorgar este tipo de educación en las áreas de ingeniería, económico – administrativas y tecnológicas son: las Universidades Tecnológicas (UT), instituciones creadas en los últimos años; los Institutos Tecnológicos (IT), sistemas de carácter regional; el Centro de Enseñanza Técnica Industrial (CETI) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), organismo de alcance nacional.

En 1948 surgen en México los primeros Institutos Tecnológicos en los estados de Durango y Chihuahua, poco tiempo después en el año 1951 es creado el de Saltillo y en 1954 el de Ciudad Madero. Para el año de 1955 estas cuatro instituciones atenderían a 1,795 estudiantes de los cuales 107 eran mujeres y 1,688 hombres. En 1957 es creado en Orizaba otro Tecnológico, en este mismo año estos Institutos son desincorporados del Instituto Politécnico Nacional y pasan a depender directamente de la SEP.

Esta nueva etapa para los Institutos Tecnológicos fue el inicio de dar respuesta a las demandas del país ante un creciente desarrollo industrial, permitiendo que en la zona que fueran ubicados pudieran cubrir las propias necesidades del medio geográfico, social e industrial.

En el año de 1976 es creado el Consejo Nacional del Sistema Nacional de Educación Técnica (COSNET) mostrando un nuevo panorama de organización y con él surge el Sistema Nacional de Educación Tecnológica, siendo parte importante para los Institutos Tecnológicos ya que integraran el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT).

Para 1978 los 48 Institutos Tecnológicos ya se encontraban distribuidos en 28 entidades del país. En esta década también fueron creados los centros de investigación y apoyo a la educación tecnológica, ejemplo de ello en Querétaro la ubicación del Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Tecnológica (CIIDET) y en Celaya el Centro Regional de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE).

Durante el periodo de 1978 a 1988 son creados tres Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipos, además de 12 Institutos Tecnológicos, son desarrollados los posgrados y la investigación debido a la creación de los Centros Regionales de Estudios de Graduados e Investigación Tecnológica (CREGIT) permitiendo integrarse en cada uno de los planteles. En 1990 bajo un esquemas distintos que cualquier Tecnológico federal es creado el Sistema de Institutos Tecnológicos descentralizados o estatales, ya que cuentan con la participación de los municipios y estados donde fueron ubicados.

En 2005 se reestructuró el Sistema Educativo Nacional por niveles, teniendo como resultado la integración de los Institutos Tecnológicos a la Subsecretaría de Educación Superior (SES), transformando a la Dirección General de Institutos Tecnológicos (DGIT) en Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST). En consecuencia de esta reestructuración, se desincorpora el nivel superior de la Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar y de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y se incorpora a la recién creada DGEST.

El Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT) está constituido por 263 instituciones, siendo 126 Institutos Tecnológicos federales, 131 Institutos Tecnológicos Descentralizados, 4 Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), 1 Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET) y 1 Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET). Atendiendo un total de 491,165 estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional, incluido el Distrito Federal.

Esta investigación es centrada en un Instituto Tecnológico ubicado la ciudad de Puebla, Puebla y por lo tanto es relevante destacar las características territoriales del estado donde se encuentra la ubicación de dicha institución.

1.4 Estado de Puebla

El Estado de Puebla es uno de los 31 estados junto con el Distrito Federal que conforman las 32 entidades federales de la República Mexicana. La capital del estado es Heroica Puebla de Zaragoza. Puebla colinda al norte con el estado de Hidalgo y Veracruz; al este con Veracruz y Oaxaca; al sur con Oaxaca y Guerrero; al oeste con Guerrero, Morelos, México, Tlaxcala e Hidalgo.

Ocupa el lugar número 21 a nivel nacional con el 1.7 % en cuando al territorio ya que tiene una extensión de 34 306 km². El estado tiene forma irregular, parecida a un triangulo isósceles, con bases 248 km y afilada en la punta, al recorrer el estado de norte a sur, tiene 328 km de longitud y en la punta más angosta 32 km. Lo conforman 217 Municipios. El estado de Puebla está ubicado geográficamente en las coordenadas: al norte 20°50', al sur 17°52' de latitud norte; al este 96°43', al oeste 99°04' de longitud oeste; representa el 1.7% de la superficie del país.

Puebla cuenta con un total de población de 5'779,829 habitantes, datos calculados en el año 2010, siendo el 5.1% de la población nacional y ocupando el 5to. lugar por el número de habitantes, de los cuales 3'009,974 son mujeres y 2, 769,855 son hombres; la concentración de la población está entre los 5y 19 años de edad, por lo que el estado cuenta con población joven.

La ciudad de Puebla cuenta con 1'539, 859 habitantes de los cuales 734,521 son hombres y 805,338 son mujeres. De esa población 2'585,196 personas son la población económicamente activa, representado de la siguiente forma: el 61% son hombres y el 38% son mujeres. Dividiendo a la población económicamente activa por sector:

- *Sector primario:* comprendido por la agricultura, ganadería, caza y pesca, siendo así el 36.9% del total de la población ocupada.

- *Sector secundario:* comprendido por la minería, extracción de petróleo y gas, la industria manufacturera, electricidad y agua, y la construcción, siendo así el 24.9% del total de la población ocupada.
- *Sector terciario:* comprendido por los servicios como el comercio, transporte, comunicaciones, servicios financiero, administración pública, servicios comunales, sociales, profesionales y técnicos, restaurantes y hoteles entre otros, siendo así el 35.1% del total de la población ocupada.

En el estado se ha hecho una división de las regiones socioeconómicas quedando 7 regiones: la región I Huauchinango, región II Teziutlán, región III Ciudad Serdán, región IV San Pedro Cholula, región V Puebla, región VI Izúcar de Matamoros y la región VII Tehuacán. Dicha distribución fue creada por la necesidad de realizar una planeación y por la característica de ser estas las regiones de desarrollo más homogéneas.

“La cercanía del estado de Puebla con la capital del país, ha hecho de esta entidad un importante polo de desarrollo económico e industrial”. (Programa Institucional de Innovación y Desarrollo [PIID], 2009, p. 22). Por ello se debe la extensa red carretera que permite comunicar a las principales localidades, y a otras de menor importancia, con los estados vecinos.

Existen varios grupos étnicos: los Náhuatl, Totonacas, Mixtecos, Popolocas y Otomíes, entre ellos el que predomina es el grupo Náhuatl, encontrándose dichos grupos principalmente en la Sierra Negra y en la Sierra Norte del estado. Además de existir grupos Náhuatl dispersos en otras regiones del Estado. El 73.1% de la población, habla la lengua indígena Náhuatl, el 17.8%, habla una lengua Totonaca y solo el 1.5% de la población habla una lengua Mixteca. Dentro del estado se encuentra un porcentaje de analfabetas del 10.4%, de los cuales el 37.06% son hombres y el restante 62.94% son mujeres.

Por lo cual se busca a partir de las instituciones de nivel superior otorgar educación en algunos municipios del estado, ejemplo de ello es que "En el Estado de Puebla contamos con un total de 222,749 estudiantes de Nivel Superior en el año 2012 de un total de 239 instituciones públicas y privadas, de esta existen 17 de los Institutos Tecnológicos Federales que atendieron a 22,239 estudiantes". (Anuario Estadístico [AE], 2012, p.178).

Sin embargo el estado de Puebla ocupa el lugar número 25 en el ranking de competitividad según el último estudio del Instituto Mexicano para la Productividad Competitiva (IMCO). El gobierno ha contemplado que la creación del Instituto Poblano para la Productividad Competitiva (IPPC) y la Secretaría del Trabajo y Competitividad (STC), "le permitirán a Puebla mejorar en nivel de productividad; sin embargo, es de vital el impacto de las instituciones educativas, principalmente de las Instituciones de Educación Superior para mejorar el desempeño de los profesionistas". (PIID, 2009, p.23).

El gobierno del estado de Puebla, tiene como visión continuar con el esfuerzo de lograr que el estado se encuentre entre los 10 primeros lugares de competitividad, debido a que contempla que dicha competitividad es la "medición de capacidades y habilidades en materia económica; es la medición de la calidad y la cantidad de nuestros factores de trabajo para que mediante la acción productiva frente a los mercados internacionales, podamos tener viabilidad, participar en ellos y lograr la permanencia con éxito". (PIID, 2009, p.25).

Para efectos de la investigación que se realizó en el ITP fue necesario conocer más sobre dicha institución a través de su historia, misión, visión, valores entre otros datos relevantes.

1.5 Instituto Tecnológico de Puebla

Antecedentes

Por el crecimiento industrial del país en los años 60's, surgió la necesidad de ubicar en los estados de la República Mexicana instituciones tecnológicas de nivel superior que impulsaran el crecimiento económico, lo cual dio surgimiento a proyectos educativos que respondieran a las necesidades del país y de la misma región donde fueran ubicados.

Por lo tanto en el Estado de Puebla fue creado el 2 de Septiembre de 1972 el Instituto Tecnológico Regional de Puebla, institución que fue ubicada en la capital de dicho estado, ya que se vio esta región como un punto estratégico para fomentar el crecimiento industrial por la consecuente diversificación productiva y el despliegue de servicios que a su vez de forma paralela comenzaron a fortalecer a la infraestructura industrial.

Debido a que "La entidad poblana, vinculada a una larga tradición histórica, cultural y educativa también requería educación tecnológica especializada y encontró en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos una alternativa para satisfacer estas necesidades en el nivel de Educación Superior Tecnológica". (PIID, 2009, p.25)

El Instituto Tecnológico Regional de Puebla nace en el Gobierno del Licenciado Luis Echeverría Álvarez, siendo el Gobernador del Estado de Puebla el Ingeniero Aarón Merino Fernández, y como Secretario de Educación Pública el Ingeniero Víctor Bravo Ahuja. Siendo el primer director de la naciente Institución el Ingeniero Hugo Carretero González.

La institución comenzó ofreciendo servicios educativos en los niveles medio superior y superior. En el nivel medio superior se ofrecieron estudios con las

características de bivalentes; daba al egresado la opción de obtener nivel bachillerato para continuar con sus estudios a nivel superior y la opción terminal de nivel técnico. Así se ofrecieron a nivel medio superior los estudios de:

- Técnico en Electricidad
- Técnico en Máquinas-Herramientas
- Técnico en Electrónica
- Técnico en Mecánica Automotriz

Y en el nivel superior se ofreció:

- Ingeniería Industrial Eléctrica
- Ingeniería Industrial Mecánica

“En el año de su fundación tuvo una matrícula de 723 estudiantes, de los cuales 578 eran del nivel medio superior y 145 del nivel superior, atendidos por 74 trabajadores de la educación (maestros, personal administrativo y de servicios)”. (PIID, 2009, p.26).

En 1974 se incorporó la modalidad de Tecnológico Abierto a nivel superior con las carreras de Ingeniería Industrial Eléctrica e Industrial Mecánica; para 1979 se ofrecieron estudios de Ingeniería Industrial en Electrónica. En el año de 1986, a la institución le es quitado el término - Regional -, quedando como nombre oficial de la institución solo como Instituto Tecnológico de Puebla, en este mismo año fue abierta la carrera de Ingeniería Industrial, con un grupo de 21 estudiantes. En 1987, la institución cuenta con una nueva carrera, la Licenciatura en Informática, cuya población escolar era de 59 estudiantes.

En 1992 se iniciaron los programas de Maestría en Ciencias en Ingeniería Mecánica y la Especialización en Ingeniería Ambiental. En 1995 comenzó la liquidación

del sistema abierto. En 1997, se creó una nueva carrera, La Licenciatura en Administración, que inició con una matrícula de 103 estudiantes.

En 1999 se ofreció un nuevo posgrado, la Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial. En el año 2000 se autorizó la apertura de la maestría en Ciencias en Ingeniería Ambiental, y el posgrado correspondiente a la Maestría en Ingeniería Industrial.

En octubre de 2005 se logró la certificación ISO 9001:2000 en términos de Calidad Educativa. En el 2009 se ofertaron tres nuevas carreras, Ingeniería en Logística, para ser pertinentes con las necesidades del Sector Productivo, Ingeniería en Gestión Empresarial y la Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicaciones. En el mismo año se creó una extensión del Tecnológico de Puebla en Acajete, el cual desde el semestre agosto – diciembre de ese mismo año comenzó con sus actividades.

En la actualidad, el ITP establece como actividad primordial la formación de profesionales en los niveles de licenciatura y posgrado, con capacidad técnica y creadora, que a través de una actitud crítica y de sentido social, atiendan eficazmente los requerimientos del sector productivo y de servicios, promoviendo el desarrollo en los ámbitos estatal, regional y nacional a través de la Investigación y desarrollo tecnológico. (PIID, 2009, p.27).

Actualmente el ITP cuenta con 15 auditores internos en las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, así como en el Modelo de Equidad de Género (MEG:2012), en donde está incluido el equipo directivo; se cuenta con 7 profesores que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 8 perfiles deseables 2 cuerpos académicos, además de contar con 443 trabajadores de la educación: 279 profesores con base, 35 profesores que cubren interinato, 136 trabajadores que fungen como personal administrativo y de servicios, así como 20 docentes que imparten cursos de inglés y alemán.

Ubicación y superficie

El Instituto se encuentra ubicado en la ciudad de Puebla, Pué. Avenida Tecnológico #420 Colonia Maravillas Puebla, Pué. C.P. 72220. Y cuenta con una superficie de 25.6 hectáreas de terreno plano y una infraestructura construida de 108,572 m², y por construir 147,154m².

Misión

Formar líderes competitivos que respondan con creatividad y calidad a los retos científicos y tecnológicos de su entorno para conformar una sociedad justa y humana.

Visión

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica estableció su visión de – Ser uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la nación – en concordancia con esta visión, el Instituto Tecnológico de Puebla ha definido su visión hacia el año 2030 en los términos siguientes:

Ser un Instituto Tecnológico Líder, comprometido con una Educación Superior de Calidad para contribuir al desarrollo sostenido, sustentable y equitativo del entorno.

Con esta visión el Instituto Tecnológico de Puebla busca contribuir a la transformación Educativa en México, orientando sus esfuerzos hacia el desarrollo humano sustentable y la competitividad.

Valores

A fin de guiar y orientar las acciones cotidianas de todo su personal, el Instituto Tecnológico de Puebla define los siguientes valores institucionales:

- **Responsabilidad:** Asistir puntualmente al trabajo, cumpliendo en forma eficiente y eficaz. Rendir cuentas del trabajo asignado y mejorar continuamente.
- **Compromiso:** Poner nuestro mayor esfuerzo en lo que hacemos, desarrollando nuestras capacidades y habilidades para mejorar nuestro trabajo y el de los demás.
- **Honestidad:** Ser congruente con lo que decimos y hacemos para fomentar la credibilidad y confianza. Ser auténtico, ser uno mismo.
- **Pertenencia:** Sentirnos orgullosos de nuestra Institución, reconocer la importancia del trabajo en equipo y la comunicación que favorezcan la colaboración.
- **Solidaridad:** Ayuda en la solución de conflictos y problemas para el bienestar social, disminuyendo las barreras que separan a las personas y a las áreas.
- **Respeto:** Apreciar la dignidad y capacidad de nuestros compañeros. Ser tolerantes con los demás, favorecer la comunicación y escuchar a los demás.

El Instituto cuenta a la fecha con tres Sistemas de Gestión: Ambiental, Calidad y Equidad de Género, los cuales a través de orientar sus procesos estratégicos; buscan el logro del compromiso y responsabilidad por el cuidado del ambiente, la equidad e igualdad entre hombres y mujeres, y el compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes, por ello se han establecido las siguientes políticas:

Política de calidad

El Instituto Tecnológico de Puebla establece el compromiso de implementar sus procesos estratégicos, orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes, sustentada en la Calidad del Proceso Educativo, para cumplir con sus requerimientos mediante la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad y de mejora continua, conforme a la norma ISO 9001: 2000/NMX- CC- 9001- INMC-2008.

Política del Sistema de Gestión Ambiental

El Instituto Tecnológico de Puebla establece el compromiso de orientar sus procesos estratégicos, con responsabilidad y respeto al medio ambiente, cumpliendo con la legislación ambiental aplicable y otros requisitos; promoviendo la prevención de la contaminación y el uso racional de los recursos, mediante la implementación, operación y mejora continua de un Sistema de Gestión Ambiental conforme a la Norma ISO 14001:2004/NMX-SSA-14001-IMNC-2004.

Política de Equidad de Género

El SNEST establece el compromiso de promover la igualdad de oportunidades en el acceso y promoción al empleo, la prevención de hostigamiento sexual y la no discriminación de hombres y mujeres; a través del desarrollo de acciones afirmativas y/o a favor del personal, con el propósito de mantener un ambiente de trabajo armonioso y favorecer la equidad de género.

Lema

“Excelencia tecnológica con participación humana.”

Oferta educativa

El Instituto Tecnológico de Puebla cuenta con programas académicos acreditados y reconocidos, las 4 ingenierías (Industrial, Eléctrica, Electrónica y Mecánica) acreditadas por el Consejo de Acreditación para la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI) y las dos Licenciaturas con reconocimiento de nivel 1 por los Comités Interinstitucionales de Evaluación para la Educación Superior (CIEES). El 14 de agosto del 2008, la carrera de ingeniería electrónica, obtuvo su reacreditación por cinco años más, con lo que reafirma la calidad de su programa educativo.

Actualmente la oferta en el ITP es de 9 carreras: 2 licenciatura y 7 Ingenierías, así como 2 maestrías (González Guarneros, Filiberto., Comunicación personal, Agosto 21, 2010):

- Licenciatura en Administración
- Licenciatura en Informática
- Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Eléctrica
- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería en Gestión Empresarial
- Ingeniería en Logística

- Maestría en Ciencias en Ingeniería Mecánica en dos áreas
 - Automatización de procesos de manufactura
 - Modelación dinámica de elementos mecánicos

- Maestría en Ingeniería en dos áreas
 - Ambiental
 - Tecnologías de la Información

Su oferta educativa es destacada por la flexibilidad que existe en el modulo de especialidad y contenido en sus planes de estudio, además de la vinculación existente con los sectores productivos de bienes y servicios (público y privado), concretando a través de la realización por parte del estudiante de la residencia profesional, donde será vista su formación y a la vez él podrá conocer de manera objetiva las condiciones y demandas profesionales de su ámbito social y laboral.

La institución cuenta con varios convenios de intercambio académico en el extranjero para sus estudiantes entre ellos con las universidades de Canadá (Humber College) y Alemania (Fachhochschule de Wolfenbuettel).

Una vez analizado el contexto de la institución en estudio, desde sus orígenes hasta la actualidad fue importante realizar un estudio teórico que permitiera ser fundamento para concretar la propuesta para el ITP, la cual podría ser implementada en un futuro para continuar con el desempeño y buen funcionamiento de su servicio educativo, contemplando que la parte humana de toda institución u organización es parte esencial para lograr el éxito de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La manera como se administra a la gente es la clave de la ventaja competitiva y el origen del éxito.

Peter & Waterman

El alcanzar la excelencia en una organización exitosa no es tarea fácil, se requiere de la aportación del capital intelectual con el que se cuenta. La administración de las personas es vital, ¿qué se lograría sin personas? Las personas son las que desarrollan y generan innovación, tecnología, nuevos sistemas de sistematización, optimización; estrategias que son importantes para la existencia, crecimiento y sobrevivencia de cualquier organización.

En un mundo constante de cambios debido a la globalización, donde el principal objetivo es la búsqueda de la calidad en los servicios, en la productividad, en la alta competitividad de las organizaciones, así como del personal de las mismas. Es importante no olvidar que las personas conservan el statu quo existente, ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, evalúan, motivan, comunican, supervisan, lideran, toman decisiones, administran, planean, controlan y dirigen organizaciones, escuelas, hospitales, restaurantes, etc.

En la actualidad es importante ver a las personas no solo como recursos de una organización, sino como un ente intelectual dotado de habilidades, actitudes y capacidades intelectuales, personas que son parte de la organización, quienes son colaboradores y asociados internos que en coordinación y con buena dirección podrán lograr los objetivos planteados. Las personas son quienes mejor conocen a la organización, quienes entienden de ella, quienes agregan un valor a las mismas.

“La persona es vista como un agente proactivo, dotado de visión propia y, sobre todo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticada” (Chiavenato, 2009, p.viii).

Este capítulo buscó fundamentar de manera teórica la forma de administrar al recurso más importante dentro de cualquier organización o institución educativa que son las personas, donde se debe contemplar una planeación de manera estratégica de los recursos humanos, su incorporación a la organización, colocación, desarrollo, capacitación, evaluación y control. Y con ello desarrollar una propuesta que permita la optimización del personal administrativo del ITP.

Sin embargo no se dejó aún lado la gestión, administración y calidad educativa en esta investigación debido a que esta función también es realizada por personas que trabajan en común para lograr una buena dirección, optimización de recursos técnicos, financieros, materiales, humanos; los cuales en colaboración y trabajando por lograr una misma meta u objetivo buscan la satisfacción de los clientes importantes en una institución educativa - estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo y de apoyo, directivos, etc. - .

2.1 Gestión, Administración y Calidad Educativa

Una institución educativa es dirigida a través de una persona - el director – el cual juega un papel importante para lograr que la gestión educativa sea efectiva, es decir para que la administración y gestión se lleve de manera adecuada, permitiendo el buen manejo de los recursos humanos, económicos, materiales, técnicos, además del tiempo, ambiente, infraestructura, etc. logrando con ello el objetivo esperado; la formación de estudiantes competitivos, con nuevos conocimientos que les sirvan para aprender más y desarrollarse ante una realidad cambiante, a través de esfuerzos colectivos.

Hace unos años atrás era común que el directivo solo definieran las actividades educativas con solo el concepto de administración escolar sin preocuparse la gestión administrativa, debido a que se podía llegar a entender que la Administración y la Gestión eran sinónimos, sin embargo son dos conceptos muy diferentes, pero no por ello deben ser pensados como disciplinas individuales ya que la combinación de ambos permitirá que exista un mejor actuar en las instituciones. Así que es importante en para esta investigación definir a cada uno de estos conceptos.

Hablar de Gestión Educativa es remontarse tiempo atrás, para analizar el surgimiento de esta disciplina. Nace los año 60's en Estados Unidos, en los 70's en Reino Unido y en los 80's en América Latina, por lo cual se puede considerar que es una disciplina joven pero que constituye un caso entre lo teórico y lo práctico.

Sin embargo cuando se habla de gestión son relacionados diversos términos como: innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil de la acción, liderazgo pedagógico, visión del futuro, comunicación, aprendizaje, estrategias, entre muchas otras. Aunque al ser comparado en literatura especializada el término gestión es relacionada con una palabra – management – lo que en castellano es conocido como: dirección, organización, gerencia, etc.

Por lo tanto la gestión no solo es un término simple, abarca varias dimensiones, entre ellas la participación debido a que es una actividad que no es individual sino colectiva, la cual permite el trabajo en equipo de todos los actores educativos. Debe entenderse que la gestión no es un nuevo nombre para la Planeación o administración, sino la forma de comprender y conducir una organización escolar.

Según Casassus (2000:4) la gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la

gente y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

Para Mora (1999: 11) la gestión es "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización".

Por ello la gestión educativa es aquella que tiene la función de establece los procesos pedagógicos y sean desarrollados con calidad, además con la participación de toda la comunidad educativa, por lo cual pieza importante en este contexto es el director escolar efectivo. El director efectivo es aquella persona que ejerce un liderazgo pedagógico, con visión educativa debido a que a través de ella podrá dirigir, orientar la acción escolar hacia la mejora continua institucional sin olvidar los aprendizajes.

Además el director debe contar con las herramientas necesarias que le permitan desarrollar la capacidad técnica para saber delegar autoridad, tomar decisiones, organizar a los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan, debido a ello debe aprender a equilibrar su autoridad. Lo que indica que no solo debe contar con competencias técnicas, también con competencias humanas impregnadas de valores como la ética, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, etc.

El papel directivo es de suma importancia para lograr una gestión efectiva, ya que existirá una administración y gestión adecuada de los recursos con los que cuenta la institución como es el caso de los recursos humanos, técnicos, materiales, económicos, así como el ambiente, el tiempo, la infraestructura permitiendo con ello obtener los resultados esperados.

Así mismo debe enfocar su trabajo más en equipo, donde existan actividades compartidas e individuales pero con el fin de lograr el mismo objetivo o meta, finalmente al ser el director de una institución es responsable de dirigir, coordinar y

animar a los miembros de la institución. Debe ser una persona líder con propósito y compromiso con la comunidad escolar, ejercer responsabilidad con entusiasmo, debe ser una persona que tenga la confianza de los miembros de la institución, sus decisiones deben estar pensadas para el beneficio de la comunidad escolar y de la institución, no en beneficio propio, ya que estas podrán tener un impacto positivo o negativo.

Entre las funciones que debe asumir el director, existen diversos roles como lo son:

- Representante de la institución.
- Organizador y Planificador de acciones.
- Líder negociador y motivador.
- Gestor de recursos.
- Evaluador
- Autoevaluador de su desempeño profesional.
- Comunicador de la información institucional.

Como líder pedagógico los roles que asume son:

- Promotor de cambio.
- Gestor del currículo.
- Monitor de indicadores educativos.

Al hablar de los roles del director institucional como son: Monitor de indicadores educativos y Organizador - Planificador de acciones; se retoma el concepto de administración educativa, ya que el director es el planificador y organizador de los recursos institucionales que permitan alcanzar el objetivo de aprendizaje del estudiante y de esta manera monitorear como se encuentran si los indicadores institucionales.

Por lo cual se entiende que la administración educativa solo es un complemento de la gestión escolar, debido a que entre sus funciones esta realizar diversas tareas como la evaluación de la educación, promover proyectos, apoya a los modelos

pedagógicos y métodos didácticos, incorpora las nuevas tecnologías de información, entre otras. También es considerada a la administración educativa como un sistema de tareas rutinarias que son dependientes jerárquicamente, a través de las cuales son simplificadas las actividades de producción, procesos, personas.

Pero muchas de las ocasiones este sistema no permitía ser eficiente en una institución debido a los factores que se fueron presentando como son: la tardanza en el proceso, se vuelve una rutina, respuestas lentas y tardías, pérdida de creatividad, falta de innovación. Lo cual fueron siendo obstáculos que no permitía una mejora en las actividades, procesos entre otros.

Al hablar de eficiencia ya sea en los procesos, en las características del director de una institución educativa, en la planta docente de la institución, en los servicios educativos, en los métodos de pedagógicos que permitan a los estudiantes ser competitivos y a través de sus conocimientos enfrentar el mundo real y de cambios constantes. Podemos hablar de la calidad educativa, la cual es considerada de diversas formas y percepciones, de acuerdo a las definiciones y aproximaciones a lo que se espera o es necesario satisfacer.

Es muy común que para ciertos actores educativos, en el caso de estudiantes y padres de familia, sea percibida la calidad educativa a través de los servicios recibidos, la impartición de clases del docente de una materia, de la adecuación de laboratorios en cuanto a equipo tecnológico, infraestructura institucional, actuación y actitud de los directivos de la institución, el perfil de egreso del egresado, entre otros. Considerando muy comúnmente que los resultados definen la calidad de una institución.

Por lo cual es necesario resaltar que la calidad es un concepto multidimensional que puede operar en función de diversas variables, debido a ello puede ser considerada de la siguiente forma:

- Calidad como transformación y cambio: centrada en la evaluación y mejora a nivel institucional.
- Calidad como adecuación a propósitos: es definida la calidad de lo que es bueno o adecuado para alguien o para algo.
- Calidad como producto económico: es aproximado al concepto de calidad de acuerdo a la perspectiva del precio que supone su obtención.
- Calidad como excepción: calidad como algo especial, hace distinción entre instituciones a pesar de que es difícil definir el concepto de calidad.
- Calidad como perfección o mérito: a través de las cosas bien hechas, respondiendo a los requisitos exigidos – instituciones donde las cosas se hacen bien -.

Pero si se desea caracterizar la calidad educativa, todo dependerá de la institución, de sus elementos personales, de su comunidad educativa. Las instituciones eficaces llegan a serlo debido a sus buenos estudiantes, profesores, personal de apoyo, etc. La calidad educativa de una institución dependerá de diversos factores, entre ellos la visión del director o gestor de la institución, de la cultura y de su clima, de su organización, de la claridad en las metas y objetivos, desarrollo profesional del personal de la institución, de la buena administración de sus recursos.

Esta investigación al buscar la optimización del personal administrativo del ITP, tuvo que profundizar en el tema de Administración de Recursos Humanos, distinguiendo de esta forma una buena estrategia que permitirá a futuro contar con un mejor servicio institucional.

2.2 Administración de los Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos (ARH), forma parte de toda organización, debido a que se centra en las personas, es vista como la función de las organizaciones que facilita el aprovechamiento de los empleados para alcanzar los objetivos y/o metas. No se puede pensar que exista una organización que alcance el éxito sin este recurso vital, considerado como el capital intelectual que realiza diversas actividades de suma importancia, que dirige, supervisa, evalúa, coordina, pasa gran parte de su vida en ella.

Se puede visualizar en la actualidad a las organizaciones como seres vivos, debido a que pasan por un proceso evolutivo al lograr el éxito, tienden crecer, a sobrevivir en un mundo globalizado y de grandes cambios. Si los dirigentes de las organizaciones no contemplan que las personas son el pilar que permitirá la sobrevivencia de las mismas, estas pueden estancarse y morir.

El hecho de que una organización crezca, provoca que exista un aumento de personas que puedan aplicar sus habilidades, capacidades, conocimientos, destrezas para mantener la competitividad de la organización, ya que existirá la necesidad de aumentar el capital, la administración de los recursos financieros, tecnológicos, materiales y las diversas actividades que surjan del crecimiento organizacional. Así las personas se convierten en la diferencia competitiva que permitirá que siga en éxito de la organización.

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos o servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos.

En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a las organizaciones a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. (Chiavenato, 2009:4).

Las organizaciones no existirían sin las personas debido que estas les dan vida, creatividad, dinamismo, energía, etc. Unas dependen de otras ya que su relación permite la reciprocidad de beneficios. Pero es importante conocer qué es la ARH, cuál es su objetivo, su función y los procesos dentro de las organizaciones. Debido a ello se analizará como diversos autores definen a la ARH.

David A. de Cerezo y Stephen P. Robbins mencionan: la ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. (Cit. Gestión del talento humano, 2009, p.9).

De acuerdo a Ivancevich (2005), la ARH es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas – empleados – para alcanzar las metas de compañías e individuos.

Chiavenato (2009), dice que la ARH es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrados de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

Para Byars y Rue, es el área relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando necesidades de: personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar. (Cit. Administración moderna de persona, 2002, p.7).

Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal. (Rodríguez, J., 2002:7)

La ARH actualmente es basada en algunos aspectos como son: las personas como capital humano de la organización, personas como seres humanos, personas como talentos proveedores de competencias, personas como asociadas de la organización y personas como activadoras de los recursos de la organización.

Cuando son vistas como asociados ya que aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; contribuyen a las acciones y decisiones que son de suma importancia para aumentar sus resultados. Al tener contemplado que son asociados y no solo trabajadores, la organización puede obtener beneficios como: metas negociadas y compartidas, atención y satisfacción del cliente, preocupación por los resultados, vinculación con la misión y la visión, participar y compartir, importancia de la ética y responsabilidad, entre otras.

Sin embargo no puede perderse de vista que al ser personas, pueden reducir o aumentar sus fortalezas y debilidades de la organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Lo cual lleva a pensar que deben ser tratadas como esa fuente de éxito. Por ello la función de la ARH es permitir la colaboración eficaz del talento humano a efecto de lograr alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

La ARH busca contribuir en la eficiencia de las organizaciones debido a esto cuenta con varios objetivos los cuales son: propicia competitividad a la organización, proporciona personal motivado y bien entrenado, ayuda a la organización a alcanzar sus

objetivos y misión, aumenta la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, administrar e impulsar el cambio, construir la mejor empresa y el mejor equipo, a mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.

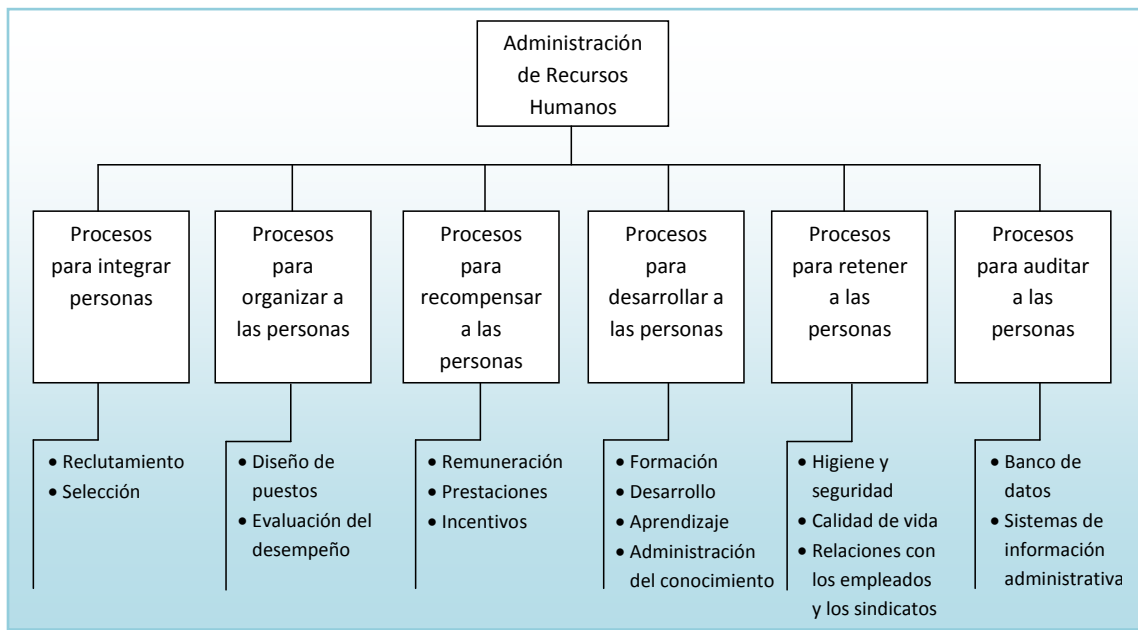
Pero el principal objetivo de la ARH es ayudar al director, gestor, gerente, jefe o supervisor al desempeñar las cuatro fases del proceso administrativo en la organización: planeación, organización, dirección y control. Debido a que por sí solo no logra el alcance de los objetivos, sino a través de las personas que en colaboración y participación buscan alcanzarlos.

Chiavenato (2009), menciona que la ARH refiere a política y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, lo cual permitirá crear condiciones que aumentara el capital humano, intelectual sea de las personas o de la organización. A continuación se presentan estas once prácticas y políticas:

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelente relaciones con los talentos, los sindicatos y comunidad en general.

10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

Estas políticas y prácticas son concretadas en seis procesos elementales para la ARH, procesos dinámicos e interactivos que permitirán un buen manejo del recurso humano en la organización.



FUENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009

Figura 1. Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos.

A continuación son descritos los seis procesos representados en la figura 1.

1. **Procesos para integrar personas:** estos procesos tienen la finalidad de incluir a nuevas personas en la empresa, también son conocidos como procesos de abastecer personas o promoción. Dentro de sus actividades se encuentran el reclutamiento de personal y la selección.

2. **Procesos para organizar a las personas:** estos procesos tienen el fin de crear las actividades que las personas realizarán en la organización, para orientar y acompañar el desempeño de estas. Dentro de sus actividades se encuentran el diseño, análisis y descripción de puestos, la colocación de los recursos humanos y la evaluación de su desempeño.
3. **Procesos para recompensar a las personas:** estos procesos permiten recompensar a las personas, lo cual busca satisfacer sus necesidades individuales. Dentro de sus actividades se encuentran el otorgamiento de recompensas, remuneraciones y prestaciones y servicios sociales.
4. **Procesos para desarrollar a las personas:** estos procesos tienen la finalidad de capacitar e incrementar el desarrollo profesional. Entre sus actividades se encuentran la formación y desarrollo, la administración del conocimiento y de competencias, los programas de comunicación, conformidad, cambios y desarrollos de carreras, además del aprendizaje.
5. **Procesos para retener a las personas:** dichos procesos permiten crear las condiciones ambientales y psicológicas para el desempeño de las actividades de las personas. Por lo cual están incluidas la administración de la cultura organizacional, la disciplina, higiene y seguridad, el clima y la calidad de vida y relaciones sindicales.
6. **Procesos para auditar a las personas:** estos procesos son los que permiten controlar las actividades de las personas, verificando su actuar y los resultados obtenidos, además de dar seguimiento a las mismas. Son incluidos los sistemas de información administrativa y banco de datos.

Todos los procesos trabajan en constante interacción, unos dependen de otros, por lo que al ser mal utilizados perjudicará a todos los demás o viceversa. Un claro

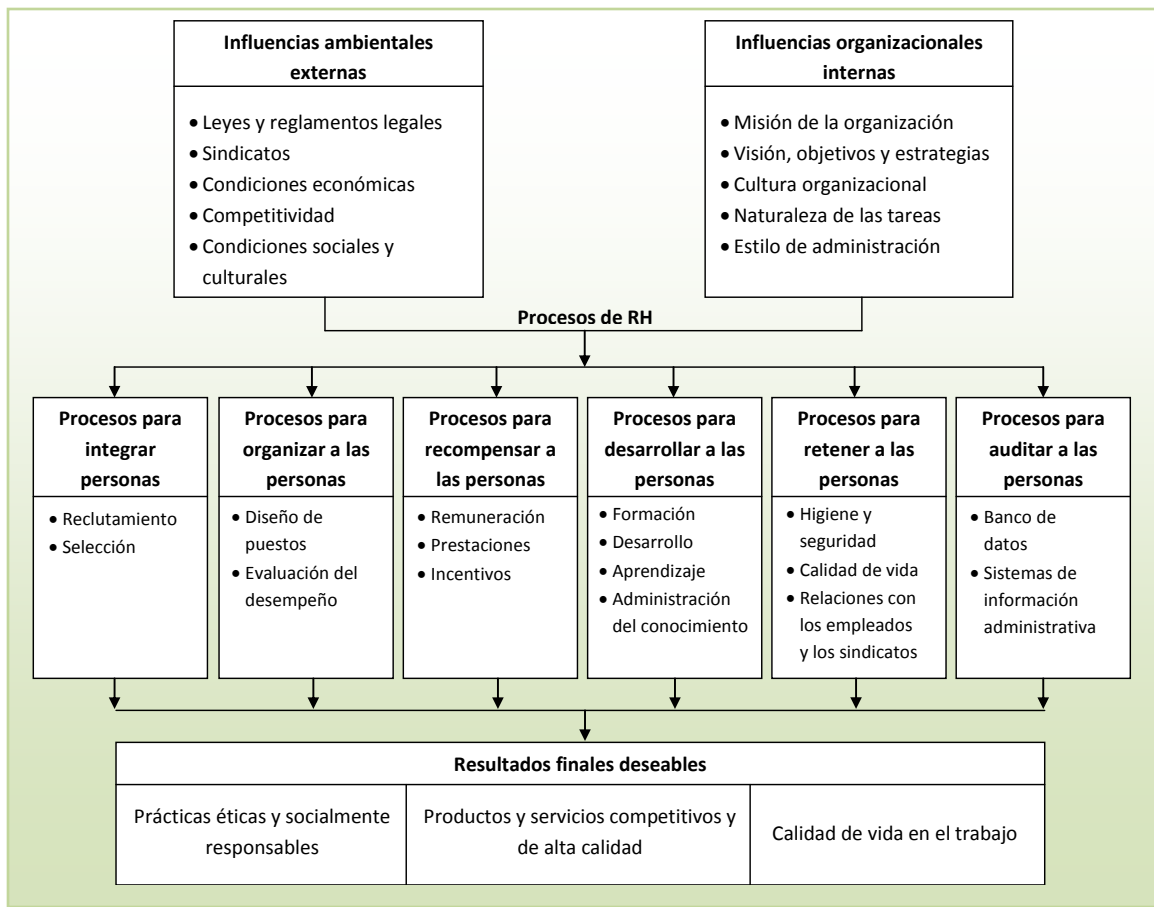
ejemplo de ello es el proceso de compensación, si este tiene fallas, será muy importante y necesario un intenso esfuerzo para retener a las personas y que esta se van motivadas a continuar trabajando de la misma forma y se llegue a la conformidad de las mismas.

Debido a esto es fundamental que exista un equilibrio entre los procesos de la ARH. Chiavenato (2009), refiere a que debe existir un cuadro de mando integral - balanced scorecard – que integre a todos los procesos, debido a que todos tienen un diseño acorde a las exigencias de las influencias ambientales externas y organizacionales, logrando de esta forma una mejor compatibilidad. Por lo cual debe funcionar como un sistema abierto e interactivo, en la figura 2 es mostrado el modelo de diagnóstico de la ARH.

Finalmente es necesario que los procesos sean llevados a cabo a través un Departamento llamado Recursos Humanos, el cual pretende una vez vistas la personas como parte fundamental de una organización, ser organizado involucrando personas profesionales especializados en varias funciones específicas.

Ventaja de ello es la orientación enfocada en los objetivos específicos de la función y como resultado se puede contemplar la tremenda subjetividad, privilegiando los objetivos divisionales y departamentales.

Anteriormente los Departamentos de Recursos Humanos eran estructurados tradicionalmente con un esquema funcional, lo cual hacia que cada departamento funcionara como una entidad organizacional separada de todos los demás departamentos de la organización y una división rígida del trabajo global.



FUENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009

Figura 2. Modelos de diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos.

Debido a los constantes cambios globales, las organizaciones se están y estarán preocupando de cómo emplear a las personas con las que cuenta, ya que dichos cambios afectan a la organización, su ambiente y hasta a las mismas personas, por lo cual da lugar a que los directores, gerentes, líderes y administradores se vean en la necesidad de ser apoyados por la ARH, para estar al nivel de las organizaciones competitivas.

Es importante tomar en cuenta que las organizaciones no funcionan al azar sino son considerados sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y competencia con otras organizaciones, por lo cual es necesario pensar que para que compitan con organizaciones del mismo rubro debe ser planeada una estrategia

organizacional el cual define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.

2.2.1 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos

Dentro de un mundo cambiante donde todas las organizaciones debido a la globalización se encuentran compitiendo por sobrevivir en este contexto, es necesario contar con mecanismos organizacionales que permitan actuar de acuerdo a la situación. La estrategia que contemple una organización será de acuerdo a la misión, visión y de sus principales objetivos. Según Chiavenato (2009), para llevar a cabo esta estrategia el elemento humano es quien permitirá que sea efectuada, debido a que es la cabeza, el sistema nervioso de la organización, el cerebro del negocio, la inteligencia que toma decisiones.

Las organizaciones deben cumplir con una misión, la cual representa la razón de ser, motivo por la cual fue creada y para el que deben servir. Debido a ello las personas que forman parte de la organización deben saber cuál es la misión y objetivos a alcanzar, si estos no son claros no se sabrá en qué dirección ir, qué camino seguir. Así que:

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional. Cada organización tiene su misión propia y específica. Por ello la misión debe ser objetiva, clara, posible, y sobre todo debe impulsar e inspirar.

La misión debe traducir la filosofía de la organización, la cual formulan sus fundadores o creadores en razón de sus comportamientos y acciones. (Chiavenato, 2009:65)

De igual forma la organización cuenta con una visión que indica como se ve en el futuro. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos con los que cuenta, de lo que pretende hacer para tener un crecimiento, de los desafíos por los que puede pasar, las fuerzas que la impulsan y las condiciones en las cuales lleva sus operaciones.

Cuando no se contempla una visión es muy perjudicial, debido a que puede llevar a la organización por otro camino equivoco y con ello a sus miembros en cuanto a las prioridades de este entorno cambiante, que cada vez más tiene exigencias competitivas. La visión solo se podrá alcanzar cuando todos los miembros de la organización trabajen en conjunto y de manera colaborativa, buscando alcanzar los objetivos establecidos y no solo unos cuantos miembros de la organización.

Los elementos que definirán la formulación de una estrategia organizacional, que permitirán lograr su misión y el alcance de objetivos organizacionales derivados de la visión, son todos aquellos que precisamente surgen de estas dos: Misión y Visión.

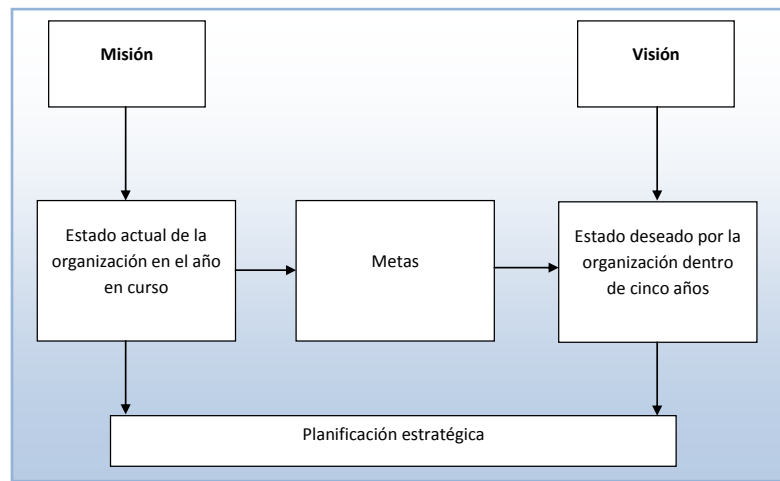
Los objetivos de una organización surgen de la visión ya que es la que sienta las bases para su definición y así lograrlos con el paso del tiempo, es considerado que los objetivos debe alcanzar seis criterios: deben enfocarse en el resultado, ser alcanzables, consistentes, específicos, medibles, referirse a un determinado tiempo.

Al hablar de la estrategia organizacional siempre debe estar presente que es un cambio dentro de la organización de acuerdo al entorno, para ello es necesario realizar una evaluación o auditoría interna de la organización para identificar y analizar las oportunidades que deben ser aprovechadas y conocer de igual forma las amenazas que deben evitarse o neutralizarse. De la misma forma debe verificarse son los puntos fuerte y débiles de la empresa. Todo esto teniendo el fin de corregir o mejorar.

La estrategia organizacional es un conjunto de maniobras que se desarrolla en un entorno competitivo; es decir, debe aprovecharse las oportunidades externas y esquivar las amenazas del entorno, al mismo tiempo que busca aplicar intensamente las fuerzas internas y corregir las debilidades internas. La estrategia representa el camino que elige la organización para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos y competencias de la mejor manera posible.

Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica, que debe ser ágil y flexible para aglutinar y permitir la rápida adopción de nuevos caminos y nuevas salidas. Esta es la razón que explica el éxito de las organizaciones que saben sacar provecho de las situaciones y circunstancias. (Chiavenato, 2009:76).

Por lo cual debe ser la estrategia un programa que involucre a todos sus colaboradores, debe existir un consenso y ser motivador para el logro de objetivos. También es necesario que una vez planeado se pueda difundir a cada uno de los miembros de la organización para ser un hilo conductor de la acción organizacional.



FUENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009

Figura 3. El carácter futurista de la visión de la organización.

Debido a ello es importante que exista una buena alineación entre la estrategia y la función de la ARH y así contemplar lo que se conoce como Planeación Estratégica de Recursos Humanos (PERH). Esto quiere decir que para el logro de objetivos organizacionales es de suma importancia que estén ligadas ya que una servirá a la otra para llegar al fin propuesto.

Entonces la PERH es la forma de la ARH podrá conseguir los objetivos organizacionales y personales de los empleados, es hablar de una alineación de los talentos y competencias con las necesidades de la organización. En un tiempo determinado, para ello es necesario que con una anticipada planeación sean vistos los elementos necesarios para realizar la estrategia organizacional como es la fuerza de trabajo y los talentos humanos.

Las bases de la PERH es la demanda de trabajo y el suministro del mismo, lo necesario y lo que se puede. La PERH y la planeación estratégica deben ser vista como una sola en una organización.

La PERH no solo se considerada para la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Esta debe considerar las competencias disponibles y necesarias, los talentos, la definición de objetivos, las metas por alcanzar, la creación de un clima y una cultura organizacional, la arquitectura adecuada, el estilo de administración, los incentivos y recompensas que serán recibidos por alcanzar los objetivos, la misión, visión. Se debe contemplar como un plan por parte de los directivos, gerentes, administradores de sus recursos humanos para trabajar en equipo de manera eficiente y eficaz.

Existen varios tipos de modelos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos como:

- **Modelos Operativos de la Planeación de Recursos Humanos:** Estos modelos son cuantitativos y simples, basados en experiencias anteriores, fundado en datos estadísticos o en hechos pasados. Son restringidos al nivel operativo de la organización, algunos de estos modelos son genéricos y abarcan toda la organización; otros son específicos para ciertos niveles o unidades.

De estos surgen otros:

- ***Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio:*** este modelo es de enfoque cuantitativo ya que determina cuantas personas son necesarias en los distintos puestos de trabajo para producir una determinada cantidad producto o del servicio de acuerdo a lo que ofrece la organización.

Relación entre dos variables: número de empleados y producción de producto o servicio, dependientes de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de los recursos financieros, de las personas.

Lo que indica que cualquier incremento o aumento de la productividad es derivado de estas variables y de las variaciones. Este modelo utiliza las previsiones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización

- ***Modelo con base en el seguimiento de los puestos:*** este modelo son utilizado en organizaciones grandes y consiste:
 - a) Escoge un factor estratégico (volumen de producción, nivel de ventas, plan de expansión) cuyas variaciones determinaran el número de personal que se utilizara.
 - b) Establece niveles históricos y futuros para cada factor estratégico.
 - c) Determina los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.

d) Proyecta los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, a través de la correlación de la proyección de niveles históricos y futuros del factor estratégico correspondiente.

Es similar al modelo anterior debido a que realizan un cálculo del número de personas que necesitarán para un determinado segmento.

- **Modelo de sustitución de los puestos:** este modelo es también conocido como gráfica de reemplazo para la planeación de los empleados, se trata de representar de manera visual quién sustituye a quién ante una eventualidad. Cada empleado es clasificado con tres opciones para promoción:
 1. Empleado con promoción inmediata.
 2. Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual.
 3. Empleado con un reemplazo ya preparado.

El desempeño en este modelo es considerado de cuatro formas: excepcional, satisfactorio, regular y deficiente.

- **Modelo con base en el flujo de personal:** este modelo permite realizar un panorama visual a través de la realización de un mapa del flujo de las personas al interior, a través y hacia fuera de la organización. Este modelo es cuantitativo, contable, tradicional propio de organizaciones estables debido a que solo eligen a la persona que necesitara la organización en un puesto según lo mostrado en el mapa de flujo de personal debido a que solo su preocupación es el quehacer diario.
- **Modelo de planeación operativa integral:** este modelo es más amplio e incluyente, desde el punto de vista del suministro de

insumos humanos, debido a que toma en cuenta cuatro factores o variables:

1. El volumen de producción planificado por la organización.
2. Los cambios tecnológicos dentro de la organización, que pueden alterar la productividad del personal.
3. Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y comportamiento de la clientela.
4. La planificación de carreras dentro de la organización.

Por lo cual este modelo permite un diagnóstico que determine que toma de decisiones debe realizarse con respecto a la fuerza de trabajo, tomando en cuenta las entradas, salidas, los movimientos dentro de la organización.

Estos modelos son contemplan un enfoque cuantitativo y numérico, tratan a la persona como activo tangible y dejan a un lado lo intangible de ella, las habilidades, comportamientos, actitudes, competencias, entre otros. Son consideradas las personas como cantidades para realizar un determina proyecto.

- **Modelos Tácticos de Planeación de Recursos Humanos:** este tipo de modelo es aplicado para el nivel medio de la organización, involucrando a los gerentes como administradores de los recursos humanos. Este modelo es considerado de enfoque cualitativo.

Se ve involucrado en este tipo de modelos el cambio de la cultura organizacional, es de suma importancia que estos gerentes aprendan a lidiar con las personas y con sus aspectos prácticos para administrar a los recursos humanos, debido a que deben saber seleccionar a las personas, entrevistarlas, capacitarlas y tomar decisiones al respecto.

Dicho gerente debe aprender a ser líder de los colaboradores, deben cambiar su actitud y comportamiento; debe existir en él la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, desempeñar un papel proactivo, debe ser creativo, aprender a aprender, asumir riesgos, innovar, desarrollar sus competencias y la de otros.

- **Modelos Estratégicos de Administración de Recursos Humanos:** estos modelos son enfocados más en la estructura organizacional, necesidades más amplias, construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la organización.

Una vez que se cuenta con una buena planeación estratégica para los recursos humanos, es necesario conocer cada uno de los procesos existentes para permitir llevar a cabo lo planeado.

2.2.2 Incorporación de los Recursos Humanos

La incorporación de los recursos humanos es vista como un proceso que permite ser la puerta de entrada, que solo puede ser abierta para los candidatos que cumplan con las características y competencias requeridas para ocupar un puesto dentro de una organización. Las organizaciones cuentan con diversos métodos que sirven como filtros que codificaran y permitirán obtener las características y resultados deseables con el puesto solicitado y que a su vez permita el logro de objetivos organizacionales.

Los métodos de filtrado utilizados por las organizaciones pueden variar, pueden ir desde lo más tradicional, hasta lo más avanzados. Pero es importante que se contemple que existe una reciprocidad a la hora de elegir a un nuevo empleado, así como el

empleado al elegir la organización donde desea desempeñar sus conocimientos, habilidades y capacidades.

Sin embargo al hablar de una incorporación de nuevos recursos a una organización es necesario que se defina que existe un mercado de trabajo, que es considerado como el lugar donde son efectuadas transacciones y relaciones de oferta y demanda de productos y servicios. Este mercado se compone de la oferta de oportunidades de trabajo que las organizaciones ofrecen a la población. A su vez sufre cambios continuos por lo que es considerado como dinámico.

Si una organización requiere ocupar un puesto, debe analizar cuáles son las características, habilidades y conocimientos que se requieren de los candidatos que podrían ocupar dicho puesto, una vez analizado es comunicado y expuesto al mercado de trabajo para atraer a los candidatos que podrán competir para ocupar el lugar solicitado. A este proceso se le denomina Reclutamiento.

2.2.2.1 Reclutamiento de los Recursos Humanos

El reclutamiento es considerado un proceso de dos vías, debido a que comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos a un proceso de selección. Pero el reclutamiento es conceptualizado como:

Según Chiavenato, es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de los recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Cit. Gestión del talento humano, 2009:117).

El reclutamiento puede llevarse a cabo de dos formas: interno y externo. El reclutamiento interno se realiza al interior de la organización, se busca a un colaborador

que pueda ocupar un nuevo puesto, lo cual se dice que es promovido o transferido a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo es llevado a cabo fuera de la organización y son sometidos a un proceso de selección de personal.

El reclutamiento interno permite que los colaboradores tengan mejores oportunidades, mientras que el externo busca candidatos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en ese momento. Las dos formas de reclutamiento permiten a la formación y a la continua actualización del banco de talentos que permitirán realizar futuros reclutamientos.

Existen técnicas que permiten influir en los candidatos y estos puedan ser atraídos, debe existir la forma de hacer llegar de cualquier manera al candidato deseado a la organización, esté donde esté. Es considerado como primer paso del reclutamiento la entrega de solicitud o curriculum vitae por parte del candidato a la organización. Pueden ser recibidos en cualquier momento estos dos documentos. Este tipo de técnicas son consideradas para el reclutamiento externo y entre las principales se encuentran:

- **Anuncios en diarios y revistas especializadas:** esta técnica permite la creación de un anuncio que será publicado en los diarios más populares, en el caso de ser la vacante de un puesto más especializado podrá hacerse la publicación en revistas especializadas. Se pretende que con el anuncio publicado el candidato pueda interpretarlo y reaccionar ante él, este anuncio debe tener cuatro características importantes: debe llamar la atención, despertar el interés, crear el deseo, lograr la acción.
- **Agencias de reclutamiento:** otra forma de atraer a los candidatos es permitir que una agencia abastecedora de candidatos sean intermediarias en este proceso. Existen tres tipos de agencias:
 - a) Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal.

- b) Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro.
- c) Agencias particulares o privadas de reclutamiento.

- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones:** puede existir convenios con escuelas, universidades y agrupaciones donde se divulgue la oportunidad que se ofrece al mercado.
- **Carteles o anuncios en lugares visibles:** esta técnica es de bajo costo, es una forma de reclutar personal como de intendencia, choferes, obreros, oficinistas, etc. Pueden ser pegados anuncios fuera de la organización, en lugares muy concurridos o hasta en el transporte público.
- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores:** este es un tipo de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y rápido, consiste en la presentación de candidatos que son recomendados por los mismos trabajadores.
- **Consulta a los archivos de candidatos:** este tipo de reclutamiento es llevado a cabo por medio de revisar curriculum vitae de candidatos que llegaron de manera espontanea a la organización.
- **Reclutamiento virtual:** esta técnica es inmediata y fácil, debido a que se realiza por medios electrónicos y a distancia a través de internet, facilita las cosas.
- **Banco de datos de candidatos o banco de talentos:** esta técnica es utilizada al archivar los datos de candidatos que no fueron seleccionados en un reclutamiento y que más adelante podrían participar en otro proceso de selección.

Es importante considerar que debe ser analizado el proceso de reclutamiento, para evaluar los resultados y así saber si cumple el reclutamiento con su función y a qué costo.

2.2.2.2 Selección de los Recursos Humanos

La selección es un proceso que es realizado después del reclutamiento, es considerada una actividad de elección, clasificación y decisión, una que restringe e impide. El objetivo de el reclutamiento es contar con materia prima que permita el actuar de la selección donde serán elegidos las personas más idóneas para cubrir las necesidades del puesto y de la misma organización.

Debido a las diferencias humanas, se puede llevar a cabo el proceso de selección, ya que si todas las personas contarán con las mismas capacidades, conocimientos, actitudes, no sería necesario que existiera la selección, solo se buscaría contar con un número específico de personas que trabajaran en una organización.

John M. Ivancevich, define a la selección como el proceso que utiliza una organización para escoger, de una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dada las condiciones actuales del mercado (Cit. Gestión del talento humano, 2009:137).

Según Sánchez, Barragán, es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. (Cit. Administración moderna de personal, 2002:125).

Para William B. Werther y Keith Davis, (2000), es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

En la actualidad este proceso es un mecanismo eficiente para obtener competencias individuales indispensables para el éxito de la organización. Es considerado un proceso de comparación y de decisión ya que la organización realiza una comparación y decide que pretende de los candidatos y estos a su vez comparan y deciden acerca de lo que es ofrecido por la organización.

Existe un modelo que permite decidir al gerente de recursos humanos tomar decisiones ante una situación presentada donde debe decidir entre varios candidatos, denominado modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos. Este a su vez presenta cuatro modelos de resolución.

- a. **Modelo de colocación:** existe un solo candidato y un solo puesto, este modelo no permite el rechazo, debe ser admitido.
- b. **Modelo de selección:** existen varios candidatos y un solo puesto, deben ser comparados los candidatos de acuerdo a las características del puesto y solo uno lo ocupa, solo existen dos alternativas ante esta situación: la aprobación y el rechazo.
- c. **Modelo de clasificación:** existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para un candidato. Se realiza una comparación del candidato con las características del puesto, solo existen dos alternativas: ser aprobado o rechazado, si es aprobado, se admite. Si se rechaza se compara con las características de otros puestos, hasta agotar con los puestos vacantes y las alternativas restantes.
- d. **Modelo de valor agregado:** cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias organizacionales, si las competencias del candidato le interesan a la organización, este es aceptado.

Las bases de selección son otorgadas a través de varios criterios o parámetros de referencia para realizar la comparación requerida y así se pueda tomar una acertada

decisión y selección. Debe iniciarse el proceso de selección a partir de obtener información significativa sobre las competencias deseadas del puesto. Esta información se puede reunir de varias formas:

- **Descripción y análisis de puesto:** a través de ellos es proporcionada la información necesaria que contenga las características, los requisitos que debe cubrir el solicitante para ser aceptado.
- **Técnicas de los incidentes críticos:** esta es considerada como subjetiva debido a que se basa en juicios del gerente o de su equipo de trabajo al precisar las características deseables e indeseables del futuro ocupante. Es una técnica de observación de los comportamientos del candidato para diagnosticar su excelente o pésimo desempeño en el trabajo.
- **Solicitud de personal:** esta es considerada como la punta de lanza que permitirá iniciar el proceso de selección, permitiendo la llegada de un nuevo trabajador a un puesto de la organización. Es considerada una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar una persona que ocupe un puesto vacante.
- **Análisis del puesto en el mercado:** este análisis es considerado como la investigación acerca de las características que deben cubrirse por parte del solicitante y del puesto, ya que muchas de las ocasiones al existir cambios constantes en las organizaciones, también debe existir en las características del puesto y puede echarse mano de realizar una investigación en el mercado o con la misma competencia.
- **Hipótesis de trabajo:** esta es ocupada cuando no se puede conseguir información a partir de las opciones anteriores, debido a que el puesto así lo requiere se debe emplear una hipótesis de las características del mismo, esto en una simulación inicial.

Para realizar la selección es necesario contar con técnicas de selección que permitan, conocer, comparar las características de los candidatos y de esta forma y escoger los candidatos adecuados. Estas técnicas son agrupadas en cinco categorías:

- 1) **Entrevista:** es la técnica más utilizada, la cual se lleva a cabo al interactuar dos o más personas, estas personas inician un proceso de comunicación, donde el entrevistador pretende conocer al entrevistado o candidato. Con esta técnica se pretende evaluar los conocimientos técnicos, especializados, etc.
- 2) **Pruebas de conocimiento o capacidad:** estas son considerados como instrumentos que indicaran el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que desean cubrir una vacante, buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Son clasificadas de acuerdo a su aplicación, amplitud y organización.
- 3) **Pruebas psicológicas:** estas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a aptitudes de las personas. Estas pruebas presentan tres características: pronóstico, validez y precisión.
- 4) **Pruebas de personalidad:** estas pruebas pretenden obtener características superficiales de los candidatos, como las determinadas por el carácter, el temperamento.
- 5) **Técnicas de simulación:** estas técnicas son consideradas como dinámicas de grupo, busca analizar cuál es el comportamiento del candidato ante las relaciones personales, el establecimiento de vínculos nuevos o habituales, lo que haría en su quehacer diario, etc.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz, donde se obtengan resultados y alcanzar objetivos de atraer a los mejores candidatos para el mejor puesto, además de saber cómo seleccionarlos, lo cual habla de saber aplicar las diferentes técnicas que son utilizadas para este proceso.

Una vez que se llevo a cabo los procesos de reclutamiento y de selección, surge el siguiente proceso que tiene que ver con la ubicación de los candidatos ya seleccionados.

2.2.3 Colocación y Ubicación de los Recursos Humanos

Las organizaciones funcionan a través de sus puestos de trabajo, debido a que tiene personas que son capaces de realizar un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Por ello es que las organizaciones diseñan su estructura formal, define sus puestos y órganos, estableciendo las características necesarias y el perfil que su ocupante deberá tener.

Las organizaciones son consideradas un sistema de funciones, debido a que integran actividades y comportamientos que se requieren de las personas que ocupan un determina puesto. No es tarea fácil llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y formación de personal, pero es esencial debido a que de esta forma pueden ser desempeñados con eficiencia los puestos y funciones. Para que pueda ocupar puestos y cargos el personal de una organización, debe cumplir con ciertas características y condiciones necesarias.

Existen modelos muy tradicionales o muy modernos para la colocación de personal, entre ellos el modelo mecanicista, el cual es burocrático, contempla la división del trabajo y la fragmentación de tareas. Buscan la eficiencia pero las actividades del personal son realizadas a través de un método de trabajo preestablecido, donde se deben seguir rutinas y procedimientos que manda la organización. No permite que las personas piensen, solo deben seguir y obedecer reglas impuestas, así como cumplir con sus tareas. Estos procesos son orientados al pasado y dejan de lado el futuro ante un mundo cambiante.

Al hablar de un modelo moderno, se contempla que es orgánico, adaptable y flexible. Busca la eficiencia y exige que el personal tenga una visión hacia lo que se desea a futuro, metas y objetivos por alcanzar. Contempla la libertad de elección de sus actividades y contempla la obediencia de las normas generales de la organización. De igual forma este modelo contempla factores motivacionales y de satisfacción, tiene como prioridad el cambio, la mejora constante y el desarrollo de actividades que aseguren la competitividad de la organización. Sus procesos son orientados hacia el futuro y hacia la construcción de su destino.

El objetivo primordial de la colocación del personal es buscar la forma de iniciar e introducirla a sus actividades dentro de una organización, darles tareas que desempeñaran y evaluar su desempeño. Pero para ello fue importante antes realizar una planeación de los puestos existentes dentro de la organización, los cuales contienen las tareas a desempeñar por el personal, la estructura de los puestos es la que indica como es el diseño organizacional.

2.2.3.1 Descripción y Análisis de Puestos

Es representada la arquitectura de la organización, la estructura y la distribución de sus órganos y puestos a través del diseño organizacional, permitiendo con ello definir el funcionamiento, jerarquía, relaciones de comunicación entre los mismos. Si la estructura es flexible y adaptable, los puestos también tendrán estas características permitiendo con ello ser maleables, ajustables y abiertos. Permitiendo así tener interacción con el ambiente. En el caso contrario si la estructura es rígida e inmutable, los puestos serán permanentes, cerrados, limitados, fríos e individualizados.

En la mayoría de veces la persona responsable del departamento de Recursos Humanos no es el diseñador de los puestos de la organización, por lo cual debe darse a

la tarea de investigar cómo fueron diseñados y estructurados, debido a ello se considera que debe existir la descripción y análisis de los mismos.

La descripción y análisis de puestos tiene como fundamento el saber que ya existen, pero deben ser descubiertos como cajas negras, sin embargo en la actualidad al existir cambios en el entorno, estos deberían ir de la mano con dichos cambios.

La descripción de un puesto es caracterizar la relación que existe entre el ocupante y lo que hace, cómo lo hace, cuándo lo hace, dónde lo hace y el por qué se hace. Es decir un resumen de las actividades que se deben desempeñar, las responsabilidades, el nombre del puesto, las relaciones de comunicación con otros puestos. Una vez realizada la descripción de puestos puede llevarse a cabo el análisis de puestos, el cual consiste en detallar que requerimientos debe tener el ocupante del puesto, características, conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar de manera eficiente el puesto.

Existe una relación estrecha entre ambos conceptos. Sin embargo una función del análisis de puestos es la comparación de las características esenciales del puesto y las características de la persona a ocuparlo. En el caso de investigar y recolectar de datos sobre los puestos puede recurrirse a diversos métodos como es la observación, la entrevista y el cuestionario.

- **Observación:** este método permite reunir información cuando existen trabajos simples, de rutina y repetitivos. Es utilizado como herramienta un cuestionario que es llenado por el observador asegurando que cubre toda la información necesaria.
- **Entrevista:** este método puede recabar información a través de cuestionamientos, donde pueden ser respondidas la preguntas: ¿qué puesto se tiene?, ¿qué se hace en él?, ¿cuándo se hace?, ¿cómo se hace?, ¿qué métodos y procesos se emplean?, ¿por qué lo hace?, ¿Cuáles son los

objetivos y resultados del trabajo?, ¿Cuáles son las obligaciones y responsabilidades?, ¿en qué condiciones físicas se trabaja?, ¿cuáles son las exigencias de salud y seguridad?, ¿qué escolaridad, experiencia y habilidades se requieren para el puesto?, ¿qué requisitos físicos y mentales exige el puesto?, ¿Quiénes son los proveedores internos y externos?, ¿quién es el superior inmediato?, ¿qué se le reporta?, ¿Quiénes son los subordinados?.

Existen tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales, grupales y con el supervisor inmediato.

- **Cuestionario:** este método permite reunir datos entre los ocupantes o por parte del supervisor inmediato. La ventaja de este es que ofrece información inmediata y eficiente.

La descripción y el análisis de puestos deben desarrollarse de manera planificada y de forma cuidadosa, debido a que son considerados mapas del trabajo que se desempeña en la organización, además de que produce subsidios para el reclutamiento y selección de personas, permitiendo identificar las necesidades de elaboración de programas de capacitación, la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y el desempeño, los criterios para los salarios, guía para el gerente.

Por otro lado al contratar a personal nuevo para la organización, es de suma importancia antes de que ocupe el puesto, se le oriente, se le deje claro cuáles serán sus funciones y objetivos, se le debe encaminar, indicar el rumbo a seguir.

Al hablar de orientación, no solo es para el personal nuevo, también implica a los que cuentan con más años de servicio, ya sea por ingresar a la organización o cuando es reubicado, "las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos" (chiavenato, 2009:176).

2.2.3.2 Inducción de los Recursos Humanos

La organización debe orientar al personal para indicarle el camino a seguir, definiendo comportamientos y acciones, estableciendo que metas y resultados que deben ser alcanzados, debido a ello debe conocer el personal cual es la misión y visión de la organización, pero es fundamental que se adapte a la cultura organizacional.

La cultura organizacional es percibida por parte de los dirigentes y colaboradores de la organización como, una forma de interpretar la realidad de la organización y un modelo para manejar sus asuntos, a través del conjunto de creencias y hábitos los cuales se establecen por las normas, valores, expectativas y actitudes compartidos por todos los miembros de la misma.

Por lo tanto es considerada como la identidad de la organización, aquel hilo conductor entre el presente y pasado. Representa las normas informales que permiten a todos los miembros dirigir sus acciones para alcanzar los objetivos de la organización.

Sin embargo para que las personas puedan ser parte de la cultura organizacional, la organización debe adaptarlas al contexto de la organización, sobre todo al personal de nuevo ingreso antes de que inicien con sus actividades, buscando sociabilizarlas organizacionalmente, es decir, buscar que los nuevos miembros de la organización sean integrados a la cultura, al contexto y al sistema permitiendo con ello que su comportamiento sea el adecuado con las expectativas de la organización.

Como personal nuevo debe aprender a dejar parte de su grado de libertad de acción, para obedecer a normas internas de la organización como lo es el cumplimiento de reglamentos internos, desarrollar actividades determinadas, horarios establecidos de trabajo, seguir la orientación de su jefe inmediato, cumplir reglas, entre otras.

Por lo tanto la organización debe adaptar los comportamientos del personal a las expectativas y necesidades de la misma. Debe procurar la creación de un ambiente de trabajo efectivo y receptivo desde el ingreso del personal, evitando que pueda encontrarse en un ambiente desconocido y desfavorable, debido a esto existen diversos métodos para sociabilizar al personal dentro de la organización.

- **El proceso de selección:** se puede decir que el proceso de sociabilización, inicia desde que es llevada la entrevista de selección, ya que el candidato puede obtener información a través de lo que observa del funcionamiento de la organización, de cómo se comportan los integrantes de la misma, cual es el ambiente de trabajo, la cultura que predomina, las actividades que son desarrolladas, el estilo de administración, desafíos y recompensas futuras, entre otras.
- **Contenido del puesto:** una vez que el personal es contratado debe recibir actividades atractivas de acuerdo al puesto a ocupar, lo que permitirá más adelante asignarle actividades más complicadas y cada vez más desafiantes, lo cual ayudara en un futuro a tener éxito en lo que realice.
- **El supervisor como tutor:** una vez que el personal nuevo se integra a las actividades diarias de la organización, debe considerarse que este debe tener un guía – tutor – el cual pueda acompañarlo y orientarlo durante el tiempo inicial en la organización. Es de suma importancia que dicho tutor realice un buen trabajo, ya que de ello depende la percepción del nuevo personal de manera positiva o negativa.

Debido a ello es importante que el tutor pueda cumplir con ciertas funciones básicas junto al nuevo personal.

1. Transmitir una dirección clara de las actividades a realizar.
2. Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar las actividades.
3. Negociar sobre las metas y los resultados que deben ser alcanzados.
4. Brindar retroalimentación adecuada acerca de su desempeño laboral.

Estos tutores deben ser elegidos de manera correcta, debido a que tienen la tarea de supervisar, orientar y acompañar al personal nuevo de la organización, por lo cual deben ser personas con un grado elevado de seguridad personal para así no sentirse amenazados por el fracaso o éxito del nuevo personal, además de tener paciencia.

- **Equipo de trabajo:** este método puede ser uno de los más importantes para que pueda existir una sociabilización para el nuevo personal, la tarea no es fácil, pero debe existir por parte de los integrantes del equipo un efecto positivo y duradero que impacte al nuevo integrante. La aceptación que puede brindar el equipo es crucial ya que permitirá la satisfacción de necesidades sociales, además de permitir la integración a la cultura organizacional.
- **Programa de integración:** este es un programa formal e intensivo, el cual consta de un entrenamiento inicial para el personal nuevo de la organización, su objetivo es familiarizar con el lenguaje habitual, los usos y costumbres internos, la estructura organizacional, la misión, visión, los principales servicios, los objetivos organizacionales.

Este programa también es conocido como Programa de Inducción y es el principal método para conseguir que el personal aprenda y adquieran los

valores, normas, formas de comportamiento relevantes e importantes para la organización, las cuales permitan a su vez el buen desempeño de sus funciones. Este programa pretende que el personal nuevo pueda ponerse la camiseta de la organización, puede ser su duración de uno a cinco días, todo depende de la intensidad de sociabilización deseada.

Sin embargo no solo queda ahí, debe existir un seguimiento del personal a mediano plazo, este debe ser llevado por el tutor antes mencionado, el cual fungirá como evaluador de su desempeño. En el caso de que el personal nuevo ocupe un rango alto en la organización, su capacitación puede durar meses. Es importante considerar que cuando es integrado personal nuevo a la organización, debe dársele un manual que contenga información elemental para su integración a la organización.

Como puede ser observado en la figura 4, el manual puede contener la siguiente información:

<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje de bienvenida • Historia de la organización • El negocio de la organización • Usted y su futuro • Lo que debe saber: <ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo • Periodos de descanso • Faltas al trabajo • Registros y controles • Días de paga • Prevención de accidentes • Utilización de teléfonos • Supervisión • Lugar de trabajo • Lugares de utilización y movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus prestaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones y descanso semanal • Días feriados • Seguro de vida de grupo • Asistencia medico – hospitalaria • Estacionamiento y transporte • Programas de entrenamiento • Plan de sugerencias • Planes de seguridad social • Servicio social • Prestaciones especiales para usted: <ul style="list-style-type: none"> • Sindicato • Planes educativos • Restaurante y café • Gimnasio recreativo
---	--

FUENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009

Figura 4. Manual del colaborador de una organización

Dar orientación al personal permite la existencia de mensajes claros, se brinda información clara sobre la cultura organizacional, de las funciones del puesto a ocupar y sobre las expectativas laborales, un programa de orientación va a pretender alcanzar los siguientes objetivos:

- Reducir la ansiedad de las personas por el temor de fallar en la realización de sus funciones.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo en el conocimiento de la organización por la falta de orientación desde un inicio.
- Acariciar expectativas realistas.

Por otro lado, una vez que le personal nuevo de la organización recibe orientación, es importante que pueda desarrollarse dentro de su puesto, realizando las funciones del mismo de manera creativa, dejando su huella personal, sintiéndose libre de realizar sus actividades, pero teniendo en mente el objetivo que debe ser alcanzado en conjunto. Sin embargo este desarrollo debe ser evaluado para verificar si se está logrando lo esperado.

2.2.4 Evaluación del desempeño de los Recursos Humanos

Así como existe una evaluación para conocer el desarrollo de los estudiantes en cuanto a una materia, el desempeño del personal de una organización también debe ser evaluado para conocer como ha sido el desarrollo de sus funciones. Por lo tanto se puede considerar que la evaluación del desempeño es un proceso que puede medir el grado de excelencia, competencias, valor de una persona, la aportación que brinda a la organización.

Podría decirse que este proceso es dinámico y en el intervienen el evaluado, su jefe inmediato y la relación entre ellos, actualmente se considera vital esta técnica de

dirección para la administración de la organización, ya que es posible detectar problemas de integración de personal, acoplamiento al puesto, supervisión, administración, además de permitir contar con los medios necesarios para la mejora continua del desempeño del personal. Este proceso tiene como objetivo la búsqueda de la calidad del trabajo y de vida en las organizaciones.

Según Samuel C. Certo considera que la Evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior, con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzara los objetivos del sistema administrativo (Cit. Gestión del talento humano, 2009, p.245).

Chiavenato (2009) menciona que la evaluación del desempeño es la calificación dada por los proveedores y clientes internos de las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

Existen seis aspectos fundamentales dentro del proceso de evaluación del desempeño, entre ellos: ¿Por qué se evalúa el desempeño?, ¿Cuál desempeño se debe evaluar?, ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?, ¿Quién debe evaluar el desempeño?, ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño? Y ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

El desempeño humano está condicionado por diversas variables de acuerdo a la situación y a la persona, sin embargo existe un factor que puede condicionar el esfuerzo de cualquier persona de la organización, este factor es la relación costo/beneficio. Sin embargo la evaluación del desempeño es enfocado de acuerdo a las competencias del personal o en el puesto que ocupa las cuales aportan al éxito de la organización.

Las personas necesitan saber cómo es visto el desempeño de sus funciones, por lo cual es debido considerar que debe existir una retroalimentación sobre dicho desempeño, lo cual permitirá conocer como lleva a cabo su trabajo y pueda hacer las correcciones correspondientes. Existen diversas razones por las que debe ser evaluado en desempeño de los colaboradores, entre ellas se encuentran:

- Recompensas
- Retroalimentación
- Desarrollo
- Relaciones
- Percepción
- Potencial de desarrollo
- Asesoría

Toda evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios para la persona y para la organización, sin embargo no debe perderse de vista que para ello existen diversos lineamientos que pueden considerarse como básicos: la evaluación no solo debe ser vista para del desempeño, sino también para la consecución de objetivos y metas; la evaluación debe permitir un análisis del objetivo del desempeño dejando a un lado la evaluación de hábitos personales.

De la misma forma debe ser aceptada por las dos partes involucradas – el evaluador y el evaluado – y finalmente dicha evaluación debe permitir mejorar la productividad del evaluado para que se encuentre mejor equipado para producir con eficiencia y eficacia.

Muchas de las ocasiones existen puntos débiles dentro de la evaluación como son: la evaluación puede ser vista como un proceso que recompensa o sanciona el desempeño anterior, es considerado más como el llenado de formatos que una evaluación crítica y objetiva para el colaborador, puede ser visto dicho proceso como injusto y tendencioso, los comentarios desfavorables por parte de evaluador pueden ser

percibidos por el evaluado de manera negativa y puede existir resistencia a aceptarlos. También un punto débil dentro de la evaluación es la existencia de ella sin tener ningún valor o sin que se llegue a nada.

Al ser un proceso reductor de incertidumbre y que busca el intercambio entre el colaborador y su jefe inmediato. La evaluación puede ser realizada por diversas personas u organismos, los más sobresalientes que pueden llevar a cabo dicho proceso son: el jefe inmediato, el propio evaluado a través de la autoevaluación, las dos partes involucradas – evaluador y evaluado –, el equipo de trabajo, todos los involucrados con el colaborador pueden realizar la evaluación, los colaboradores hacia el jefe inmediato, una comisión designada para la evaluación del desempeño o el mismo departamento de Recursos Humanos.

Existen métodos para realizar la evaluación del desempeño, entre ellos se encuentran los tradicionales y los modernos. Estos métodos son sistemas de evaluación que permiten realizar un análisis del desempeño de todos los rangos de la organización. Entre los métodos tradicionales encontramos: las escalas graficas, elección forzada, investigación de campo, listas de verificación y el método de los incidentes críticos.

Dentro de los métodos de evaluación modernos podemos encontrar, la Evaluación Participativa Por Objetivos (EPPO) esta contempla seis etapas:

- a) El formulario de los objetivos consensuados.
- b) El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.
- c) La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- d) El desempeño.
- e) El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos.
- f) La retroalimentación intensa y la evaluación continua conjunta.

Otro método de evaluación moderna es la evaluación de 360°, esta es reflejada como la evaluación que es realizada de manera circular, debido a que todas las personas que tienen interacción con el evaluado son las que realizan dicho análisis. Puede considerarse un análisis rico en información, debido a la existencia de diversos datos vistos desde todos los ángulos del evaluado.

Debido a ello puede considerarse que los métodos tradicionales de evaluación del desempeño son burocráticos, repetitivos y rutinarios, tratan al personal como estandarizadas y homogéneas, existe falta de libertad en la forma y en el contenido. Es por ello que en la actualidad han sido desplazados por los métodos modernos, los cuales buscan soluciones creativas e innovadoras.

Permitiendo la existencia de un propio análisis, una autodirección de sus actividades, la mejora continua de su desempeño, mayor participación por parte de los colaboradores en su propia planificación de desarrollo personal y el propio enfoque hacia el futuro.

Por otro lado la evaluación en la actualidad está tomando un rumbo hacia una transformación más amplia y extensa, ya que esta buscado el valor que cada colaborador aporta a la organización, a través de sus competencias o habilidades de forma individual o colectiva y con ello el alcance de objetivos, es así como surge el concepto de Administración del desempeño. La evaluación del desempeño busca diversos propósitos y tiene diferentes aplicaciones, entre ellas: es un proceso para sumar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear personas.

Debido a la existencia del proceso de evaluación del desempeño, se puede valorar como ha sido la realización de funciones, el alcance de metas, resultados y objetivos del personal de la organización, así mismo se puede saber quiénes son los indicados en la realización de dicha evaluación, que métodos son los utilizados para llevarla a cabo.

Una vez que es considerado el proceso de evaluación del desempeño, debe ser capacitado el personal en busca de una mejora de los puntos divergentes a los esperados o para actualizar el intelecto humano y este pueda aumentar sus competencias, lo cual beneficiara a la misma organización.

2.2.5 Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos

Las personas son capaces de aprender, desarrollarse e incrementar su intelecto, pero esto solo se puede llevar a cabo a través de los procesos de aprendizaje, donde es involucrada la educación. Por ello es importante que el personal de una organización sea capacitado, formado, desarrollado, educado y entrenado para la realización de las funciones del puesto que ocupa.

El desarrollo de personas no solo significa el proporcionarles información valiosa para que adquiera nuevas habilidades, destreza y conocimientos y con ellos puedan desempeñar de manera eficiente las tareas asignadas, este va más allá, busca brindar la información básica para que aprendan nuevas actividades, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen su comportamiento y hábitos, los cuales sean eficaces en lo que realicen.

Los procesos de desarrollo contemplan tres estratos: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional, las dos primeras pueden considerarse de nivel bajo, sin embargo contemplan el aprendizaje a nivel individual y la forma de cómo se aprende. Al hablar del desarrollo organizacional es considerado como un estrato más amplio que se refiere a la manera de cómo la organización aprende y se desarrolla de acuerdo a los cambios y la innovación existente.

Los procesos de desarrollo se pueden enfocar de dos maneras, tradicional o moderno. Al hablar de un enfoque tradicional se contempla que la capacitación es llevada a cabo cuando surge la oportunidad o necesidad, con un esquema aleatorio, una visión de corto plazo, actitud reactiva, con base en la imposición, visualizando lo permanente y definitivo.

Sin embargo el enfoque moderno del proceso de desarrollo busca el ajustarse a un modelo planificado siendo parte de la cultura organizacional, con actitud proactiva, visión de largo plazo, en base al consenso del personal, con un esquema intencional que permita la capacitación de todas las personas, condición de cambio, innovación y creatividad para lograr un mejor futuro, con la vista en los cambiante y provisional.

Los gerentes de cualquier organización deben estar interesados en que el personal sea capacitado, ya que a través de la capacitación el personal aumentará su conocimiento, permitiendo que sea productivo y sus competencias sean creadas o desarrolladas. Ante un mundo competitivo y de constantes cambios, las organizaciones se deben preparar para afrontar los desafíos que se presenten, lo cual contempla que debe tener personal experto, ágil, emprendedor y dispuesto a realizar correcciones en cuanto a los riesgos.

La capacitación del personal debe ser visto como una inversión y no como un gasto para la organización, debido que a través de esta se contara con grandes beneficios para la misma. Por lo cual es considerada la capacitación como un proceso educativo en un corto tiempo, aplicada de manera organizada y sistematizada, la que permite a las personas aprender nuevos conocimientos, actitudes, competencias en función de los objetivos organizacionales.

El objetivo de la capacitación puede ser variar dependiendo el tipo de programa que se contemple, en algunos casos a través de ella se busca entrenar al personal para la realización de sus funciones, para incluirlo a la cultura organizacional, para definir el

tipo de comportamiento de las personas, para el desarrollo de habilidades en cuanto a una actividad específica, para poder manejar las relaciones humanas entre los mismos compañeros de trabajo, proveedores, clientes, etc. Así como la existencia de algunos que permiten la elaboración de conceptos y el aumento del nivel de abstracción de las personas, obteniendo con ello el que pueda pensar, juzgar, decidir, razonar y actuar en términos más amplios.

Es considerado el proceso de capacitación como uno de los más importantes de la ARH, ya que tiene como objetivo proporcionar al personal el conocimiento y habilidades necesarias en sus puestos actuales. Este proceso debe ser continuo y cíclico el cual debe pasar por cuatro etapas:

- El diagnóstico
- El diseño
- La implantación
- La evaluación

La capacitación va más allá de cursos que proporcionen información, deben ser considerados para alcanzar el nivel deseado de desempeño de la organización a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en la misma. Los medios para proporcionar capacitación son diversos, puede ser desde una clase, por medio electrónicos – computadora -, vía telefónica, en el trabajo, vía satelital, entre otras.

2.2.6 Transferencias de los Recursos Humanos

Las organizaciones pueden llegar a sufrir procesos negativos cuando el grado de transferencias o rotación de puestos es alto, debido a que la organización comienza a perder su integridad y busca la sobrevivencia, gastando energía y recursos. Por lo que al

tratar de sobrevivir comienza a alimentarse de más energía y recursos para lograr estar en equilibrio.

Al hablar de rotación se entiende que es el flujo de entradas y salidas de personas, en otras palabras es la salida de un trabajador de un puesto dentro de la organización y ser remplazado por otro. Sin embargo este flujo al considerar salidas ya sea por despido, separaciones o jubilaciones, debe estar equilibrado con el flujo equivalente de entradas (contrataciones).

Es importante considerar que las personas que son contratadas o transferidas a otro puesto, deben adoptar o reafirmar la cultura organizacional, a través de normas, reglas, políticas internas, funciones, actividades a realizar, responsabilidades, valores, etc.

Es posible que la persona adquiera algunas habilidades y conocimientos, tan solo observando, leyendo o escuchando, sin embargo le llevara tiempo para aplicarlos y crear su propia experiencia en el puesto. Una vez en el puesto se enfrentara con el reto de desempeñarse bajo presión, cometiendo errores, logrando objetivos y metas, pero sin una adopción de la cultura organizacional su rumbo podría estar lejano al rumbo de la organización.

2.2.7 Supervisión de los Recursos Humanos

Las organizaciones son operadas para alcanzar objetivos, lograr metas, cumplir la misión y realizar la visión, esto a través de diferentes planes estratégicos bien definidos, por lo que es necesario que realicen una supervisión en determinado tiempo de sus operaciones y actividades.

Según Chiavenato, el supervisar significa dar seguimiento a las actividades y operaciones con el fin de garantizar que los planes sean correctamente ejecutados y

que se considero como meta u objetivo sea alcanzado. (Cit. Gestión del talento humano, 2009, p.504).

Por lo que en este sentido, es de suma importancia crear sistemas de información administrativa, así como bancos de datos, que permitan reunir y obtener información que establecerán las bases para las decisiones que los altos mandos al momento de tomar decisiones para lograr que las cosas sucedan.

Existen diferentes tipos de procesos para la supervisión:

- **Enfoque tradicional:** Este tipo de supervisión considera un esquema de control extremo, rígido donde las personas deben obedecer, existe desconfianza en las personas y control sobre su comportamiento. Es visto como un Sistema Centralizado donde la imposición de restricciones y limitaciones mantendrán al personal controlado, si existe un mal comportamiento la organización privilegiara al trabajador a través de castigos y sanciones.
- **Enfoque moderno:** Este tipo de supervisión entra en un esquema de autocontrol y flexibilidad, la postura que posee es la confiabilidad en las personas e incentivar su comportamiento, lo que permite que el trabajador tenga facultades de decisión, sea autónomo en el desempeño de sus actividades con el fin de impulsar su creatividad e iniciativa, sea responsable, participativo, adquiere compromiso.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Una vez analizado el contexto donde es ubicada la institución educativa en estudio y fundamentado de manera teórica, fue importante documentar la metodología que se realizó para diseñar y realizar la propuesta estratégica que puede ser de gran ayuda para la mejora continua del servicio educativo.

Esta metodología contempla tres factores importantes, los sujetos que fueron encuestados para recabar información, los instrumentos que permitieron recabar datos importantes para la elaboración de la propuesta estratégica y el procedimiento para la realización de esta investigación.

El Instituto Tecnológico de Puebla cuenta con personal administrativo y docente, de los cuales solo el personal administrativo fue tomado en cuenta para la realización de esta investigación.

3.1 Sujetos

La institución educativa en estudio cuenta con 479 trabajadores entre ellos, 283 profesores de base, 47 profesores que cubren interinato y 138 trabajadores que fungen como personal administrativo y de servicios con base y 11 de nuevo ingreso. Los cuales atienden a una población estudiantil de aproximadamente 5,000 estudiantes, en los diferentes servicios educativos que se ofrecen.

Existen 24 personas que fungen como cuerpo directivo, jerarquizados de acuerdo al siguiente orden:

- **Director**

Del director dependen tres subdirectores – académico, planeación y vinculación y servicios administrativos – además de las áreas staff.

- **Subdirector Académico**

Del subdirector académico dependen siete departamentos académicos – ciencias básicas, sistemas y computación, eléctrica y electrónica, desarrollo académico, metal mecánica, industrial y ciencias económico administrativas - , así como la división de estudios profesionales y la división de estudios de posgrado e investigación.

De los cuales a su vez contemplan el manejo de personal administrativo y docente, que ocupa los puestos operativos, secretariales, servicios, auxiliares administrativos e intendencia.

- **Subdirector de Servicios Administrativos**

De este subdirector dependen cuatro departamentos – recursos humanos, recursos financieros, mantenimiento de equipo y recursos materiales y servicios - además del centro de cómputo.

Esta subdirección es la que administra al personal de la institución, ocupando los diversos puestos docentes, operativos, secretariales, intendencia, auxiliares administrativos, etc.

- **Subdirector de Vinculación y Planeación**

De esta subdirección dependen cinco departamentos – servicios escolares, actividades extraescolares, comunicación y difusión, planeación, programación y presupuestación, gestión tecnológica y vinculación – así como el centro de información.

De los cuales a su vez contemplan el manejo de personal administrativo y docente, que ocupa los puestos operativos, secretariales, servicios, auxiliares administrativos e intendencia.

Para esta investigación solo fue enfocada en el personal administrativo de la institución, los cuales están ubicados en los puestos operativos – jefes de oficinas, jefes de laboratorios, coordinadores, secretarias operativas, secretarias departamentales, auxiliares administrativos, encargados de áreas y personal de mantenimiento e intendencia - .

De los cuales hacen un total de 149 personas, como anteriormente se menciono 138 con base y 11 de nuevo ingreso que por el momento cubren interinato. Siendo 69 mujeres y 80 hombres los cuales oscilan entre los 18 años de edad hasta 65 años, pero en su mayoría el personal es joven, debido a que sus padres fueron trabajadores de la institución y al jubilarse dejaron la plaza, permitido según reglamento el cual menciona en su artículo 33 del capítulo III De la admisión:

“En caso de muerte, jubilación e incapacidad permanente del trabajador, el Instituto Tecnológico dará preferencia si cubre los requisitos que establece este reglamento, a su cónyuge e hijos para ocupar la vacante resultante después de haber realizado las promociones correspondientes.” (Reglamento Interior de Trabajo del Personal No Docente de los Institutos Tecnológicos, 2001, p.14).

Debido a ello una parte de esta población tiene estudios de licenciatura o se encuentra estudiando para contar con estudios superiores de licenciatura y maestría. Sin embargo también se cuenta con personal con experiencia, habilidades y capacidades que cuentan con estudios de primaria, secundaria, bachillerato técnico, preparatoria y estudios comerciales.

Por otra parte para realizar la investigación solo se tomo una muestra de 60 personas, siendo el 49.26% de la población en estudio, las cuales cuentan con diferentes grados académicos, edades y puestos dentro de la institución. A esta muestra le fue aplicado un cuestionario, instrumento que más adelante se describirá, que permitió recopilar información acerca de los procesos importantes para la ARH, como es la capacitación, análisis de puestos y evaluación de los mismos.

3.2 Instrumentos

Para la recopilación de información necesaria para esta investigación, fue de suma importancia diseñar un instrumento que permitiera la creación de la propuesta de este trabajo de acuerdo a las necesidades del personal que labora en el ITP. El instrumento fue fundamentado de acuerdo al marco teórico de este trabajo, el cual consta de una serie de preguntas de opción múltiple y algunas abiertas, para conocer más acerca de la opinión de los encuestados.

El cuestionario que fue diseñado para su aplicación y que permitiera la recolección de datos importantes, contempla cinco categorías:

- **Datos generales**

En esta categoría se buscaba tener referencia del personal en cuanto a su edad, sexo, escolaridad – estudios terminados y con título -, la antigüedad en la institución.

- **Datos institucionales**

Esta categoría permitió identificar que tanto sabe el personal acerca de la fundación de la institución en estudio, la historia, la misión, la visión, los valores, la política de calidad, reglamentos internos y prestaciones – derechos y obligaciones - .

- **Análisis de puestos**

Esta categoría buscó conocer si el personal cuenta con la descripción del puesto de manera palpable como es por escrito y de la misma forma de las funciones que requiere desarrollar durante su estancia en el puesto. Saber si le agrada su puesto, si sabe de la existencia de un manual de organización donde este descrito cada puesto y funciones del mismo y si considera que su puesto va de acuerdo a su grado académico.

- **Capacitación**

Para encaminar al personal hacia el logro de metas y objetivos organizacionales, es necesario que este sea capacitado desde su incorporación a la organización y al puesto a ocupar, ya que de ello depende el buen desarrollo de funciones que permitirán alcanzar lo planeado.

Por ello esta categoría buscó conocer sobre la capacitación brindada al personal del ITP, desde su incorporación a la institución y al puesto que desempeña actualmente, así como en anteriores puestos dentro de la misma, el tiempo en que se otorga dicha capacitación o entrenamiento. De igual forma se pudo recopilar datos acerca de si existe un programa de capacitación, quien es el responsable de llevar este programa.

Además de conocer cuál es el punto de vista del personal al preguntarle si es importante la capacitación para el desarrollo de sus actividades y para el mismo. Así como saber si en los últimos tres meses lo han capacitado, si le agrada la capacitación brindada en ese tiempo y conocer cuál es su interés en cuanto a los cursos que le agradaría le brindará la institución.

- **Evaluación de la capacitación**

Finalmente la última categoría de este cuestionario fue la evaluación, donde se pudo verificar que después de una capacitación se lleva a cabo el proceso de verificar o auditar como el personal está desarrollando sus funciones y el manejo de su puesto. Así como saber si este está enterado de quien es el responsable de evaluar su actuar, si existe después de esta evaluación un informe y una retroalimentación por parte del evaluador.

Cada una de las categorías consta de preguntas abiertas y de opción múltiple, en estas últimas para procesar la información derivada de los cuestionarios, fue necesario determinar una escala con las siguientes opciones: SI, NO, INDIFERENTE y NO RECUERDO.

Este cuestionario fue entregado a las 60 personas que tiene puestos administrativos, de dos formas: física y a través de medio electrónico, como es el e-mail. Se entregaron 46 cuestionarios de forma física y 14 por medio electrónico, durante un periodo comprendido del 16 de julio al 13 de agosto de 2010.

Conforme se aplicó este instrumento se halló que en ciertas preguntas debería existir otra alternativa, ejemplo de ello fue en la pregunta número 3 donde faltó un inciso letra d) para agregar otro tipo de escolaridad, esto en caso de personal que tiene carrera técnica o carrera comercial. El instrumento descrito en este capítulo se muestra en el Anexo 1.

Como se menciona anteriormente esta investigación contempló varios pasos, los cuales a continuación serán descritos.

3.3 Procesos

Para la realización de la propuesta estratégica, fue necesario realizar diversos procesos durante la investigación, pasos que formaron la estructura de este trabajo, entre ellos se encuentran:

- Revisión de la literatura
- Análisis de la literatura
- Selección de la literatura
- Diseño de instrumento
- Aplicación de instrumento
- Procesamiento de la información
- Análisis e interpretación de los resultados
- Diseño de la propuesta

Dichos procesos son ejemplificados en la siguiente figura y son descritos cada uno de ellos.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 5. Procesos de la investigación

Revisión de la literatura

Para realizar esta investigación fue necesario hacer la revisión de diferentes materiales bibliográficos, así como de material virtual para tener el fundamento teórico que pueda avalar la propuesta realizada para el personal del Instituto Tecnológico de Puebla.

Entre los materiales revisados se encuentran temáticas como: gestión escolar, calidad escolar, administración de personal, administración de recursos humanos, gestión del talento humano, el gerente efectivo, administración con enfoque estratégico, administración moderna, el gestor escolar, planeación estratégica de los recursos humanos, entre otros.

Análisis de la literatura

Después de realizar la revisión de materiales bibliográficos, fue necesario hacer lectura de los principales temas que proporcionan dichos materiales, para comparar cada temática desde el punto de vista de los autores y así determinar cuáles proporcionarían los fundamentos para la creación del marco teórico y contextual de esta investigación y de la misma forma proporcionarán las bases para la creación de una propuesta que sea optima para los recursos humanos de la institución en estudio.

Selección de la literatura

Una vez hecho el análisis de cada uno de los materiales fue importante seleccionar los temas que se tratarían en la investigación, los cuales son los cimientos de una propuesta estratégica que busca la mejora del servicio educativo del el ITP. Los temas elegidos están descritos en dos de los capítulos de este trabajo, aunque no por ello se desintegran de otros capítulos.

Diseño de instrumento

Para la recolección de datos que permitieran obtener información por parte del personal de la institución, fue necesario diseñar un instrumento el cual consistió en un

cuestionario de 34 preguntas combinadas entre abiertas y de opción múltiple. Dicho cuestionario contiene cinco categorías – datos personales, datos institucionales, análisis de puestos, capacitación y evaluación de la capacitación –.

Aplicación de instrumentos

El instrumento que fue diseñado se aplicó a 60 personas del ITP, las cuales son personal administrativo de la institución, dicha aplicación se hizo de dos formas, vía electrónica y de manera personal durante un periodo de 21 días, la información obtenida de los cuestionarios fue valiosa para ser reflejada a través de los resultados del capítulo III y a su vez tener el bosquejo de la propuesta de esta investigación.

Procesamiento de información

Una vez que se entregaron por parte del personal administrativo los cuestionarios, fue necesario crear una matriz de dos entradas, la cual permitió obtener datos e información de la capacitación brindada en el ITP, del análisis de puestos vista desde la perspectiva del personal, así como para identificar si estos están inmersos en la cultura organizacional y como es realizada la evaluación de la función de los puestos. Los comentarios y opiniones expresadas por parte del personal de igual forma fueron valiosos para esta investigación.

Análisis e interpretación de los resultados

Después de realizar el procesamiento de la información de cada una de las preguntas de los 60 cuestionarios, se hizo el análisis y la comparación de los resultados obtenidos para verificar si estos coincidían o existía discrepancia entre los esperados durante la investigación.

Este análisis e interpretación fue documentada en el capítulo III nombrado Caso: Instituto Tecnológico de Puebla y Resultados.

Diseño de propuesta

La propuesta que se diseñó fue el resultado de la investigación realizada en este trabajo y a través de los datos obtenidos al aplicar el instrumento al personal de la institución, la cual consta de la creación de cursos de capacitación que permitan incluir a las personas nuevas o al personal que ocupara un nuevo puesto dentro de la misma, para lograr que el desarrollo de las funciones sean eficientes y que sea ocupado el capital humano de manera eficaz.

Para la realización de cualquier investigación, debe existir una metodología que defina el rumbo a seguir, las personas que se fueron sujetos de estudio y las herramientas que fueron de apoyo para dicho trabajo. De estas últimas son obtenidos los resultados que permiten el diseño de un proceso que permita el cambio o la mejora de los procesos organizacionales.

CAPÍTULO IV

CASO: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PUEBLA Y RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron después de la aplicación del instrumento diseñado para esta investigación, el cual permitió analizar e interpretar la información obtenida. El instrumento ocupado para recolectar información, fue un cuestionario, el cual consta de 34 preguntas de las cuales son abiertas y de opción múltiple. Entre las respuestas contempladas en algunas de las preguntas de opción múltiple se encuentran las siguientes opciones: SI, NO, INDIFERENTE y NO RECUERDO.

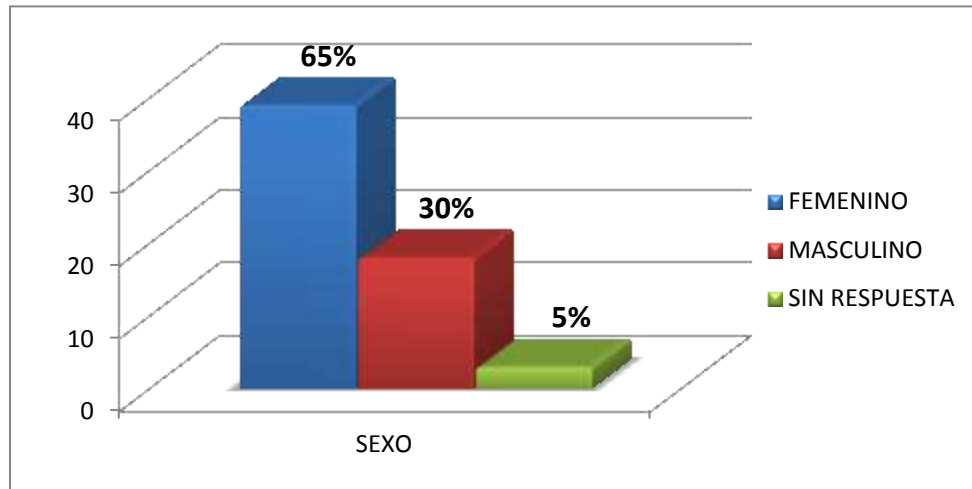
Este cuestionario tuvo como objetivo conocer que tanto sabe el personal sobre: la institución, el puesto que desarrolla, la capacitación brindada, la evaluación que se realiza de su puesto y funciones. Por lo cual fue importante categorizar por temas este instrumento, entre ellos: Datos generales, Datos institucionales, Análisis de puestos, Capacitación y Evaluación de la capacitación.

Como anteriormente se mencionó solo se realizó la aplicación del instrumento al personal administrativo en el periodo comprendido del 16 de julio al 13 de agosto, debido a encontrarse una limitante – el tiempo –, para que el personal docente participará, ya que este no se encontraban laborando de manera normal por el termino del semestre febrero – junio 2010.

El total de personal administrativo que labora en el ITP es de 149 personas, de las cuales 69 son mujeres y 80 son hombres y sus edades se encuentran entre los 18 años hasta los 65 años. De este total fue tomado en cuenta para la aplicación del instrumento solo 60 personas, siendo el 49.26% de la población en estudio. A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada una de las categorías, como de las preguntas que integran cada una de ellas.

Categoría: I. Datos Generales

Esta categoría está formada por las primeras cuatro preguntas, de donde fue obtenida información del personal como es su edad, sexo, grado académico y años de servicio en la institución. La primera pregunta del cuestionario permitió distinguir el porcentaje de mujeres y hombres que contestaron dicho instrumento, como se observa en la gráfica siguiente.

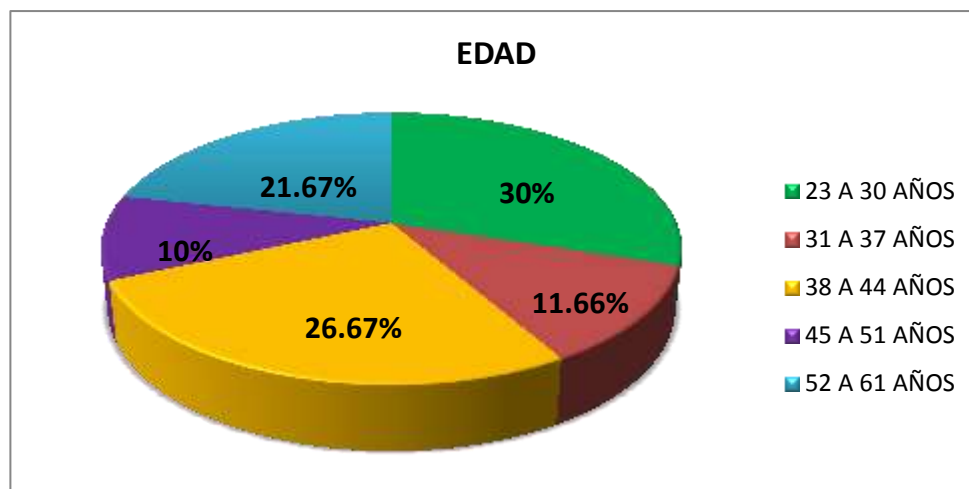


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 1. Sexo del personal participante

Como se puede observar el 65% de los participantes contestaron que su sexo era femenino, el 30% que era masculino y el 5% prefirió no contestar ninguno de los dos rubros.

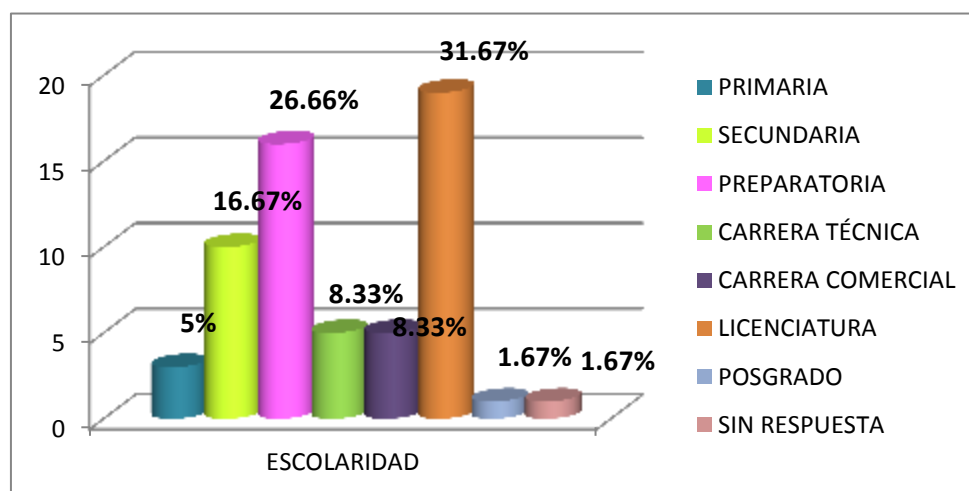
Una vez visualizado que la mayoría de las personas que contestaron el cuestionario fueron mujeres, se analizó en que rango de edades se encuentran los participantes. La gráfica 2 muestra que estos están entre los 23 años y los 61 años, aunque el rango con mayor porcentaje fue el de 23 a 30 años.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 2. Edades del personal participante

A pesar de que el rango con mayor porcentaje fue el de 23 a 30 años, se puede observar que la mayoría del personal participante se encuentra entre las edades de 23 a 44 años. Así como fue necesario contemplar el sexo y edad del personal, también fue relevante conocer que escolaridad tiene cada uno de ellos, por lo cual la gráfica siguiente muestra el resultado obtenido al preguntar cual era su grado académico.

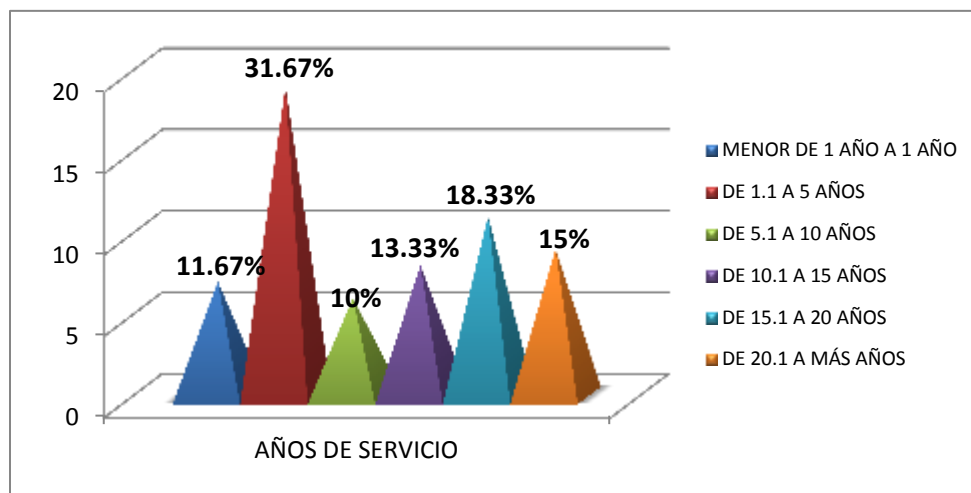


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 3. Escolaridad del personal participante

Como se observa en la pregunta referente a la escolaridad del personal se contemplaron los grados académicos como: primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura y posgrado. De los cuales el 31.67% tienen estudios de licenciatura y el 26.66% estudios de preparatoria, en la misma gráfica se puede observar la descripción de dos grados académicos más, la carrera comercial y carrera técnica, estos grados académicos fueron anexados a la gráfica debido a que algunos de los participantes los escribieron en el cuestionario.

Otro aspecto importante dentro de esta categoría, fue el conocer los años de servicio de los participantes, como se muestra en la gráfica siguiente, el rango mayor indica que el personal tiene de 1.1 a 5 años.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

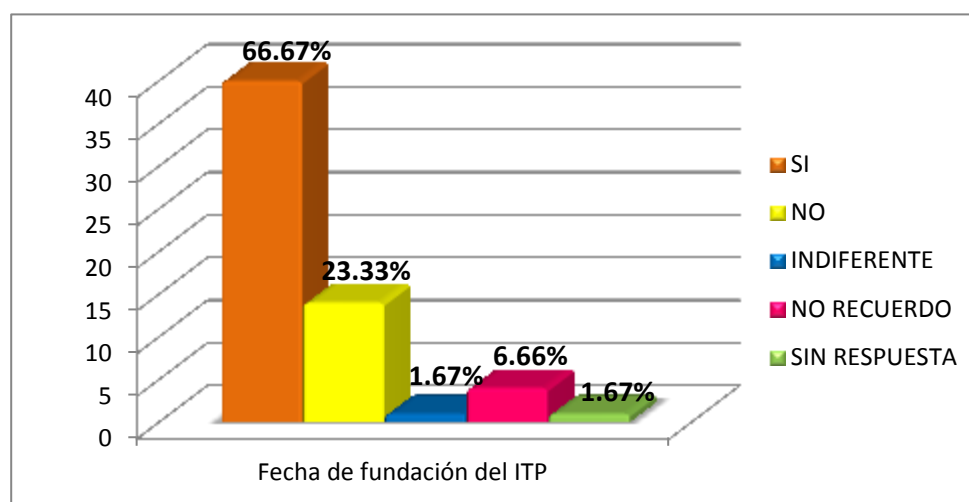
Gráfica 4. Años de servicio del personal participante

Los resultados obtenidos en la categoría Datos Generales permitió distinguir que la mayor parte de personas a las que se les pidió contestarán el cuestionario fueron mujeres, en cuanto a las edades el personal se encuentra entre los 23 y 61 años, teniendo rango mayor las edades de 23 a 30 años, la escolaridad relevante de esta investigación fue en el nivel de licenciatura y finalmente al hablar de años de servicio estos son menores de 20 años.

Categoría: II. Datos Institucionales

Dentro de esta categoría se encuentran diversas preguntas del cuestionario, las cuales abarcan desde la número cinco hasta la trece, el objetivo de esta categoría fue conocer cuánto sabe el personal acerca de datos importantes de la institución, como son: los antecedentes, fecha de fundación, misión y visión, valores, política de calidad, reglamentos internos y prestaciones.

La siguiente gráfica permite observar que respuesta fue brindada por parte del personal, al preguntarle si conocía la fecha de fundación de la institución, el 66.67% respondió que si la conocía, sin embargo al realizar el comparativo de la respuesta escrita por los participantes y la fecha real, existieron diversas contestaciones.

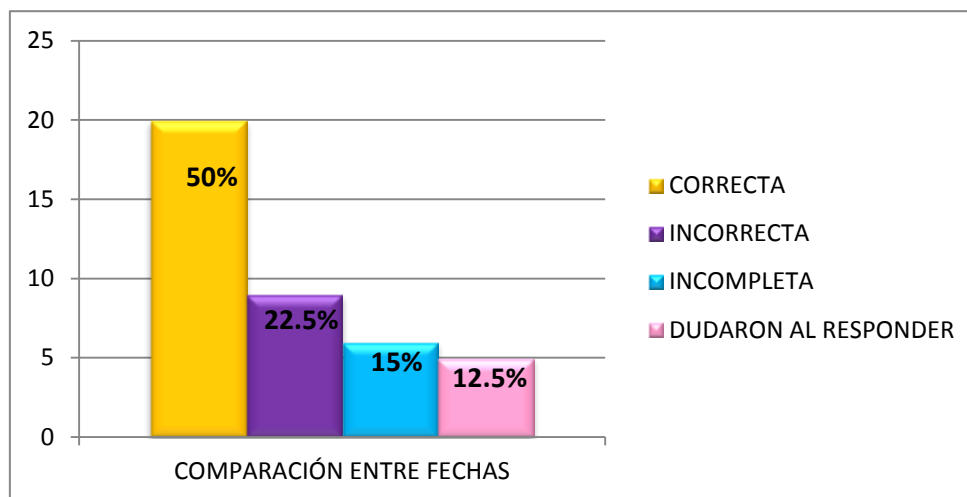


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 5. Fecha de la fundación del ITP

Las contestaciones diversas fueron clasificadas en cuatro rubros: CORRECTA, INCORRECTA, INCOMPLETA y DUDARON AL RESPONDER. Como se puede observar en la gráfica siguiente, al realizar el análisis minucioso de dicha respuesta, del 66.67% solo el 50% se encontró que era correcta, el 22.5% estaba incorrecta la respuesta, el 15%

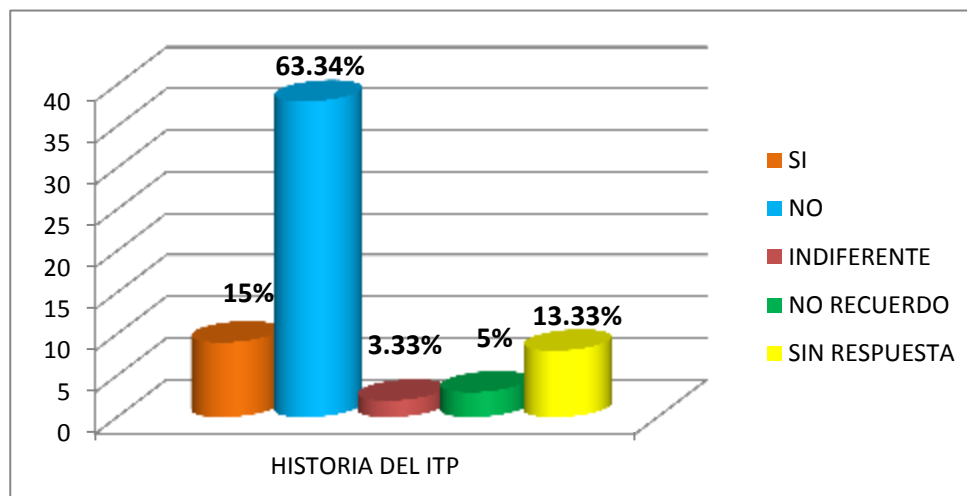
incompleta y el 12.5% dudo al responder debido a que escribió dos días, dos meses o dos años diferentes.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 6. Comparativo de fecha descrita y fecha real

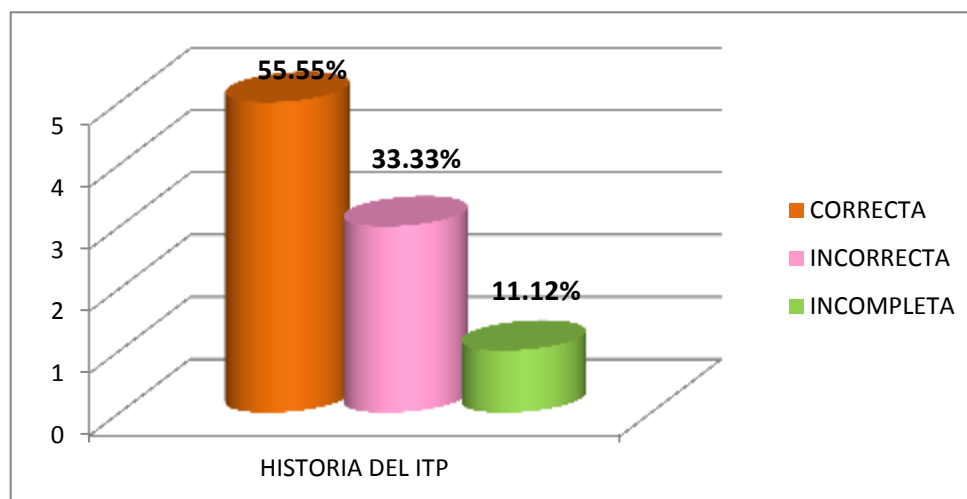
De la misma forma fue cuestionado el personal acerca de la historia de la institución, como es observado en la siguiente gráfica, el 63.34% desconoce que dio origen a ella, el 15% dice conocerla y el resto no la recuerda, le es indiferente o simplemente prefirió omitir su respuesta a dicha pregunta.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 7. Conocimiento de la historia del ITP

Al realizar el análisis de ese 15% de participantes que si conoce la historia, se encontró de la misma forma la existencia de variaciones al hacer el comparativo entre las respuestas escritas y la respuesta real, ya que solo el 55.55% de las respuestas fueron certeras, el 33.33% fueron respuestas incorrectas y el 11.11% solo mencionaban algunos datos de la historia del ITP, dichos resultados son mostrados en la siguiente gráfica.



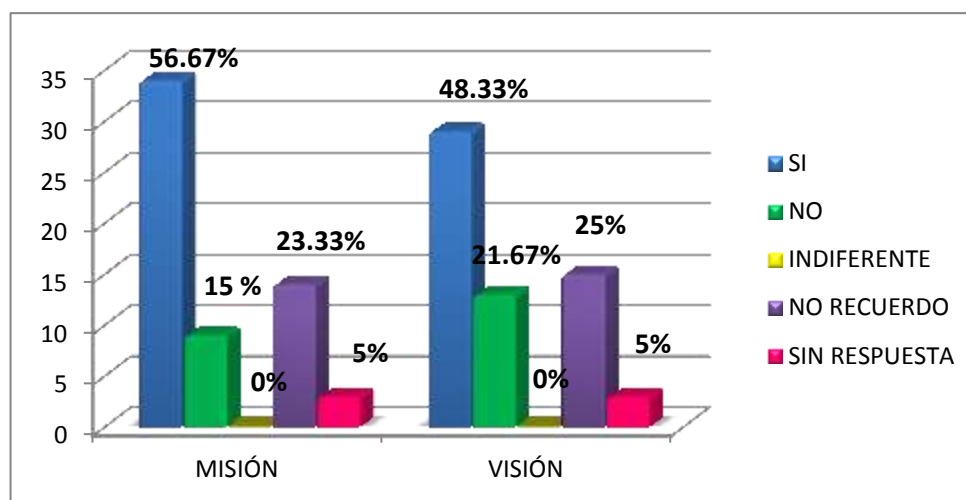
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 8. Comparativo del conocimiento de la historia del ITP

El personal al ser cuestionado de la misma forma en cuanto a la misión, visión, valores y política de calidad, respondió en dichas preguntas que si conocía estos cuatro aspectos institucionales. Estas respuestas pueden observarse en las gráficas 9 y 12, donde es mostrado que en el caso de la misión se obtuvo el 56.67% en la respuesta SI, en la visión el 48.33%, en los valores el 53.33% y en la política de calidad el 51.67%.

Sin embargo al realizar el procedimiento de comparación entre los resultados escritos por los participantes y las respuestas establecidas, se volvieron a encontrar diversas variaciones, por lo cual se utilizaron los rubros de COPIADA, PARAFRASEADA, INCORRECTA, INCOMPLETA y SIN RESPUESTA para graficar dicha situación. Como se menciona en uno de los rubros, algunos participantes respondieron que si conocían los

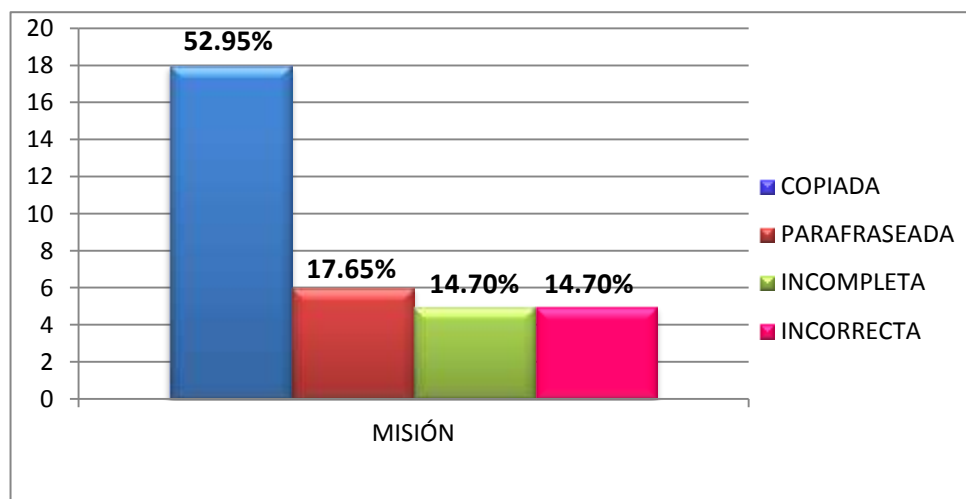
conceptos de dichos aspectos, sin embargo al momento de pedirles que fueran mencionados, simplemente omitieron su respuesta.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 9. Conocimiento de Misión y Visión del ITP

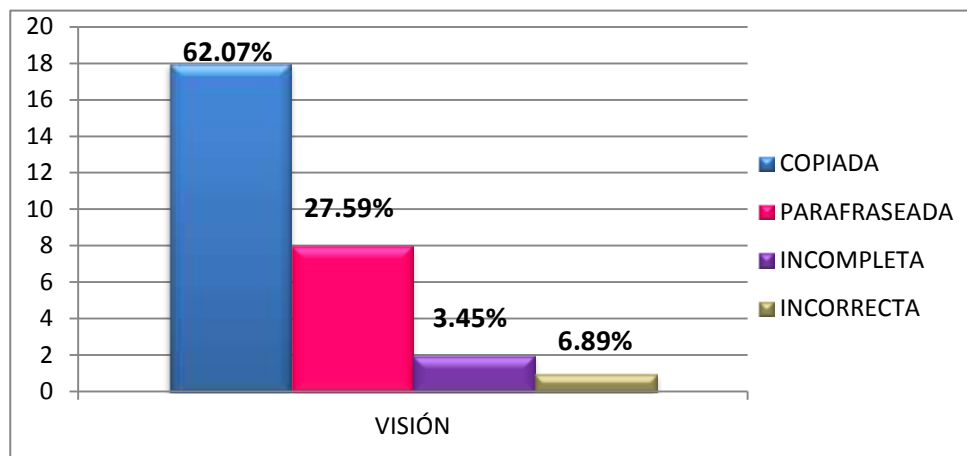
En la gráfica anterior se muestra los resultados obtenidos por el personal, al preguntarles si conocían cuál era la misión y la visión. De la misma forma en la gráfica siguiente es mostrado el comparativo realizado entre las respuestas escritas por los participantes y lo establecido.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 10. Comparativo del conocimiento de la misión institucional

Como es mostrado del 56.67% que contesto que si conocía la misión, se pudo constatar que el 52.95% copio la misión, el 17.65% decidió parafrasearla, el 14.70 % escribió incompleta la respuesta y el 14.70% escribió la respuesta incorrecta. En el caso de la visión se observa en la gráfica 11, la misma situación el 62.07% copiaron la visión, el 27.59% parafraseo, el 3.45% la escribió incompleta y el 6.89% escribió incorrecta la respuesta.

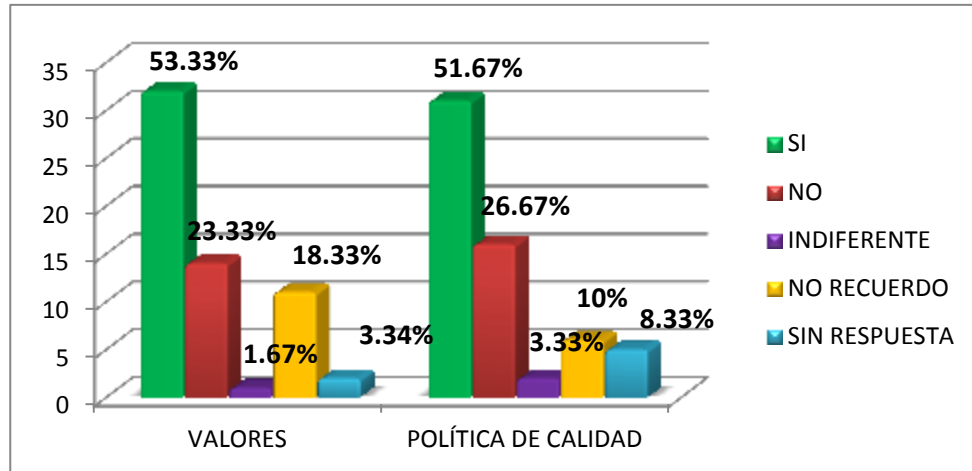


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 11. Comparativo del conocimiento de la visión institucional

La gráfica que a continuación se muestra permite identificar que al preguntar si se conoce los valores y política de calidad, su comportamiento fue similar a las preguntas anteriores donde se analizó el conocimiento de la misión y visión.

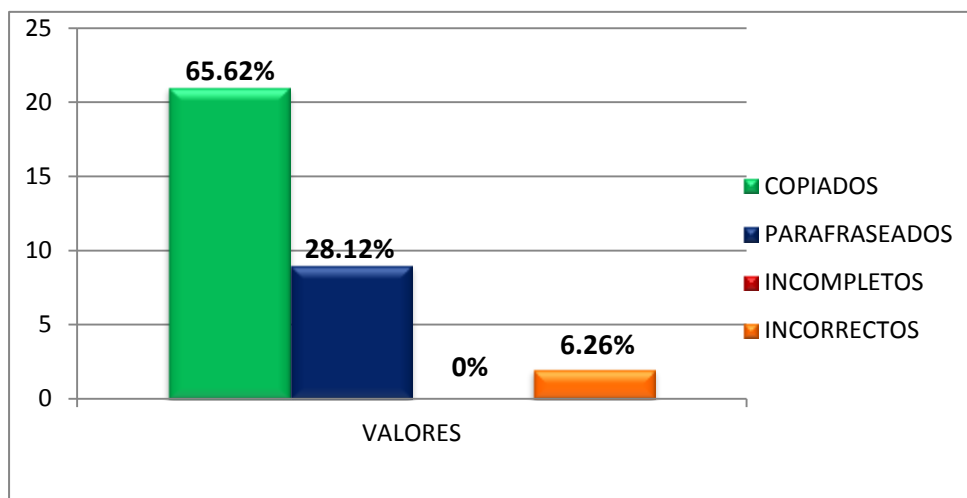
Sin embargo existe una variante en esta gráfica, debido a que se puede observar que en el rubro de la respuesta NO, es elevada y podría decirse que es casi el 50% de las respuestas SI en este comparativo, ya que al graficar la respuesta SI en cuanto a los valores se obtuvo el 53.33% y la respuesta NO contempla un 23.33%, así mismo en la pregunta de la política de calidad la respuesta SI obtuvo el 51.67% y 26.67% la respuesta NO.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 12. Conocimiento de Valores y Política de Calidad del ITP

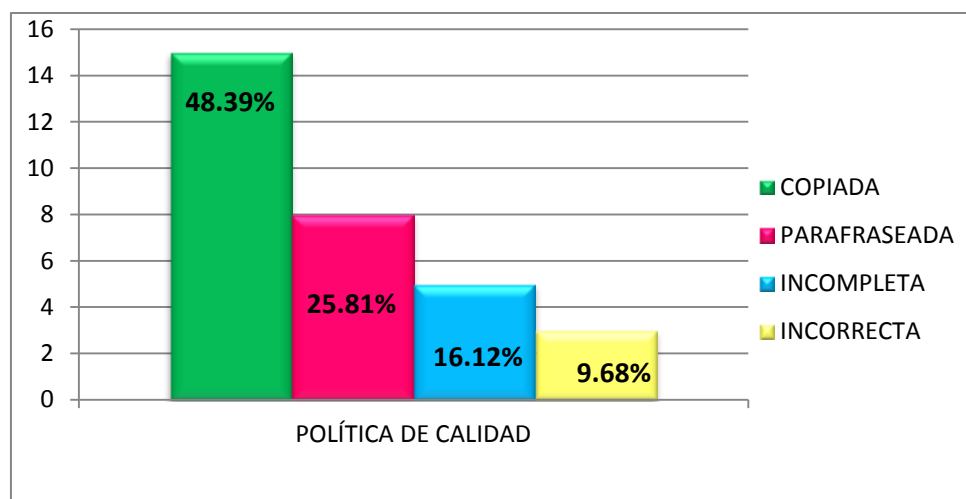
Al realizar el comparativo en cuanto a la respuesta real y la otorgada por los participantes de manera escrita, en cuanto a los valores institucionales, la respuesta SI obtuvo el 53.33% y de este mismo el 65.62% se encontró que dicha respuesta fue copiada, el 28.12% busco parafrasear los valores y el 6.26% dio una respuesta incorrecta. Dicha comparación puede observarse en la gráfica siguiente.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 13. Comparativo del conocimiento de los valores institucionales

La siguiente gráfica hace referencia a el análisis comparativo de la pregunta sobre ¿cuál es la política de calidad?, de esta se puede decir que el 48.39% de los participantes copiaron la respuesta, el 25.81% buscaron dar su respuesta parafraseada, el 16.12% tuvo una respuesta incompleta y solo el 9.68% escribió la misma de manera incorrecta.



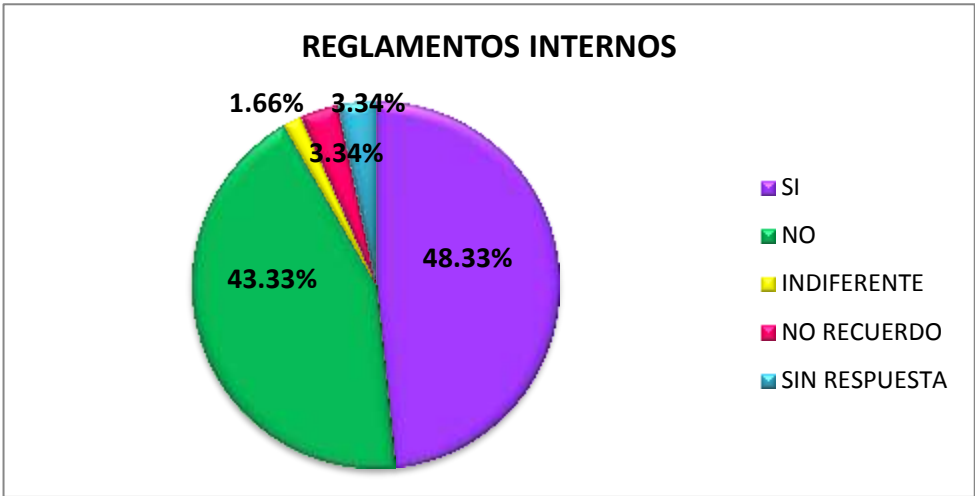
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 14. Comparativo del conocimiento de la política de calidad de la institución

Como se puede observar en las gráficas 10, 11, 13 y 14, el personal sabe de la existencia de cada uno de estos aspectos organizacionales, sin embargo no debe quedar como algo existente de la institución, sino un aspecto propio del personal, ya que a través de hacer el concepto suyo podrá seguir un solo camino al logro de los objetivos organizacionales establecidos.

Por otro lado es importante mencionar que la institución cuenta con reglamentos internos tanto para el personal administrativo como para el docente, los cuales contemplan diversos aspectos legales en cuanto a la admisión, la contratación, las responsabilidades, las sanciones y recompensas, entre otros. Por lo cual fue de suma importancia saber si el personal conoce estos reglamentos.

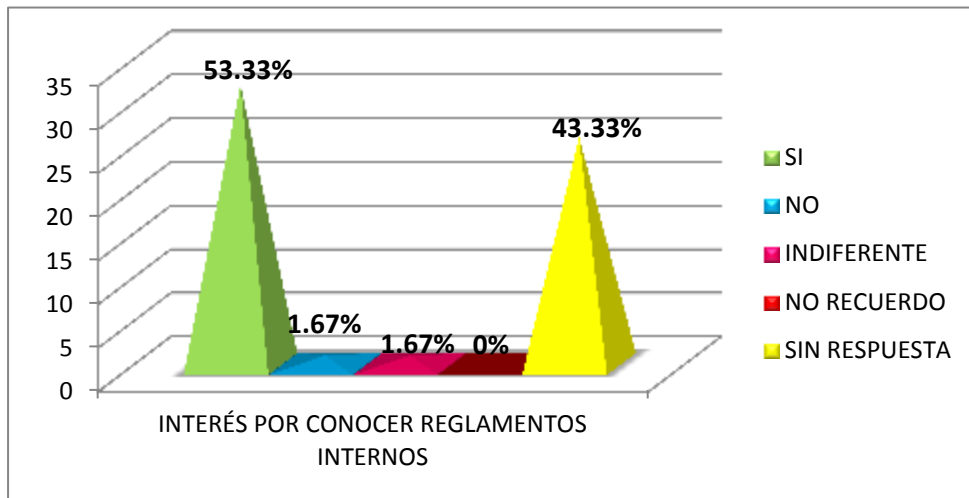
Debido a ello la gráfica siguiente muestra que al realizar la pregunta a cada uno de los participantes, sus respuestas fueron variadas, pero mostro dos fuertes tendencias ya que el 48.33% dijo que si conocía los reglamentos internos y el 43.33% menciono no conocerlos.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 15. Conocimiento de Reglamentos internos del ITP

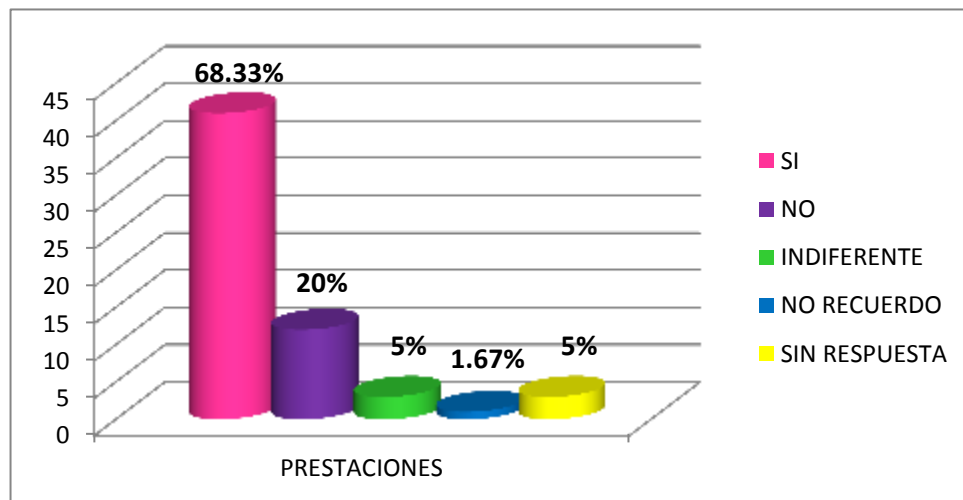
En el caso del personal que contesto que no conocía los reglamentos internos, se le pregunto si la gustaría conocerlos, a lo que respondió que SI, en la gráfica siguiente se muestra dicha respuesta la cual obtuvo el 53.33%, también en dicha gráfica se puede observar que el personal que si conoce los reglamentos internos ocupan el 43.33% debido a que omitieron la respuesta.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 16. Interés del personal por conocer los reglamentos internos del ITP

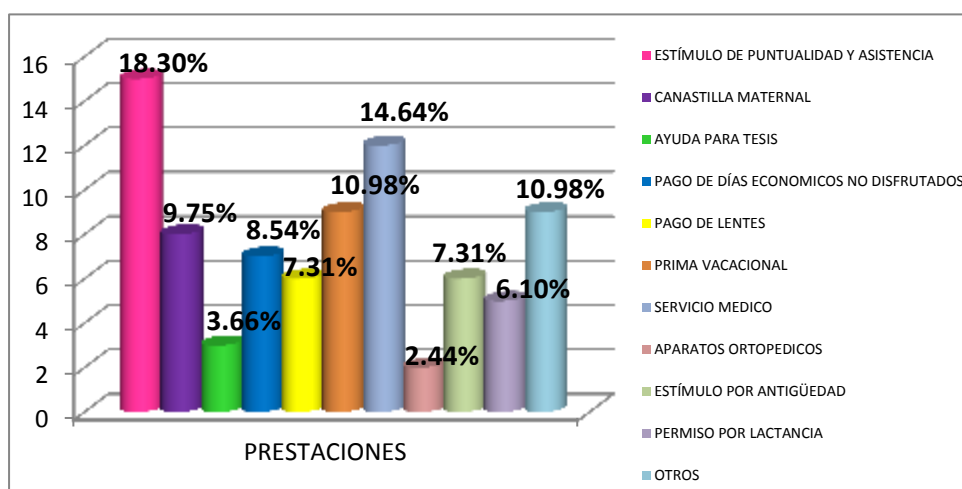
Es de suma importancia que el personal de la institución además de saber de sus derechos y obligaciones, conozca cuales son las prestaciones que son brindadas para el personal adscrito al nivel superior. Debido a ello fue necesario saber si conocían cuales eran las prestaciones que se les otorga por ser parte de dicha institución. Como se muestra en la gráfica siguiente el 68.33% conoce cuáles son sus prestaciones, debido a que muchos de ellos han podido obtener beneficios de las mismas y han transmitido el conocimiento de ellas a otros compañeros.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 17. Conocimiento del personal de las prestaciones del ITP

Una vez cuestionado el aspecto de las prestaciones que la institución le brinda al personal, fue necesario comprobar a través de sus comentarios, cuáles de ellas conocían, por lo cual se le pidió mencionar al menos dos de ellas, en la gráfica siguiente se muestra cuales fueron las respuestas más relevantes.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 18. Prestaciones mencionadas por el personal

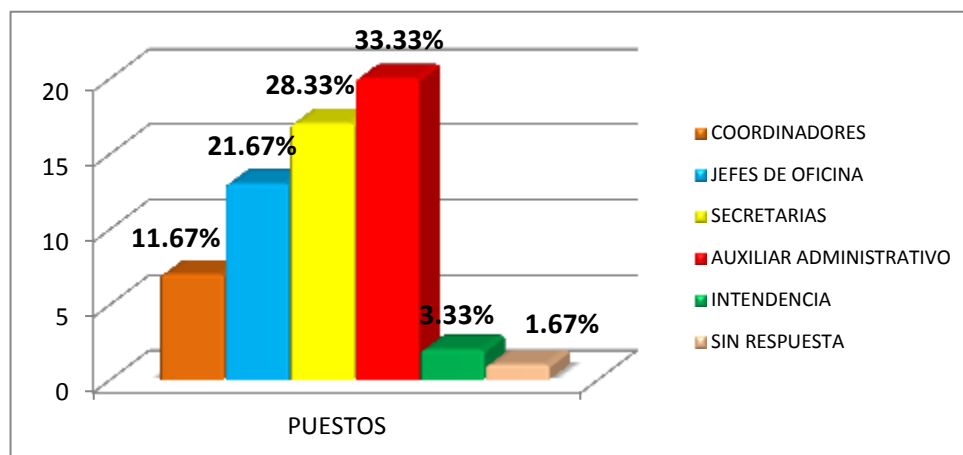
En la gráfica anterior se puede mostrar que entre las prestaciones más relevantes se encuentran: con el 18.30% el estímulo de puntualidad y asistencia, el 14.64% el servicio médico, el 9.75% canastilla maternal y con el 10.98% prima vacacional y otros.

En la categoría II. Datos Institucionales, se mostró que el personal conoce las definiciones de los conceptos de la misión, visión, valores y política de calidad, sin embargo el porcentaje presentado en cuanto al conocimiento de la fecha de fundación, la historia de la institución y el conocimiento de reglamentos fue bajo, por lo cual debe existir una orientación para el personal en cuanto a la cultura organizacional y de la misma forma el personal debe estar sociabilizado con la institución.

Categoría: III. Análisis de Puestos

La siguiente categoría está formada de la pregunta catorce a la dieciocho, el objetivo de la misma fue saber si el personal tiene conocimiento de la existencia de un manual de organización donde son descritos los puestos y funciones, si tienen por escrito las funciones de su puesto, si le agrada el puesto que ocupa y si este puesto va de acuerdo a su grado académico.

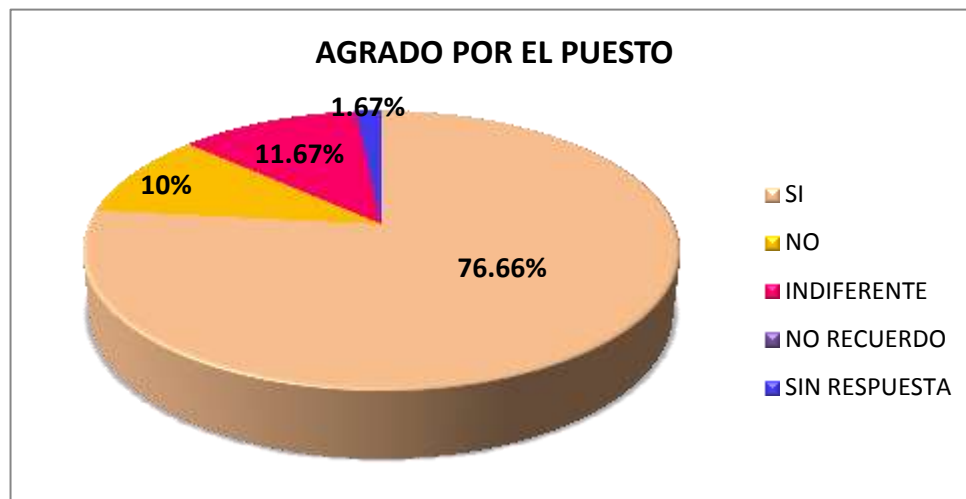
El personal encuestado ocupa diversos puestos dentro de la institución, los nombres de dichos puestos están descritos específicamente de acuerdo a sus funciones, pero para esta investigación se omitieron los títulos de cada puesto y solo se clasificaron en cinco grupos. La mayoría del personal encuestado se encuentra desempeñando el puesto de auxiliar administrativo dentro de la institución, como se muestra en la gráfica siguiente, el rubro con dicho nombre obtuvo 33.33%.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 19. Puestos del personal participante

Una vez que fue conocido el puesto del participante, fue necesario saber si el puesto que ocupa le agrada, a lo que el 76.66% respondió ser de su agrado, la siguiente gráfica muestra lo anterior.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

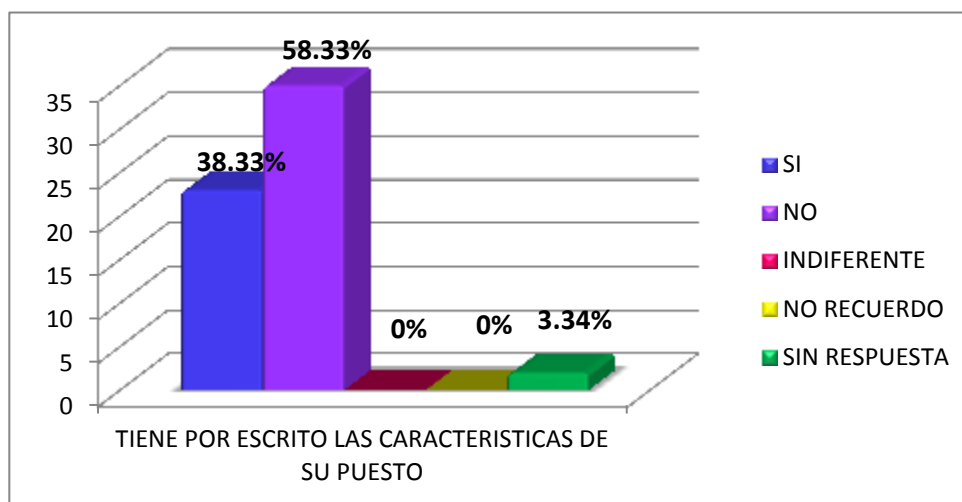
Gráfica 20. Agrado del personal participante por su puesto

La pregunta que permitió obtener los resultados anteriores, también permitió que describieran el ¿Por qué? era de su agrado, a lo cual comentaron que era un reto personal, que la atención brindada a los alumnos les agradaba, consideran que su trabajo es bonito, les gusta apoyar a los demás los compañeros, va de acuerdo el puesto que tienen con lo que estudiaron, por la existencia de una relación entre su departamento y otros de la misma institución, entre otros.

Sin embargo el 10% que contestó que no era de su agrado comentó que desearía desarrollar otras actividades, que de acuerdo a los estudios que tiene le agradecería estar ocupando otro puesto, que no tuvo la suerte de estar en otra área de trabajo, entre otras.

Fue importante durante este análisis el saber si el personal cuenta con las características del puesto de manera escrita, debido a ello fue formulada una pregunta dentro de esta categoría que permitiera saber si el personal conoce dichas características.

Como se puede observar en la gráfica siguiente, el 58.33% respondió que no tiene por escrito cuales son las características del puesto que desempeña y el 38.33% menciona por el contrario, que si fue proporcionada esta información.

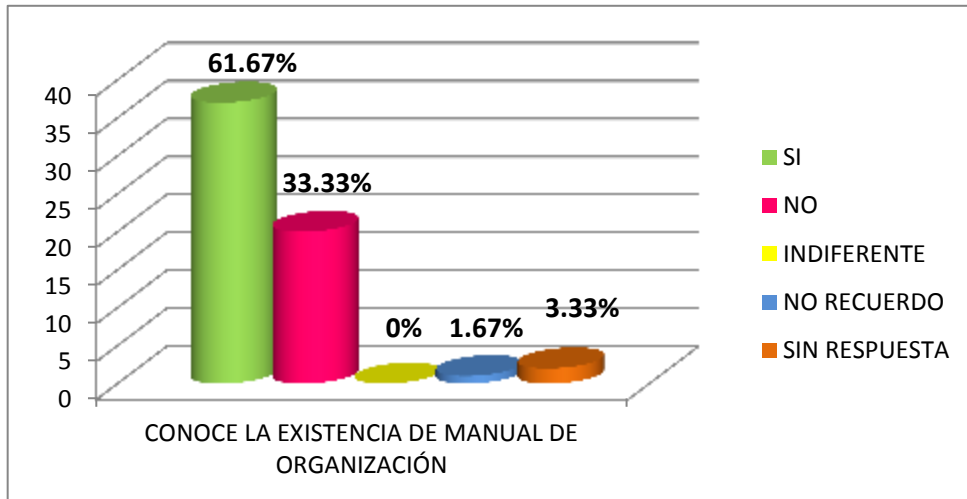


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 21. Características del puesto por escrito

Es importante que el personal este informado que existe un manual de organización, en el cual se encuentran especificados cada uno de los puestos de la organización y que a sus vez estos tiene en objetivo de alcanzar las metas y objetivos planeados desde la creación de la misma institución.

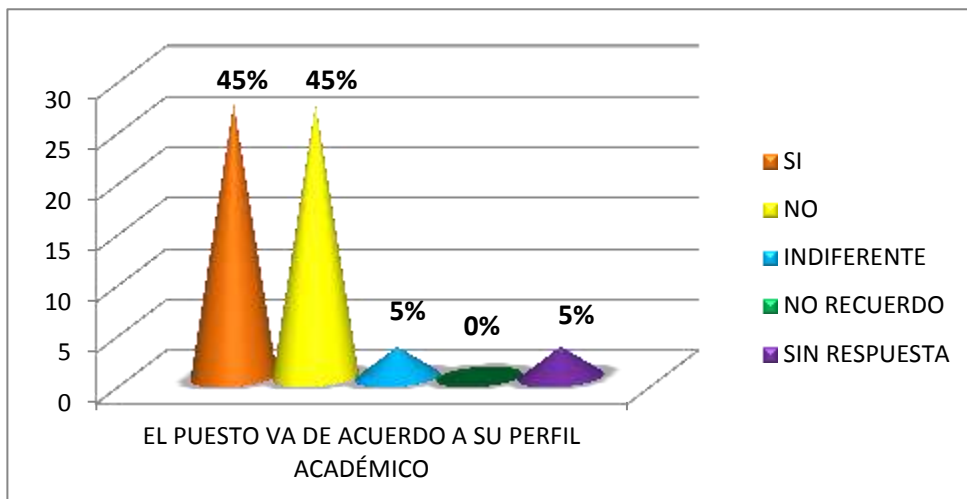
Por lo cual se realizo la pregunta que permitiera averiguar si conocían de la existencia de dicho manual en la institución, a lo cual el 61.67% del personal respondió que si conocían de su existencia. La gráfica siguiente muestra ello, pero de la misma forma se puede observar que aún es necesario que el 38.33% pueda conocerlo.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 22. El personal sabe de la existencia del manual de organización

Como última pregunta de esta categoría a los participantes se les pregunto si consideraban que el puesto que estaba desarrollando en la institución va de acuerdo a su grado académico, lo cual se puede distinguir en la gráfica que a continuación se presenta que existe un equilibrio entre las respuestas de los participantes.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 23. El perfil del personal de acuerdo con el puesto

Como se mostro anteriormente al personal le agrada su puesto, debido a que tiene la oportunidad de relacionarse con otros compañeros, de brindarles un apoyo, de ser parte del servicio a los clientes que en este caso son estudiantes de nivel superior, debido a que va de acuerdo con su grado académico, sin embargo existe pocas opiniones, pero no por ello sin importancia como fue en el caso del personal que no le agrada su puesto, ya que opinan les agradaría desempeñar otras actividades que permitan su desarrollo profesional o desarrollo laboral.

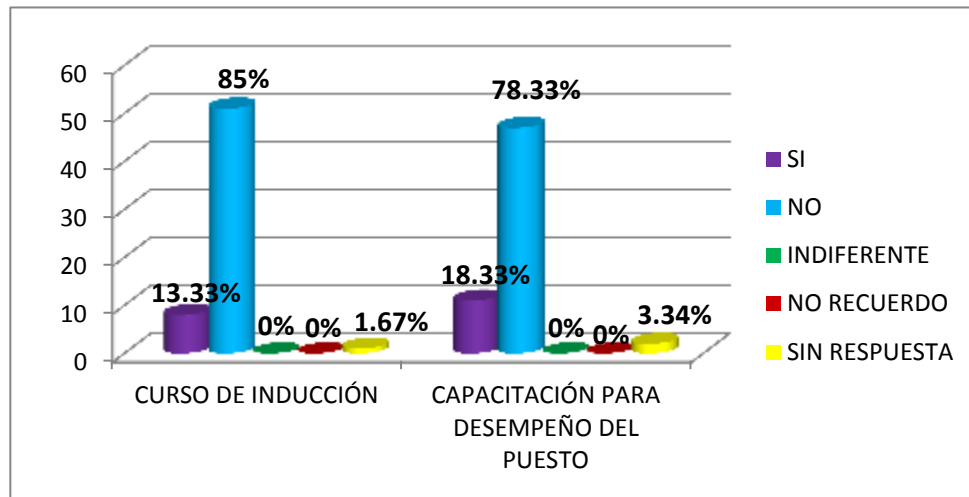
De igual forma es importante que todo el personal cuente con el conocimiento de la existencia de un manual de organización y que a su vez tenga por escrito cuales son las funciones que debe desempeñar de acuerdo al puesto que ocupa o en un futuro ocupara en la institución.

Categoría: IV. Capacitación

Esta categoría agrupa de la pregunta diecinueve a la treinta y su objetivo fue conocer que tan importante es la capacitación para el personal, la existencia de un programa de capacitación en la institución, el tiempo que es capacitado el personal, quién es el encargado de capacitar al personal, que cursos le gustaría al personal recibir y la capacitación brindada al existir rotación de puestos.

Las dos primeras preguntas de esta categoría, cuestionaron si al ingresar el personal a la institución recibió algún curso de inducción y en el tiempo que duró. Así como de la capacitación brindada para desempeñar el puesto que ocupa actualmente y de igual forma el tiempo de duración.

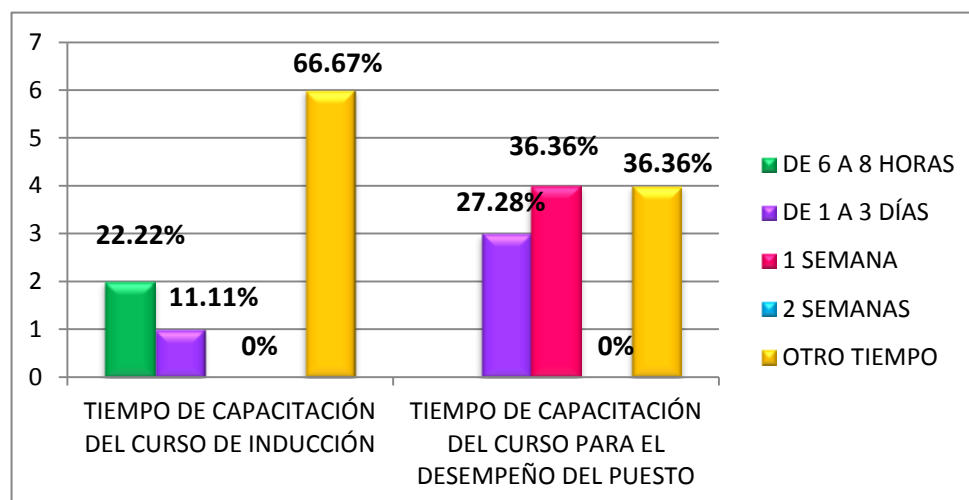
La siguiente gráfica muestra la contestación del personal participante, al preguntarle si recibió curso de inducción y curso para desempeño del puesto. La pregunta sobre el curso de inducción obtuvo en el rubro NO el 85% y el 78.33% para el curso para el desempeño del puesto.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 24. Capacitación inductiva y para el desempeño del puesto

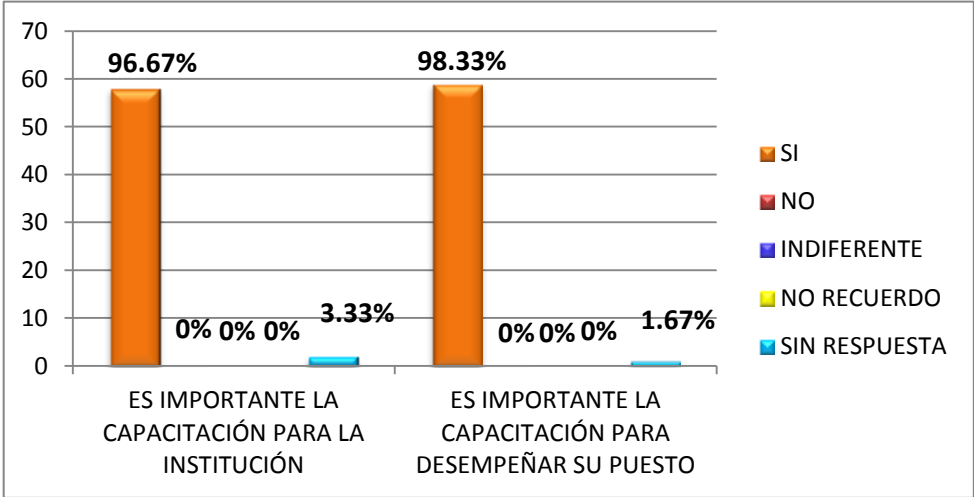
Al analizar el rubro SI de las preguntas anteriores, se encontró que el 13.33% si recibieron curso de inducción y el 18.33% recibió capacitación al ocupar su puesto. En cuanto a los tiempos se puede observar a través de la siguiente gráfica que la capacitación en cuanto al curso de inducción fue mayor a 2 semanas, pero en el caso de la capacitación para el desempeño del puesto se encuentra un porcentaje igual entre el rubro de 1 SEMANA y OTRO TIEMPO.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 25. Tiempos de duración del curso de inducción y la capacitación para el puesto

Al preguntarle al personal si consideraba importante la capacitación para la institución y para el desempeño de sus actividades, la respuesta fue SI y como se muestra en la siguiente gráfica, se obtuvo el 96.67% en cuanto a la capacitación institucional y el 98.33% para la capacitación de él para el desempeño de sus actividades.



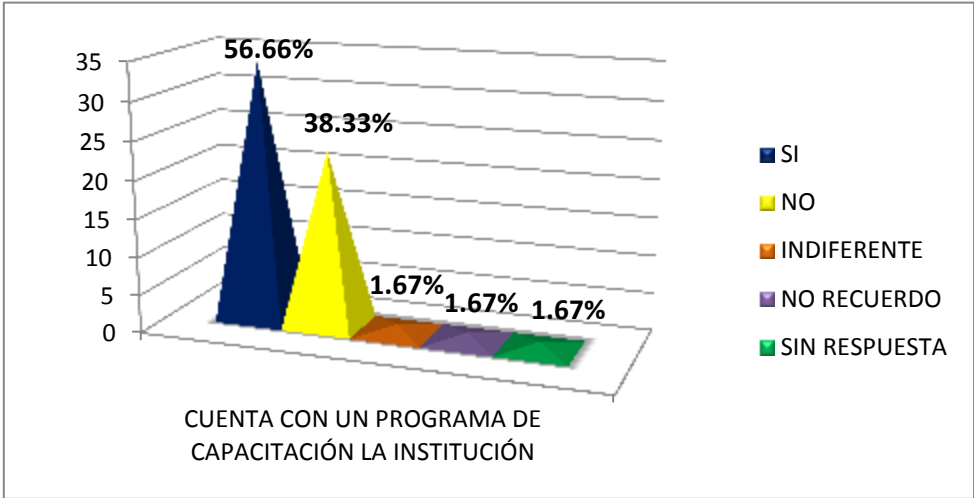
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 26. La capacitación importante para la institución y para el desempeño de funciones

El personal una vez cuestionado sobre la capacitación institucional, describió que era importante debido a que significa superación personal y profesional, que está le ayudaría a realizar su trabajo de manera correcta, le permitiría estar actualizado, mejoraría las actividades que se realizan, que es necesaria, se atendería mejor a los clientes, entre otros.

El personal respondió al preguntarles sobre la existencia de un programa de capacitación en la institución, de la siguiente forma: el 56.66% respondió que si existe dicho programa, a continuación en la gráfica siguiente se muestra dicho porcentaje. Aunque más de la mitad de los participantes conocen que existe dicho programa, es

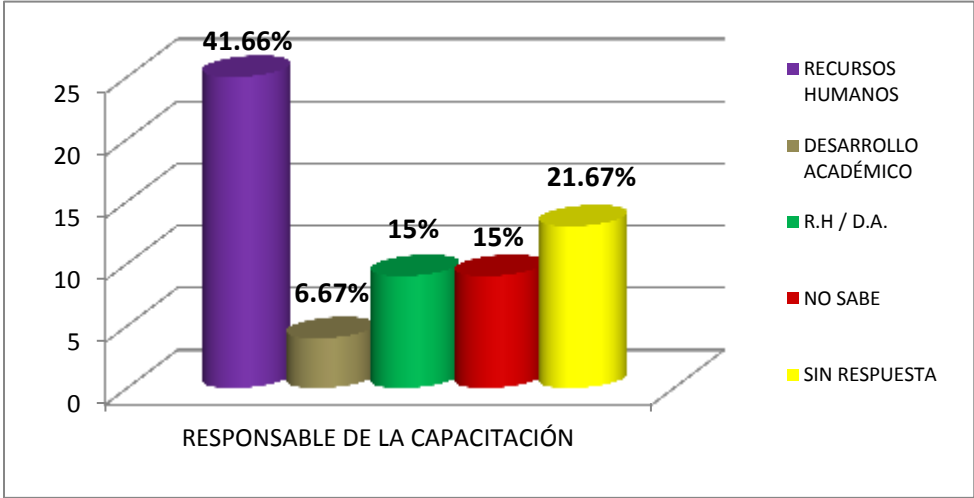
importante que el personal que desconoce sobre el tema sea enterado y pueda ser contemplado en las capacitaciones institucionales.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 27. Programa de capacitación en la institución

Al preguntar si existe un programa de capacitación institucional, fue implementada una pregunta que mostraría si existe el conocimiento de quién es el responsable de brindar capacitación.

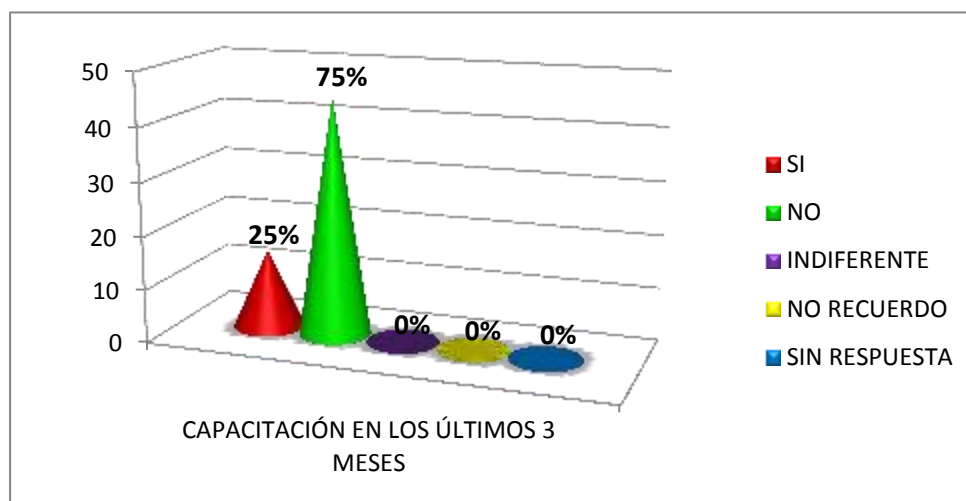


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 28. Responsable de la capacitación institucional

Como se observa en la gráfica anterior el personal tuvo diversas respuestas en cuanto al responsable de la capacitación, pero es reflejado que 41.66% considera que el Departamento de Recursos Humanos, el 6.67% comento que el Departamento de Desarrollo Académico lo es y 15% considera que ambos departamentos son responsables, pero es dividida la responsabilidad de acuerdo al personal que atienden, ya que el Departamento de Recursos Humanos atiende al personal no docente y Desarrollo Académico atiende al personal docente.

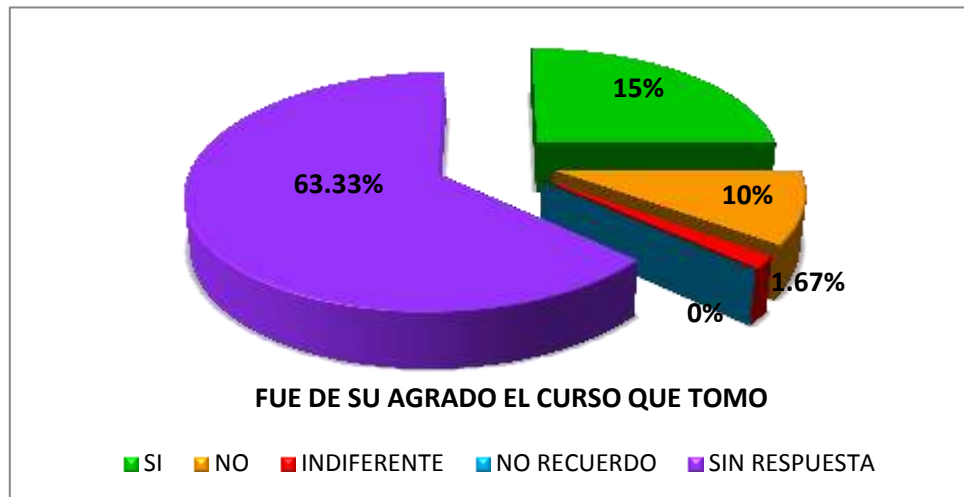
Otro cuestionamiento sobre la capacitación fue si en los últimos 3 meses habían recibido algún curso de capacitación, a lo que fue contestada la pregunta por el 75% de los participantes con respuesta de no haber recibido ninguno durante ese tiempo.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 29. Capacitación brindada en los últimos 3 meses

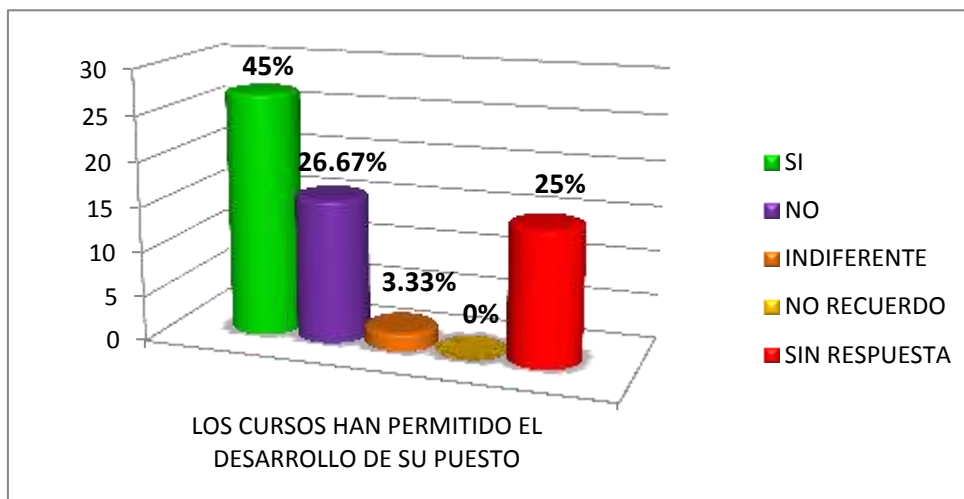
De acuerdo a la pregunta anterior, se pudo averiguar si el personal que fue capacitado durante los últimos 3 meses, le había agradado el curso en el que había participado, debido a esta pregunta se puede observar en la gráfica siguiente, que el 15% opino que si fue de su agrado el curso, sin embargo al 10% no le agrado.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 30. Agrado por el curso recibido

Al preguntarle al personal si los cursos le han servido para desempeñar su puesto y funciones, el 45% de ello dio respuesta favorable, sin embargo el 26.67% considera que los cursos recibidos no le han servido para dicho desarrollo.

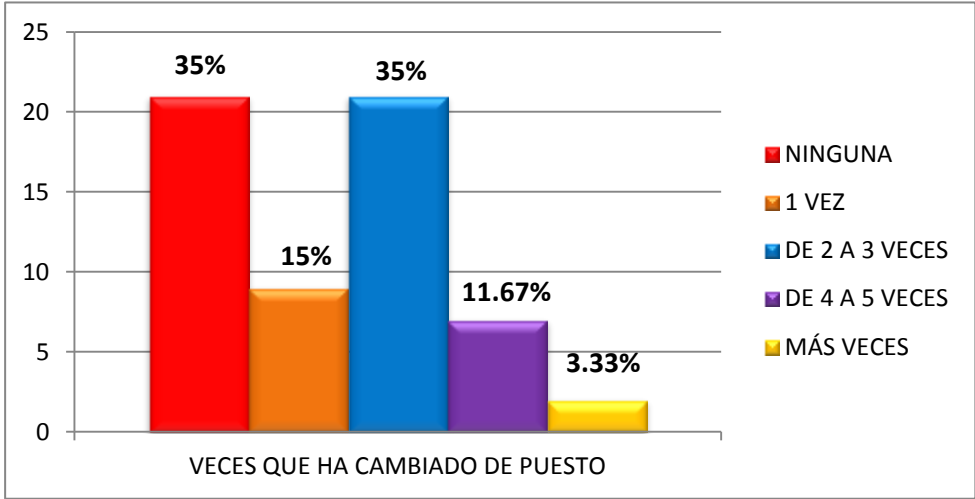


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 31. Los cursos recibidos apoyaron para el desarrollo del puesto

Fue importante tomar en cuenta que en toda organización es posible que exista una rotación de personal, debido a ello se contemplo en el cuestionario dicho tema, por

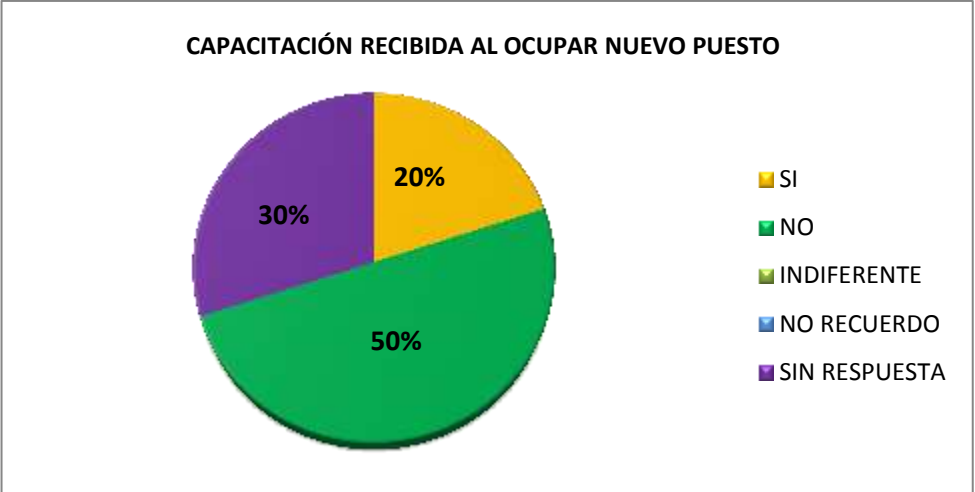
lo cual se pregunto al personal el número de veces que han cambiado de puesto, en la gráfica siguiente se muestra el resultado de dicha pregunta. Como se puede observar los rubros de NINGUNA y DE 2 A 3 VECES, obtuvieron el 35%.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 32. Cuantas veces ha cambiado de puesto el personal participante

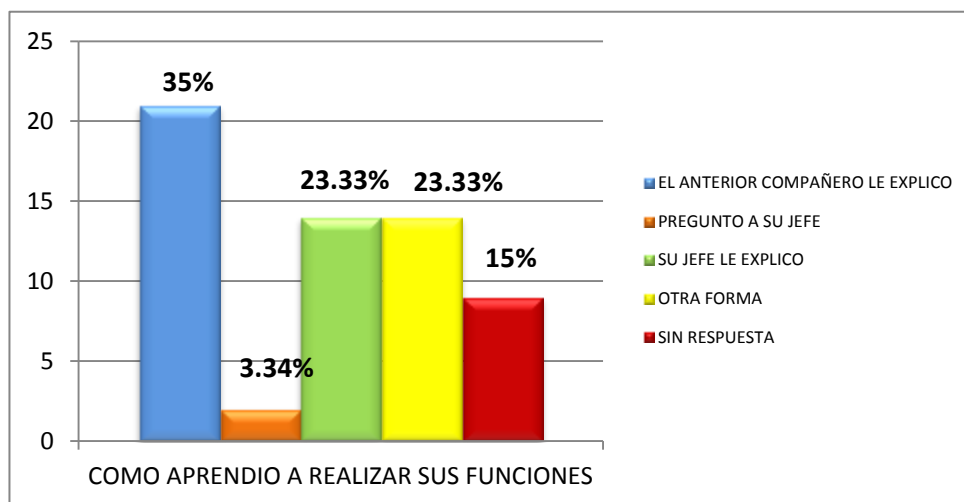
Al hablar de la capacitación que el personal recibe cuando existe un cambio de puesto se puede observar en la gráfica que el 50% no recibe un curso de capacitación como tal.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 33. Capacitación al ocupar un nuevo puesto

Sin embargo, fue importante conocer como aprendió a realizar las funciones correspondientes a su puesto, en esta pregunta el 35% respondió que el compañero anterior fue quien le explico, el 23.33% el jefe le explico y el 23.33% de otra forma aprendió, como fue a través de: la explicación por parte de otro compañero de la misma área, en la marcha de sus labores, investigando o por su propia cuenta.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 34. Forma de aprendizaje de las actividades del puesto

Esta categoría permitió conocer el punto de vista de los participantes encuestados, los cuales consideran que es importante para el desarrollo de sus funciones la capacitación, así como para toda la institución. Reconocen que existe un programa de capacitación dentro de la misma, conocen quien es responsable de brindarles capacitación, sin embargo a pesar de que en su mayoría no ha recibido curso de inducción y para el desempeño de puestos, ha podido desarrollarse con el apoyo de otros compañeros, de su investigación, algunos de leer las características del mismo, etc.

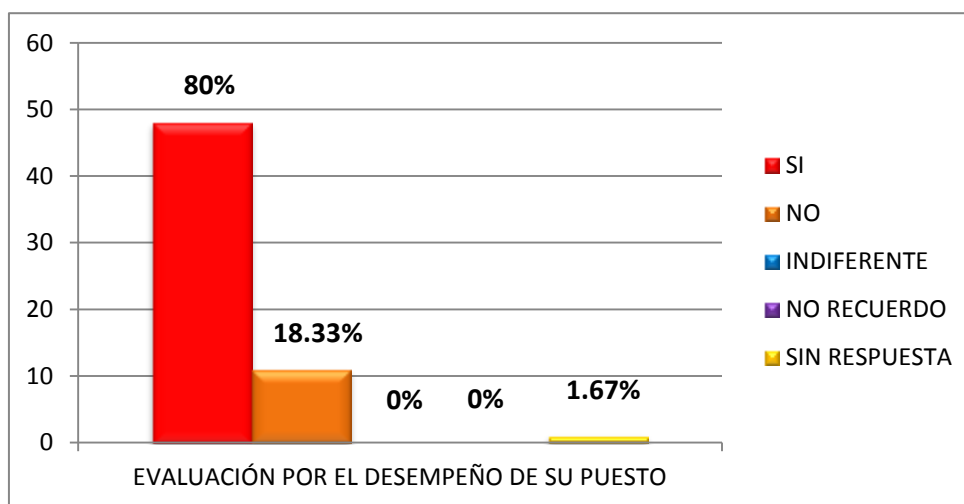
Dentro de esta misma categoría fue importante conocer el punto de vista en cuanto al tipo de capacitación que desearía que la institución le brindara. Entre los cursos mencionados fue: cursos de computación, paquetería de office, software de diseño, diversos lenguajes de programación, mantenimiento de software, hardware,

bibliográfico, liderazgo, relaciones humanas, ortografía, redacción, entre otros de acuerdo al puesto que desempeñan actualmente.

Categoría: V. Evaluación de la Capacitación

Esta categoría integra las últimas preguntas del cuestionario, de la treinta a la treinta y cuatro, su objetivo fue conocer si en la institución existe evaluación en cuanto al desempeño de funciones, quien es el encargado de realizar dicha evaluación, así como si al personal le es entregado un informe de la evaluación o una respectiva retroalimentación.

La primera pregunta de esta categoría contemplo el saber si el personal tiene conocimiento de la existencia de una evaluación por el desempeño de sus funciones y puesto, a lo que el 80% de ellos contesto que si conoce que exista un programa de evaluación de puestos y funciones dentro de la institución.

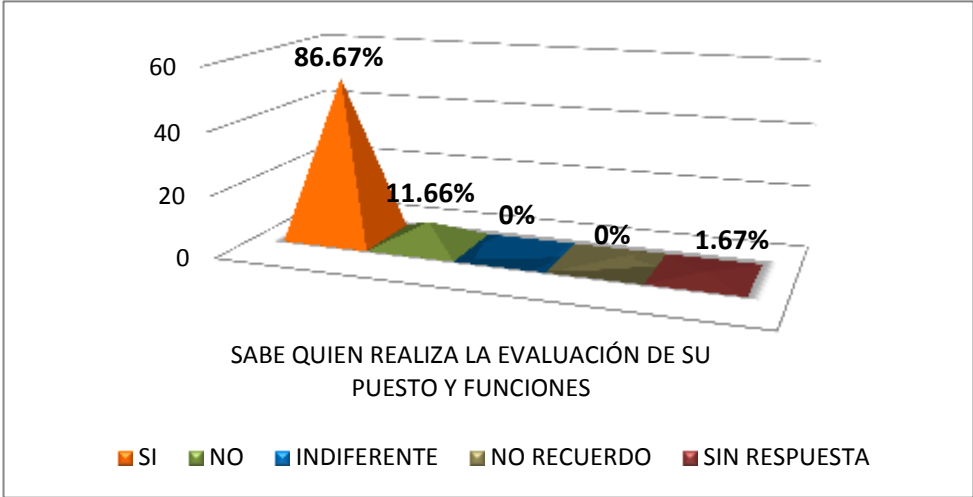


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 35. Evaluación de puesto y funciones

Debido a que si existe por parte de los participantes el conocimiento de dicho programa fue necesario preguntarles si conocían quién es la persona que es el evaluador de dicho desempeño, a lo que el 86.67% contesto que si sabían quien realiza

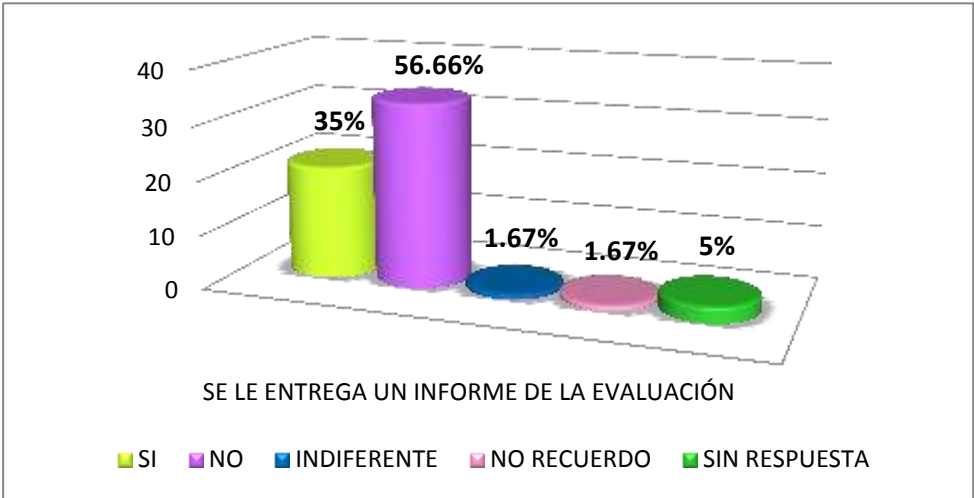
la evaluación, en las respuestas colocadas por escrito, fue comentado por el personal que el Jefe inmediato es quien realiza dicha evaluación.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 36. Conocimiento del evaluador

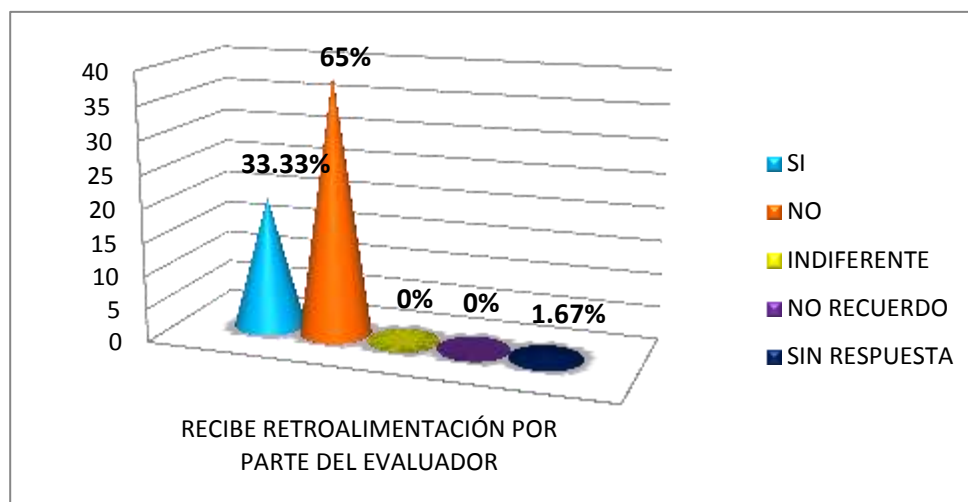
Al preguntarle al personal si le era entregado algún informe por parte del evaluador acerca de los resultados de la evaluación de sus funciones, el 56.66% de ellos contestaron que no era entregado, sin embargo como se muestra en la gráfica el 35% contestó que sí, que su jefe inmediato si les proporciona un informe de la evaluación realizada.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 37. Entrega de informe de la evaluación

Como se muestra en esta última gráfica, al preguntarles a los participantes, sobre la existencia de una retroalimentación por parte del evaluador, después de realizada la evaluación, el 65% de los participantes contestaron que no existía dicha retroalimentación, sin embargo el 33.33% de ellos contestó que el evaluador si daba dicha retroalimentación. Dichos porcentajes son mostrados en la siguiente gráfica.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Gráfica 38. Existencia de retroalimentación por parte del evaluador

En esta última categoría se puede distinguir que en la institución si existe un programa de evaluación de puestos y funciones, el personal sabe de quién es la persona que funge como el evaluador, pero en la mayoría de los casos no es entregado un informe de esta evaluación, ni retroalimentación.

Los resultados de la aplicación del cuestionario permitieron realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la institución en estudio, verificando diversas áreas, entre ellas la capacitación, la evaluación de los puestos y funciones, el conocimiento de aspectos institucionales, la cultura y sociabilización del personal, la importancia de cómo realiza sus funciones, así de cómo fue que aprendió a llevarlas a cabo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

La propuesta realizada para el Instituto Tecnológico de Puebla, consta de la realización de un curso de capacitación inductivo para el personal de nuevo ingreso a la institución, así como un curso de capacitación para la incorporación y desarrollo de las funciones del personal en un puesto determinado, esta propuesta fue desarrollada después de haberse llevado la aplicación del instrumento y realizado el análisis e interpretación de los mismos, obteniendo información valiosa para su diseño.

Como anteriormente se había mencionado, la ARH permite la existencia de procesos que integren al nuevo personal tanto a la cultura organizacional, como al puesto que ocupará dentro de ella. Sin embargo para que pueda existir esta integración se debe recurrir a métodos eficaces que permitan sociabilizarlo con dicha cultura y con las funciones del puesto.

De este modo uno de los métodos indispensables que debe existir en cualquier organización son los programas de integración o también conocido como programa de inducción. Los cuales son considerados cursos formales para entrenar a los nuevos miembros de la organización y de esta forma se familiaricen con el lenguaje habitual, con las costumbres, la estructura de la organización, con la misión, visión y los objetivos organizacionales.

Estos cursos o programas de integración pueden variar en tiempo de acuerdo a la intensidad de sociabilización que la organización quiera para el personal, pueden durar de uno a cinco días, pero después de un determinado tiempo se debe realizar un seguimiento para supervisar como ha sido el desarrollo de sus actividades.

Este tipo de cursos deben ser dirigidos por personas profesionales, que sean capaces de motivar al nuevo personal o al personal activo, deben inyectar el deseo de desempeñar con eficiencia cada una de las actividades que realice, ya que su trabajo es parte del esfuerzo conjunto para el alcance de objetivos organizacionales. De igual forma los instructores de dichos cursos deben estar conscientes que el papel que desempeñaran durante la incorporación del personal es de un tutor.

El tutor debe saber dirigir, orientar, encaminar, enseñar, informar, retroalimentar e incluso saber canalizar con las personas adecuadas al personal que requiera información más precisa. Por lo tanto el tutor debe cubrir de la misma forma características profesionales y personales para inducir al personal de manera adecuada en la cultura de la organización.

Actualmente la capacitación es considerada un medio que permite que las personas sean más innovadoras, creativas, productivas y adaptables, debido a que es una fuente de utilidad que contribuye al logro de los resultados de manera eficiente. El capacitar al personal de una organización no debe ser visto como un gasto infructuoso, si no como una inversión debido a que el personal podrá desarrollar sus competencias y permitirá el enriquecimiento del patrimonio humano, contando con ello con personas más valiosas para la organización y para los clientes.

La organización es la responsable de la formación del capital intelectual, de acuerdo a los requerimientos actuales, ya que si no se encuentra capacitado para enfrentar los diversos retos surgidos por los cambios globales, la organización no marchará adecuadamente debido al rezago o al estancamiento de los procesos involucrados.

Esta investigación permitió considerar que es de suma importancia la integración del personal activo, así como del personal nuevo de la institución, en la cultura organizacional. Debido a que a través de dicha integración, el personal podrá visualizar

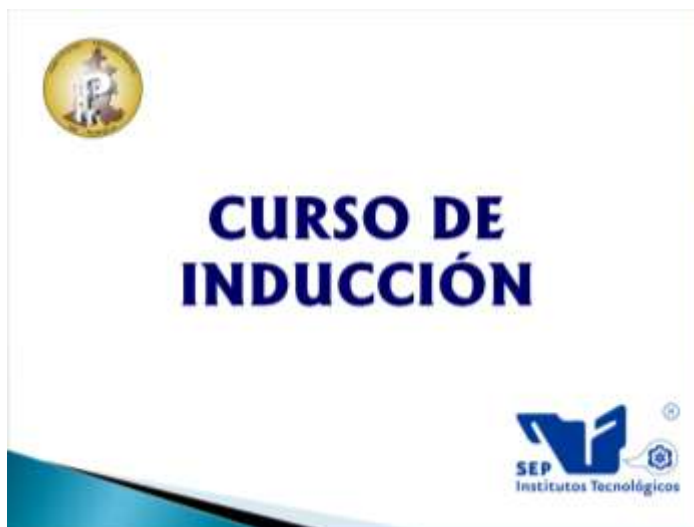
cual es la ruta que debe seguir en colaboración con otros miembros de la institución para alcanzar las metas propuestas y los objetivos institucionales. Permitted de esta manera ser una institución de nivel superior competitiva ante otras instituciones del mismo nivel.

De igual forma el personal debe ser instruido para la realización de sus funciones y puestos de manera eficiente, ya que a través del buen desempeño de los mismos se podrá dar un mejor servicio educativo a sus clientes: los estudiantes, padres de familia, el mismo personal de la institución y la misma sociedad.

A continuación es descrita y visualizada parte de la propuesta desarrollada para el curso de inducción del ITP, debido a la existencia de diversas diapositivas de PowerPoint que componen la presentación de este curso. Este curso de inducción está dirigido al personal nuevo de la institución y ha sido diseñado para ser impartido durante una semana, ocho horas diarias cubriendo un total de 40 horas, con tres descansos de 15 minutos.

Dicho curso pretende integrar al personal nuevo del ITP a través del conocimiento de conceptos generales – Educación Superior, nacimiento de los Institutos Tecnológicos del país, la creación de un Instituto Tecnológico en el Estado de Puebla - hasta los conceptos particulares como son los establecidos por la institución como lo son la Misión, Visión, Lema, Ubicación, etc.

Debido a que el material que se presenta, es el que fue diseñado para el instructor, también fue elaborado un manual de consulta para el personal nuevo, el cual contará con información a detalle de cada aspecto institucional, de reglamentos, prestaciones, políticas, etc. Este manual tiene como objetivo que el personal tenga en sus manos desde su incorporación, la información de procedimientos y sistemas referentes a la institución donde desempeñara sus funciones y que en el momento que requiera pueda hacer uso de ellos.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 6. Presentación Principal del Curso de Inducción

Como se observa en la figura anterior el curso es iniciado con la presentación principal del curso, donde se muestra en la parte superior izquierda el logo del Instituto Tecnológico de Puebla (ITP), en la parte inferior derecha el logo de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST) y al centro de la imagen el nombre del curso, en este caso – CURSO DE INDUCCIÓN –.

Una vez proyectada la presentación inicial del curso existe una diapositiva que induce a los nuevos miembros de la institución a presentarse ante el instructor y los demás participantes, con el objetivo de conocer quiénes son, el grado académico obtenido, su experiencia laboral, el departamento donde serán ubicados, el puesto que ocuparan y sobre todo las expectativas que tiene acerca del curso que se les impartirá.

Estos datos son importantes para el instructor, debido a que a través de ellos conocerá al personal al cual se va a dirigir, conocer la forma de conducirse en la impartición del curso, buscando la mejor estrategia para motivar al nuevo personal a entrar en la cultura organizacional, en otras palabras, ponerse la camiseta de la institución. La siguiente figura muestra la diapositiva que indica los puntos importantes que debe conocer el instructor de cada uno de los nuevos miembros.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 7. Presentación individual de los participantes del curso

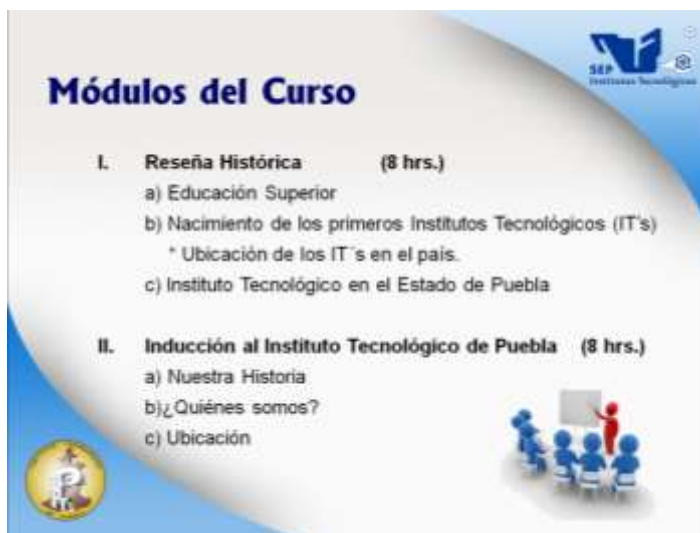
Una vez que sean escuchados cada uno de los participantes del curso, será de suma importancia mostrarles el programa que se llevará a cabo durante las 40 horas que contempla el curso de inducción. Esta programación contempla cinco módulos entre ellos:

- **Modulo I.** Reseña Histórica
- **Modulo II.** Inducción al Instituto Tecnológico de Puebla
- **Modulo III.** Reglamentos interiores de trabajo del personal de los Institutos Tecnológicos
- **Modulo IV.** Prestaciones de ley

- **Modulo V.** Relaciones Humanas y Comunicación Efectiva
- **Modulo VI.** Entrenamiento y ubicación en el puesto correspondiente en la institución

Estos módulos fueron diseñados de lo general a lo particular, debido a que es importante que los participantes contemplen que la institución donde trabajarán ofrece un servicio de Educación Superior, conozcan como surgieron de este tipo de instituciones, como nace el ITP, sus características institucionales, reglamentos, políticas, procedimientos, prestaciones, hasta llegar a una capacitación individual de acuerdo al puesto que desempeñará el trabajador.

Además este curso de inducción contempla un módulo específico para lograr que las relaciones humanas y de comunicación puedan ser efectivas desde un inicio. En la siguiente figura son mostrados los dos primeros módulos que contempla el curso de inducción, como se puede observar después del nombre de cada modulo se menciona el tiempo que contempla la impartición del mismo.

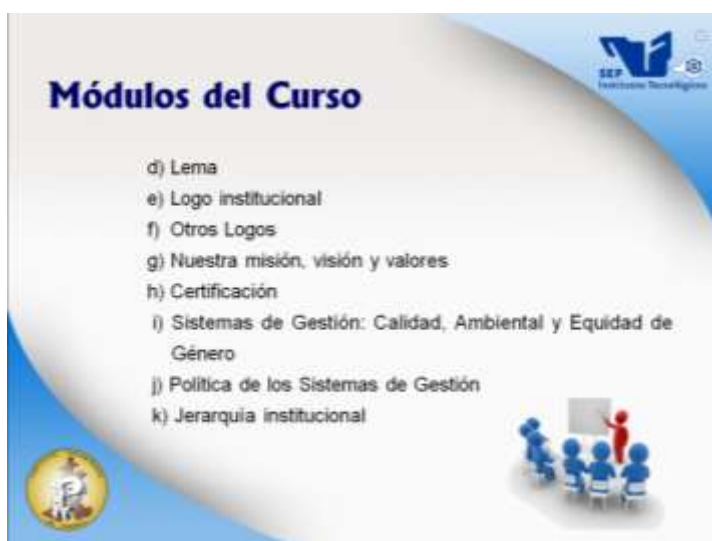


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 8. Primera parte de la programación del curso de inducción

En la figura mostrada anteriormente se puede observar que las primeras ocho horas del curso serán utilizadas para adentrar al personal en el conocimiento de lo que es la Educación Superior, en la historia del nacimiento de los Institutos Tecnológicos (IT's) del país, así como se mostrará la ubicación de los mismos en un mapa de la República Mexicana y por último es importante presentar el ¿por qué? se pensó en la creación de un IT en el Estado de Puebla.

De la misma forma muestra parte del modulo II, este modulo pretende que el personal conozca la historia, la ubicación, la misión, visión, valores, el lema, los logos involucrados así como el escudo de la institución, el por qué de una certificación, qué es el Sistema de Gestión de Calidad, qué es el Sistema de Gestión Ambiental, el Sistema de Equidad de Género; sus políticas de operación, y la jerarquía organizacional al interior de la institución. Algunos de los puntos mencionados son vistos en la figura siguiente, ya que los dos primeros son visualizados en la figura anterior.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

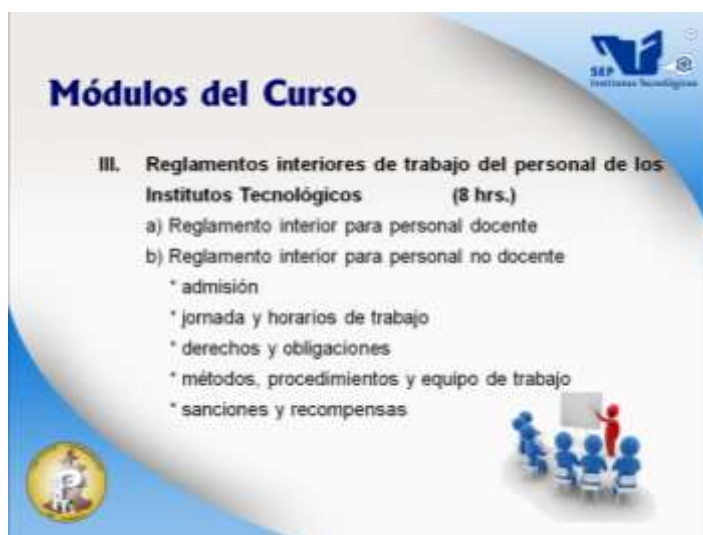
Figura 9. Segunda parte de la programación del curso de inducción

La finalidad del modulo II es integrar al personal a la cultura organizacional de la institución. El modulo III fue diseñado para que el personal conozca los reglamentos

internos de la institución, contemplando de manera jurídica como está establecida la relación laboral al ser admitido en la institución, la jornada de trabajo, así como los horarios, sus derechos y obligaciones, la forma de trabajo, el resguardo del material de la institución que estará a su cargo, sanciones y recompensas.

De acuerdo a lo diseñado para el tercer día donde será impartido el modulo III, se contempla que será entregado a cada uno de los participantes el Reglamento Interior de Trabajo del Personal No Docente de los Institutos Tecnológicos o en el caso del personal docente, el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Docente de los Institutos Tecnológicos.

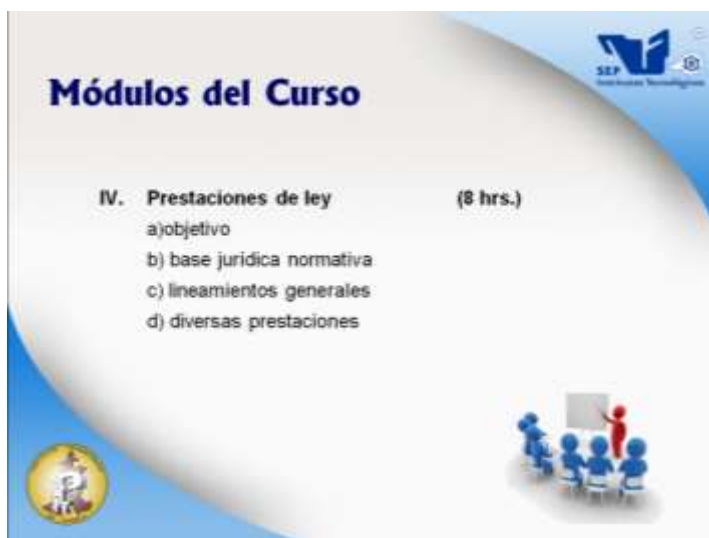
En la siguiente figura se muestra solo los puntos relevantes en cuanto al Reglamento Interior del personal no docente, debido a que esta propuesta fue realizada de acuerdo a los resultados que surgen de la aplicación del instrumento al personal administrativo del ITP, sin embargo no descarta la idea de realizar el mismo curso para el personal docente de nuevo ingreso.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 10. Tercera parte de la programación del curso de inducción

El cuarto día del curso de inducción los participantes podrán conocer cuáles son las prestaciones de ley, el objetivo de las mismas, la base jurídica que las norman, los lineamientos generales y la descripción de cada una de ellas, como se muestra en la siguiente figura.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 11. Cuarta parte de la programación del curso de inducción

Una vez visto el modulo IV que tratará de las prestaciones de ley que son para el beneficio del personal, se podrá adentrar al penúltimo modulo de este curso de inducción, el modulo V, el cual tiene como objetivo que el personal esté capacitado para trabajar con otras personas, conociendo los tipos de liderazgo existentes, los tipos de comunicación que pueden darse durante las relaciones laborales, que tipo de comunicación es la que es considerada como efectiva, el trabajo en equipo y la negociación que en ocasiones debe existir para lograr los objetivos institucionales.

Finalmente el modulo VI, está contemplado en la programación del curso de inducción, pero es el inicio del curso de capacitación para el desempeño de las funciones del puesto que el personal nuevo ocupara, este curso está diseñado para ser impartido en el lugar o departamento donde se encuentra el puesto correspondiente.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 12. Quinta y última parte de la programación del curso de inducción

Una vez mostrado el programa del curso de inducción, se les dará la bienvenida a los nuevos miembros de la institución y de esta forma se podrá dar inicio con cada módulo del curso. Como se mencionó anteriormente en este capítulo solo se mostrarán algunas diapositivas que son parte del curso de inducción, entre ellas: la bienvenida, algunos puntos del **módulo II. Inducción al Instituto Tecnológico de Puebla** como son: la misión, visión, valores, política de calidad y el organigrama.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 13. Diapositiva de bienvenida al personal nuevo de la institución

Para la bienvenida a la institución fue ocupada la imagen de un león, debido a que la mascota del Instituto Tecnológico de Puebla está representada por este felino. La figura siguiente muestra la presentación del modulo II, del curso de inducción que lleva por nombre: Inducción al Instituto Tecnológico de Puebla.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 14. Presentación del Modulo II



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 15. Misión de la institución

Uno de los aspectos institucionales que debe conocer el personal de la institución, es la misión que se tiene ya que representa la razón de ser, el fin o motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Esta incluye a su vez los objetivos esenciales de la institución, buscando atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. La misión de la institución puede ser vista en la figura anterior, sin embargo otro punto importante es el conocimiento de la visión debido a que establece la imagen que la institución tiene de sí misma y lo que desea de su futuro.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 16. Visión de la institución

De la misma forma durante el modulo II de este curso serán dados a conocer los valores que deben ser parte de las creencias y actitudes que ayudaran a determinar el comportamiento del personal de la institución. Los valores establecidos por la institución, en ocasiones pueden definir lo que se cree o lo que deben seguir en la labor diaria.

Como se observa en la siguiente figura, es importante que los participantes del curso conozcan cuales son los valores institucionales, ya que a través de ellos se determinará el comportamiento individual.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 17. Valores de la institución

Otro aspecto que podrá ser conocido por el personal, es el que se cuenta con tres Sistemas de Gestión, los cuales a través de sus actividades permiten satisfacer las necesidades de los clientes, cuidar el medio ambiente y buscar un equilibrio entre la igualdad de los géneros. Cabe mencionar que la institución esta Recertificada bajo la Norma ISO 9001:2008 para el Sistema de Gestión de la Calidad, esta por obtener la Certificación bajo la Norma ISO 14001:2004 para el Sistema de Gestión Ambiental y actualmente es parte de los Tecnológicos que cuenta con un Sistema de Gestión de Equidad de Género bajo el Modelo de Equidad de Género (MEG:2012).

En este apartado del curso es importante recalcar los beneficios que conlleva el estar certificado bajo las normas de calidad, ambiental y equidad de género, además de mencionar que cada actividad realizada en sus puestos, es parte de estos tres Sistemas de Gestión. La figura siguiente muestra la política del Sistema de Gestión Ambiental que el Instituto ha establecido.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 18. Política del Sistema de Gestión Ambiental



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 19. Política de calidad del Sistema de Gestión de la Calidad



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 20. Política de Equidad de Género

De la misma forma es importante que el personal conozca quienes conforman el grupo directivo de la institución, debido a ello es contemplada una diapositiva donde se muestra quiénes son parte de ese grupo directivo. No solo se incluyó este organigrama dentro de las diapositivas, también fueron considerados los organigramas departamentales para su conocimiento, a continuación se muestra el organigrama general o principal de ITP.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 21. Organigrama General del ITP

También se considero elaborar un curso para el entrenamiento y ubicación del personal en un determinado puesto, este curso puede ser considerado para el personal nuevo de la institución o para el personal activo que en cualquier momento puede ser reubicado en otro puesto. Este curso fue diseñado para ser impartido durante una semana, podría verse como una prueba piloto antes de iniciar con las actividades según lo establezca el contrato del trabajador.

A cada persona debe ser asignado un tutor, el cual será el encargado de enseñar, dirigir y coordinar al nuevo miembro, este a su vez tendrá que dar una explicación de las características del puesto y supervisará las actividades realizadas del personal, al final de la capacitación deberá informarle a través de un reporte cuales son las mejoras que debe realizar a sus funciones, de igual forma el tutor debe otorgar retroalimentación para el personal en cualquier momento de la capacitación, en caso de ser necesario. Esta capacitación contempla un 90% de práctica y un 10% de teoría, ya que la práctica permitirá la adaptación del nuevo miembro a su puesto y funciones diarias.

Las siguientes figuras muestran como está conformado el curso para el desarrollo de funciones y puestos, este curso podrá ser adaptado de acuerdo a las necesidades que requiera el puesto. Cada tutor tendrá la responsabilidad de ser el instructor de dicho curso, debido a que es conocedor de las características del puesto.

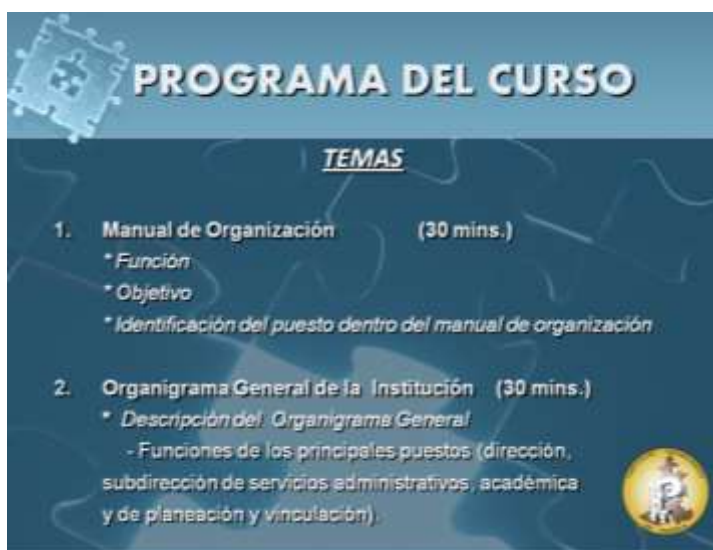


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 22. Presentación inicial del Curso de Entrenamiento y Ubicación en el Puesto

Como se muestra en la figura anterior, el curso inicia con la presentación del nombre de la institución y del curso, en este caso el curso fue denominado – CURSO DE ENTRENAMIENTO Y UBICACIÓN EN EL PUESTO –. El diseño de las diapositivas fue elegido debido a que cada persona es una pieza importante para el alcance de objetivos dentro de la institución y sus funciones permitirán que el sistema funcione de manera correcta. No puede ser visualizado ningún puesto, departamento, subdirección o dirección como algo desligado del sistema, todos se relacionan e integran funciones que son complementadas entre ellos mismos.

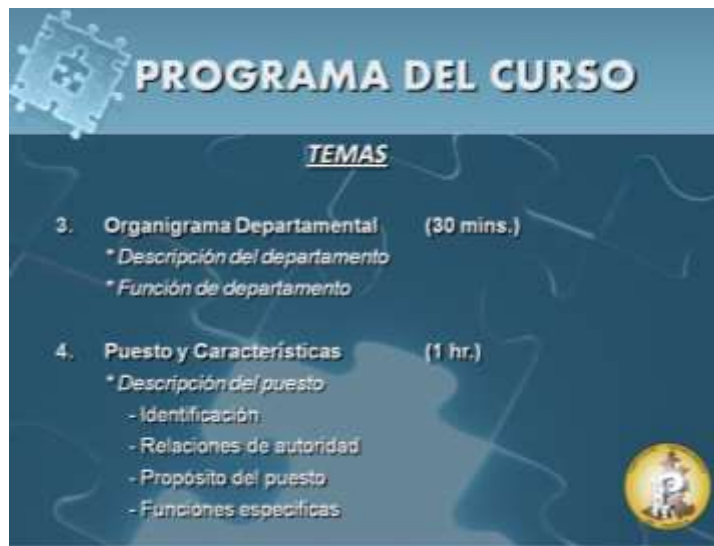
En este curso de la misma forma fue creado un programa que sea guía para el tutor en la parte teórica del mismo. Dentro del programa son vistos cuatro temas y dos puntos esenciales para la evaluación de dicho curso, el primer tema de esta programación está diseñado para que el personal conozca que existe un manual de organización de donde se podrá describir la funcionalidad del mismo, su objetivo y la identificación del puesto a ocupar dentro de dicho manual.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 23. Primera parte del programa del curso

El segundo tema contemplado en este curso es la descripción de los principales puestos de la organización, así como de las funciones de los mismos. La siguiente figura que se presenta muestra los dos siguientes temas a tratar en este curso. Debido a que es importante que el personal conozca las funciones del departamento al que será adscrito, fue necesario contemplar dicho tema en el programa de este curso.



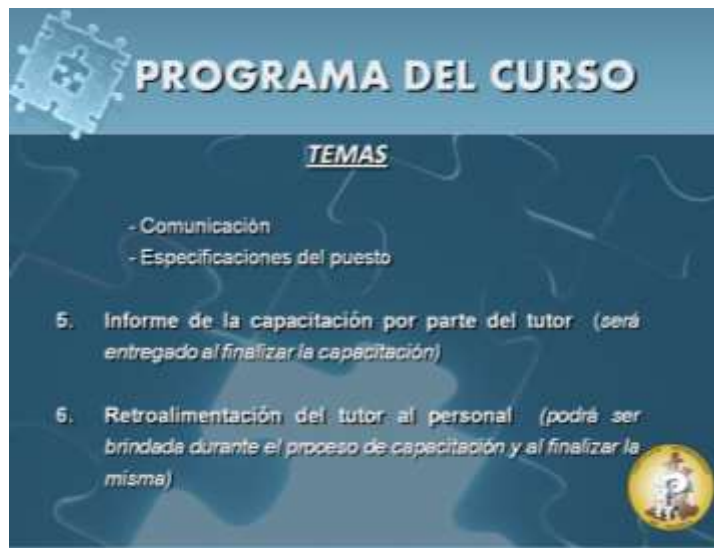
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 24. Segunda parte del programa del curso

Como se observa el tema tres contempla visualizar el organigrama departamental, su descripción y funciones. Es importante que el personal conozca dicho tema debido a que sus funciones irán encaminadas a que el departamento realice con éxito los objetivos propuestos. Una vez contempladas las funciones y descripción del departamento, es importante iniciar con la descripción del puesto que el personal ocupará. Dentro del programa del curso está considerado como el tema cuatro y consiste en la descripción del puesto a través de seis apartados, entre ellos:

- **La identificación:** este apartado se refiere a conocer el nombre del puesto, la clave presupuestal que debe tener el ocupante, el número de plazas y su ubicación.
- **Las relaciones de autoridad:** en este aspecto se indica quien es el jefe inmediato y las personas a las que se coordina.
- **El propósito del puesto:** este es el objetivo de lo que se llevará a cabo.
- **Las funciones específicas:** son las actividades que serán desarrolladas para alcanzar el propósito del puesto.

- **La comunicación:** este apartado puede mostrar las vías de comunicación dentro de la institución ya sea interna – dentro del mismo departamento – o externa – con otros departamentos, subdirecciones o con la misma dirección – de la institución.
- **Las especificaciones del puesto:** en este apartado es descritas las características que debe tener el ocupante de dicho puesto, como es su escolaridad, experiencia, conocimientos y aspectos personales.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Figura 25. Tercera y última parte del programa del curso

Finalmente dentro de la programación del curso son considerados dos puntos esenciales. Estos son mostrados en la figura anterior como el tema cinco y seis, una vez terminado la capacitación del personal, será de suma importancia la entrega de un informe que indique el comportamiento presentado por parte del ocupante del puesto, su interés ante el puesto, su responsabilidad, su disponibilidad, el respeto presentado para otros miembros del departamento, el desenvolvimiento dentro de un grupo de trabajo, la puntualidad que existió, el manejo de herramientas o equipo a su cargo y el grado de ausentismo dentro del departamento.

De la misma forma es contemplado como otro tema la retroalimentación, esta puede ser brindada durante el proceso de capacitación, para el eficiente desempeño de las funciones que realice el personal.

Sin embargo se tendrá que dejar por escrito, las recomendaciones que el tutor le brinda al personal capacitado, para que este en un plazo mediano aplique en su puesto para buscar la mejora de sus funciones. Durante la realización de cada uno de los cursos, el instructor ocupara diversas herramientas como son: el formato de registro de asistencia, evaluación del curso, el concentrado de la evaluación del curso, evaluación mediata del participante y evaluación mediata del jefe inmediato. Estos formatos podrán ser vistos en los Anexos 2, 3, 4, 5 y 6.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal administrativo del ITP, permitió diseñar la propuesta que fue mostrada en este capítulo, la cual consta de la realización de un curso de inducción para el personal nuevo de la institución, este curso permitirá que pueda conocer a que se dedica la institución, hacia donde desea llegar en un futuro, los reglamentos interiores de trabajo, las prestaciones con las que cuenta, así como la forma de relacionarse con otras personas.

Este curso contempla un manual para el participante y la entrega del reglamento interior de trabajo, los cuales serán de gran utilidad para el personal en el momento que requiera indagar en dicha información institucional. Además en este capítulo fue considerado un curso de entrenamiento y ubicación en el puesto el cual pretende ser una guía durante la capacitación individual, este curso consta de una parte teórica y práctica, sin embargo podría mencionarse que es más práctico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación en esta institución se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Al analizar la fundamentación teórica, se pudo determinar cuáles serían los principales temas que establecería la propuesta realizada para esta investigación, entre ellos el la incorporación del personal dentro de la organización, análisis de puestos y la capacitación que debe ser brindada.

El diseño de un instrumento para la recolección de datos fue de suma importancia, debido a que a través del mismo se obtuvo información acerca del grado en el que el personal se encuentra familiarizado en la cultura organizacional.

La propuesta desarrollada para esta institución puede ser vista como una guía estratégica, que permitirá que el personal tenga mayor conocimiento de las características institucionales, puede acrecentar su conocimiento y finalmente desarrollar sus competencias.

Entre las recomendaciones brindadas para esta investigación se puede mencionar:

1. El cuerpo directivo de esta institución debe visualizar este tipo de curso como la base del logro de metas y objetivos institucionales, debe ser parte del mismo, ya que es responsabilidad encaminar al personal nuevo o de rotación a través de su liderazgo, guía y comunicación efectiva.
2. La propuesta vista como un beneficio para la institución, puede llegar a ser implantada como parte de los procesos administrativos, que permitirán contar con personal que realicen sus funciones de manera eficiente.

3. Para saber si es de utilidad la propuesta para la institución, es necesario que sea implantada como un recurso más y sus resultados analizados después de un determinado tiempo.
4. Debido al tiempo ocupado para esta investigación no se contemplo al personal docente, sin embargo en una segunda fase de dicha investigación, se recomienda conocer el punto de vista del cuerpo docente de esta institución.

REFERENCIAS

- Arias Galicia, L.F., y Heredia Espinosa, V. (1999). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: Thomson Learning.
- Casassus, J. (Octubre, 2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (tensión entre paradigmas de tipo A y de tipo B). Colombia. Disponible. <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Chruden H.J. y Sherman, A.W. Jr. (2006). Administración de Personal. México: Compañía Editorial Continental.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1993). México: Porrúa.
- Diario Matutino CAMBIO de Puebla. Disponible. <http://www.diariocambio.com.mx/2013/secciones/especial/item/9436-puebla-en-la-parte-baja-del-ranking-de-competitividad>
- Gobierno del estado de Puebla. Disponible. <http://www.puebla.gob.mx/index.php/acerca-de-puebla/datos-geograficos>
- González, M., y S. Olivares (2005). Administración de Recursos Humanos. Diversidad – Caos. México: CECSA.

Howatt, W.A. (2010). 6 elementos para gestionar el talento del personal. México: Panorama.

Instituto Tecnológico de Puebla (Septiembre, 2002). 30 ANIVERSARIO "Orgullosamente Tec. de Puebla". Gaceta. pp. 3-4.

Instituto Tecnológico de Puebla (Octubre, 2003). Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2001-2006. México: DGIT.

Instituto Tecnológico de Puebla (Agosto, 2009). Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012. México: DGEST

Ivancevich, J.M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Maggi, J.C. (2002) Administración de Personal. Encontrándose en Mayo 13 2008.

Mora, J. (1999) Transformación y Gestión curricular. En: Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular. Universidad de Antioquia.

Puchol, L. (2003). El libro de las habilidades directivas. México: Ediciones Díaz de los Santos.

Reza, J.C. (2010). El Gerente Efectivo: Los fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo. México: Panorama.

Rodríguez, J. (2000). Administración con enfoque estratégico. México: Trillas.

Rodríguez, J. (2002). Administración moderna de personal. Fundamentos. México: Thomson Learning.

Rodriguez, R. La educación superior tecnológica en México. Tendencias de cambio. Disponible.

http://www.abcuniversidades.com/Articulos/209/La_educacion_superior_tecnologica_en_Mexico_Tendencias_de_cambio/

Ruiz, E. (1996). Expansión y diferenciación institucional en la educación superior tecnológica en México: nuevas tendencias y retos en la formación de recursos humanos para la producción. Revista Perfiles Educativos, México, No.71. 3-5.

Secretaria de Educación Pública (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006. México: SEP

Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica. Disponible.
http://ses4.sep.gob.mx/wb/ses/direccion_general_de_educacion_superior_tecnol

Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos. Disponible.
<http://www.snit.mx/informacion/sistema-nacional-de-educacion-superior-tecnologica>

Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (Marzo, 2013). Anuario Estadístico 2012. México: DGEST

Sherman, A., Bohlander, G., y Snell, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: International Thomson Editores.

Velázquez, L.R. (2006). Habilidades directivas y Técnicas de liderazgo. Editorial Ideas propias.

Werther, W.B., y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Wootton, S., y Terry H. (2002). Pensamiento Estratégico. Un camino a la estrategia paso a paso. México: Panorama.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para personal administrativo del ITP.

CUESTIONARIO

Hola Buen día, mi nombre es Tania Cruz Mentado. Soy estudiante de la Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas de la Facultad de Administración de la BUAP. El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión relacionada con capacitación brindada al personal administrativo del Instituto Tecnológico de Puebla, así como de las funciones y puestos de la Institución. Agradezco de antemano su cooperación para contestar este cuestionario y su amable atención.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas que se presentan abajo. Para el caso de las preguntas de opción múltiple, coloque una X en la que considere más adecuada. En las preguntas abiertas escriba su respuesta.

I. DATOS GENERALES

1. Sexo:
 - a) Femenino
 - b) Masculino

2. Edad: _____

3. Escolaridad con título:
 - a) Primaria
 - b) Secundaria
 - c) Preparatoria
 - d) Licenciatura. ESPECIFICAR EL NOMBRE DEL PROGRAMA: _____
 - e) Posgrado. ESPECIFICAR EL NOMBRE DEL PROGRAMA: _____

4. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el Instituto Tecnológico de Puebla (ITP)?
 - a) Menor de 1 año a 1 año
 - b) De 1.1 a 5 años
 - c) De 5.1 a 10 años.
 - d) De 10.1 a 15 años.
 - e) De 15.1 a 20 años
 - f) De 20.1 o más años.

II. DATOS INSTITUCIONALES

En esta y otras categorías es importante coloque una cruz en la respuesta que más se acerque a lo que piensa, sabe o hace, tomando en cuenta la siguiente TABLA:

No.	PREGUNTA	ESCALA			
		SI	NO	INDIFERENTE	NO RECUERDO
5	¿Conoce la fecha de fundación del ITP?				
	En caso de contestar SÍ , ¿Cuál es la fecha?:				
6	¿Conoce la historia del ITP?				
	En caso de contestar SÍ , menciónela:				
7	¿Conoce cuál es la Misión del ITP?				
	En caso de contestar SÍ , menciónela:				
8	¿Conoce cuál es la Visión del ITP?				
	En caso de contestar SÍ , menciónela:				
9	¿Conoce cuáles son los Valores del ITP?				
	En caso de contestar SÍ , menciónelos:				
10	¿Conoce la Política de Calidad del ITP?				
	En caso de contestar SÍ , menciónela:				
11	¿Conoce los reglamentos internos de la institución?				
12	Si desconoce los reglamentos internos ¿Le gustaría conocerlos?				
13	¿Conoce cuáles son sus prestaciones?				
	En caso de contestar SÍ , mencione dos de ellas: a) b)				

III. ANÁLISIS DE PUESTOS

No.	PREGUNTA	ESCALA			
		SI	NO	INDIFERENTE	NO RECUERDO
14	¿Qué puesto desempeña en el ITP?:				
15	¿Le agrada su puesto?				
	¿Por qué?:				
16	¿Tiene por escrito las características de su puesto y funciones del mismo?				
17	¿Conoce si existe un Manual de Organización donde se describan puestos y funciones?				
18	¿Considera que su puesto va de acuerdo a su perfil académico?				


IV. CAPACITACIÓN

No.	PREGUNTA	ESCALA			
		SI	NO	INDIFERENTE	NO RECUERDO
19	¿Recibió algún curso de inducción cuando ingresó al ITP?				
	En caso de contestar SÍ , ¿Cuánto duró?:	a) De 6 a 8 horas b) De 1 a 3 días c) 1 semana d) 2 semanas e) Otro tiempo: _____			
20	¿Recibió capacitación para desempeñar su puesto ?				
	En caso de contestar SÍ , ¿Cuánto duró?:	a) De 6 a 8 horas b) De 1 a 3 días c) 1 semana d) 2 semanas e) Otro tiempo: _____			
21	¿Cree que la capacitación es importante en la institución?				
	¿Por qué?:				
22	¿Conoce si en la Institución cuenta con un programa de capacitación?				
23	¿Quién es el responsable de brindar capacitación al personal en el ITP?:				
24	¿Considera importante la capacitación para desempeñar su puesto y funciones?				
25	¿En los últimos 3 meses, ha tomado algún curso de capacitación?				
26	Si es que tomo curso, ¿Fue de su agrado?				
27	Los cursos han sido de ayuda para desempeñar su puesto y funciones				
28	Mencione al menos 3 cursos que le gustaría recibir:				
	a) b) c)				
29	¿Cuántas veces ha cambiado de puesto en la institución?	a) Ninguna b) 1 vez c) De 2 a 3 veces d) De 4 a 5 veces e) Más veces: _____			
30	¿Ha recibido capacitación cuando ocupa un nuevo puesto?				
	En el caso de contestar NO , ¿Cómo aprendió a realizar sus funciones?	a) El anterior compañero le explico b) Pregunto a su jefe c) Su jefe le explico d) Otra forma: _____			



V. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

No.	PREGUNTA	ESCALA			
		SI	NO	INDIFERENTE	NO RECUERDO
31	¿Conoce si existe una evaluación por el desempeño de su puesto y funciones?				
32	¿Sabe quién realiza la evaluación del desempeño de su puesto y funciones?				
	En caso de contestar Sí , ¿Quién es?:				
33	¿Se le entrega un informe de la evaluación?				
34	¿Existe retroalimentación del evaluador hacia usted en cuanto a las funciones de su puesto?				

Anexo 2. Formato para el registro de asistencia del curso de inducción.

REGISTRO DE ASISTENCIA												
DATOS DE LA EMPRESA				DATOS DEL CURSO				DATOS DEL INSTRUCTOR				
 NOMBRE: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PUEBLA DIRECCIÓN: R.F.C.: DEPTO. RESPONSABLE: RECURSOS HUMANOS				NOMBRE: CURSO DE INDUCCIÓN DURACIÓN HORAS: 40 HORAS FECHA DE INICIO: FECHA DE TERMINO:				NOMBRE: LIC. TANIA CRUZ MENTADO R.F.C.: FIRMA DEL INSTRUCTOR				
TEMARIO O PROGRAMA DEL CURSO												
I. Reseña Histórica II. Inducción al Instituto Tecnológico de Puebla III. Reglamentos interiores de trabajo del personal de los Institutos Tecnológicos IV. Prestaciones de ley V. Relaciones Humanas y Comunicación Efectiva												
DATOS DE LOS PARTICIPANTES					DÍAS				EVALUACIÓN		FIRMA DEL PARTICIPANTE	
No	NOMBRE	RFC	PUESTO	DEPTO.								
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Anexo 3. Evaluación del curso

EVALUACIÓN DEL CURSO											
	<p>Esta evaluación tiene por objeto conocer su apreciación sincera y personal sobre los aspectos generales del curso en el cual ha participado, sus comentarios nos serán de gran utilidad para mejorar aquello que no contemplamos.</p>										
<p>NOMBRE DEL CURSO: _____</p>											
<p>NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____</p>											
<p>SEDE EN DONDE SE LLEVO A CABO EL CURSO: _____</p>											
<p>INSTRUCCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> En cada una de las preguntas encontrará unos cuadros que representan un porcentaje, el cual está indicado en la parte superior. Anote una "X" el cuadro que se apegue más a su punto de vista con respecto a esa pregunta. Al término de cada bloque de preguntas escriba sus comentarios ya que su opinión será para nosotros de gran utilidad en la planeación de los futuros cursos. Utilice letra legible en el llenado de este cuestionario. 											
I. CONTENIDO DEL CURSO						0%	20%	40%	60%	80%	100%
1. El temario del curso de cumplió en un:											
2. De acuerdo con el contenido del curso, el tiempo asignado fue suficiente en un:											
3. El contenido del curso, le sirvió para reafirmar y/o actualizar sus conocimientos en un:											
4. Los temas expuestos fueron teóricos en un:											
5. Los temas expuestos fueron prácticos (ejercicios, dinámicas, etc.) en un:											
<p>Si tiene algún comentario adicional a lo que le hemos preguntado con respecto al contenido del curso, le agradecemos lo exprese a continuación:</p> 											
II. APLICACIÓN DEL CURSO						0%	20%	40%	60%	80%	100%
1. El grado de conocimiento que usted adquirió durante el curso fue de un:											
2. Los conocimientos que adquirió, considera le ayuden para el desempeño de su trabajo actual en:											
3. Los conocimientos que adquirió, considera que son de aplicación para su desarrollo dentro de la Institución en un:											

Si tiene algún comentario adicional a lo que le hemos preguntado con respecto a la utilidad o aplicación de lo aprendido, para llevarlo a la práctica tanto en el trabajo como en lo personal, le agradecemos lo exprese a continuación:

III. INSTRUCTOR O FACILITADOR	0%	20%	40%	60%	80%	100%
1. Los conocimientos demostrados por el Instructor/Facilitador fueron amplios en un:						
2. Al transmitir sus conocimientos el Instructor / Facilitador fue claro en un:						
3. La manera de dirigir e integrar al grupo fue correcta en un:						
4. Propició la intervención y mantuvo el interés del grupo en un:						
5. La metodología o forma de exposición empleada fue adecuada en un:						
Si tiene algún comentario adicional con respecto al Instructor /Facilitador, en cuanto a cualquier situación personal, le agradeceremos lo exprese a continuación:						
IV. AYUDAS DIDÁCTICAS Y APOYOS AUDIOVISUALES	0%	20%	40%	60%	80%	100%
1. Las ayudas didácticas utilizadas por el Instructor / Facilitador (ejercicios, cuestionarios, gráficas, etc.) le facilitaron la comprensión y adquisición de conocimientos en un:						
2. Los apoyos audiovisuales utilizados (acetatos, diapositivas, películas, etc.) reforzaron los temas tratados para su comprensión en un:						
3. Considera Usted que el manual o material escrito que le fue entregado le servirá de consulta y apoyo posterior en el desempeño de su trabajo en un:						
Si tiene alguna sugerencia o comentario adicional con respecto a los apoyos didácticos o audiovisuales utilizados por el Instructor/Facilitador, así como del manual que le proporcionó, le agradeceremos lo exprese a continuación:						
V. INSTALACIONES Y SERVICIOS	0%	20%	40%	60%	80%	100%
1. Considera usted que el lugar (tamaño, iluminación, ventilación, etc.) en donde se llevo a cabo el evento fue adecuado en un:						
2. El mobiliario utilizado durante el evento fue cómodo en un:						



3. Los servicios (café, refrescos, comidas, habitaciones, etc.) que se brindaron fueron buenos en un:						
Si tiene alguna sugerencia o comentario adicional con respecto a las instalaciones o servicios que se utilizaron o proporcionaron, le agradecemos lo exprese a continuación:						
OTROS COMENTARIOS ADICIONALES						
Si tiene algún comentario o sugerencia adicional para mejorar nuestros cursos de capacitación, le agradecemos lo exprese a continuación:						

Anexo 4. Concentrado de la evaluación del curso

CONCENTRADO DE LA EVALUACIÓN DEL CURSO							
		<p>Objetivo: Este concentrado tiene por objeto resumir la apreciación del grupo, sobre los aspectos generales de un curso.</p>					
<p>NOMBRE DEL CURSO: _____</p>							
<p>NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____</p>							
<p>INTERNO: _____</p>		<p>EXTERNO: _____</p>		<p>No. DE PARTICIPANTES: _____</p>			
<p>FECHA DEL CURSO: _____</p>							
<p>SEDE EN DONDE SE LLEVO A CABO EL CURSO: _____</p>							
<p>HORARIO: _____</p>				<p>DURACIÓN HRS.: _____</p>			
<u>INSTRUCCIONES:</u>							
<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con las respuestas obtenidas por los participantes al curso, anote el número de contestaciones de los participantes que correspondan a cada porcentaje en la escala. • Al término de cada bloque de preguntas, resume los comentarios más significativos de los participantes en los espacios para ello destinados, ya que son de gran importancia para el área de capacitación y desarrollo. • Utilice tinta y letra legible para el llenado de este formato. 							
I. CONTENIDO DEL CURSO							
No.	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Resumen de los principales comentarios del grupo sobre el contenido del curso:
1							
2							
3							
4							
5							
II. APLICACIÓN DEL CURSO							
No.	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Resumen de los principales comentarios del grupo sobre la aplicación del curso:
1							
2							
3							

III. INSTRUCTOR/FACILITADOR							
No.	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Resumen de los principales comentarios del grupo acerca del instructor/facilitador:
1							
2							
3							
4							
5							
IV. AYUDAS DIDÁCTICAS Y APOYOS AUDIOVISUALES							
No.	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Resumen de los principales comentarios del grupo sobre las ayudas audiovisuales:
1							
2							
3							
V. INSTALACIONES Y SERVICIOS							
No.	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Resumen de los principales comentarios del grupo sobre las ayudas audiovisuales:
1							
2							
3							
VI. COMENTARIOS ADICIONALES							

Anexo 5. Evaluación mediata para el participante

	EVALUACIÓN MEDIATA DEL PARTICIPANTE	
NOMBRE DEL PERSONAL: _____		
PUESTO ACTUAL: _____		
CURSO EN EL QUE PARTICIPO: _____		
SEDE DE IMPARTICIÓN DEL CURSO: _____		
FECHA: _____		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____		
PUESTO ACTUAL DEL JEFE INMEDIATO: _____		
<u>INSTRUCCIONES:</u>		
<p>Con el propósito de determinar si los conocimientos que adquirió al participar en este curso, le fueron de utilidad y de fácil aplicación al llevarlos a la práctica en el desempeño de su trabajo, durante el tiempo que ha transcurrido, requerimos de su colaboración contestando este cuestionario, ya que sus comentarios nos son de gran utilidad. Utilice tinta y letra legible en el llenado de este formato.</p>		
PREGUNTA	SI	NO
1. ¿Considera de utilidad el haber asistido al curso? ¿Por qué?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿En qué porcentaje ha llevado a la práctica los conocimientos teóricos adquiridos en este curso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10%	20%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	40%	60%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	80%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿En qué porcentaje los conocimientos llevados a su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mencione aquellos temas e información que adquirió y NO fueron de aplicación en el desempeño de su trabajo. Y el ¿por qué?		
a)		
b)		
c)		

5. De los temas o información que nos menciona en el punto anterior. ¿Han contribuido estos a su desarrollo personal y/o profesional?	SI		NO			
¿Por qué?						
6. En el desempeño de su trabajo o en su vida personal y/o profesional, en caso de que se le haya presentado alguna situación en especial, ¿Ha consultado el manual o material escrito que se le proporcionó durante el curso?	SI			NO		
En el caso de contestar SI, ¿en qué porcentaje?	10%	20%	40%	60%	80%	100%
En el caso de contestar NO, ¿por qué?						
Si tiene algún comentario adicional a lo que le hemos preguntado con respecto a la utilidad o aplicación de lo aprendido, para llevarlo a la práctica tanto en el trabajo como en lo personal, le agradecemos lo exprese a continuación:						
7. Si pudiera hacer una comparación en su desarrollo, antes y después de haber participado en este curso y por los conocimientos adquiridos y aplicados tanto en su trabajo como en su vida personal ¿Ha notado algún cambio?	SI			NO		
En el caso de contestar SI, ¿en qué porcentaje?	10%	20%	40%	60%	80%	100%
En el caso de contestar NO, ¿por qué?						
8. De acuerdo con los resultados que obtuvo en su trabajo o en su vida personal y/o profesional por los conocimientos adquiridos durante el curso ¿Podría calificar a este bueno, en un?	10%	20%	40%	60%	80%	100%
AGRADECEMOS SU VALIOSA PARTICIPACIÓN						

Anexo 6. Evaluación mediata del Jefe Inmediato

	EVALUACIÓN MEDIATA DEL JEFE INMEDIATO	
NOMBRE: _____		
PUESTO ACTUAL: _____		
EN QUE CURSO PARTICIPO SU PERSONAL: _____		
SEDE DE IMPARTICIÓN DEL CURSO: _____		
FECHA: _____		
<p><u>INSTRUCCIONES:</u></p> <p>Con el propósito de determinar si los conocimientos que adquirió su personal al participar en este curso, fueron de utilidad y de fácil aplicación al llevarlos a la práctica en el desempeño de su trabajo, durante el tiempo que ha transcurrido, requerimos de su colaboración contestando éste cuestionario. Utilice tinta y letra legible en el llenado de este formato.</p>		
CURSO	PUESTO ACTUAL	DESDE CUANDO ES SU JEFE

1. ¿Considera que fue útil la participación de su personal en este curso?	SI	NO				
En el caso de contestar SI, ¿en qué porcentaje?	10%	20%	40%	60%	80%	100%
En el caso de contestar NO, ¿por qué?						
2. ¿En qué porcentaje su personal ha mejorado en el desempeño de sus labores, al aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso?	10%	20%	40%	60%	80%	100%

3	SI	NO				
¿Considera que los conocimientos que adquirió su personal, fueron de utilidad para mejorar las relaciones diarias con sus compañeros de trabajo y con usted?						
¿Por qué?						
4 Con motivo de la participación de su personal al curso, mencione a continuación algunos de los cambios: a) b) c)						
5 Por los cambios que el curso propició en su personal y por los resultados obtenidos en su trabajo, podría calificar este evento como bueno en un:	10%	20%	40%	60%	80%	100%
Si tiene algún comentario o sugerencia adicional con respecto a este curso, le agradeceríamos nos lo expresara a continuación:						
AGRADECEMOS SU VALIOSA PARTICIPACIÓN						