

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



PROYECTO FINAL

**"DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y
PROPIESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION EN LA UNIDAD DE SERVICIOS
PSICOLOGICOS DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA
DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON."**

LIC. IRMA AIDE MENDOZA GARCIA

ASESOR: MTRA. AURORA MOYANO GONZALEZ

MONTERREY, NUEVO LEON, 2005

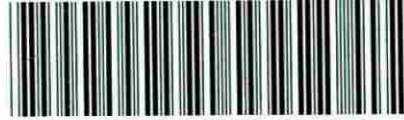
TM

Z7201

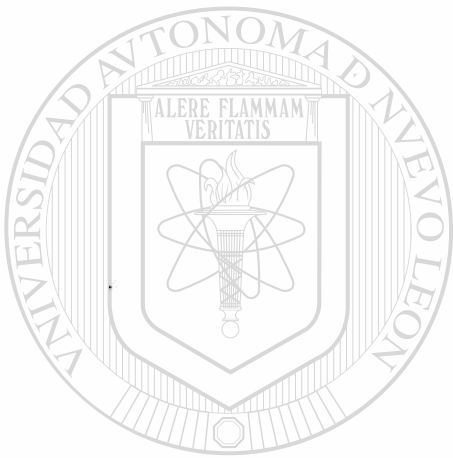
FPS

2005

.M46



1020154703



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



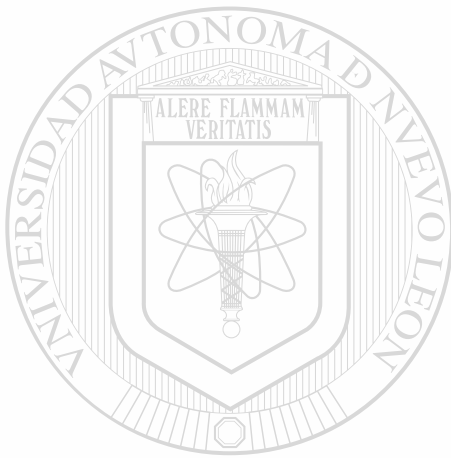
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



UANL

PROYECTO FINAL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y
PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION EN LA UNIDAD DE SERVICIOS
PSICOLOGICOS DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA
DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

LIC. IRMA AIDE MENDOZA GARCIA

ASESOR: MTRA. AURORA MOYANO GONZALEZ

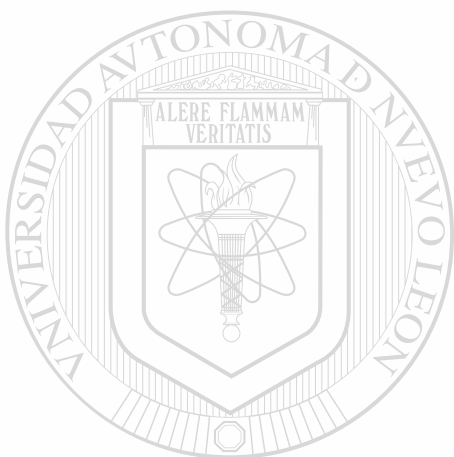
MONTERREY, NUEVO LEON, 2005

1020305



FONDO
TESIS

TM
Z7201
FPs
2005
.M46



UANL

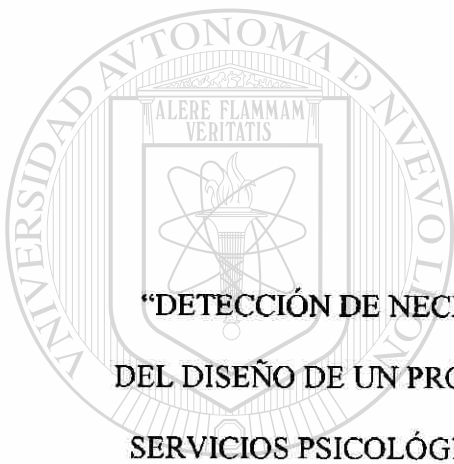
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



PROYECTO FINAL

“DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y PROPUESTA
DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA UNIDAD DE
SERVICIOS PSICOLÓGICOS DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.”

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LIC. IRMA AIDE MENDOZA GARCÍA

ASESOR. MTRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ.

MONTERREY, NUEVO LEÓN, 2005

“Cada persona puede tener dos actitudes en su existencia: construir o plantar. Los constructores tal vez demoren años pero un día terminan aquello que estaban haciendo. Entonces se detienen y quedan limitados por sus propias paredes. La vida pierde sentido cuando la construcción acaba. Los que plantan sufren con las tempestades, las estaciones y raramente descansan. Pero, al contrario que un edificio, el jardín jamás deja de crecer. Y, al mismo tiempo que exige la atención del jardinero, también permite que para él, la vida sea una gran aventura....”

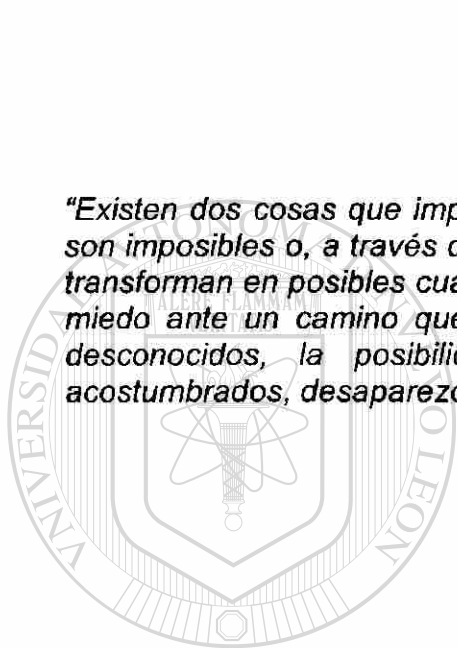
Paulo Coelho

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

"Existen dos cosas que impiden a una persona cumplir sus sueños: creer que son imposibles o, a través de un giro súbito en la rueda del destino, ver que se transforman en posibles cuando menos lo esperaba. En ese momento, surge el miedo ante un camino que no se sabe a donde va, una vida con desafíos desconocidos, la posibilidad de que las cosas a las que estamos acostumbrados, desaparezcan para siempre..."

Paulo Coelho



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Índice

	Pag.
Introducción.	4
Descripción de la necesidad.	5
Justificación del problema.	5
Delimitaciones.	5
Contacto inicial.	6
Preguntas de investigación.	6
Objetivo.	6
Hipótesis.	7
Convenio con el cliente para la intervención.	7
Implementación de acciones.	7
Retroalimentación al cliente.	8
Marco teórico.	

Capítulo 1. Antecedentes de la Unidad de Servicios Psicológicos.	10
------------------------------------------------------------------	----

Capítulo 2. Funciones del personal de la Unidad de Servicios Psicológicos.	13
----------------------------------------------------------------------------	----

2.1 Descripción del puesto.	14
-----------------------------	----

Capítulo 3 La Capacitación	20
----------------------------	----

3.1 ¿Que es la Capacitación?	21
------------------------------	----

3.2 Definición de Capacitación.	21
---------------------------------	----

3.3 Beneficios de la capacitación de los empleados	22
----------------------------------------------------	----

3.4	Objetivos de la Capacitación.	23
3.5	El proceso de capacitación	24
3.5.1	Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación	24
3.5.2	Segundo paso: Programación de la capacitación	26
3.5.3	Tercer paso: Ejecución del entrenamiento	29
3.5.4	Cuarto paso: Evaluación de los resultados del entrenamiento.	34
3.6	Métodos de instrucción.	35
3.7	Medios auxiliares	37
3.8	Justificación de la Capacitación.	37
Capitulo 4 Aprendizaje		46
4.1	Factores del aprendizaje	47
4.2	Principios del aprendizaje	49
Resultados		50
Conclusiones		96
Bibliografía		99
Anexos		101
Herramienta		102
Programa		105
Gráficas		118

Introducción

Las organizaciones tratan de sobrevivir día con día al exigente y competitivo entorno que les rodea, de aquí que la capacitación es una excelente opción para que estas organizaciones logren adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno.

Conforme evoluciona la capacitación, ésta se ha convertido en una herramienta que permite llegar a una meta en común que es la capacidad para competir. La capacitación es un sistema que apoya de manera invaluable a las organizaciones. Hoy en día existe una serie de requerimientos por parte del medio ambiente que obliga a la competitividad en un marco cada vez más demandante dentro de la apertura de la globalización.

Cuando se implementa la capacitación en las organizaciones, ésta trae consigo cambios que a su vez tienen un impacto en los trabajadores, siendo éste

regularmente positivo para el desempeño del trabajador y el futuro de la organización.

El presente proyecto se realizó en la Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, donde se llevó a cabo un diagnóstico para realizar una detección de necesidades, para posteriormente hacer una propuesta del diseño de un Programa de Capacitación, que le permita al trabajador desarrollar sus habilidades actuales y nuevas, que podrá emplear en sus actividades diarias y de esta manera eficientizar su trabajo.

Descripción de la necesidad

El Proyecto se realizó en la Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología, perteneciente a la Universidad Autónoma de Nuevo León. Dicha Dependencia actualmente cuenta con un total de 20 trabajadores administrativos y 25 supervisores.

Por lo cual se considera de suma importancia llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación para así elaborar una propuesta de un programa de capacitación.

Justificación del problema.

La Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León., ha ido creciendo a pasos agigantados a lo largo del tiempo, por esta razón es necesario capacitar al personal para que armónicamente crezca con la Dependencia.

Se considera que es una excelente opción realizar una detección de necesidades, ya que puede ser de suma utilidad en el desarrollo de dicha Unidad..

Delimitaciones

Este proyecto está diseñado para aplicarse en la Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología, específicamente a los trabajadores no docentes.

Contacto inicial.

Durante el desarrollo del Proyecto de Reingeniería que se llevó a cabo durante el tiempo que presté mis servicios en la Facultad se hizo evidente la necesidad de realizar un programa de capacitación, por lo cual me dirigí con el director Mtro. Arnoldo Téllez López, quién interesado por la calidad de los servicios de la Dependencia, así como en el desarrollo personal y laboral de los empleados, apoyó la propuesta y me remitió a la Coordinadora de la Unidad de Servicios Psicológicos la Lic. Maribel Sáenz, de quien también obtuve una excelente respuesta.

Preguntas de investigación.

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación en los trabajadores de la Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León?
- ¿En qué medida ayudará a la Unidad de Servicios Psicológicos que los trabajadores presten un mejor servicio?

Objetivo.

Llevar a cabo una detección de necesidades y en base a los resultados obtenidos elaborar una propuesta de un programa de capacitación para los trabajadores de la Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Hipótesis.

La detección de necesidades de capacitación brindará un soporte a la Unidad de Servicios Psicológicos, la cual podrá establecer un programa de capacitación que cubra los requerimientos actuales y futuros que coadyuven en la actualización de las funciones requeridas en el nuevo entorno que esta viviendo la Institución.

Convenio con el cliente para la intervención.

Quedando de acuerdo con el cliente para realizar el proyecto se formó un convenio en el cual por mi parte haré la detección de necesidades y la propuesta para un programa de capacitación, quedando exenta de la implementación de dicho programa, ya que de ser posible la administración podrá llevarlo a cabo asignando personal para su implementación.

Implementación de acciones.

Se diseñó y se aplicó una herramienta con el fin de detectar las necesidades de capacitación en cuatro áreas: función directiva, acción social, informática y salud y riesgos laborales, y así poder realizar una propuesta de un programa de capacitación para la Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Retroalimentación al cliente.

Se establecieron fechas para notificar acerca de los progresos, ya terminado el proyecto se presentará ante el director Mtro. Arnoldo Téllez Director de la Facultad y a la Lic. Maribel Sáenz, Coordinadora de la Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la UANL, para que proceda a revisión e implementación.

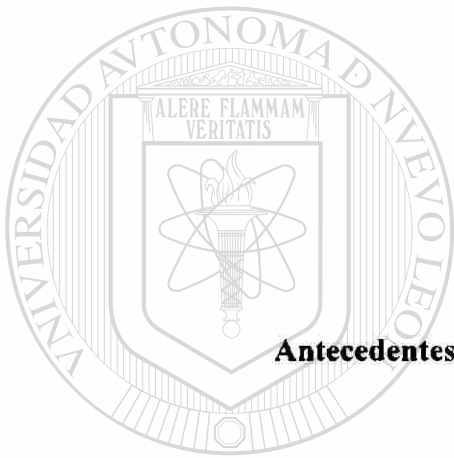


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Capítulo 1

Antecedentes de la Unidad de Servicios Psicológicos.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Unidad de Servicios Psicológicos.

Bajo el nombre actual de Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la unidad fue inaugurada el 7 de Noviembre de 1992, por el Lic. Sócrates Rizzo García quién era el Gobernador Constitucional de Estado de Nuevo León, el Rector el Lic. Manuel Silos Martínez, en presencia del entonces Director de la Facultad de Psicología el Lic. Guillermo Hernández Martínez.

La misión de dicha unidad es:

“Contemplar primordialmente la formación teórica-práctica del alumnado de pre y posgrado a través de la atención especializada en la comunidad, abordando las problemáticas que involucren el aspecto psicológico en las diversas constelaciones del ser humano, lo cual permite vincular la formación profesional con la realidad social que le circunscribe desarrollando a la vez valores y actitudes

que reeditán su desempeño profesional.”

La visión:

“La unidad de servicios psicológicos será proyectada como una instancia rectora y vanguardista en la formación teórica-práctica de nuestros alumnos, a través de la atención especializada y asistencial a la comunidad neoleonesa; todo esto matizado en la calidad en el servicio.”

Entre algunas de las asistencias que ofrece la Unidad de Servicios Psicológicos están:

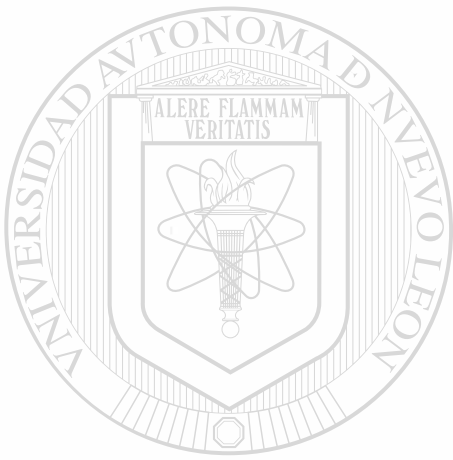
- Departamento de Evaluación
 - Evaluación Neuropsicológica
 - Evaluación Psicopedagógica
 - Psicodiagnóstico
- Prevención primaria
 - Intervención comunitaria
 - Platicas psicoeducativas
 - Talleres sobre tópicos específicos
- Prevención secundaria, diagnóstico y tratamiento

-
- Individual
 - De pareja

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Bolsa de trabajo
 - Prácticas profesionales
 - Selección
 - Capacitación
- Orientación vocacional

- Elección de carrera
- Perfil profesional



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Capítulo 2

Funciones del personal de la Unidad de Servicios Psicológicos.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.1 Descripción del Puesto.

Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Ésta información se utiliza a su vez para escribir una especificación del puesto, los puntos importantes para analizar son:

- Normas para la descripción del puesto.
- Análisis de puesto.
- Obtención de información después del análisis de puesto.

De todo este procedimiento, la descripción del puesto en general y por departamento de la Facultad de Psicología (2002) son las siguientes:

Secretaría de la Unidad de Servicios Psicológicos (U. S. P.): Esta persona ocupa uno de los mandos intermedios inmediatos de la Subdirección de Proyectos

Educativos y Asistenciales, controla un aspecto específico de las operaciones del personal a su cargo, finanzas, investigación y asistenciales; este es el nivel organizacional más alto relacionado con las actividades referentes a los servicios que ofrece esta Secretaría. Tiene a su cargo seis Coordinaciones, las cuales son Infantil, Conductual, Clínica, Orientación Vocacional, Neuropsicología y Trabajo Social, a su vez son divididas para la delegación de autoridad. En este Departamento se realizan las juntas con los Coordinadores para la asignación y evaluación del trabajo de cada uno.

Secretaria Ejecutiva: Esta persona cumple funciones de asistente ejecutiva y se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y al Departamento que pertenece; entre sus funciones se encuentran llevar la agenda del Secretario de forma táctica, realizar funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, administrar caja chica, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

Secretaria de Recepción de la U. S. P.: Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y también al Departamento que pertenece; entre sus funciones se encuentran proporcionar información de dicha Secretaría, recibir el pago de los pacientes por la consulta y reportar a caja general, realizar funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

Archivo y Estadística de la Unidad de Servicios Psicológicos: Esta persona se encarga de apoyar a su Jefe inmediato, así como capturar, concentrar y tabular todos los datos específicos de cada uno de los pacientes y terapeutas en su respectiva área.

Jefatura del Departamento del Área Infantil: Esta persona se encarga de supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo; entre sus funciones se encuentran regular y asignar la carga de trabajo a los Supervisores basándose en la disponibilidad de tiempo de éstos mismos, además de fijar los espacios pertinentes para proporcionar consultas y también de asignar a los alumnos las plazas en las diferentes Instituciones con el fin de realizar su

propedéutica, así como visitar a los alumnos para conllevar a la optimización profesional, así como también tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

Secretaria del Departamento del Área Infantil: Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y a su Departamento, realizando funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

Supervisores del Departamento del Área Infantil: Estas personas se encargan de proporcionar apoyo al Departamento en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo constante de trabajo, supervisar y asesorar las diferentes actividades que realizan los alumnos para que lleven a cabo su propedéutica de una manera eficaz.

Jefatura del Departamento del Área Conductual: Esta persona se encarga de supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo; entre sus funciones se encuentran regular y asignar la carga de trabajo a los Supervisores basándose en la disponibilidad de tiempo de éstos mismos, además de fijar los espacios pertinentes para proporcionar consultas y también de asignar a los alumnos las plazas en las diferentes Instituciones con el fin de realizar su propedéutica, así como visitar a los alumnos para conllevar a la optimización

profesional, así como también tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

Secretaria del Departamento del Área Conductual: Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y a su Departamento, realizando funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

Supervisores del Departamento del Área Conductual: Estas personas se encargan de proporcionar apoyo al Departamento en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo constante de trabajo, supervisar y asesorar las diferentes actividades que realizan los alumnos para que lleven a cabo cada vez mejor su propedéutica.

Jefatura del Departamento del Área Clínica: Esta persona se encarga de supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo; entre sus funciones se encuentran regular y asignar la carga de trabajo a los Supervisores basándose en la disponibilidad de tiempo de éstos mismos, además de fijar los espacios pertinentes para proporcionar consultas y también de asignar a los alumnos las plazas en las diferentes Instituciones con el fin de realizar su propedéutica, así como visitar a los alumnos para conllevar a la optimización profesional, así como también tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

Secretaria del Departamento del Área Clínica: Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y a su Departamento, realizando funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

Supervisores del Departamento del Área Clínica: Estas personas se encargan de proporcionar apoyo al Departamento en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo constante de trabajo, supervisar y asesorar las diferentes actividades que realizan los alumnos para que lleven a cabo cada vez mejor su propedéutica.

Jefatura del Departamento de Orientación Vocacional: Esta persona se encarga de supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo;

entre sus funciones se encuentran supervisar que se lleve correctamente la aplicación y revisión de las pruebas psicométricas, así como analizar los campos de investigación y atender las demandas propias de su Departamento y de clientes externos, así como también tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

Secretaria del Departamento de Orientación Vocacional: Esta persona se encarga de dar apoyo a su Jefe inmediato y a su Departamento, realizando

funciones cotidianas, esporádicas y extraordinarias que éste mismo requiera, así como trabajos de oficina que sean solicitados.

Supervisores del Departamento de Orientación Vocacional: Estas personas se encargan de proporcionar apoyo al Departamento en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo de trabajo constante, aplicar pruebas psicométricas, organizar y dar pláticas de información profesional.

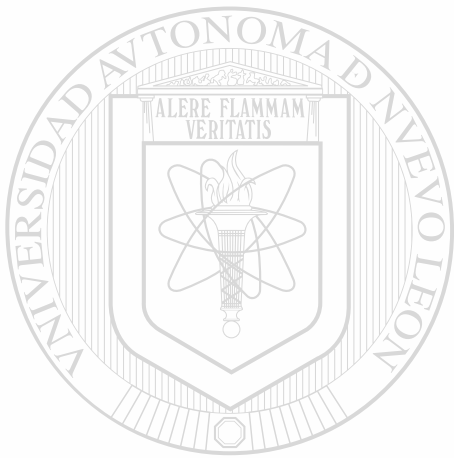


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Capítulo 3
La Capacitación

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.1 ¿Que es la Capacitación?

Comenzando por un análisis, podemos afirmar que en todas las organizaciones existen necesidades de capacitación. El por qué de esta aseveración es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe como hacerlo. Partiendo de este punto podría considerarse muy simple la tarea de detectar cuáles son las necesidades de capacitación, pero la compleja realidad de las personas insertas en un ámbito organizacional, hace que este proceso requiera un análisis de gran profundidad. La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, es efectuar mal el diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el

reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación.

3.2 Definición de Capacitación.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, A. 1981).

3.3 Beneficios de la capacitación de los empleados

Según Keith Davis y William Werthert (1996) la capacitación beneficia a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
 - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
 - Crea una mejor imagen.
 - Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
 - Mejora la relación jefes-subordinados.
 - Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
 - Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
 - Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
 - Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
-
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
 - Contribuye a la formación de lideres y dirigentes
 - Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
 - Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
 - Elimina los costos en muchas áreas.
 - Promueve la comunicación en toda la organización.
 - Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.

• Hace viables las políticas de la organización.

- Alienta a la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

3.4 Objetivos de la Capacitación.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación. Estos objetivos deben estipular

claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. (Davis 1996)

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Como se puede observar los objetivos de la capacitación en México deben ir acordes al artículo 153 de la Ley Federal del trabajo. En donde se clarifica la

idea de que deben servir tanto para los fines de la organización, como para el bienestar del trabajador. A su vez los beneficios deben impactar en su entorno y redundar en el bienestar nacional.

3.5 El proceso de capacitación

3.5.1 Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la

carencia de capacitación. A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilicen o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación. (Jaureguiberry. 2004)

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

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

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

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

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

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

Reuniones interdepartamentales: Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

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

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

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

3.5.2 Segundo paso: Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas.

Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?

11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿Qué debe enseñarse?
- b) ¿Quién debe aprender?

- c) ¿Cuándo debe enseñarse?
- d) ¿Dónde debe enseñarse?
- e) ¿Cómo debe enseñarse?
- f) ¿Quién debe enseñar?

Planeación de la capacitación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la

capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

- Número de personas.
- Disponibilidad de tiempo.
- Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- Características personales de comportamiento.

- Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión mas propicia.
- Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

3.5.3 Tercer paso: Ejecución del entrenamiento

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje.

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo

por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios

personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

Las obligaciones de los aprendices:

1. Prestar con dedicación sus servicios, sujetándose a las órdenes y enseñanzas del maestro;

2. Observar buenas costumbres y guardar respeto al empleador, sus familiares y clientes del taller o fábrica;

3. Cuidar escrupulosamente los materiales y herramientas, evitando en lo posible cualquier daño a que se hallan expuestos;

4. Guardar reserva absoluta sobre la vida privada del empleador, familiares y operarios, practicando la lealtad en todos sus actos; y,

5. **Procurar la mayor economía para el empleador en la ejecución del trabajo.**

Teorías de aprendizaje

Las teorías de aprendizaje mencionan que el aprendiz debe de ser:

Nueva Pedagogía Humanística:

Sujeto integral que aprende a través de la experiencia. Es libre, responsable y participativo. Tiene habilidades innatas de búsqueda e investigación.

Tiene un ritmo personal de crecimiento.

Cognoscitivismo (epistemología genética):

Es un organismo activo que interactúa con su medio (no solo responde a él). Su inteligencia es fruto de la adaptación biológica que le ayuda a organizar y estructurar su representación de la realidad. Esta acomodación se da por medio de respuestas y asimilación del medio.

Constructivismo:

Es un sujeto que estructura su mundo mediante la búsqueda y selección de estímulos. Organiza y da sentido a los estímulos que lo rodean, guiado siempre por una intención. Tiene habilidades innatas de aprendizaje. Es activo, y prefiere resolver problemas reales.

Conductismo:

Es un organismo que responde a los estímulos de su medio, y se encuentra determinado por ellos. Su estado mental y conducta se explica por los estímulos del medio (sujeto = producto).

Humanismo:

Es un ser racional, social, progresista, positivo, participativo, activo y constructivo, cooperador y digno de confianza. (Cualquier emoción antisocial es más bien una reacción defensiva).

Funcionalismo:

Sujeto social reproductor de patrones sociales y culturales, que se adapta a la vez que transforma su realidad.

Nueva sociología:

Ser social capaz de adquirir y desarrollar habilidades, e interactuar según su capital simbólico. Las representaciones mentales producen acciones y reflexiones.

Tecnología educativa:

Sujeto social, creativo y activo que busca y aprende a manejar la tecnología a su alcance. Además de que está inmerso en un mundo de información que le llega por diferentes medios.

3.5.4 Cuarto paso: Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

3.6 Métodos de instrucción.

Según Siliceo (1981) los siguientes son algunos de los métodos de instrucción.

Conferencia-clase formal. Método más antiguo/ el instructor desempeña toda la parte activa /ha sido motivo de serias criticas.

Conferencia con participación. También consiste en una exposición unilateral pero dejando la puerta abierta al grupo.

Discurso. En el pasado una técnica socorrida en la actualidad ya no constituye en sentido estricto un método de enseñanza.

Seminario-método de discusión y participación. Todos tienen dos importantes comunes denominadores: la integración del grupo y la creatividad del mismo.

Simulación-Juego de negocios y juegos de representación. Ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo.

Método de la “charola de entrada”. Medio eficaz a niveles ejecutivos medio alto, a pequeños grupos se les presenta material (correspondencia, informes, estadísticas, etc.) y problemas que representan una situación compleja.

Congreso. Junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

Simposio. Conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas.

Foro. Evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

Método de aprender haciendo. Se basa en tres pasos:

1. Dar información de cómo hacer el trabajo.
2. Demostración práctica de cómo se hace.
3. Realización de trabajo del alumno.

Método del caso. Ha ganado mayor prestigio en el campo del entrenamiento.

Tiene tres etapas básicas:

1. Información del caso.
2. Tratamiento del caso.
3. Arribar a conclusiones generales.

Consejería-asesoría. Ventajas: Aprendizaje directo y rápido/Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria del trabajo/ Identificación entre el jefe y el

colaborador/Integración del equipo de trabajo. Formas de adaptarlo: Entrevista formal e informal.

Dramatización. Integración de equipos de trabajo (con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas). Es la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, también de situaciones sociales ajenas a la organización.

Sensibilización. Implica (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver cómo, en cambio, él mismo los afecta consciente e inconscientemente. Objetivo: Ayuda a

que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre si.

3.7 Medios auxiliares

Los métodos de la capacitación guardan una estrecha relación con el equipo que va a servir de medio auxiliar en los procesos de enseñanza, por lo que dependiendo de las necesidades, objetivos y contenido, será el medio auxiliar que se va a utilizar, destacando entre los mas conocidos: (Siliceo 1981)

- **Auxiliares gráficos:** pizarrón, pintaron, rotafolios, graficas y cuadernos para escritura.
 - **Proyección de imágenes:** cañón proyector y computadora, proyector de acetatos, proyector de diapositivas, proyección de video y proyector de cuerpos opacos.
 - **Circuito cerrado de televisión.**
-
- **Medios sonoros:** grabadora, radios, reproductores de CD, etc.

3.8 Justificación de la Capacitación.

Según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153, con respecto a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en las secciones que nos ocupan en esta dependencia al pie dice:

Artículo 153-a. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo,

por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.

Artículo 153-b. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del trabajo y previsión social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-c. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-d. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-e. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-a, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee

capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-f. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Artículo 153-g. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-h. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-i. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; Todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-j. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-k. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-m. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

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

Artículo 153-n. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-p. El registro de que trata el artículo 153-c se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán

sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la secretaría del trabajo y previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento;

Artículo 153-q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la secretaría del trabajo y previsión social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaría del trabajo y previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-r. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la secretaría del trabajo y previsión social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-s. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social los planes y programas de

capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción iv del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

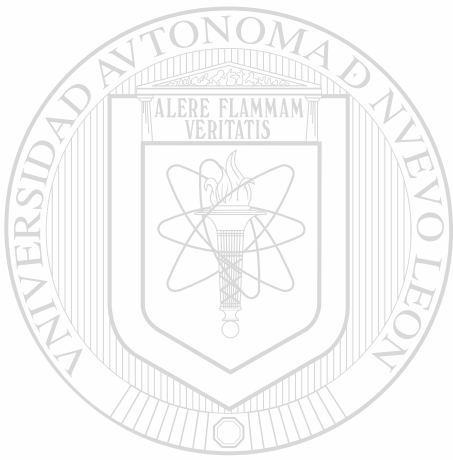
Artículo 153-t. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaría del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los

términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-u. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la secretaría del trabajo y previsión social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-x. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Capítulo 4

Aprendizaje

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Aprendizaje

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia. El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos. (Jaureguiberry,2004)

4.1 Factores del aprendizaje

El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa.

De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Este fenómeno, que tiende a repetir el comportamiento recompensador y eliminar el comportamiento no recompensador, se denomina

“Ley del efecto”. La ley del efecto es uno de los teoremas centrales en la teoría de

Thorndike (Driscoll, 2000)

“Cuando se establece una conexión modificable entre una situación y una respuesta, y la acompaña o la sigue un estado de satisfacción, aumenta la fuerza de la conexión. Cuando la acompaña o la sigue un estado de incomodidad, su fuerza disminuye”

La ley de efecto destaca que las consecuencias de la conducta contribuyen al aprendizaje.

- La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.
- La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no consigue atraer la misma atención del individuo.
- El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.
- Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar

asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.

- El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

4.2 Principios del aprendizaje

El aprendizaje en si no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

- *Participación:* el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- *Repetición:* es posible que la repetición deje trazos mas o menos permanentes en la memoria.
- *Relevancia:* el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- *Transferencia:* a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
- *Retroalimentación:* proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.



Resultados.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Resultados.

A continuación se presentan los resultados, se separaron en grupos, debido a los niveles de escolaridad que presenta cada grupo y agruparlos de modo que la capacitación sea aprovechada al máximo.

Coordinadores.

En el **ítem 1**, administración y contabilidad el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 25% dice que es media, 12.5% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 2**, evaluación del desempeño el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de el 37.5% dice que es alta, 50% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 3**, estadística el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 25% dice que es media, 37.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 4**, evaluación de necesidades el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 67.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 5**, manejo de equipo y herramientas el 25% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

134703

En el **ítem 6**, evaluación del trabajo el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 7**, formación académica el 62.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 25% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 8**, investigación académica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 50% dice que es media, 12.5% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 9**, planeación y coordinación el 75% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 10**, presentación de reporte el 75.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 12.5%

dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 11**, mantenimiento de áreas verdes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 12**, programación de actividades y eventos el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 13**, recepción e información el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 50% dice que es media, 12.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 14**, consejo y apoyo el 62.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 15**, mantenimiento el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 25% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 16**, presentación de informes el 62.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 25% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 17**, supervisión el 75% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 0% dice que es

media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 18**, recibo y entrega del material el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 62.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 19**, servicio al cliente el 50% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 25% dice que es media, 12.5% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 20**, análisis de problemas y toma de decisiones el 62.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0%

dice que es alta, 12.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 21**, trabajo en equipo el 50% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 22**, comunicación el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que recibir capacitación, el 12.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 25% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 23**, negociación el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 25% dice que es media, 0% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 24**, dirección de reuniones y grupos de trabajo el 50% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 25**, gestión de proyectos públicos el 50% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 26**, sistemas y técnicas de medición y control el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 25% dice que es media, 25% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 27**, liderazgo el 62.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 28**, motivación el 62.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 29**, gestión de personal 50% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 30**, prevención de riesgos laborales el 25% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 50% dice que es muy baja.

En el **ítem 31**, planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales el 25% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 25% dice que es media, 12.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 32**, atención a personas con discapacidad el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 33**, atención a personas mayores el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 50% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 34**, protección a la infancia el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 50% dice que es muy baja.

En el **ítem 35**, protección a jóvenes el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 25% dice que es media, 0% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 36**, acción social básica el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 37**, violencia doméstica el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 38**, atención a personas farmacodependientes el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 39**, apoyo a la familia el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 40**, informática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos) el 25% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 41**, internet el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 25% dice que es media, 12.5% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 42**, correo electrónico el 50% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 43**, programas estadísticos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 44**, primeros auxilios el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 45**, técnicas de prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 46**, gestión de prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 47**, estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

Supervisores

En el **ítem 1**, administración y contabilidad el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 52% dice que baja, 48% dice que es muy baja.

En el **ítem 2**, evaluación del desempeño el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 28% dice que es alta, 72% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 3**, estadística el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 52% dice que baja, 48% dice que es muy baja.

En el **ítem 4**, evaluación de necesidades el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 68% dice que es media, 32% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 5**, manejo de equipo y herramientas el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 6**, evaluación del trabajo el 60% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 40% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 7**, formación académica el 52% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 48% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 8**, investigación académica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 28% dice que es alta, 52% dice que es media, 20% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 9**, planeación y coordinación el 28% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 72% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 10**, presentación de reporte el 24% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 20% dice que es alta, 56% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 11**, mantenimiento de áreas verdes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 12**, programación de actividades y eventos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 13**, recepción e información el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 28% dice que baja, 72% dice que es muy baja.

En el **ítem 14**, consejo y apoyo el 72% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 28% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 15**, mantenimiento el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 16**, presentación de informes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 52% dice que es alta, 48% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 17**, supervisión el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 18**, recibo y entrega del material el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 52% dice que baja, 48% dice que es muy baja.

En el **ítem 19**, servicio al cliente el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 52% dice que es alta, 28% dice que es media, 20% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 20**, análisis de problemas y toma de decisiones el 52% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 48% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 21**, trabajo en equipo el 44% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 56% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 22**, comunicación el 52% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 28% dice que es alta, 20% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 23**, negociación el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 20% dice que es media, 28% dice que baja, 52% dice que es muy baja.

En el **ítem 24**, dirección de reuniones y grupos de trabajo el 28% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 72% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 25**, gestión de proyectos públicos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 28% dice que baja, 72% dice que es muy baja.

En el **ítem 26**, sistemas y técnicas de medición y control el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 24% dice que es media, 0% dice que baja, 76% dice que es muy baja.

En el **ítem 27**, liderazgo el 24% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 28% dice que es alta, 28% dice que es media, 20% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 28**, motivación el 24% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 56% dice que es media, 20% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 29**, gestión de personal 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 20% dice que es alta, 0% dice que es media, 32% dice que baja, 48% dice que es muy baja.

En el **ítem 30**, prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 28% dice que baja, 72% dice que es muy baja.

En el **ítem 31**, planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 80% dice que es alta, 20% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 32**, atención a personas con discapacidad el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 40% dice que es alta, 0% dice que es media, 24% dice que baja, 36% dice que es muy baja.

En el **ítem 33**, atención a personas mayores el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 52% dice que es media, 20% dice que baja, 28% dice que es muy baja.

En el **ítem 34**, protección a la infancia el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 24% dice que es media, 48% dice que baja, 28% dice que es muy baja.

En el **ítem 35**, protección a jóvenes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 24% dice que es media, 48% dice que baja, 28% dice que es muy baja.

En el **ítem 36**, acción social básica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 24% dice que es alta, 28% dice que es media, 20% dice que baja, 28% dice que es muy baja.

En el **ítem 37**, violencia domestica el 24% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 28% dice que es media, 20% dice que baja, 28% dice que es muy baja.

En el **ítem 38**, atención a personas farmacodependientes el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 39**, apoyo a la familia el 52% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 28% dice que es media, 44% dice que baja, 28% dice que es muy baja.

En el **ítem 40**, informática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos) el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 20% dice que es alta, 24% dice que es media, 0% dice que baja, 56% dice que es muy baja.

En el **ítem 41**, internet el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 28% dice que es alta, 44% dice que es media, 0% dice que baja, 28% dice que es muy baja.

En el **ítem 42**, correo electrónico el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 28% dice que es alta, 44% dice que es media, 0% dice que baja, 28% dice que es muy baja.

En el ítem 43, programas estadísticos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el ítem 44, primeros auxilios el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 20% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 80% dice que es muy baja.

En el ítem 45, técnicas de prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el ítem 46, gestión de prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el ítem 47, estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

Trabajadora social

En el ítem 1, administración y contabilidad el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 2**, evaluación del desempeño el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 3**, estadística el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 4**, evaluación de necesidades el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 5**, manejo de equipo y herramientas el 25% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 6**, evaluación del trabajo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 7**, formación académica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 8**, investigación académica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 9**, planeación y coordinación el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 100% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 10**, presentación de reporte el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 11**, mantenimiento de áreas verdes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 12**, programación de actividades y eventos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 13**, recepción e información el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 14**, consejo y apoyo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 15**, mantenimiento el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 16**, presentación de informes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 17**, supervisión el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 18**, recibo y entrega del material el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 19**, servicio al cliente el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 20**, análisis de problemas y toma de decisiones el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 21**, trabajo en equipo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 22**, comunicación el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 100% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 23**, negociación el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 25% dice que es media, 0% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 24**, dirección de reuniones y grupos de trabajo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 25**, gestión de proyectos públicos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 26**, sistemas y técnicas de medición y control el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 27**, liderazgo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 28**, motivación el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 29**, gestión de personal 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 30**, prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 31**, planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 32**, atención a personas con discapacidad el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, % dice que es media, 100% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 33**, atención a personas mayores el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 100% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 34**, protección a la infancia el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 50% dice que es muy baja.

En el **ítem 35**, protección a jóvenes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 36**, acción social básica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 37**, violencia doméstica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 10% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 38**, atención a personas farmacodependientes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 39**, apoyo a la familia el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 40**, informática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos) el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 100% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 41**, internet el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 42**, correo electrónico el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 43**, programas estadísticos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 44**, primeros auxilios el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 45**, técnicas de prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 46**, gestión de prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 47**, estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

Secretarías

En el **ítem 1**, administración y contabilidad el 25% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de recibir capacitación, el 12.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 25% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 2**, evaluación del desempeño el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 3**, estadística el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 4**, evaluación de necesidades el 12.5% dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 67.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 5**, manejo de equipo y herramientas el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 50% dice que es muy baja.

En el **ítem 6**, evaluación del trabajo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 7**, formación académica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 8**, investigación académica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 9**, planeación y coordinación el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 10**, presentación de reporte el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 50% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 50% dice que es muy baja.

En el **ítem 11**, mantenimiento de áreas verdes el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 12**, programación de actividades y eventos el 25% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 37.5% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 13**, recepción e información el 75% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 14**, consejo y apoyo el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 15**, mantenimiento el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 16**, presentación de informes el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 17**, supervisión el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 18**, recibo y entrega del material el 50% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 19**, servicio al cliente el 62.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 37.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 20**, análisis de problemas y toma de decisiones el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 50% dice que es media, 0% dice que baja, 50% dice que es muy baja.

En el **ítem 21**, trabajo en equipo el 25% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 50% dice que es muy baja.

En el **ítem 22**, comunicación el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 23**, negociación el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 24**, dirección de reuniones y grupos de trabajo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 25**, gestión de proyectos públicos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 26**, sistemas y técnicas de medición y control el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 27**, liderazgo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 28**, motivación el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 29**, gestión de personal 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 30**, prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 31**, planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de

capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 20% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 32**, atención a personas con discapacidad el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 87.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 33**, atención a personas mayores el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 34**, protección a la infancia el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 35**, protección a jóvenes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 36**, acción social básica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 37**, violencia domestica el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 38**, atención a personas farmacodependientes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 25% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 39**, apoyo a la familia el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 40**, informática (procesador de textos, hoja de calculo, base de datos) el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 37.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 50% dice que es muy baja.

En el **ítem 41**, internet el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 42**, correo electrónico el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 62.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 43**, programas estadísticos el 12.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 75% dice que es muy baja.

En el **ítem 44**, primeros auxilios el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 12.5% dice que baja, 82.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 45**, técnicas de prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 46**, gestión de prevención de riesgos laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 47**, estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

Recepcionistas

En el **ítem 1**, administración y contabilidad el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 2**, evaluación del desempeño el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 3**, estadística el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 100% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 4**, evaluación de necesidades el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 100% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 5**, manejo de equipo y herramientas el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 6**, evaluación del trabajo el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 7**, formación académica el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 8**, investigación académica el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 9**, planeación y coordinación el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 10**, presentación de reporte el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 11**, mantenimiento de áreas verdes el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% de los encuestados dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 12**, programación de actividades y eventos el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 13**, recepción e información el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 14**, consejo y apoyo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 15**, mantenimiento el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 16**, presentación de informes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 17**, supervisión el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 18**, recibo y entrega del material el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 19**, servicio al cliente el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 20**, análisis de problemas y toma de decisiones el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0%

dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 21**, trabajo en equipo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 100% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 22**, comunicación el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 23**, negociación el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 24**, dirección de reuniones y grupos de trabajo el 50% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 25**, gestión de proyectos públicos el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 100% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 26**, sistemas y técnicas de medición y control el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 12.5% dice que es alta, 25% dice que es media, 25% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 27**, liderazgo el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 28**, motivación el 62.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 29**, gestión de personal 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 100% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 30**, prevención de riesgos laborales el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 31**, planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 32**, atención a personas con discapacidad el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 33**, atención a personas mayores el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 34**, protección a la infancia el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 35**, protección a jóvenes el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 36**, acción social básica el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 37.5% dice que es media, 12.5% dice que baja, 12.5% dice que es muy baja.

En el **ítem 37**, violencia doméstica el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 38**, atención a personas farmacodependientes el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 100% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 39**, apoyo a la familia el 37.5% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 25% dice que es alta, 12.5% dice que es media, 0% dice que baja, 25% dice que es muy baja.

En el **ítem 40**, informática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos) el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 100% dice que es muy baja.

En el **ítem 41**, internet el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 100% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 42**, correo electrónico el 0% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 100% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 43**, programas estadísticos el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

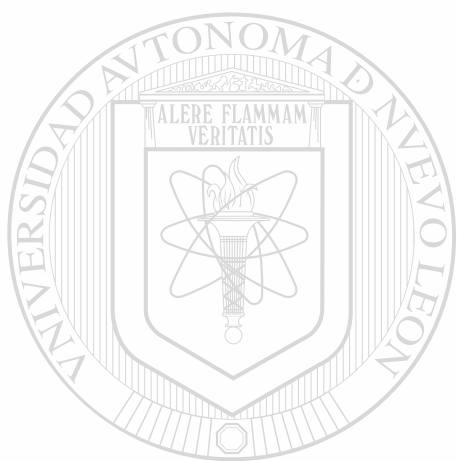
En el **ítem 44**, primeros auxilios el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 45**, técnicas de prevención de riesgos laborales el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 46**, gestión de prevención de riesgos laborales el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.

En el **ítem 47**, estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales el 100% de los encuestados dice que es muy alta la atención que requiere de

capacitación, el 0% dice que es alta, 0% dice que es media, 0% dice que baja, 0% dice que es muy baja.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COORDINADORES

FUNCIÓN DIRECTIVA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Administración y contabilidad	12.5	25.0	25.0	12.5	25.0
2.	Evaluación de desempeño	12.5	37.5	50.0	0.0	0.0
3.	Estadística	12.5	12.5	25.0	37.5	12.5
4.	Evaluación de necesidades	12.5	62.5	0.0	12.5	12.5
5.	Evaluación del trabajo	37.5	37.5	12.5	0.0	12.5
6.	Formación académica	62.5	12.5	25.0	0.0	0.0
7.	Investigación académica	0.0	12.5	50.0	12.5	25.0
8.	Planeación y coordinación	75.0	12.5	12.5	0.0	0.0
9.	Presentación de reporte	75.0	12.5	12.5	0.0	0.0
10.	Supervisión	0.0	0.0	12.5	0.0	87.5
11.	Programación de actividades y eventos	12.5	0.0	50.0	25.0	12.5
12.	Recepción e información	62.5	37.5	0.0	0.0	0.0
13.	Consejo y apoyo	0.0	0.0	12.5	25.0	62.5
14.	Presentación de informe	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0
15.	Recibo y entrega de material	0.0	12.5	62.5	12.5	12.5
16.	Servicio al cliente	50.0	12.5	25.0	12.5	0.0
17.	Análisis de problemas y toma de decisiones	62.5	0.0	12.5	12.5	12.5
18.	Trabajo en equipo	50.0	37.5	0.0	12.5	0.0
19.	Comunicación	37.5	12.5	12.5	25.0	12.5
20.	Negociación	37.5	12.5	25.0	0.0	25.0
21.	Dirección de reuniones y grupos de trabajo	50.0	12.5	37.5	0.0	0.0
22.	Gestión de proyectos públicos	50.0	0.0	12.5	0.0	37.5
23.	Sistemas y técnicas de medición y control	37.5	12.5	25.0	25.0	0.0
24.	Liderazgo	62.5	12.5	12.5	12.5	0.0
25.	Motivación	62.5	0.0	37.5	0.0	0.0
26.	Gestión de personal	50.0	0.0	12.5	12.5	25.0
27.	Prevención de riesgos laborales	25.0	0.0	0.0	25.0	50.0
Total		1025	412.5	562.5	275	425
Porcentaje		38	15	21	10	16

ACCIÓN SOCIAL						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales	25.0	25.0	25.0	12.5	12.5
2.	Atención a personas con discapacidad	0.0	25.0	12.5	0.0	62.5
3.	Atención a personas mayores	0.0	12.5	12.5	12.5	62.5
4.	Protección a la infancia	0.0	37.5	12.5	0.0	50.0
5.	Protección a jóvenes	12.5	25.0	25.0	0.0	37.5
6.	Acción social básica	37.5	0.0	37.5	12.5	12.5
7.	Violencia domestica	37.5	12.5	0.0	12.5	37.5
8.	Atención a personas drogodependientes	12.5	0.0	0.0	0.0	87.5
9.	Apoyo a la familia	37.5	25.0	12.5	0.0	25.0
Total		162.5	162.5	137.5	50	387.5
Porcentaje		18	18	15	6	43

INFORMÁTICA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Ofimática (procesador de textos, hoja de calculo, base de datos)	25.0	0.0	37.5	0.0	37.5
2.	Internet	37.5	0.0	25.0	12.5	25.0
3.	Correo electrónico	50.0	0.0	37.5	0.0	12.5
4.	Programas estadísticos	0.0	0.0	12.5	12.5	75.0
Total		100	0.0	112.5	25	150
Porcentaje		26	0.0	29	7	38

SALUD Y RIESGOS LABORALES						
		Muy baja	baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Manejo y equipo de herramientas	25.0	0.0	37.5	0.0	37.5
2.	Mantenimiento de áreas verdes	12.5	37.5	37.5	0.0	12.5
3.	Mantenimiento	62.5	12.5	25.0	0.0	0.0
4.	Primeros auxilios	0.0	0.0	0.0	12.5	87.5
5.	Técnicas de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	12.5	0.0	87.5
6.	Gestión de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	12.5	0.0	87.5
7.	Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	12.5	0.0	0.0	25.0	62.5
Total		112.5	50	125	37.5	375
Porcentaje		16	7	18	5	54

SUPERVISORES

FUNCIÓN DIRECTIVA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Administración y contabilidad	0.0	0.0	0.0	52.0	48.0
2.	Evaluación de desempeño	0.0	28.0	72.0	0.0	0.0
3.	Estadística	0.0	0.0	0.0	52.0	48.0
4.	Evaluación de necesidades	0.0	0.0	68.0	32.0	0.0
5.	Evaluación del trabajo	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0
6.	Formación académica	52.0	48.0	0.0	0.0	0.0
7.	Investigación académica	0.0	28.0	52.0	20.0	0.0
8.	Planeación y coordinación	28.0	72.0	0.0	0.0	0.0
9.	Presentación de reporte	24.0	20.0	56.0	0.0	0.0
10.	Supervisión	0.0	0.0	0.0	0.0	100
11.	Programación de actividades y eventos	0.0	0.0	0.0	28.0	72.0
12.	Recepción e información	72.0	28.0	0.0	0.0	0.0
13.	Consejo y apoyo	0.0	0.0	0.0	0.0	100
14.	Presentación de informe	100	0.0	0.0	0.0	0.0
15.	Recibo y entrega de material	0.0	0.0	0.0	52.0	48.0
16.	Servicio al cliente	0.0	52.0	28.0	20.0	0.0
17.	Análisis de problemas y toma de decisiones	52.0	48.0	0.0	0.0	0.0
18.	Trabajo en equipo	44.0	56.0	0.0	0.0	0.0
19.	Comunicación	52.0	28.0	20.0	0.0	0.0
20.	Negociación	0.0	0.0	20.0	28.0	52.0
21.	Dirección de reuniones y grupos de trabajo	28.0	72.0	0.0	0.0	0.0
22.	Gestión de proyectos públicos	0.0	0.0	0.0	28.0	72.0
23.	Sistemas y técnicas de medición y control	0.0	0.0	24.0	0.0	76.0
24.	Liderazgo	24.0	28.0	28.0	20.0	0.0
25.	Motivación	24.0	0.0	56.0	20.0	0.0
26.	Gestión de personal	0.0	20.0	0.0	32.0	48.0
27.	Prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	28.0	72.0
Total		560	568	424	412	636
Porcentaje		22	22	16	16	24

ACCIÓN SOCIAL						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales	0.0	80.0	20.0	0.0	0.0
2.	Atención a personas con discapacidad	0.0	40.0	0.0	24.0	36.0
3.	Atención a personas mayores	0.0	0.0	52.0	20.0	28.0
4.	Protección a la infancia	0.0	0.0	24.0	48.0	28.0
5.	Protección a jóvenes	0.0	0.0	24.0	48.0	28.0
6.	Acción social básica	0.0	24.0	28.0	20.0	28.0
7.	Violencia domestica	24.0	0.0	28.0	20.0	28.0
8.	Atención a personas drogodependientes	52.0	0.0	28.0	20.0	0.0
9.	Apoyo a la familia	0.0	0.0	28.0	44.0	28.0
Total		76	144	232	244	204
Porcentaje		8	16	26	27	23

INFORMÁTICA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos)	0.0	20.0	24.0	0.0	56.0
2.	Internet	0.0	28.0	44.0	0.0	28.0
3.	Correo electrónico	0.0	28.0	44.0	0.0	28.0
4.	Programas estadísticos	0.0	0.0	0.0	0.0	100
Total		0.0	76	112	0.0	212
Porcentaje		0.0	19	28	0.0	53

SALUD Y RIESGOS LABORALES						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Manejo y equipo de herramientas	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
2.	Mantenimiento de áreas verdes	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
3.	Mantenimiento	0.0	52.0	48.0	0.0	0.0
4.	Primeros auxilios	0.0	20.0	0.0	0.0	80.0
5.	Técnicas de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100
6.	Gestión de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100
7.	Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100
Total		0.0	72.0	148.0	0.0	480
Porcentaje		0.0	10	21	0.0	69

TRABAJADORA SOCIAL

FUNCIÓN DIRECTIVA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Administración y contabilidad	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
2.	Evaluación de desempeño	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
3.	Estadística	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
4.	Evaluación de necesidades	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
5.	Evaluación del trabajo	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
6.	Formación académica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
7.	Investigación académica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
8.	Planeación y coordinación	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
9.	Presentación de reporte	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
10.	Supervisión	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
11.	Programación de actividades y eventos	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
12.	Recepción e información	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
13.	Consejo y apoyo	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
14.	Presentación de informe	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
15.	Recibo y entrega de material	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
16.	Servicio al cliente	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
17.	Análisis de problemas y toma de decisiones	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
18.	Trabajo en equipo	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
19.	Comunicación	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
20.	Negociación	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
21.	Dirección de reuniones y grupos de trabajo	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
22.	Gestión de proyectos públicos	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
23.	Sistemas y técnicas de medición y control	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
24.	Liderazgo	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
25.	Motivación	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
26.	Gestión de personal	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
27.	Prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		300	100	300	100	1900
Porcentaje		11	4	11	4	70

ACCIÓN SOCIAL						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
2.	Atención a personas con discapacidad	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
3.	Atención a personas mayores	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
4.	Protección a la infancia	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
5.	Protección a jóvenes	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
6.	Acción social básica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
7.	Violencia domestica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
8.	Atención a personas drogodependientes	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
9.	Apoyo a la familia	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
Total		0.0	0.0	200	200	500
Porcentaje		0.0	0.0	22	22	56

INFORMÁTICA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Ofimática (procesador de textos, hoja de calculo, base de datos)	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
2.	Internet	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
3.	Correo electrónico	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
4.	Programas estadísticos	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		0.0	0.0	0.0	100.0	300.0
Porcentaje		0.0	0.0	0.0	25	75

SALUD Y RIESGOS LABORALES						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Manejo y equipo de herramientas	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
2.	Mantenimiento de áreas verdes	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
3.	Mantenimiento	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
4.	Primeros auxilios	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
5.	Técnicas de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
6.	Gestión de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
7.	Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		0.0	0.0	100.0	0.0	600.0
Porcentaje		0.0	0.0	14	0.0	86

SECRETARIAS

FUNCIÓN DIRECTIVA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Administración y contabilidad	25.0	12.5	12.5	25.0	25.0
2.	Evaluación de desempeño	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
3.	Estadística	12.5	37.5	12.5	0.0	37.5
4.	Evaluación de necesidades	37.5	12.5	0.0	0.0	50.0
5.	Evaluación del trabajo	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
6.	Formación académica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
7.	Investigación académica	0.0	12.5	0.0	0.0	87.5
8.	Planeación y coordinación	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0
9.	Presentación de reporte	12.5	0.0	0.0	0.0	87.5
10.	Supervisión	75.0	0.0	0.0	0.0	25.0
11.	Programación de actividades y eventos	12.5	0.0	0.0	25.0	62.5
12.	Recepción e información	0.0	0.0	0.0	12.5	87.5
13.	Consejo y apoyo	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
14.	Presentación de informe	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
15.	Recibo y entrega de material	50.0	12.5	0.0	0.0	37.5
16.	Servicio al cliente	62.5	0.0	0.0	0.0	37.5
17.	Análisis de problemas y toma de decisiones	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0
18.	Trabajo en equipo	25.0	12.5	12.5	0.0	50.0
19.	Comunicación	37.5	37.5	12.5	0.0	12.5
20.	Negociación	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
21.	Dirección de reuniones y grupos de trabajo	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
22.	Gestión de proyectos públicos	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
23.	Sistemas y técnicas de medición y control	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
24.	Liderazgo	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
25.	Motivación	0.0	37.5	0.0	0.0	62.5
26.	Gestión de personal	0.0	25.0	0.0	0.0	75.0
27.	Prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		350	250	100	237.5	1762.5
Porcentaje		13	9	4	9	65

ACCIÓN SOCIAL						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
2.	Atención a personas con discapacidad	0.0	0.0	0.0	12.5	87.5
3.	Atención a personas mayores	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
4.	Protección a la infancia	0.0	12.5	0.0	25.0	62.5
5.	Protección a jóvenes	0.0	12.5	0.0	25.0	62.5
6.	Acción social básica	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
7.	Violencia domestica	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
8.	Atención a personas drogodependientes	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0
9.	Apoyo a la familia	0.0	12.5	0.0	12.5	75.0
Total		0.0	37.5	0.0	200	662.5
Porcentaje		0.0	4	0.0	22	74

INFORMÁTICA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Ofimática (procesador de textos, hoja de calculo, base de datos)	0.0	37.5	12.5	0.0	50.0
2.	Internet	12.5	12.5	12.5	0.0	62.5
3.	Correo electrónico	0.0	12.5	12.5	12.5	62.5
4.	Programas estadísticos	12.5	0.0	0.0	12.5	75.0
Total		25.0	62.5	37.5	25.0	250
Porcentaje		6.25	16	9	6.25	62.5

SALUD Y RIESGOS LABORALES						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Manejo y equipo de herramientas	37.5	12.5	0.0	0.0	50.0
2.	Mantenimiento de áreas verdes	25.0	0.0	0.0	37.5	37.5
3.	Mantenimiento	37.5	37.5	12.5	12.5	0.0
4.	Primeros auxilios	0.0	0.0	0.0	12.5	87.5
5.	Técnicas de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
6.	Gestión de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
7.	Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		100	50.0	12.5	62.5	485
Porcentaje		14	7	2	9	68

RECEPCIONISTAS

FUNCIÓN DIRECTIVA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Administración y contabilidad	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2.	Evaluación de desempeño	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
3.	Estadística	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
4.	Evaluación de necesidades	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
5.	Evaluación del trabajo	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
6.	Formación académica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
7.	Investigación académica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
8.	Planeación y coordinación	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
9.	Presentación de reporte	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
10.	Supervisión	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
11.	Programación de actividades y eventos	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
12.	Recepción e información	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
13.	Consejo y apoyo	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
14.	Presentación de informe	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
15.	Recibo y entrega de material	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
16.	Servicio al cliente	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
17.	Análisis de problemas y toma de decisiones	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
18.	Trabajo en equipo	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
19.	Comunicación	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
20.	Negociación	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
21.	Dirección de reuniones y grupos de trabajo	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
22.	Gestión de proyectos públicos	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
23.	Sistemas y técnicas de medición y control	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
24.	Liderazgo	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
25.	Motivación	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
26.	Gestión de personal	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
27.	Prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		500.0	100.0	200.0	300.0	1600.0
Porcentaje		19	4	7	11	59

ACCIÓN SOCIAL						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
2.	Atención a personas con discapacidad	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
3.	Atención a personas mayores	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
4.	Protección a la infancia	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
5.	Protección a jóvenes	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
6.	Acción social básica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
7.	Violencia doméstica	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
8.	Atención a personas drogodependientes	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
9.	Apoyo a la familia	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		0.0	0.0	300.0	0.0	600.0
Porcentaje		0.0	0.0	33	0.0	67

INFORMÁTICA						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2.	Internet	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
3.	Correo electrónico	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4.	Programas estadísticos	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		100.0	200.0	0.0	0.0	100.0
Porcentaje		25.0	50.0	0.0	0.0	25.0

SALUD Y RIESGOS LABORALES						
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
1.	Manejo y equipo de herramientas	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
2.	Mantenimiento de áreas verdes	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
3.	Mantenimiento	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
4.	Primeros auxilios	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
5.	Técnicas de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
6.	Gestión de prevención de riesgos laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
7.	Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Total		0.0	0.0	100.0	0.0	600.0
Porcentaje		0.0	0.0	14	0.0	86



Conclusiones.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Conclusiones.

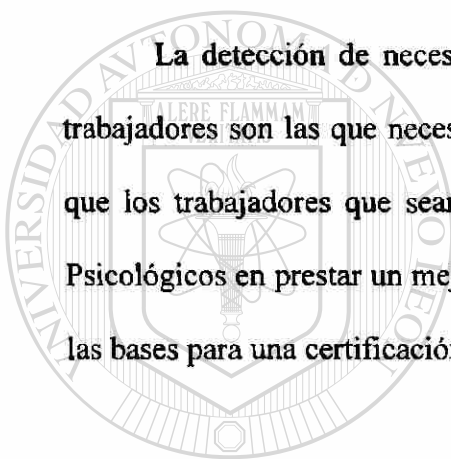
La capacitación en las Empresas surge por múltiples razones que justifican su existencia. Lo mismo se da como una obligación legal, que como una herramienta para preparar a los trabajadores en sus puestos o para ofrecer posibilidades de desarrollo a los empleados así como un instrumento para prevenir y reducir problemas.

Hoy en día, el mayor reto para las empresas es consolidar su capital intelectual a favor del cambio. Para lograrlo, se requiere de un aprendizaje continuo, por lo que debemos asegurarnos de preparar al personal con los métodos más avanzados para contar con el mejor talento en cada uno de los procesos, para esto se deben diseñar estructuras organizacionales congruentes con este fin.

De acuerdo a los resultados de los trabajadores de la Unidad de Servicios Psicológicos en el área de función directiva, solo los coordinadores mostraron interés, de acuerdo a las funciones que realizan en este puesto, en el área de acción social, los supervisores y coordinadores mostraron interés, en informática las trabajadoras sociales no mostraron interés. En ninguno de los grupos se mostró interés por el área de salud y riesgos laborales, siendo que el porcentaje de accidentes es de 51.8% observando que este es un porcentaje alto por lo cual se considera que debe de tomarse en cuenta para capacitar a los empleados en dicha área.

Observando los resultados obtenidos se llego a la conclusión de que los trabajadores de la Unidad de Servicios Psicológicos requieren de capacitación, ya que de acuerdo a estos resultados es evidente que en las áreas que se evaluaron se mostró un gran interés para recibir capacitación; aun y cuando en ciertas áreas no se mostró un interés considerable, no debería desecharse la posibilidad de recibir capacitación en estas áreas para así poder llegar a ser una Institución competitiva y reconocida en el ámbito en el cual se desenvuelve.

La detección de necesidades nos lleva a darnos cuenta que áreas de los trabajadores son las que necesitan en mayor medida de atención en este plano, el que los trabajadores que sean capacitados beneficiara a la Unidad de Servicios Psicológicos en prestar un mejor servicio al publico que lo requiera, además sentar las bases para una certificación en el futuro.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Bibliografía

- Calderón H. (1985) “Manual para la administración del proceso de Capacitación de personal”, México, Ed. Limusa.
- Cantu, H., Mendoza, I. (2002) Tesis “Implementación de un programa de Reingeniería: Generación de Expectativas en los trabajadores no docentes de la Facultad de Psicología de la U.A.N.L.” Monterrey N.L., México.
- Discroll, M. (2000) “Psychology of learning for instruction.” Massachussets, USA, Ed. Allyn and Bacon, Segunda edición.
- Facultad de Psicología de la U.A.N.L Subdirección Administrativa (octubre de 2002), “Proyecto de Reingeniería”. Ed. Facultad de Psicología.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista P. “Metodología de la investigación”. México, Ed. Mcgraw-Hill Interamericana, Tercera edición.
- Ibarra V. (2004) Tesis “Elaboración de un programa de pre-jubilación para los trabajadores de la Facultad de Psicología de la U.A.N.L.”Monterrey, N.L. México.
- “Ley federal del trabajo”. (2001) México, Ed. Esfinge S.A. de C.V. Cuarta edición.
- Mendoza, A. (1982) “Manual para determinar necesidades de Capacitación”. México, Ed. Trillas.
- Siliceo, A. (1981) “Capacitación y desarrollo de personal”. México, Editorial Limusa, Cuarta reimpresión.

- Torres, G. (2003) Tesis “Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento; y propuesta de diseño de programas educativos en sistemas computacionales para oficina orientados a las secretarías de la Facultad de Psicología de la U.A.N.L.” Monterrey N.L., México.
- Werther, W., Davis, K. (1996) “Administración de personal y recursos humanos”. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, Quinta edición.
- Jaureguiberry E. “Capacitación y desarrollo”. (2004) Recuperado el día 17 de Marzo de 2004 de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

- “Capacitación y desarrollo” (2004) Resumen de: Werther & Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos” . Recuperado el día 13 de Marzo de 2004 de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesada vis.htm>

- Buenaventura, G. (2004) “La evaluación de necesidades de capacitación como herramienta de crecimiento”. Argentina. Recuperado el día 13 de Marzo de 2004 de:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/23/evgabi.htm>



ANEXOS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

HERRAMIENTA

**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología**

Se esta haciendo una investigación para obtener información y conocer cuales son las necesidades de capacitación del personal de la en la Unidad de Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología de la U.A.N.L, sea usted tan amable de leer atentamente la encuesta siguiente y por favor marque la calificación con la que usted este de acuerdo que le gustaría recibir capacitación de las áreas siguientes. Toda información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos proporcionados dependerá la realización de este trabajo.

Muchas gracias por su colaboración.

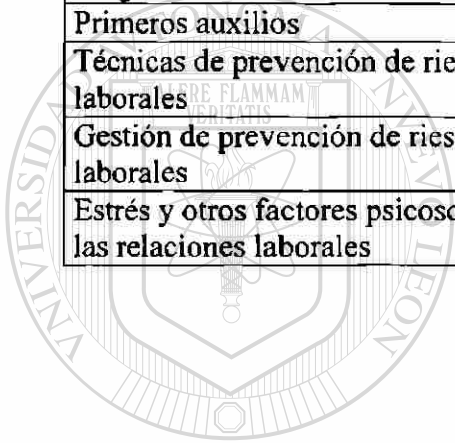
Atte.

Lic. Irma Aide Mendoza García

Instrucciones: Marque por favor en la siguiente tabla el numero que corresponda al área que pone en práctica de acuerdo a sus actividades diarias que merece mayor atención para recibir capacitación.

Áreas	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
	5	4	3	2	1
Administración y contabilidad					
Evaluación de desempeño					
Estadística					
Evaluación de necesidades					
Manejo y equipo de herramientas					
Evaluación del trabajo					
Formación académica					
Investigación académica					
Planeación y coordinación					
Presentación de reporte					
Supervisión					
Mantenimiento de áreas verdes					
Programación de actividades y eventos					
Recepción e información					
Consejo y apoyo					
Mantenimiento					
Presentación de informe					
Recibo y entrega de material					
Servicio al cliente					
Análisis de problemas y toma de decisiones					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Negociación					
Dirección de reuniones y grupos de trabajo					
Gestión de proyectos públicos					
Sistemas y técnicas de medición y control					
Liderazgo					
Motivación					
Gestión de personal					
Prevención de riesgos laborales					

Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales					
Atención a personas con discapacidad					
Atención a personas mayores					
Protección a la infancia					
Protección a jóvenes					
Acción social básica					
Violencia doméstica					
Atención a personas drogodependientes					
Apoyo a la familia					
Ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos)					
Internet					
Correo electrónico					
Programas estadísticos					
Primeros auxilios					
Técnicas de prevención de riesgos laborales					
Gestión de prevención de riesgos laborales					
Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales					



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PROGRAMA

COORDINADORES

FUNCIÓN DIRECTIVA	
Administración y contabilidad. Evaluación de desempeño. Estadística.	Primer día.
Investigación académica. Programación de actividades y eventos. Recibo y entrega de material.	Segundo día.
Comunicación. Negociación. Gestión de proyectos públicos.	Tercer día.
Sistemas y técnicas de medición y control.	
Gestión de personal. Prevención de riesgos laborales.	Cuarto día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante cuatro días

ACCIÓN SOCIAL	
Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales. Atención a personas con discapacidad. Atención a personas mayores.	Primer día.

Protección a la infancia. Protección a jóvenes. Acción social básica.	Segundo día.
Violencia domestica. Atención a personas drogodependientes.	Tercer día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante tres días

INFORMÁTICA	
Ofimática (procesador de textos, hoja de calculo, base de datos). Internet.	Primer día.
Correo electrónico. Programas estadísticos.	Segundo día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante dos días

SALUD Y RIESGOS LABORALES	
Manejo y equipo de herramientas Mantenimiento de áreas verdes Primeros auxilios	Primer día.
Técnicas de prevención de riesgos laborales Gestión de prevención de riesgos laborales Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	Segundo día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante dos días

SUPERVISORES

FUNCIÓN DIRECTIVA	
Administración y contabilidad Evaluación de desempeño Estadística	Primer día.
Evaluación de necesidades Investigación académica Presentación de reporte	Segundo día.
Supervisión Programación de actividades y eventos Consejo y apoyo	Tercer día.
Recibo y entrega de material Negociación Gestión de proyectos públicos	Cuarto día.
Sistemas y técnicas de medición y control Motivación Gestión de personal Prevención de riesgos laborales	Quinto día

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante cinco días

ACCIÓN SOCIAL	
Atención a personas con discapacidad Atención a personas mayores	Primer día.

Apoyo a la familia	
Protección a la infancia	
Protección a jóvenes	Segundo día.
Acción social básica	
Violencia domestica	Tercer día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante tres días

INFORMÁTICA	
Ofimática (procesador de textos, hoja de calculo, base de datos)	Primer día.
Internet	
Correo electrónico	
Programas estadísticos	Segundo día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante dos días

SALUD Y RIESGOS LABORALES	
Manejo y equipo de herramientas	
Primeros auxilios	Primer día.
Técnicas de prevención de riesgos laborales	
Gestión de prevención de riesgos laborales	Segundo día.
Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante dos días

TRABAJADORA SOCIAL

FUNCIÓN DIRECTIVA	
Administración y contabilidad Evaluación de desempeño Estadística	Primer día.
Evaluación del trabajo Formación académica Investigación académica	Segundo día.
Planeación y coordinación Supervisión Programación de actividades y eventos	Tercer día.
Recepción e información Consejo y apoyo Presentación de informe	Cuarto día.
Recibo y entrega de material Análisis de problemas y toma de decisiones Trabajo en equipo	Quinto día
Negociación Dirección de reuniones y grupos de trabajo Gestión de proyectos públicos	Sexto día
Sistemas y técnicas de medición y control Liderazgo	Séptimo día

Motivación	
Gestión de personal	
Prevención de riesgos laborales	Octavo día

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante ocho días

ACCIÓN SOCIAL	
Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales	Primer día.
Atención a personas con discapacidad	
Atención a personas mayores	
Protección a la infancia	Segundo día.
Protección a jóvenes	
Acción social básica	
Violencia doméstica	
Atención a personas drogodependientes	Tercer día.
Apoyo a la familia	

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante tres días

INFORMÁTICA	
Ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos)	Primer día.
Internet	
Correo electrónico	
Programas estadísticos	Segundo día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante dos días

SALUD Y RIESGOS LABORALES	
Manejo y equipo de herramientas	Primer día.
Mantenimiento	
Primeros auxilios	
Técnicas de prevención de riesgos laborales	Segundo día.
Gestión de prevención de riesgos laborales	
Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	
laborales	

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante dos días



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SECRETARIAS

FUNCIÓN DIRECTIVA	
Administración y contabilidad Evaluación de desempeño Estadística	Primer día.
Evaluación de necesidades Evaluación del trabajo Formación académica	Segundo día.
Investigación académica Planeación y coordinación Presentación de reporte	Tercer día.
Programación de actividades y eventos Recepción e información Consejo y apoyo	Cuarto día.
Presentación de informe Análisis de problemas y toma de decisiones Trabajo en equipo	Quinto día
Negociación Dirección de reuniones y grupos de trabajo Gestión de proyectos públicos	Sexto día
Sistemas y técnicas de medición y control Liderazgo	Séptimo día

Motivación	
Gestión de personal	
Prevención de riesgos laborales	Octavo día

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante ocho días

ACCIÓN SOCIAL	
Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales	Primer día.
Atención a personas con discapacidad	
Atención a personas mayores	
Protección a la infancia	
Protección a jóvenes	Segundo día.
Acción social básica	
Violencia doméstica	
Atención a personas drogodependientes	Tercer día.
Apoyo a la familia	

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante tres días

INFORMÁTICA	
Ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos)	Primer día.
Internet	
Correo electrónico	
Programas estadísticos	Segundo día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante dos días

SALUD Y RIESGOS LABORALES	
Manejo y equipo de herramientas Mantenimiento de áreas verdes Primeros auxilios	Primer día.
Técnicas de prevención de riesgos laborales Gestión de prevención de riesgos laborales Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	Segundo día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante dos días



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

RECEPCIONISTAS

FUNCIÓN DIRECTIVA	
Evaluación de desempeño Estadística Evaluación de necesidades	Primer día.
Evaluación del trabajo Formación académica Investigación académica	Segundo día.
Planeación y coordinación Supervisión Recepción e información	Tercer día.
Consejo y apoyo Presentación de informe Análisis de problemas y toma de decisiones	Cuarto día.
Trabajo en equipo Comunicación Negociación	Quinto día
Gestión de proyectos públicos Sistemas y técnicas de medición y control Liderazgo	Sexto día
Motivación Gestión de personal	Séptimo día

Prevención de riesgos laborales	
---------------------------------	--

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante siete días

ACCIÓN SOCIAL	
Planificación, gestión y evaluación de programas de servicios sociales Atención a personas con discapacidad Atención a personas mayores	Primer día.
Protección a la infancia Protección a jóvenes Acción social básica	Segundo día.
Violencia doméstica Atención a personas drogodependientes Apoyo a la familia	Tercer día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante tres días

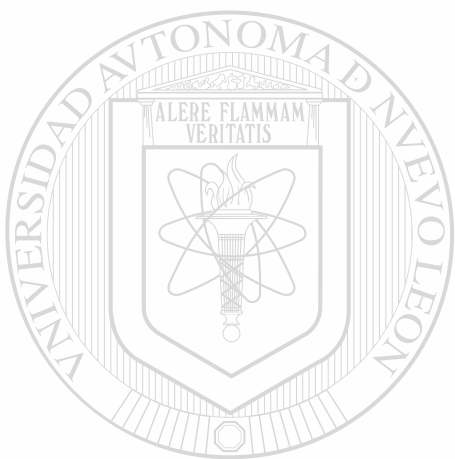
INFORMÁTICA	
Programas estadísticos	Primer día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante un día

SALUD Y RIESGOS LABORALES	
Manejo y equipo de herramientas Mantenimiento de áreas verdes Mantenimiento	Primer día.

Primeros auxilios	
Técnicas de prevención de riesgos laborales	Segundo día.
Gestión de prevención de riesgos laborales	
Estrés y otros factores psicosociales de las relaciones laborales	Tercer día.

Nota: material programado para dedicarle tres horas diarias durante tres días

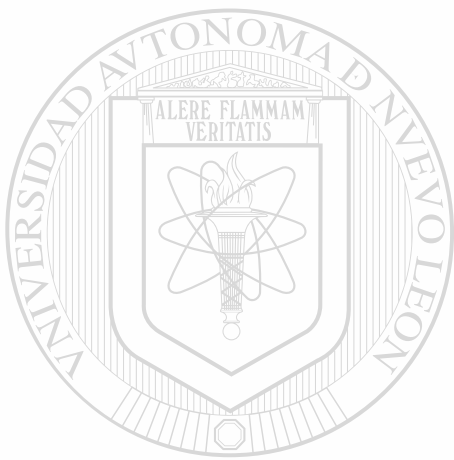


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



GRAFICAS

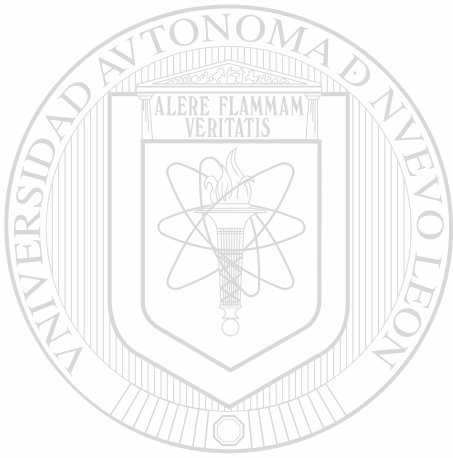
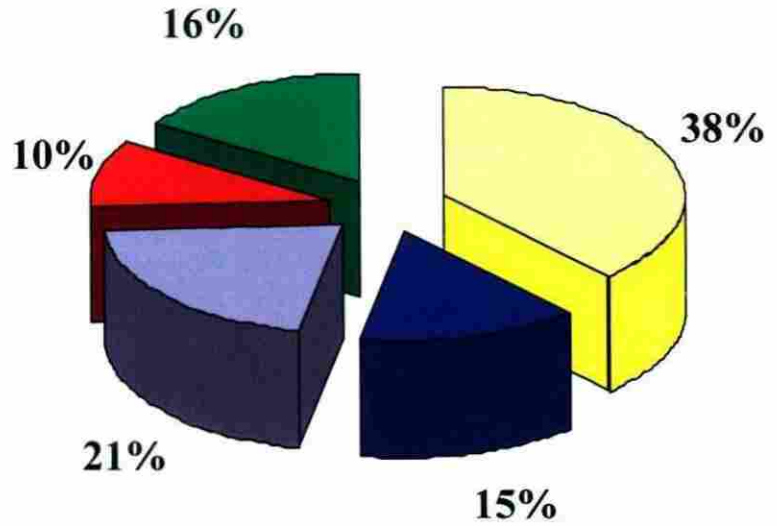
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

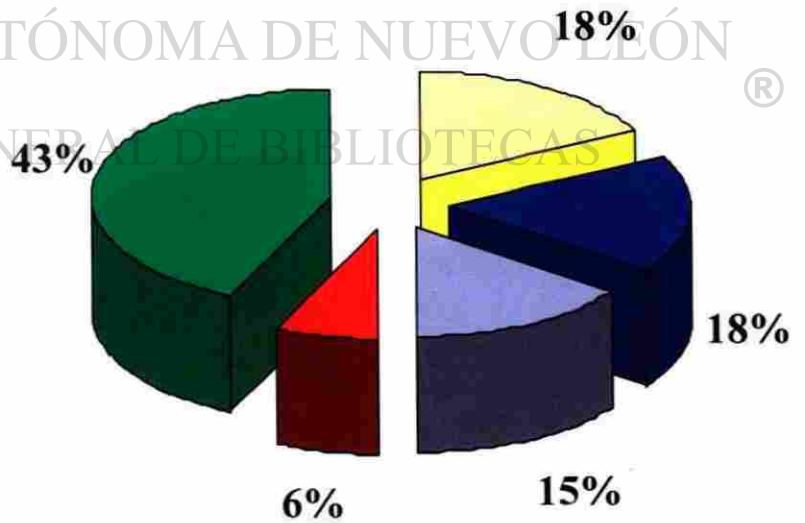
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Función directiva

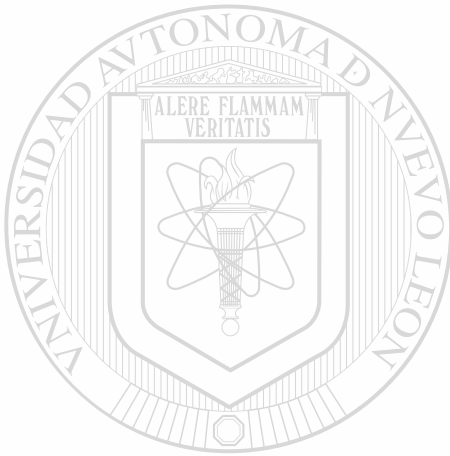
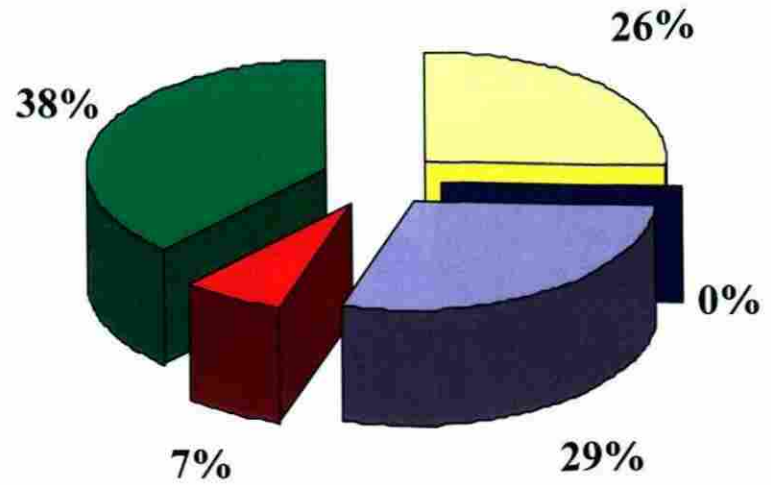


Acción social

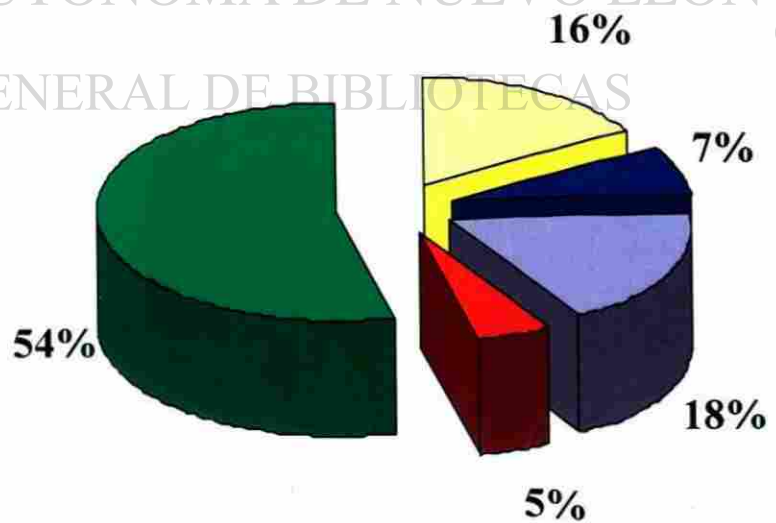


Coordinadores

Informática

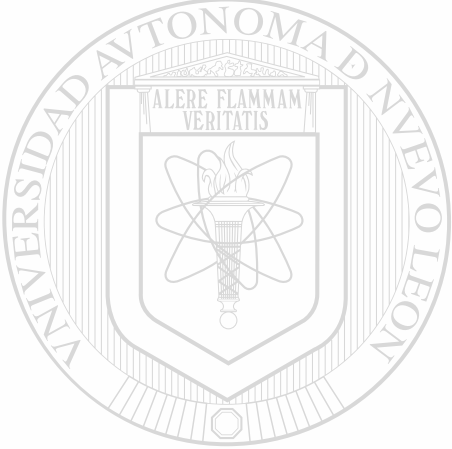
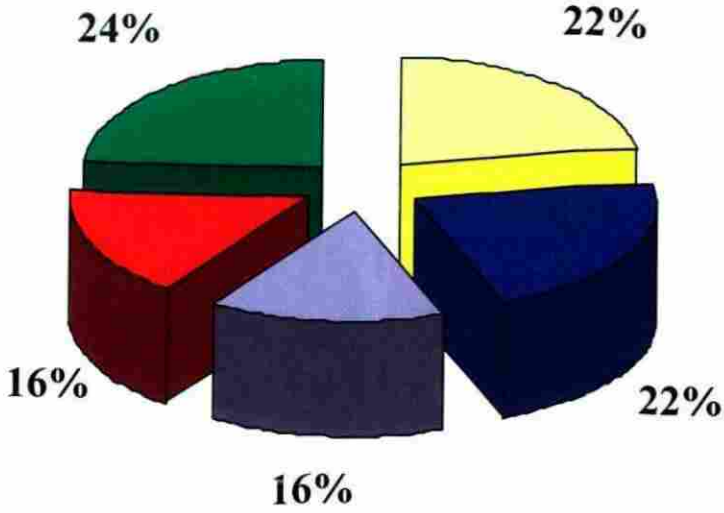


Salud y riesgos laborales

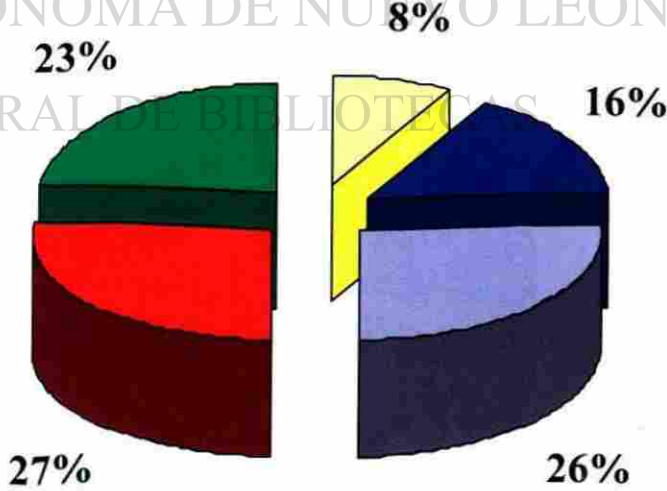


Coordinadores

Función directiva

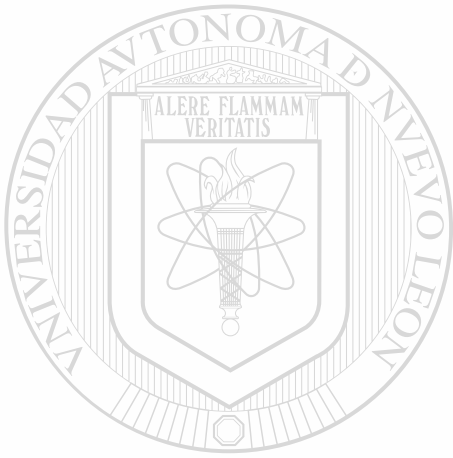
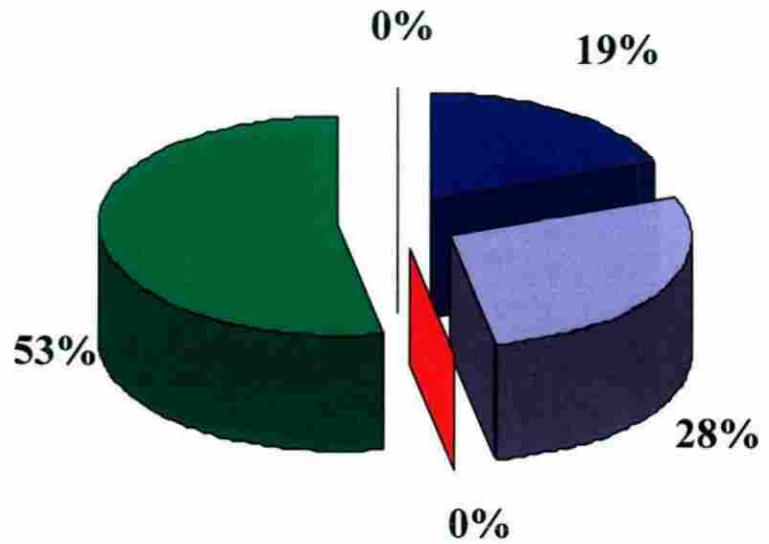


Acción social

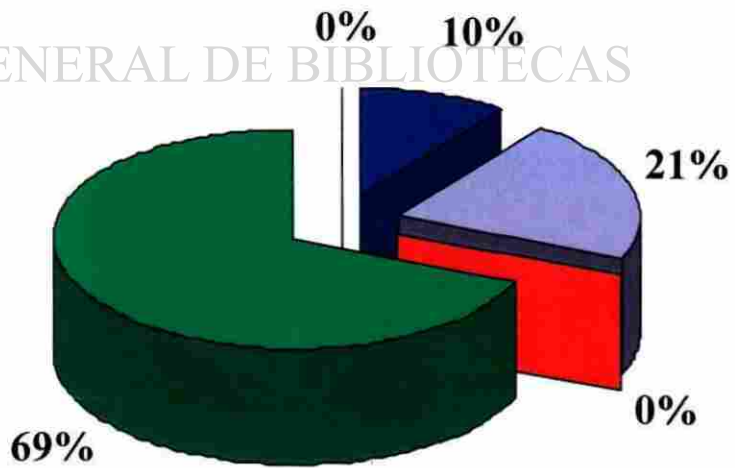


Supervisores

Informática

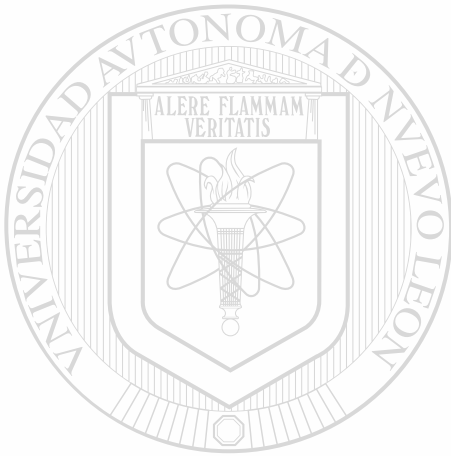
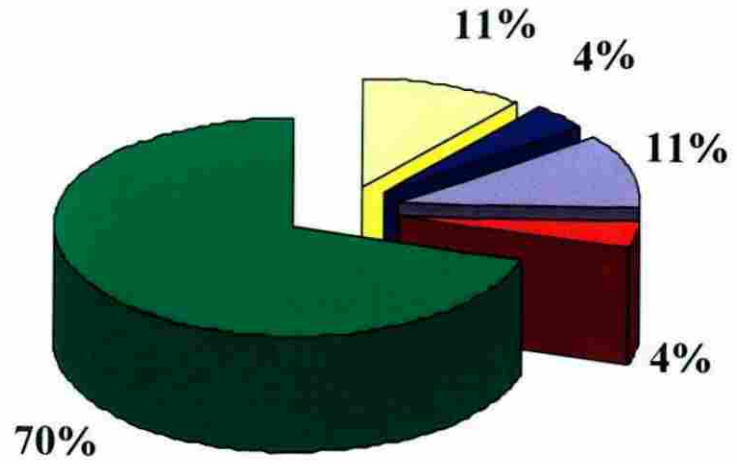


Salud y riesgos laborales

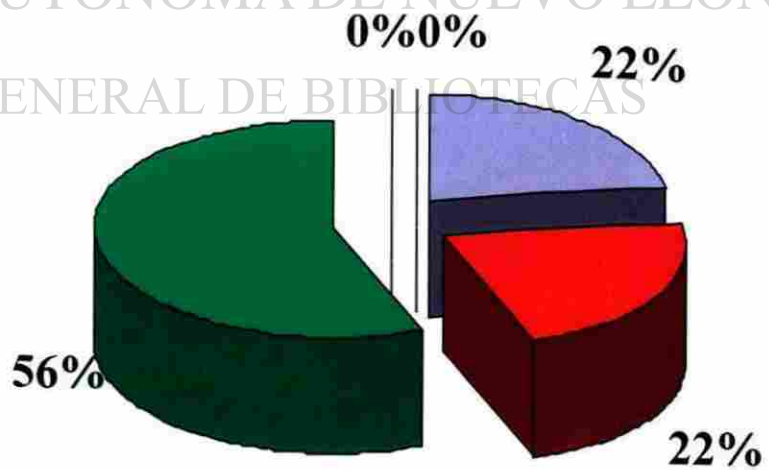


Supervisores

Función directiva

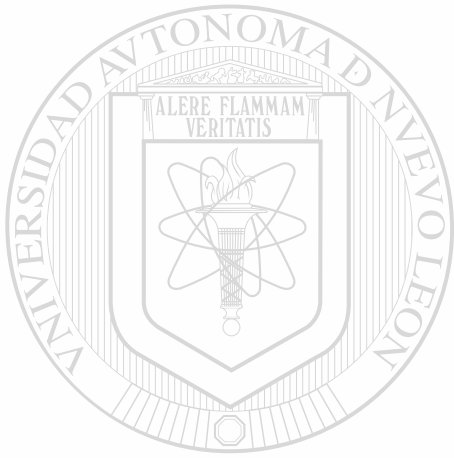
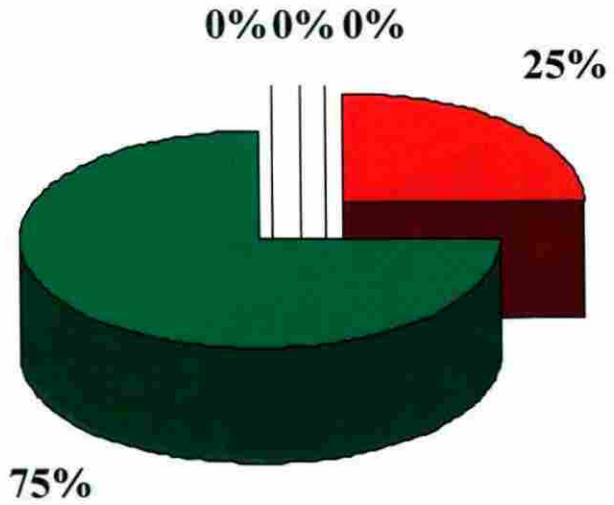


Acción social

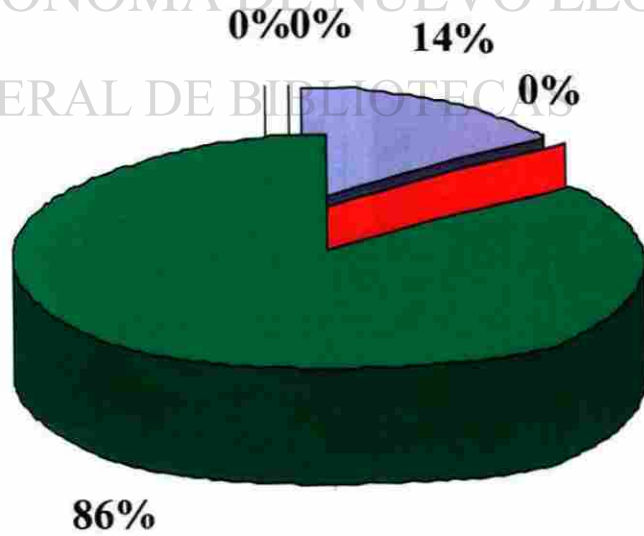


Trabajadora social

Informática

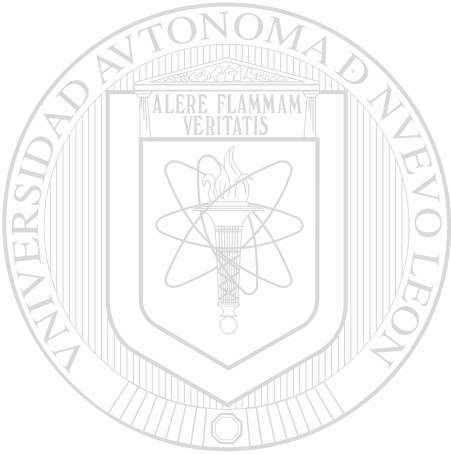
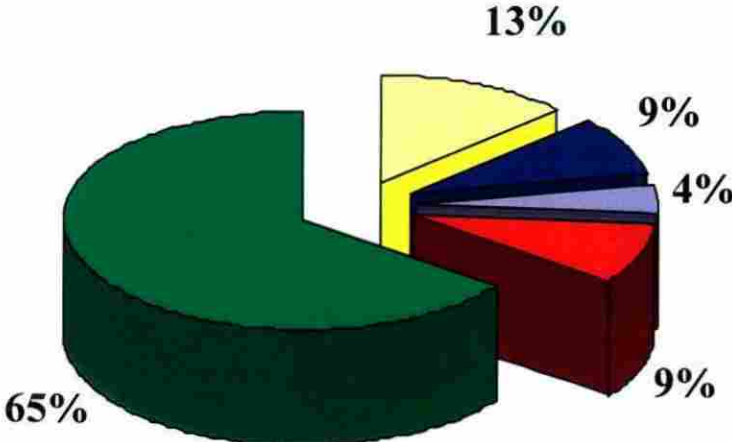


Salud y riesgos laborales

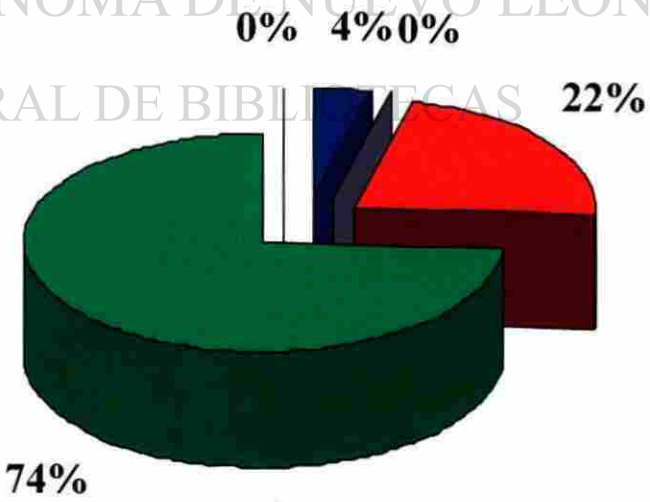


Trabajadora social

Función directiva

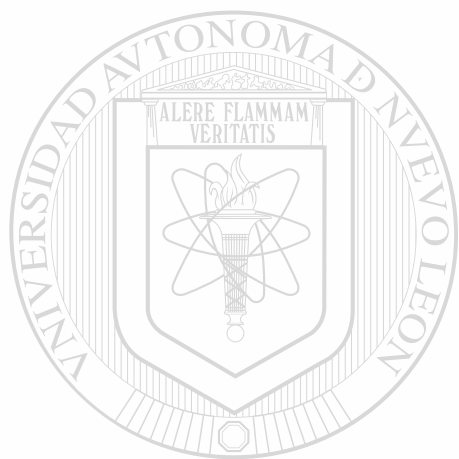
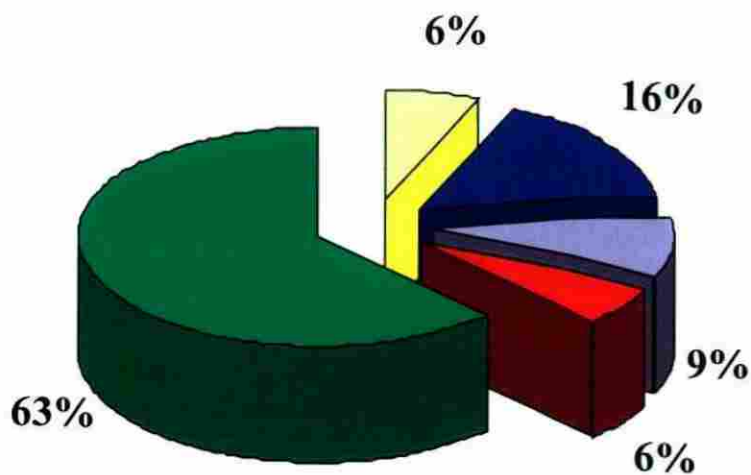


Acción social

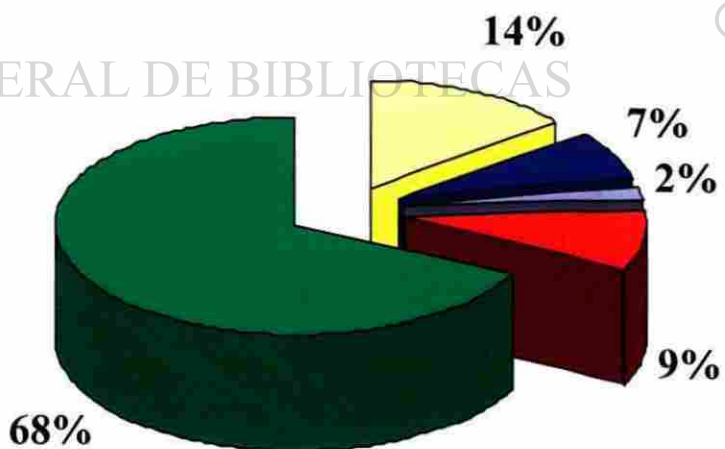


Secretarías

Informática

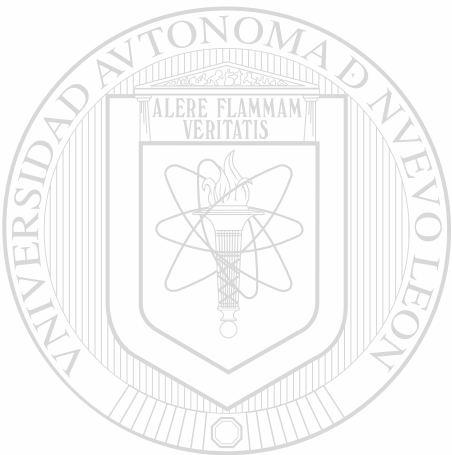
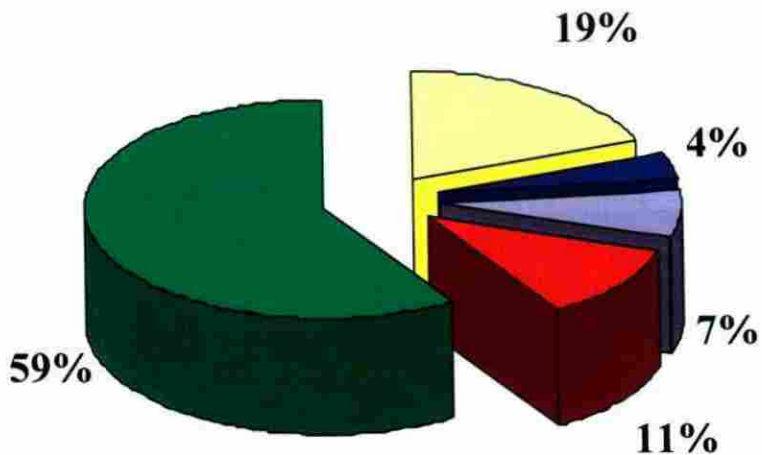


Salud y riesgos laborales

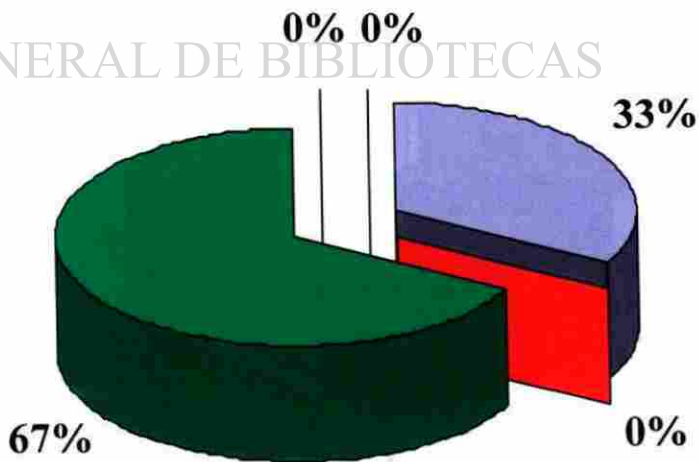


Secretarias

Función directiva



Acción social



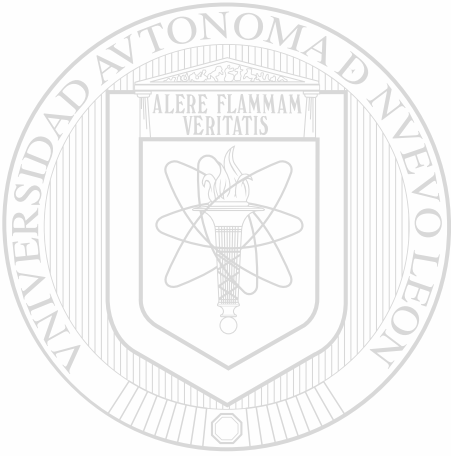
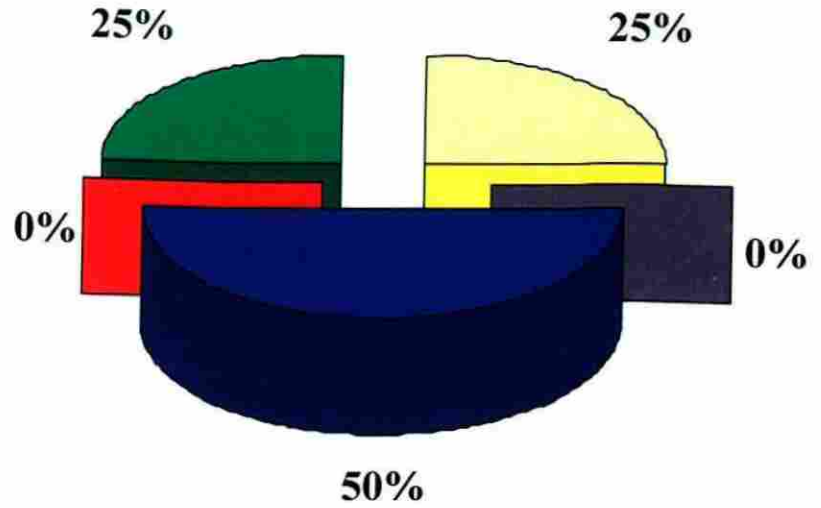
Recepcionistas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

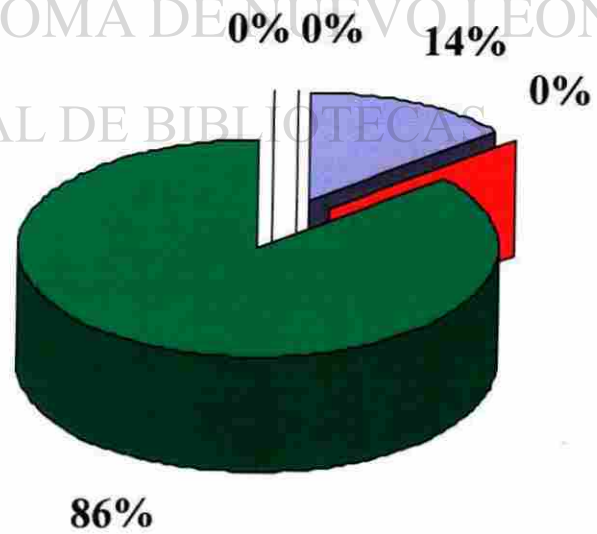
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Informática



Salud y riesgos laborales



Recepcionistas

