



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## COMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE CAPACITACION

### Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a n :**

**ALFREDO MARQUEZ VALLE**

**SAMUEL RAMIREZ PARRALES**

Director del Seminario: **L.A.E. ALFREDO DIAZ MATA**

México, D. F.

1964



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INTRODUCCION

A TRAVÉS DEL TIEMPO LA CAPACITACIÓN HA TENIDO UNA EVOLUCIÓN LENTA. EN NUESTRO PAÍS, HA SIDO HASTA LA DÉCADA DE LOS 70 QUE PRESENTÓ UN DESARROLLO MÁS O MENOS UNIFORME, TANTO EN EL ASPECTO LEGAL COMO EN LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS EN TODO EL APARATO PRODUCTIVO DE LA ECONOMÍA MEXICANA.

EN LA ACTUALIDAD EXISTEN DIVERSOS CRITERIOS PARA LLEVAR A CABO LA INTEGRACIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN, ADEMÁS DE LAS DIFERENTES CONCEPCIONES SOBRE LO QUE SIGNIFICA CAPACITAR. LA SIMPLIFICACIÓN, UNIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE DICHS PRINCIPIOS, SON EL PUNTO MEDULAR QUE PRESENTA ESTE TRABAJO, YA QUE LA CAPACITACIÓN HA PASADO A FORMAR PARTE DE LA HERRAMIENTA NECESARIA CON QUE DEBE CONTAR TODA EMPRESA PARA ELEVAR EL NIVEL DE RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES, SUS CONDICIONES DE TRABAJO, SU SITUACIÓN ECONÓMICA, Y, EN GENERAL, SU NIVEL DE VIDA; ESTO IMPLICA, NECESARIAMENTE, UN DESARROLLO MÁS ÍNTEGRO Y FIRME DE LA EMPRESA.

HA SIDO NECESARIO TOMAR COMO EJEMPLOS LOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN DE DOS EMPRESAS PARAESTATALES: FERTIMEX Y ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A., CONSIDERADAS DE LAS MÁS IMPORTANTES. SE ESCOGIÓ LA RAMA INDUSTRIAL PORQUE CUENTA CON LOS SISTEMAS DE OPERACIÓN MÁS COMPLETOS E IDÓNEOS PARA ELABORAR UN ANÁLISIS Y PODER ESTABLECER LOS CRITERIOS GENERALES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

## CAPITULO I GENERALIDADES

## 1. ORIGENES DE LA CAPACITACION

EL HOMBRE, EN SUS PRIMERAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. (COMUNISMO PRIMITIVO) SE VIO EN LA NECESIDAD DE PROPORCIONAR SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE TENÍA, TANTO PARA LA CAZA Y LA PESCA, A CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DE SU TRIBU, ADEMÁS DE DETERMINAR LAS ACTIVIDADES PECULIARES PERTENECIENTES A LA MUJER Y AL VARÓN.

LA ELABORACIÓN DE HACHAS, FLECHAS, CUCHILLOS Y OTRO TIPO DE HERRAMIENTAS INDISPENSABLES PARA SU SUPERVIVENCIA, NECESARIAMENTE EXIGÍAN QUE DEBERÍA EXISTIR UN TIPO DE CAPACITACIÓN PARA SU EFECTIVA FABRICACIÓN.

EL HOMBRE SIGUE EVOLUCIONANDO, PERO NO SE MANIFIESTAN FORMAS DE CAPACITACIÓN MÁS O MENOS DEFINIDAS, SINO HASTA LA ÉPOCA DEL FEUDALISMO, DONDE LOS APRENDICES Y MAESTROS CONSTITUÍAN UNA FORMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, BÁSICAMENTE EN ACTIVIDADES ARTESANALES Y COMO UN TIPO DE CAPACITACIÓN YA ESTRUCTURADO. MÁS TARDE, APARECE EL MODO DE PRODUCCIÓN CAPITALISTA, EN LA LLAMADA ERA INDUSTRIAL (PRIMERA MITAD DEL SIGLO XVIII); LAS ESCUELAS INDUSTRIALES SE GENERAN EN GRAN NÚMERO, TIENEN COMO OBJETIVO PRINCIPAL, LOGRAR MAYORES Y MEJORES RESULTADOS EN UN TIEMPO Y COSTO MENORES, MEDIANTE LA CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO.

EN NUESTRO SIGLO, POR 1915, EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA, SE EMPLEA UN SISTEMA DE ENSEÑANZA APLICADO DIRECTAMENTE AL ENTRENAMIENTO MILITAR, CONOCIDO COMO MÉTODO DE CUATRO PASOS, QUE CONSISTE EN MOSTRAR, DECIR, HACER Y COM-

PROBAR LO QUE SE ESTA ENSEÑANDO.

CON EL SUFRIMIENTO DE LAS DOS GUERRAS MUNDIALES, APARECEN INNUMERABLES TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN QUE EN SU ORIGEN ESTABAN ORIENTADAS A ACTIVIDADES MILITARES. AHORA SE LES ENFOCA A LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL.

### 1.1. LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

REMONTÁNDONOS A LA ÉPOCA DE NUESTRAS GRANDES CULTURAS Y EN ESPECIAL A LA DE LOS AZTECAS (POR SER UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES), OBSERVAMOS QUE POSEÍAN UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL BIEN ESTRATIFICADA Y DEFINIDA. DENTRO DE SUS ESTRATOS SOCIALES TENEMOS A LOS CALPULLIS (CASA GRANDE), CLANES ESTRUCTURADOS PARA LA PRODUCCIÓN Y ESPECIALIZADOS EN ALGÚN ARTE U OFICIO. ALGUNOS EJEMPLOS DE CALPULLIS SON: EL DE LOS ARTESANOS DE LA PLUMA, EL DE LOS TALLADORES DE PIEDRA, EL DE LOS ORFEBRES, ETC. TAMBIÉN LOS CARPINTEROS Y PINTORES, PROPORCIONABAN LOS CONOCIMIENTOS A SUS HIJOS DESDE TEMPRANA EDAD. DE MANERA GENERAL, LA CAPACITACIÓN COMENZABA A IMPARTIRSE ENTRE LOS TRECE Y CATORCE AÑOS DE EDAD.

DENTRO DEL CALPULLI SE ENCONTRABAN, POR UN LADO, EL TELPOCHCALLI QUE ENTRENABA PARA EL SERVICIO MILITAR Y EL TRABAJO PÚBLICO; Y, POR EL OTRO, EL CALMÉCAC, EN DONDE SE FORMABAN SACERDOTES Y ADMINISTRADORES.

PODEMOS INDICAR QUE DURANTE LA CONQUISTA DE MÉXICO Y HASTA ANTES DE SU INDEPENDENCIA HUBO INFLUENCIA EXTRANJERA EN TODOS LOS SENTIDOS, TENIENDO QUE APRENDER NUEVAS COSTUMBRES Y FORMAS DE PRODUCCIÓN.

ES HASTA LA ÉPOCA DE INDEPENDENCIA QUE SURGE LA NECESIDAD DE CAPACITAR PARA BENEFICIO DE LA NUEVA NACIÓN. MÁS TARDE, EL 5 DE DICIEMBRE DE 1938, AL CREARSE EL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LA UNIÓN, NACE LA PRIMERA FORMA DE CAPACITACIÓN CON SU BASE LEGAL, CON LA FINALIDAD DE PROPORCIONAR ASCENSOS A LOS TRABAJADORES Y CONFORME AL ESCALAFÓN.

EL 28 DE DICIEMBRE DE 1970 SE CREA EL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN (C.N.C.A.) CON EL FIN DE CAPACITAR TÉCNICA Y CULTURALMENTE AL TRABAJADOR AL SERVICIO DEL ESTADO.

EL 26 DE JUNIO DE 1971, EN UNA REFORMA ADMINISTRATIVA, SE DISPONE QUE LOS ORGANISMOS DEL EJECUTIVO FEDERAL PROTEGIDOS POR EL ISSSTE, PROCURARÍAN MEJORAR LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA A SUS TRABAJADORES. EN ABRIL 5 DE 1973, MEDIANTE DECRETO PRESIDENCIAL, SE ESTABLECE LA FORMACIÓN DE ORGANISMOS DE CAPACITACIÓN DEL EJECUTIVO Y QUE SERÍAN INTEGRADOS CON REPRESENTANTES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, DE LA SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, DE LOS SINDICATOS DE LAS DEPENDENCIAS Y DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO Y QUE EL MISMO EJECUTIVO ASIGNARÍA.

A FIN DE CREAR UN MODELO DE SERVIDOR PÚBLICO TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y PROFESIONALMENTE CAPACITADO, EXISTE ESTA DISPOSICIÓN PARA LOS ORGANISMOS PÚBLICOS.

HAY OTRAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS HACE ALGUNOS AÑOS, PERO POR SER MÁS DE CARÁCTER LEGAL QUE HISTÓRICO, SE CONTEMPLAN EN EL PUNTO CORRESPONDIENTE AL MARCO LEGAL DE LA CAPA-

## CITACIÓN.

### 2. QUE ES LA CAPACITACION

ES NECESARIO ESTABLECER LA DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. ADEMÁS, DE ALGUNOS CONCEPTOS QUE SON UTILIZADOS MUY COMÚNMENTE.

**APRENDIZAJE.-** MODIFICACIÓN HABITUAL Y RELATIVAMENTE PERMANENTE DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS, QUE OCURRE COMO RESULTADO DE LA EXPERIENCIA.

**APTITUD.-** POTENCIALIDAD DEL INDIVIDUO PARA APRENDER; CONDICIÓN O SERIE DE CARACTERÍSTICAS QUE LE PERMITEN ADQUIRIR, MEDIANTE ALGÚN ENTRENAMIENTO ESPECÍFICO, UN CONOCIMIENTO O UNA HABILIDAD.

**HABILIDAD.-** DESTREZA Y PRECISIÓN NECESARIAS PARA EJECUTAR LAS TAREAS PROPIAS DE UNA OCUPACIÓN DE ACUERDO CON EL GRADO DE EXACTITUD REQUERIDO.

**ADIESTRAMIENTO.-** ACCIÓN DESTINADA A DESARROLLAR LAS HABILIDADES Y DESTREZAS DEL TRABAJADOR, CON EL PROPÓSITO DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN SU PUESTO DE TRABAJO.

**CAPACITACION.-** ACCIÓN DESTINADA A DESARROLLAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR CON EL PROPÓSITO DE PREPARARLO PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECÍFICA E

## IMPERSONAL.

### 2.1. DEFINICIONES

PRESENTAMOS ALGUNAS DEFINICIONES QUE SON DE LAS MÁS PRECISAS. FERNANDO ARIAS GALICIA CONCRETA LA CAPACITACIÓN, COMO: "LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS, PRINCIPALMENTE DE CARÁCTER TÉCNICO, CIENTÍFICO Y ADMINISTRATIVO".

EN EL CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD SE AFIRMA:

"ES EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE ORIENTADO A DOTAR A UNA PERSONA DE CONOCIMIENTO, DESARROLLARLE HABILIDADES Y ADECUARLE ACTITUDES PARA QUE PUEDA ALCANZAR LOS OBJETOS DE UN PUESTO DIFERENTE AL SUYO".

SANTIAGO AGUDELO MEJÍA SOSTIENE QUE ES LA:

"ACCIÓN DE IMPARTIR SISTEMÁTICAMENTE UN CONJUNTO ORGANIZADO DE CONTENIDOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS QUE CONFORMAN UNA OCUPACIÓN A TRABAJADORES, CON CIERTO GRADO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PREVIAS EN OCUPACIONES AFINES".

Y NOSOTROS PROPONEMOS QUE:

ES EL PROCESO EN EL CUAL SE MODIFICA LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR MEDIANTE EL DESARROLLO SISTEMÁTICO DE HABILIDADES Y APTITUDES CON EL FIN PRINCIPAL DE LOGRAR UNA EFICIENTE Y EFICAZ EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE UN PUESTO.

### 3. IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

CUALQUIER ORGANISMO ENFRENTA SIEMPRE PROBLEMAS DE OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN U ORGANIZACIÓN. AÚN CUANDO APARENTEMENTE NO EXISTE FALLA ALGUNA, SE TIENEN CARENCIAS EN LA EMPRESA QUE SON NECESIDADES A SATISFACER.

ES INDISPENSABLE QUE CON FRECUENCIA SE ACTUALICEN LOS PROGRAMAS DE APRENDIZAJE, YA QUE EL FACTOR HUMANO ES UN RECURSO QUE DEBE ESTAR EN DESARROLLO, Y UNA MANERA DE HACERLO ES MEDIANTE EL ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN QUE DEBE LLEVARSE A CABO MEDIANTE PROGRAMAS BIEN ESTRUCTURADOS.

AL EJECUTAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, SE ACTÚA PARA QUE EL TRABAJADOR SEA MÁS EFICAZ, Y SE REDUZCA EL DESPERDICIO DE TIEMPO Y MATERIAL, Y, POR CONSIGUIENTE, SE ELEVE LA PRODUCTIVIDAD, ADEMÁS DE ELIMINAR DESGASTES INNECESARIOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

UNA EMPRESA NO PUEDE CRECER NI MUCHO MENOS OBSERVAR UN DESARROLLO SI MANTIENE MALOS ELEMENTOS HUMANOS, QUE PROPICIEN RESULTADOS DEFICIENTES. LA FALTA DE CONOCIMIENTOS, DE HABILIDADES, Y ACTITUDES INADECUADAS, PUEDEN CORREGIRSE POR MEDIO DE UNA CAPACITACIÓN BIEN DIRIGIDA.

### 4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

LA CAPACITACIÓN ENCUENTRA SUS BASES LEGALES EN:  
LA FRACCIÓN XIII APARTADO "A" DEL ARTÍCULO 123 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS: "LAS EMPRE

**SAS, CUALQUIERA QUE SEA SU ACTIVIDAD, ESTARÁN OBLIGADAS A PROPORCIONAR A SUS TRABAJADORES, CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO.**

**LA LEY REGLAMENTARIA DETERMINARÁ LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS CONFORME A LOS CUALES LOS PATRONES DEBERÁN CUMPLIR CON DICHA OBLIGACIÓN".**

**EN LA FRACCIÓN XV DEL ARTÍCULO 132 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO; SE AFIRMA:**

**PROPORCIONAR CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES EN LOS TÉRMINOS DEL CAPÍTULO III BIS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.**

**LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO CONJUNTA, CON EL CAPÍTULO III BIS, UNA SERIE DE DISPOSICIONES SOBRE MATERIA DE CAPACITACIÓN, MENCIONAMOS ÚNICAMENTE LAS MÁS IMPORTANTES, Y LAS DIVIDIMOS DE ACUERDO AL CARÁCTER QUE PRESENTA CADA UNA DE ELLAS.**

#### **4.1. LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

**ART. 537. EL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO TENDRÁ LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:**

- I. ESTUDIAR Y PROMOVER LA GENERACIÓN DE EMPLEOS,**
- II. PROMOVER Y SUPERVISAR LA COLOCACIÓN DE LOS TRABAJADORES,**
- III. ORGANIZAR, PROMOVER Y SUPERVISAR LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES; Y**
- IV. REGISTRAR LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.**

## 4.2. DE LAS OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

ART. 153-A. TODO TRABAJADOR TIENE EL DERECHO A QUE SU PATRÓN LE PROPORCIONE CAPACITACIÓN Y 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 A SUS TRABAJADORES Y APROBADOS POR LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

153-M. EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS DEBERÁN INCLUIRSE CLAÚSULAS 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.

## 4.3. SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

ART. 153-D. LOS CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, PODRÁN FORMULARSE RESPECTO A CADA ESTABLECIMIENTO, UNA EMPRESA, VARIAS DE ELLAS O RESPECTO A UNA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD DETERMINADA.

ART. 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 CONTENIDO ACERCA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS YA IMPLANTADOS

CON APROBACIÓN DE LA AUTORIDAD LABORAL,

ART. 153-Q. LOS PLANES Y PROGRAMAS DEBERÁN CUMPLIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- I. REFERIRSE A PERIODOS NO MAYORES DE CUATRO AÑOS.
- II. COMPRENDER TODOS LOS PUESTOS Y NIVELES EXISTENTES EN LA EMPRESA.
- III. PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRÁ LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.
- IV. SEÑALAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, A TRAVÉS DEL CUAL SE ESTABLECERÁ EL ORDEN EN QUE SERÁN CAPACITADOS LOS TRABAJADORES DE UN MISMO PUESTO Y CATEGORÍA.
- V. ESPECIFICAR EL NOMBRE Y NÚMERO DE REGISTRO EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DE LAS ENTIDADES INSTRUCTORAS; Y
- VI. AQUELLOS OTROS QUE ESTABLEZCAN LOS CRITERIOS GENERALES DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL QUE SE PUBLIQUEN EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN .

#### 4.4. EL OBJETIVO DE CAPACITAR

ART. 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 .**

#### **4.5. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

**ART. 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.**

**ART. 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 .**

#### 4.6. DISPOSICIONES GENERALES

ART. 538. EL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, ESTARÁ A CARGO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, POR CONDUCTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA MISMA, A LAS QUE COMPETAN LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES, EN LOS TÉRMINOS DE SU REGLAMENTO INTERIOR.

ART. 994. SE IMPONDRÁ MULTA, CUANTIFICADA EN LOS TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 992, POR EL EQUIVALENTE:

IV. DE 15 A 315 VECES EL SALARIO MÍNIMO GENERAL, AL PATRÓN QUE NO CUMPLA CON LO DISPUESTO POR LA FRACCIÓN XV DEL ARTÍCULO 132. LA MULTA SE DUPLICARÁ, SI LA IRREGULARIDAD NO ES SUBSANADA DENTRO DEL PLAZO QUE SE CONCEDA PARA ELLOS.

**CAPITULO II**  
**GUIA PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

## **1. PROCESO DE CAPACITACION**

EL ÉNFASIS DADO AL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO PROCEDIMIENTOS PARA COMBATIR EL DESEMPLEO, LA DEMANDA DE PERSONAL PREPARADO PARA PUESTOS QUE REQUIEREN DE UNA MAYOR Y MEJOR PREPARACIÓN TÉCNICA, Y OTROS FACTORES, SE HAN CONJUGADO PARA, DE ALGUNA U OTRA FORMA, REQUERIR A LAS EMPRESAS, Y EN ÚLTIMA INSTANCIA A SUS DIRECTIVOS, A QUE SE PRODUZCAN PROCESOS DE CAPACITACIÓN, QUE DEBERÁN PROPORCIONAR UNA INSTRUCCIÓN QUE DEBE REALIZARSE CONFORME A LOS CRITERIOS Y LINEAMIENTOS DE ENSEÑANZA.

CONFORME A NUESTRA INVESTIGACIÓN, NOSOTROS PLANTEAMOS UN PROCESO DE CAPACITACIÓN, QUE CONTEMPLA LOS SIGUIENTES ASPECTOS A DESARROLLAR:

- 1.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES.
- 1.2. SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS.
- 1.3. DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN.
- 1.4. SEÑALAMIENTO DE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.
- 1.5. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA.
- 1.6. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.
- 1.7. EVALUACIÓN.
- 1.8. SEGUIMIENTO Y CONTINUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

## 1.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES

LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ESTÁN INTEGRADAS POR HABILIDADES, ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS ESENCIALES PARA QUE LOS INDIVIDUOS SUPEREN LOS PROBLEMAS Y EVITEN LA CREACIÓN DE SITUACIONES CRÍTICAS.

LA CAPACITACIÓN PUEDE RESOLVER DICHAS SITUACIONES, COMO LAS DE PERSONAS INÚTILES AL EJECUTAR LAS TAREAS INDISPENSABLES PARA QUE LA ORGANIZACIÓN ALCANCE SUS FINES; ES POR ELLO QUE TODO INDIVIDUO DEBERÁ EXPERIMENTAR UN CAMBIO PARA QUE LA ORGANIZACIÓN PUEDA ALCANZAR LA META PROPUESTA.

ESTE CAMBIO SE REFLEJA EN EL INDIVIDUO CUANDO APRENDE NUEVAS HABILIDADES, REEMPLAZA HÁBITOS, MODIFICA ACTIVIDADES Y ADQUIERE CONOCIMIENTOS ADICIONALES.

POR LO TANTO, UNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN ES EL RECLAMO DE UNA CARENCIA QUE PUEDE SATISFACERSE MEDIANTE UNA ACCIÓN DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

AL EXAMINAR LA ORGANIZACIÓN, A TRAVÉS DEL NÚMERO DE TRABAJADORES QUE TIENE, Y DE LA DIVERSIDAD DE PUESTOS Y FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN, CONSIDERAMOS CONVENIENTE REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN TOMANDO EN CUENTA LOS NIVELES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: NECESIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL. EN ESTE NIVEL SE TRATA DE ENCONTRAR LIMITACIONES O PROBLEMAS GENERALES QUE SE PRESENTEN EN LA ORGANIZACIÓN.

## **NECESIDADES A NIVEL DEPARTAMENTAL**

EN ESTE RUBRO NOS REFERIMOS A LIMITACIONES O DEFICIENCIAS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE PRESENTA UN GRUPO DE PERSONAS DE UN MISMO PUESTO Y OCUPACIÓN.

## **NECESIDADES A NIVEL INDIVIDUAL**

AQUÍ SE TRATAN LAS DEFICIENCIAS PARTICULARES QUE PRESENTA UN TRABAJADOR CON RESPECTO A LA DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO. POR LO TANTO, RESULTA EVIDENTE QUE LA INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ES EL PROCESO PARA DETECTAR LAS DEFICIENCIAS QUE EXISTEN EN LOS INDIVIDUOS Y QUE PUEDEN ELIMINARSE CON LA CAPACITACIÓN; POR TAL MOTIVO, PROPONEMOS UN PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE CONTEMPLA LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- BÚSQUEDA DE EVIDENCIAS. PARA PODER LOCALIZAR LAS EVIDENCIAS SE DEBE ESTABLECER UN MARCO TEÓRICO QUE SIRVA DE PUNTO DE PARTIDA PARA EL ANÁLISIS, DETERMINAR LAS FUENTES NECESARIAS PARA LA OBTENCIÓN E INFORMACIÓN DOCUMENTAL Y HUMANA, SELECCIONAR LAS TÉCNICAS DE MAYOR UTILIDAD Y ELABORAR LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS.
- LOCALIZACIÓN DE TAREAS CRÍTICAS. CON LA FINALIDAD DE PRECISAR EL ÁREA CRÍTICA DONDE OCURREN LOS PROBLEMAS.
- PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES QUE TIENDAN A RESOLVER LOS PROBLEMAS DETECTADOS. NOSOTROS PROPONEMOS UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS OBTENIDOS EN DOS ETAPAS ANTERIORES, PARA ENCONTRAR LAS CAUSAS QUE ORIGINAN PROBLEMAS Y PROPONER SOLU

## **CIONES.**

**-SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS.** SE DELIMITARÁ EL MÉTODO, LAS TÉCNICAS Y LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN QUE DETERMINARÁN A LAS PERSONAS CON NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN, CUYAS DEFICIENCIAS EN EL TRABAJO ORIGINAN PROBLEMAS EN EL ÁREA LOCALIZADA Y QUE SE PUEDEN RESOLVER MEDIANTE LA CAPACITACIÓN.

**-APLICACIÓN DE INSTRUMENTO.** PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS SE LLEVARÁ A CABO UN ESTUDIO ANALÍTICO DE LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS, SIGUIENDO EL MODELO PREVIAMENTE PREPARADO Y UTILIZANDO LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DISEÑADOS.

**-RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.** SE RESUMIRÁN, DE MANERA ORGANIZADA, LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN, A FIN DE QUE SIRVAN PARA FORMULAR ALTERNATIVAS DE ACCIÓN.

**-DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.** DENTRO DE ESTA ETAPA SE DETERMINARÁ QUIÉNES REQUIEREN CAPACITACIÓN, EN QUÉ ACTIVIDADES Y CUÁNDO DEBEN SER CAPACITADOS.

## **1.2. SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

LA CAPACITACIÓN DE LOS INDIVIDUOS SE PUEDE REALIZAR A TRAVÉS DE DIFERENTES MEDIOS; PERO LA MANERA EN QUE SE LLEVE A CABO EXIGE UNA CORRECTA FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y UN PROGRAMA BIEN PLANTEADO Y DIRIGIDO A UN FIN LÓGICO.

LOS OBJETIVOS DEFINEN LA DIRECCIÓN DE LA CAPACITACIÓN; SIB

VEN COMO METAS DE MEJORAMIENTO A LA ORGANIZACIÓN; PERMITEN LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS. SE DEBEN ESTABLECER ENTRE EL DEPARTAMENTO O DIRECCIÓN Y LOS EMPLEADOS AFECTADOS POR EL PROBLEMA; EL RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO DEBERÁ BUSCAR LAS IDEAS SOBRE LAS SOLUCIONES QUE PUEDEN LOGRARSE CON LA CAPACITACIÓN.

LA DECISIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SE VE AFECTADO POR DIVERSOS ELEMENTOS, COMO: FACTORES DE DESEMPEÑO (¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES REQUERIDOS?), HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LAS PERSONAS CAPACITADAS, CUESTIONES DE TIEMPO, COSTOS.

### 1.3. DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN

DESPUÉS DE HABER PRECISADO LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FIJAR LOS OBJETIVOS, SE DEBE DESARROLLAR LA DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN, DONDE ES NECESARIO PROGRAMAR PREVIAMENTE LA MARCHA Y ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO A DESARROLLAR, CON LA FINALIDAD DE NO CAER EN IMPROVISACIONES DE LAS QUE NO OBTENDRÍAMOS RESULTADOS POSITIVOS.

EN TÉRMINOS GENERALES, EMPEZAMOS A CONCRETAR EL CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL MOMENTO EN QUE HALLAMOS LA DIFERENCIA ENTRE LO QUE LOS SUJETOS SON CAPACES DE HACER ANTES, Y LO QUE OFRECEREMOS QUE SEAN CAPACES DE HACER DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN; A ESTO LE PODEMOS CONOCER COMO "DIFERENCIAL DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO" Y DEBE SER EL PUNTO DE PARTIDA DE LAS DECISIONES SOBRE EL CONTENIDO DEL PRO-

## **GRAMA DE CAPACITACIÓN.**

### **1.4. SEÑALAMIENTO DE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN**

LOS MÉTODOS PUEDEN SER USADOS DE MANERA INDIVIDUAL O GRUPAL; UNOS SE AJUSTAN AL ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO, ALGUNOS REQUIEREN QUE EL PARTICIPANTE DEJE EL ÁREA DE LABORES, OTROS SIRVEN PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO, Y, FINALMENTE, HAY LOS QUE SON PRÁCTICOS EN CUALQUIER SITUACIÓN.

NOSOTROS LOS CLASIFICAMOS CON EL PROPÓSITO DE DESCRIBIRLOS Y EVALUARLOS; Y LOS UTILIZAMOS EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN CON FINES DE COMPRENSIÓN EN EL USO DE LAS TÉCNICAS, ASÍ:  
**CAPACITACIÓN VESTIBULAR:** DIRIGIDA A MEJORAR LAS HABILIDADES DEL PERSONAL DE FÁBRICAS. REQUIERE DE UNA FUERTE INVERSIÓN ECONÓMICA.

**CAPACITACIÓN EN AULAS:** SE DIRIGE A CONOCIMIENTOS Y EN OCA- SIONES A HABILIDADES, CUANDO SE CUENTA CON SALONES ESPECIA- LES.

**CAPACITACIÓN DENTRO DEL TRABAJO:** ESTÁ DESIGNADO A LOS MAN- DOS INTERMEDIOS, ES DECIR, A LOS SUPERVISORES; SE BASA EN EL ANÁLISIS DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE UN SUPERVISOR, COMO SON: DOMINIO DEL TRABAJO, NOCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES, HABILIDADES PARA INSTRUIR, DISPOSICIÓN PARA MANDAR.

LAS FASES QUE INTEGRAN EL PROCESO DE INSTRUCCIÓN SON: PREPA- RAR AL TRABAJADOR.- PARA DESPERTAR EL INTERÉS POR EL TRABA- JO EN EL INDIVIDUO Y GANARSE SU CONFIANZA.

**IMPARTIR LA INSTRUCCIÓN.- EN FORMA CLARA, PACIENTE, COMPLETA, TOMANDO EN CUENTA ASPECTOS COMO: LA COMPRENSIÓN DEL INSTRUTOR, LA DISPONIBILIDAD A RECIBIR LA INSTRUCCIÓN, SU APEGO AL TRABAJO, ETC.**

**COMPROBAR EL APRENDIZAJE.- MEDIANTE ACTIVIDADES COMO HACER QUE EL TRABAJADOR EJECUTE LAS OPERACIONES Y CORRIJA LOS ERRORES QUE COMETE; PEDIRLE, AL MISMO TIEMPO, QUE EXPLIQUE LOS PUNTOS CLAVE, HACIÉNDOLE PREGUNTAS ACERCA DE LA INSTRUCCIÓN.**

**OBSERVARLE EN LA PRÁCTICA.- CON EL FIN DE COMPROBAR UNA VEZ MÁS SU CAPACITACIÓN, SE LE HACE TRABAJAR INDEPENDIENTEMENTE; SE LE INDICA A QUIÉN PREGUNTAR EN CASO DE DUDA; SE LE REvisa EL TRABAJO CON FRECUENCIA PARA DISMINUIR PROGRESIVAMENTE LA AYUDA Y VIGILANCIA HASTA LLEGAR A LA SUPERVISIÓN NORMAL.**

### **CAPACITACIÓN EXTERNA**

**SE EFECTÚA A TRAVÉS DE CENTROS EDUCATIVOS ESPECIALIZADOS, LAS TÉCNICAS EMPLEADAS EN ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN, INCLUYEN: ASAMBLEA, CORRILLOS, CONFERENCIAS, DEBATES, DIÁLOGO, DISEÑO DE EFICIENCIA EN EQUIPO, EJERCICIOS VIVENCIALES, FORO, MESA REDONDA, PHILIPS 66, SEMINARIO, TORMENTA DE IDEAS, ETC.**

### **1.5. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA**

**SE ACEPTA QUE UN PROGRAMA, POR MUY BIEN ESTRUCTURADO QUE**

**ESTÉ, NO ES UNA GARANTÍA DE ÉXITO EN EL PROCESO DIDÁCTICO; POR LO TANTO, CONSIDERAMOS QUE LA DISCUSIÓN, EL ANÁLISIS, LA REVISIÓN CUIDADOSA DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA, Y LA EFICIENCIA DEL INSTRUCTOR Y DEL PARTICIPANTE, SON ELEMENTOS NECESARIOS PARA PARTIR DE UNA BASE SÓLIDA EN LA CAPACITACIÓN. CONTEMPLAMOS QUE LAS ETAPAS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SON LAS SIGUIENTES:**

**1.5.1. REDACCIÓN DE OBJETIVOS.**

**1.5.2. ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS.**

**1.5.3. DISEÑO DE ACTIVIDADES DIDÁCTICAS (SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y MATERIALES).**

**1.5.4. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN.**

**1.5.5. ORGANIZACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN.**

**1.5.1. REDACCIÓN DE OBJETIVOS**

**CONSISTE EN EXPRESAR LA CONDUCTA QUE MANIFESTARÁN LOS PARTICIPANTES AL FINALIZAR SU CAPACITACIÓN, SE LES CONOCE COMO OBJETIVOS EN TÉRMINOS DE CONDUCTA Y PARA REDACTARLOS EL PROCEDIMIENTO ES:**

**ENLISTAR LAS ACTIVIDADES EN DONDE SE REQUIERE CAPACITACIÓN, REDACTAR LOS OBJETIVOS Y VERIFICAR QUE NO FALTE NINGUNA TAREA DENTRO DE LOS OBJETIVOS DETERMINADOS.**

**1.5.2. ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS**

**EL CONTENIDO ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS QUE EL PARTICIPANTE DEBE COMPRENDER, DOMINAR Y APLICAR PARA LOGRAR LOS**

## **OBJETIVOS.**

LA FUNCIÓN PRIMORDIAL DE LA ESTRUCTURACIÓN DEL CONTENIDO ES LA ORGANIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE LO CONSTITUYEN, ESTABLECIENDO SU INTERRELACIÓN, EN UNIDADES DE INSTRUCCIÓN.

PARA ORDENAR LOS CONTENIDOS CUYAS ACTIVIDADES SE REALIZAN EN FORMA INVARIABLE, SE DEBEN AJUSTAR LOS ELEMENTOS DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DE LA TAREA QUE SE VA A DESEMPEÑAR. LA INTEGRACIÓN DEL CONTENIDO EN UNIDADES DE INSTRUCCIÓN, ES AGRUPAR LOS ELEMENTOS EN SECCIONES AFINES QUE CONSTRUYAN UNA TOTALIDAD, Y DETERMINARLES UNA SECUENCIA LÓGICA.

### **1.5.3. DISEÑO DE ACTIVIDADES DIDÁCTICAS**

PARA QUE LOS PARTICIPANTES APRENDAN ES INDISPENSABLE QUE EL INSTRUCTOR DOMINE LA TAREA EN QUE VA A CAPACITAR, Y QUE SEPA GUIARLOS PARA QUE REALICEN LAS ACTIVIDADES PERSONALES NECESARIAS PARA APRENDER. A FIN DE LOGRAR ESE OBJETIVO, EL INSTRUCTOR DEBE AUXILIARSE CON TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN QUE PERMITAN AL PARTICIPANTE ALCANZAR LOS OBJETIVOS DESEADOS Y FACILITAR ACTITUDES DE COOPERACIÓN, RESPONSABILIDAD O INDEPENDENCIA EN EL TRABAJO; AL MISMO TIEMPO, LAS COMBINARÁ CON MATERIALES DIDÁCTICOS ADECUADOS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS QUE EMPLEA, LA FUNCIÓN QUE DEBE CUMPLIR, EL NÚMERO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES, LOS COSTOS Y LA DURABILIDAD DE LOS MATERIALES Y EL TIEMPO DE ELABORACIÓN. LOS MATERIALES DIDÁCTICOS MÁS USADOS SON: IMPRESOS, PIZARRÓN, MAQUETAS, FILMES, GRABACIONES, TRANSPARENCIAS.

#### **1.5.4. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

PARA CONTROLAR Y REGISTRAR LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN EN UNA SITUACIÓN DE EVALUACIÓN, SE ELABORARÁN INSTRUMENTOS COMPUESTOS POR VARIOS REACTIVOS QUE LE PERMITA AL PARTICIPANTE EMPLEAR LA INFORMACIÓN RECIBIDA DURANTE LA CAPACITACIÓN, EN LA SOLUCIÓN DE SITUACIONES ESPECÍFICAS.

TODO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ESTÁ CONSTITUIDO POR:

INSTRUCCIONES, QUE NOS DAN UNA BREVE EXPLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE DEBE DE LLEVAR A CABO EL SUJETO; REACTIVOS, QUE SON PREGUNTAS O PROBLEMAS QUE SE LE PLANTEAN AL MISMO Y LA CLAVE QUE ES UNA LISTA DE RESPUESTAS ESPERADAS PARA LOS REACTIVOS.

**INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:** 1) PRUEBAS SUBJETIVAS; CUANDO SE TRATE DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES INTELECTUALES QUE PUEDEN SER SUMINISTRO Y DE SELECCIÓN, (FALSO-VERDADERO-OPCIÓN). 2) PRUEBAS DE ENSAYO: SON LA EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES QUE LE HAN SIDO ENSEÑADAS AL PARTICIPANTE Y QUE SON PROPIAS PARA EVALUAR DESTREZAS MANUALES. SE REALIZARÁN EN LOS HORARIOS ADECUADOS, Y SERÁ LA MISMA PARA TODOS LOS PARTICIPANTES.

#### **1.5.5. ORGANIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

CUANDO SE ESTÁ ORGANIZANDO UN CURSO SE DEBEN DE CONSIDERAR LOS SIGUIENTES FACTORES: 1) CONOCIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES (NÚMERO DE PARTICIPANTES, ESCOLARIDAD).

## **1.6. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA SE LLEVA A CABO CUANDO SE PONE EN PRÁCTICA LAS ETAPAS PLANIFICADAS EN EL DISEÑO, PARA QUE EL PROGRAMA SEA EFICAZ DEBE CUMPLIRSE CON LOS OBJETIVOS QUE CONDUCEN A LAS PERSONAS A ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS, O DESARROLLAR NUEVAS HABILIDADES.

EL ÉXITO DE UN PROGRAMA ESTRIBA EN LA CLARIDAD Y GRADO DE COMPRENSIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES, QUE EXPRESAN LO QUE EL CAPACITADO SABRÁ HACER AL TERMINAR LA CAPACITACIÓN; AL DESGLOSAR ESTOS OBJETIVOS SE DETERMINAN LAS ACTIVIDADES DETALLADAS QUE ES NECESARIO DOMINAR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS GENERALES.

POR LO TANTO, EL ÉXITO DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA PUEDE, YA SEA DE LA FORMA EN QUE ESTÉ PLANTEADA Y PREPARADA, COMO DE LA FORMA EN QUE SEA CONDUCTIDA LA ACTIVIDAD DE LOS PARTICIPANTES PARA LLEGAR A LOS OBJETIVOS.

ES IMPORTANTE, SEÑALAR QUE NO SIEMPRE PUEDEN CONDUCIRSE SESIONES DE LA MISMA MANERA YA QUE CADA PARTICIPANTE ES DIFERENTE Y CADA GRUPO PRESENTA ACTIVIDADES DISTINTAS PERO SÍ PUEDEN SEÑALARSE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER EL INSTRUCTOR.

## **1.7. EVALUACIÓN**

LA FUNCIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN ES LA DE CONOCER CUANTITATIVA Y CUALITATIVAMENTE LOS CAMBIOS QUE SE HAN PRODUCIDO EN LOS PARTICIPANTES, COMO RESULTADO DE UN PROGRAMA DE CAPA

**CITACIÓN: EN SÍ, LA EVALUACIÓN CONSISTE EN OBSERVAR APRE-  
CIAR Y ANALIZAR LOS CAMBIOS DE LOS PARTICIPANTES DENTRO DE  
UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, LOS CUALES PERMITEN:**

- PODER DETERMINAR LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITA-  
CIÓN Y DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN.**
- LOCALIZAR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE NOS PER-  
MITAN CORREGIR Y SUPERAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**
- CONOCER LA EFICIENCIA DE LOS PARTICIPANTES PARA PODER DE-  
TERMINAR SU "REAL" CAPACIDAD DENTRO DEL PROGRAMA Y DE SU  
TRABAJO; EVALUANDO AL PRINCIPIO Y AL FINAL DEL PROCESO.**
- DETECTAR LAS DEFICIENCIAS DE LOS PARTICIPANTES PARA PODER  
CORREGIRLAS. LA EVALUACIÓN DEBE DE SER PLANEADA Y ESTRUC-  
TURADA DURANTE EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA, PA-  
RA LO CUAL SE NECESITA: QUE LA SITUACIÓN DE EVALUACIÓN SEA  
LA MISMA PARA TODOS LOS PARTICIPANTES, PARA QUE SE COMPA-  
REN LOS RESULTADOS; QUE LA FORMA DE CALIFICAR SEA LA MIS-  
MA PARA TODOS, SIN QUE INFLUYA EN ELLA LA PERSONALIDAD;  
QUE SE PREVEA UNA FORMA DE REGISTRO DE LOS RESULTADOS, PA-  
RA PODER CONTROLAR LAS RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES.**

**ASIMISMO, QUE RECALCAMOS LA FUNCIÓN, LA FINALIDAD Y LOS  
CAMBIOS QUE TRAE CONSIGO LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN,  
ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE SE PUEDEN APLICAR DIFERENTES TI-  
POS DE EVALUACIÓN, DEPENDIENDO DE SU COMPLEJIDAD Y VARIEDAD  
Y SEGÚN SU AMPLITUD Y EL MOMENTO EN QUE SE APLIQUEN,**

**SEGÚN SU AMPLITUD SE ESTABLECE DE ACUERDO A LAS FINALIDADES  
DEL CURSO Y LO QUE SE PRETENDE CON EL PROGRAMA DE CAPACITA-**

CIÓN, LA AMPLITUD DEPENDERÁ DE LA FORMA EN QUE SE VA A EFECTUAR LA EVALUACIÓN (GENERAL, PARCIAL, POR EL MOMENTO DE APLICACIÓN).

LA EVALUACIÓN GENERAL DEBE ESTIMAR LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA Y SE PLANTEA EN FUNCIÓN DE SUS OBJETIVOS GENERALES.

LA EVALUACIÓN PARCIAL SE APLICA PARA ESTIMAR LOS RESULTADOS DE CADA UNA DE LAS FASES IMPORTANTES DEL PROGRAMA.

LA EVALUACIÓN POR EL MOMENTO DE APLICACIÓN.- ES DE ACUERDO AL TIEMPO Y PUEDE SER MEDIATA O INMEDIATA.

EN FORMA INMEDIATA ES LA EVALUACIÓN PARCIAL O GENERAL QUE SE EFECTÚA DURANTE EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ESTE OFRECE INFORMACIÓN SOBRE LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA.

LA FORMA MEDIATA DE EVALUACIÓN, SE REALIZA CUANDO ÉSTA, EVALUA LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA UNA VEZ QUE HA CONCLUIDO EL PROGRAMA. CONSISTE EN APRECIAR LA APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS REALES DEL TRABAJO.

SIENDO LOS OBJETIVOS LA BASE PARA PLANEAR Y ELABORAR LA EVALUACIÓN ES NECESARIO ANALIZAR Y DETERMINAR LOS TIPOS DE CONDUCTA QUE INCLUYEN LOS OBJETIVOS Y DE ACUERDO CON ESO, PREVEER LAS ACTIVIDADES QUE SERÁN CONVENIENTES PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN.

EN LAS FORMAS MÁS CONVENIENTES PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONDUCTA DE LOS PROGRAMAS ES CONVENIENTE CONSIDERAR: LAS ACTITUDES, LOS CONOCIMIENTOS O HABILIDADES INTELECTUALES Y LAS DESTREZAS.

## **1.8. SEGUIMIENTO Y CONTINUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

DESDE LA PLANEACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES ESPECÍFICOS, DEBERÁ DE PENSARSE EN EL SISTEMA QUE SE DEBERÁ DE SEGUIR PARA LLEVAR EL CONTROL DEL AVANCE DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR. UNA VEZ QUE SE HAN DEFINIDO LOS OBJETIVOS, ÉSTOS SE DEBERÁN ANALIZAR PARA VER LA PROYECCIÓN Y PROFUNDIDAD DE LOS MISMOS YA QUE COMO MENCIONAMOS ANTERIORMENTE, ES CONVENIENTE CONTAR CON LOS OBJETIVOS ALCANZABLES, CONCRETOS Y CLAROS, YA QUE SI NO CUENTA CON ESTAS CARACTERÍSTICAS LA FUNCIÓN SE PERDERÁ Y TOMARÍA CURSOS EQUIVOCADOS POR LA FALTA DE PRECISIÓN.

EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN IMPLICA VIGILAR QUE TODAS LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR, DEBERÁN ESTAR BASADAS EN OBJETIVOS Y POLÍTICAS DEFINIDAS.

UNA VEZ QUE SE EMPIECE A REALIZAR LA INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES, SE LLEVARÁ A CABO UN RECONOCIMIENTO CON LOS OBJETIVOS QUE DESEAMOS OBTENER; DE LA VIGILANCIA Y LA OBSERVANCIA SE DETERMINARÁN LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN Y DE CORRECCIÓN. ESTE ASPECTO NOS PARECE IMPORTANTE, YA QUE LAS BASES, TODA VEZ SON DEMASIADO PEQUEÑAS Y MUY LABORIOSAS PERO SI SE TIENEN PRESENTES LOS LINEAMIENTOS A SEGUIR, EL TRABAJO SERÁ FÁCIL, YA QUE SABREMOS A DONDE VAMOS A LLEGAR PORQUE PREVIAMENTE SE HAN ESTABLECIDO LAS METAS A LOGRAR.

## **2. PRINCIPIOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

EN CUALQUIER ORGANISMO, LA IDEA DE CONTAR CON UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ES CON EL FIN PRINCIPAL DE ELEVAR EL NIVEL DE RENDIMIENTO Y DE VIDA DEL TRABAJADOR, ASÍ COMO ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD Y UN MEJOR DESARROLLO A LA EMPRESA.

PARA QUE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN LOGRE LOS OBJETIVOS REQUERIDOS, DEBE DESARROLLARSE DE UNA MANERA SISTEMÁTICA Y ORDENADA, Y NO SÓLO ESO, SINO CONTAR CON UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS PARA QUE PUEDA SER APLICADO CON MAYOR EFICACIA.

CUALQUIER PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEBE OBSERVAR LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS.

- UNIDAD:** LOS OBJETIVOS PARTICULARES DEBERÁN ESTAR ORIENTADOS AL OBJETIVO GENERAL.
- CONTINUIDAD:** TODAS LAS ACTIVIDADES DEBERÁN DE SEGUIR UNA SECUENCIA UNIFORME.
- FLEXIBILIDAD:** LAS ACTIVIDADES PARTICULARES PUEDEN MODIFICARSE, PERO SIN DESVIARSE DEL OBJETIVO GENERAL.
- OBJETIVIDAD:** DEBE ELABORARSE DE ACUERDO A NECESIDADES REALES Y NO A LAS QUE SE PIENSA.
- PRECISION:** DEBE SER CLARO Y CONCISO.

**CAPITULO III**  
**PRESENTACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION**

## 1. PROGRAMA DE CAPACITACION DE FERTIMEX (UNIDAD QUERÉTARO)

EN ARMONÍA CON LA ESTRATEGIA GLOBAL DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA LAS UNIDADES INDUSTRIALES DE FERTIMEX Y DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS PARA EL SUBSISTEMA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES Y ELABORACIÓN DE PROGRAMAS, SE LLEVAN A LA PRÁCTICA DOS TIPOS DE PROCEDIMIENTOS:

**PROCEDIMIENTOS NORMATIVOS:** LOS DEFINIMOS COMO AQUELLOS QUE IMPLICAN ACTIVIDADES CONJUNTAS ENTRE LOS COORDINADORES DE CAPACITACIÓN Y EL CECADep (CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL) Y REQUIEREN DE LA DELIMITACIÓN PRECISA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD, Y SON DE OBSERVANCIA GENERAL.

**PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS:** SON LOS QUE CONTIENEN ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO SÓLO EN EL ÁMBITO DE LAS UNIDADES INDUSTRIALES Y CUYA RESPONSABILIDAD RECAE, EN PRIMER TÉRMINO, EN EL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN.

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, EL CECADep ELABORA UN PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES, QUE NO TOMA EN CUENTA LOS DETALLES OPERATIVOS QUE EL COORDINADOR LLEVA A CABO CON LAS AUTORIDADES Y TRABAJADORES DE LA UNIDAD, SINO QUE SE LIMITA A SENTAR LAS BASES DEL SISTEMA Y DETERMINAR LA INFORMACIÓN BÁSICA CON QUE SE DEBE CONTAR.

## 1.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES

### ACTIVIDADES

#### COORDINADOR DE CAPACITACIÓN (RESPONSABLE).

EN CONJUNTO CON JEFES DE ÁREA, ELABORA UN LISTADO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EN EL DEPARTAMENTO, ASÍ COMO DE SUS INDICADORES.

- EN CONJUNTO CON LOS JEFES DE ÁREA, ESTABLECE EL PUNTO ÓPTIMO DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO, PARA LOS CASOS EN QUE SE HAN DETECTADO PROBLEMAS.
- ESTABLECE QUÉ TANTO AFECTAN DICHS PROBLEMAS A SU PROPIO DEPARTAMENTO O A OTROS DEPARTAMENTOS DE LA UNIDAD. CLASIFICA EL TIPO DE PROBLEMAS, DE ACUERDO A LA NOMENCLATURA UTILIZADA.
- DEFINE EL TIPO DE SOLUCIÓN VIABLE PARA CADA PROBLEMA, DELIMITANDO CON PRECISIÓN AQUELLOS EN LOS CUALES LA CAPACITACIÓN PUEDE CONTRIBUIR, YA SEA A TRAVÉS DE CURSOS O DE OTRAS ACTIVIDADES.
- DEFINE LA PRIORIDAD PARA CADA UNO DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.
- VALIDA TODA LA INFORMACIÓN ANTERIOR Y LA VACÍA EN LA FORMA "DETECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO". (VER PÁGINA 37)
- OBTIENE LA INFORMACIÓN DE HABILIDADES, ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE CADA PUESTO.

## **1.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES**

### **ACTIVIDADES**

#### **COORDINADOR DE CAPACITACIÓN (RESPONSABLE).**

EN CONJUNTO CON JEFES DE ÁREA, ELABORA UN LISTADO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EN EL DEPARTAMENTO, ASÍ COMO DE SUS INDICADORES.

- EN CONJUNTO CON LOS JEFES DE ÁREA, ESTABLECE EL PUNTO ÓPTIMO DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO, PARA LOS CASOS EN QUE SE HAN DETECTADO PROBLEMAS.
- ESTABLECE QUÉ TANTO AFECTAN DICHS PROBLEMAS A SU PROPIO DEPARTAMENTO O A OTROS DEPARTAMENTOS DE LA UNIDAD. CLASIFICA EL TIPO DE PROBLEMAS, DE ACUERDO A LA NOMENCLATURA UTILIZADA.
- DEFINE EL TIPO DE SOLUCIÓN VIABLE PARA CADA PROBLEMA, DELIMITANDO CON PRECISIÓN AQUELLOS EN LOS CUALES LA CAPACITACIÓN PUEDE CONTRIBUIR, YA SEA A TRAVÉS DE CURSOS O DE OTRAS ACTIVIDADES.
- DEFINE LA PRIORIDAD PARA CADA UNO DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.
- VALIDA TODA LA INFORMACIÓN ANTERIOR Y LA VACÍA EN LA FORMA "DETECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO". (VER PÁGINA 37)
- OBTIENE LA INFORMACIÓN DE HABILIDADES, ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE CADA PUESTO.



Fertimex

ENTRENAMIENTO Y CALIFICACION DE SERVIDORES DE CANTONAMIENTO Y ABASTECIMIENTO



MINISTERIO DE DEFENSA

COMANDO EN JEFE FUERZA ARMADA ECUATORIANA

COMANDO EN JEFE FUERZA AEREA

COMANDO EN JEFE FUERZA NAVAL

COMANDO EN JEFE FUERZA POLICIAL

COMANDO EN JEFE FUERZA DE SEGURIDAD

COMANDO EN JEFE FUERZA ARMADA ECUATORIANA

COMANDO EN JEFE FUERZA AEREA

COMANDO EN JEFE FUERZA NAVAL

COMANDO EN JEFE FUERZA POLICIAL

COMANDO EN JEFE FUERZA ARMADA ECUATORIANA

COMANDO EN JEFE FUERZA AEREA

COMANDO EN JEFE FUERZA NAVAL

COMANDO EN JEFE FUERZA POLICIAL

COMANDO EN JEFE FUERZA ARMADA ECUATORIANA

COMANDO EN JEFE FUERZA AEREA

COMANDO EN JEFE FUERZA NAVAL

COMANDO EN JEFE FUERZA POLICIAL

COMANDO EN JEFE FUERZA ARMADA ECUATORIANA

COMANDO EN JEFE FUERZA AEREA

COMANDO EN JEFE FUERZA NAVAL

COMANDO EN JEFE FUERZA POLICIAL

COMANDO EN JEFE FUERZA ARMADA ECUATORIANA

COMANDO EN JEFE FUERZA AEREA

COMANDO EN JEFE FUERZA NAVAL

COMANDO EN JEFE FUERZA POLICIAL

- ESTABLECE EL NIVEL REAL DE CADA TRABAJADOR EN RELACIÓN CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.
- EN UNIÓN CON EL OCUPANTE DEL PUESTO Y EL JEFE DE ÁREA, VA LIDA LA INFORMACIÓN DE LOS DOS PUNTOS ANTERIORES Y LA CONFIRMA CON LOS EXPEDIENTES PERSONALES DE CAPACITACIÓN DE CADA TRABAJADOR.
- VACÍA LA INFORMACIÓN ANTERIOR EN EL FORMATO "INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES POR PUESTO". (VER PAG. 39)
- EN VIRTUD DE QUE EL CONJUNTO DE HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES CONSTITUYE EL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN POR PUESTO, EL COORDINADOR ANALIZARÁ LA SITUACIÓN REAL DE CADA TRABAJADOR, CON EL FIN DE DETECTAR SUS DEFICIENCIAS.
- ESTABLECE LAS POSIBLES RELACIONES ENTRE LOS PROBLEMAS DETECTADOS Y LAS DEFICIENCIAS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES.
- EN UNIÓN CON LOS JEFES DE ÁREA, PROGRAMA LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN A REALIZARSE, DEFINIENDO LAS ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN PARA CADA UNO DE ELLOS.
- RECOPILA Y VACÍA LA INFORMACIÓN ANTERIOR EN EL FORMATO "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL". (VER PAG. 40)
- SOMETE EL PROGRAMA A LA CONSIDERACIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, PARA SU AUTORIZACIÓN.





## **SUPERINTENDENTE GENERAL**

- ENVÍA AL CECADEP EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA UNIDAD, PARA LA APROBACIÓN FINAL.

### **1.2. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, SE HA DISTINGUIDO A LO LARGO DE LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS POR SER EN LA QUE MÁS SE HA AVANZADO EN LAS UNIDADES INDUSTRIALES DE FERTIMEX, PERO CON GRAN VARIEDAD EN CUANTO A LOS PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS EN CADA UNA DE ELLAS. LO ANTERIOR, TIENE SU RAZÓN DE SER, EN LA POLÍTICA DEL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS INTERNOS Y LA NATURAL AUTONOMÍA QUE ESTO TRAE CONSIGO, DE LAS UNIDADES INDUSTRIALES CON RESPECTO AL CECADEP.

ASÍ, DENTRO DE TODO EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, LA EJECUCIÓN CONSTITUYE LA ETAPA OPERATIVA E IMAGEN QUE EL CECADEP PROYECTA ANTE LAS UNIDADES INDUSTRIALES, DE TAL SUERTE QUE UN CURSO MAL ORGANIZADO DEJA EN LOS PARTICIPANTES Y EN EL INSTRUCTOR LA IDEA DE FALTA DE PLANEACIÓN EN LA COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN COMO EN EL CECADEP A NIVEL CENTRAL.

DE LO ANTERIOR, SE DESPRENDE LA IMPORTANCIA QUE DEBE BRINDARSE A CADA UNO DE LOS ASPECTOS, TANTO TÉCNICOS COMO ADMINISTRATIVOS EN LA EJECUCIÓN DE UN EVENTO DE CAPACITACIÓN, ASÍ COMO EL ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS QUE RESPETEN LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE CADA UNIDAD, PERO QUE

**AL MISMO TIEMPO OBSERVEN LAS NORMAS Y POLÍTICAS GENERALES EN CUANTO A CALIDAD Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES CON EL FIN DE PERMITIR EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN CONGRUENTE A ESTE PROYECTO.**

**CURSOS CON INSTRUCTORES EXTERNO E INTERNO ESPECIALIZADOS**

## **ACTIVIDADES**

### **COORDINADOR DE CAPACITACIÓN (RESPONSABLE)**

- EN BASE A SU PROGRAMA ANUAL, ELABORA EL LISTADO DE CURSOS CON INSTRUCTORES EXTERNOS E INTERNOS ESPECIALIZADOS, PROPORCIONADOS POR EL CECADep.
- EN CONJUNTO CON LOS JEFES DE ÁREA A LOS QUE VA DIRIGIDO CADA CURSO, ELABORA OBJETIVO, JUSTIFICACIÓN Y TEMARIO TENTATIVO.
- DEFINE LA FECHA TENTATIVA DE IMPARTICIÓN Y LISTA DE PROBABLES ASISTENTES.
- OBTIENE LOS ANTECEDENTES DE CADA PARTICIPANTE.
- COMUNICA A LOS PARTICIPANTES LOS OBJETIVOS DEL EVENTO, CONFIRMANDO LAS EXPECTATIVAS QUE ELLOS TENGAN.
- VACÍA TODA LA INFORMACIÓN ANTERIOR EN EL FORMATO "INFORME PREVIO AL CURSO". (VER PAG. 43)

### **ENCARGADO DE CAPACITACIÓN**

- RECIBE EL FORMATO, SELECCIONA AL PROBABLE INSTRUCTOR Y LE TOMA LA INFORMACIÓN DEL CURSO.
- INFORMA TELEFÓNICAMENTE AL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN.



**Fertimex**

**INFORME PREVIO AL CURSO**



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
Y FORMACIÓN PROFESIONAL  
INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES  
CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS

Nombre del Curso \_\_\_\_\_  
 Unidad Industrial o Servicio \_\_\_\_\_  
 Fecha Realizada \_\_\_\_\_  
 Hora(s) \_\_\_\_\_

Tipo de problema que se pretende resolver con este curso

Objetivos

Temario

Observaciones

Coordinador de Capacitación \_\_\_\_\_

Supervisor de Cursos \_\_\_\_\_

**DEL POSIBLE INSTRUCTOR Y ACUERDAN LAS FECHAS Y EL TAMAÑO DEFINITIVOS.**

- ELABORA Y DISTRIBUYE INVITACIONES Y ORGANIZA, EN GENERAL, EL EVENTO.

**COORDINADOR DE CAPACITACIÓN. INSTRUCTOR/COORDINADOR**

- SE PRESENTA EN LA UNIDAD UNA HORA ANTES DE INICIAR EL EVENTO Y RECIBE DEL COORDINADOR LA INFORMACIÓN SOBRE LAS NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO.

**COORDINADOR DE CAPACITACIÓN**

- DA POR INICIADO EL EVENTO, SUPERVISA PERMANENTEMENTE SU DESARROLLO Y PARTICIPA EN EL ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS DE APLICACIÓN.
- EN LOS CASOS EN QUE SE CONSIDERE CONVENIENTE, ENVÍA AL CECADEP UN INFORME ADICIONAL Y POR SEPARADO DEL DESARROLLO DEL CURSO.

### **1.3. REALIZACIÓN DEL PROGRAMA**

**CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

DENTRO DE LA POLÍTICA DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS QUE A NIVEL INSTITUCIONAL MANEJA LA EMPRESA, LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO SON LA PRINCIPAL MANIFESTACIÓN EN LAS UNIDADES INDUSTRIALES, Y EN EL CASO DE ESTA UNIDAD, POR SU DINÁMICA Y LOS PROBLEMAS TAN PARTICULARES QUE SE PRESENTAN, LA IMPORTANCIA QUE HA ADQUIRIDO ES NOTABLE,

SOBRE TODO EN EL ÉNFASIS QUE SE PONE EN LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL OBRERO EN LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, ENVASE Y EMBARQUE, EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE TODOS LOS NIVELES DE SUPERVISIÓN Y EN LA CAPACITACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA DE MANDOS INTERMEDIOS.

EN EL PROGRAMA DE 1984, EN LO REFERENTE A LAS ÁREAS A DONDE SE DIRIGE LA CAPACITACIÓN, EL 27% ES PARA EL ÁREA DE MANTENIMIENTO, EL 28% PARA PRODUCCIÓN, EL 16% PARA ENVASE Y EMBARQUE, EL 15% PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y EL 13% PARA APLICACIÓN GENERAL.

#### IMPORTANCIA DEL PROGRAMA

LA RELEVANCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA UNIDAD QUE RÉTARO, RADICA EN QUE ES LA CREACIÓN MÁS RECIENTE (1978), Y, POR LO TANTO, EXISTE LA MAYOR NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN ESTA PLANTA.

POR LA CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES Y LAS INVERSIONES TAN FUERTES EN LA PLANTA, FERTIMEX ACTUALMENTE ESTÁ CENTRANDO MAYOR ATENCIÓN EN SU DESARROLLO.

NOMBRE DEL CURSO	DURACION EN HORAS	NOMBRE DEL PUESTO	N. DE TRABAJADORES
CURSO PARA JAUJLEO	30	DESPACHADOR ESPECIALISTA	01
OPERACION DE TRATAMIENTO DE AGUAS PLANTA FUERZA	480	AJILIAR GENERAL	01
OPERACION DE SERVICIO PLANTA FUERZA	480	OPERADOR DE TRATAMIENTO DE AGUAS	01
OPERACION DE GRUA	480	OPERADOR DE LOCOMOTORA	01
OPERACION DE VOLTEADOR	480	OPERADOR DE GRUA	01
OPERACION AUXILIAR DE VOLTEADOR	480	OPERADOR DE TRACTOR	01
OPERACION DE LOCOMOTORA	480	OPERADOR DE TRACTOR	01
OPERACION DE TRACTOR	480	COSEDOR-ENSACADOR CARPINTERO	01
CURSO PARA CARPINTERO	480	TOLVERO	01
CURSO PARA COSEDOR-ENSACADOR	480	TOLVERO	01
CURSO PARA AUXILIAR GENERAL DEL ESTIBADOR	600	AJILIAR GENERAL	01
FUNCIONES DEL AUXILIAR DE CAJA	480	SECRETARIA DEL CONTADOR	01
CONTROL DE COSTOS INDUSTRIALES	6	JEFE DEL AREA Y SUBJEFS	15
PRESUPUESTOS	6	JEFE DEL AREA Y SUBJEFS	15
PLANEACION ESTRATEGICA	24	SUPERINTENDENTES, JEFS DEL AREA Y DEPARTAMENTO	25
DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA	80	JEFS DEL AREA Y DEPARTAMENTO	01

NOMBRE DEL CURSO	DURACION EN HORAS	NOMBRE DEL PUESTO	N. DE TRABAJADORES
CARGA Y DESCARGA DE PIPAS	160	AUXILIAR GENERAL	05
TRATAMIENTO DE AGUAS	160	OPERADOR DE CARGA Y DESCARGA	05
ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DE ACIDOS	160	OPERADOR DE TRATAMIENTO DE AGUAS	05
OPERACION CLARIFICULADOR	320	AUXILIAR GENERAL	01
OPERACION FUSION DE AZUFRE	320	OPERADOR CLARIFICULADOR	01
OPERACION DE FILTRACION	320	OPERADOR DE FUSION	01
OPERACION DE TURBO SUPLADOR	320	OPERADOR DE RECIRCULACION DE ACIDO	01
OPERACION DE TRANSPORTE			
SULFATO I	480	AUXILIAR GENERAL	02
OPERACION DE SUBESTACION	480	OPERADOR DE TRANSPORTE	02
OPERACION DE ESFERAS	480	OPERADOR DE SUBESTACION	02
OPERACION DE REACCION DE SUPERFOSFATO	120	OPERADOR DE DILUCION	02
OPERACION DE MOLIENDA	200	OPERADOR DE TRANSPORTE	04
OPERADOR DE DILUCION	160	OPERADOR DE TRANSPORTE	04
OPERACION DE TRANSPORTE	80	AUXILIAR DE OPERACION	04
AUXILIAR DE OPERACION	80	OPERADOR DE SECADO	04
OPERADOR DE SECADO	120	OPERADOR NEUTRALIZADOR	04
OPERADOR DE NEUTRALIZACION	50	AUXILIAR GENERAL	04

## 2. PROGRAMA DE CAPACITACION DE ALTOS HORNO DE MEXICO, S.A. (AHMSA).

### INTRODUCCION

ESTE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ES UNA SÍNTESIS DEL PROGRAMA ORIGINAL QUE ABARCA LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES Y NECESARIOS PARA NUESTRO ANÁLISIS.

AL NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS, SE HA ASIGNADO UNA LETRA, MISMA QUE APARECE EN EL FORMATO N°3 CON EL FIN DE FACILITAR LA INTERPRETACION Y ESTRUCTURACIÓN DEL MISMO.

EL PROGRAMA, PERTENECIENTE A LA PLANTA INDUSTRIAL SANTA CLARA, A BARCA EL PERÍODO DE OCTUBRE DE 1982 A OCTUBRE DE 1986, Y FUE DISEÑADO CONFORME A LOS DISPUESTO POR LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS CURSOS /EVENTOS	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
NOMBRE DE LOS CURSOS / EVENTOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS
A) FORMACION DE INSTRUCTORES	HABILITAR AL PERSONAL QUE SE HABRÁ DE RESPONSABILIZAR DE IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.
B) RELACIONES HUMANAS	QUE LOS PARTICIPANTES LOGREN LOS OBJETIVOS COMUNES DE SU GRUPO DE TRABAJO EN ARMONÍA Y COOPERACIÓN.
C) DESARROLLO Y PROTECCION DEL SUPERVISOR	DESARROLLAR Y ACTUALIZAR LAS HABILIDADES PERSONALES Y ADMINISTRATIVAS DE LOS PARTICIPANTES, A FIN DE LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD E INTEGRACIÓN CON SU GRUPO DE TRABAJO.
D) TECNICAS ADMINISTRATIVAS	HABILITAR AL PERSONAL EN EL MANEJO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO.
E) PROCESOS ANNSA	QUE LOS PARTICIPANTES UBICEN SU ACTIVIDAD COMO PARTE IMPORTANTE DE UN TODO DENTRO DE LA EMPRESA.
F) SEGURIDAD E HIGIENE	QUE LOS PARTICIPANTES INTERPRETEN Y APLIQUEN LAS NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LA EMPRESA.
G) DIAGRAMAS ELECTRICOS	QUE LOS PARTICIPANTES IDENTIFIQUEN LA SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS ELECTRICOS PARA SU INTERPRETACIÓN.
H) INTERPRETACION DE PLANOS MECANICOS	QUE LOS PARTICIPANTES DEFINAN COMO SE REPRESENTA LA FORMA, LAS MEDIDAS Y LOS DETALLES DE LAS DIFERENTES PIEZAS DIBUJADAS EN UN PLANO.

CURSOS / EVENTOS	DURACIÓN EN HORAS	CONTENIDO EN MATERIAS
A) FORMACION DE INSTRUCTORES	14	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.</li> <li>2. EL INSTRUCTOR EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.</li> <li>3. DISEÑO DE PROGRAMAS.</li> <li>4. LOS RECURSOS DIDÁCTICOS.</li> <li>5. EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES.</li> </ol>
B) RELACIONES HUMANAS	10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.</li> <li>2. TRABAJO EN GRUPO.</li> <li>3. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.</li> </ol>
C) DESARROLLO Y PROYECCIÓN DEL SUPERVISOR.	16	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. INTRODUCCION</li> <li>2. PROCESO ADMINISTRATIVO.</li> <li>3. CUALIDADES DEL SUPERVISOR.</li> <li>4. AUTORIDAD Y LIBERAZGO.</li> <li>5. COMUNICACIÓN</li> <li>6. MOTIVACIÓN</li> </ol>
D) TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS:	20	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NATURALIZA DE LA ADMINISTRACIÓN.</li> <li>2. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.</li> <li>3. TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.</li> </ol>
E) PROCESOS AMRSA:	04	
F) SEGURIDAD E HIGIENE	10	

CURSOS / EVENTOS	DURACION EN HORAS	CONTENIDO EN MATERIAS
G) DIAGRAMAS ELECTRICOS	12	4. MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD.
H) INTERPRETACION DE PLANOS MECANICOS	12	1. COMPLEJO ANSA; 2. TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN. 3. INSTALACIÓN, MAQUINARIA Y EQUIPO. 4. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ANSA.  1. RIESGOS DE TRABAJO. 2. REGLAMENTO INTERNO. 3. ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO. 4. COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE.  1. FUNDAMENTOS DE LA ELECTRICIDAD 2. SIMBOLOGÍA GENERAL 3. CIRCUITOS DE CONTROL ELÉCTRICO  1. SIGNIFICADO, LÍNEAS, VISTAS Y CORTES. 2. ACOTAMIENTOS. 3. SIMBOS. 4. TOLERANCIA DE MEDIDAS.

NOMBRE DEL PUESTO	CURSO / EVENTO A IMPARTIR								
	Nº. DE TRAB.	A	B	C	D	E	F	G	H
SUPERINTEHENTE	01	X	X						
JEFE DE RELACIONES INDUSTRIALES	01	X							
JEFE DE CONTROL DE PERSONAL	01	X	X						
JEFE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	01	X	X						
ENCARGADO MANTENIMIENTO	01	X	X						
ENCARGADO MECANICO	01	X	X						
ENCARGADO MANTENIMIENTO ELECTRICO	01	X	X						
JEFE DEPTO. CONTROL DE MATERIALES	01	X	X						
JEFE TRAFICO Y EMBARQUES	01	X	X						
JEFE ALMACEN SANTA CLARA	01	X	X						
JEFE MOLINOS 12-13	01	X	X						
JEFE MOLINOS 18-16-14	01	X	X						
ENCARGADO CONTROL PROGRAMADOR PLANTAS	01	X	X						
JEFE DEPARTAMENTO METALURGICO	01	X	X						
SUPERVISOR DE SEGURIDAD	01		X	X					
MEDICO INDUSTRIAL	01		X	X					
JEFE TURNO MANTENIMIENTO MECANICO	04		X	X					
JEFE TURNO MANTENIMIENTO ELECTRICO	03		X	X					
AYUDANTE JEFE TURNO MANTENIMIENTO ELEC.	01		X	X					
AYUDANTE JEFE TURNO MANTENIMIENTO MEC.	03		X	X					
JEFE TURNO TALLER MECANICO LAMINACION	01		X	X					
ENCARGADO TALLER MECANICO LAMINACION	01		X	X					
ENCARGADO LUBRICACION	01		X	X					
SUPERVISOR EQUIPO MOVIL Y EDIFICIO	01		X	X					
ENCARGADO DE PATIO	01		X	X					
ENCARGADO DE ALMACEN MATERIA PRIMA	01		X	X					
ENCARGADO DE ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	01		X	X					
AYUDANTE ALMACEN SANTA CLARA	01		X	X					
AUXILIAR DEPARTAMENTO PRODUCCION	02		X	X					
JEFE TURNO PRODUCCION	07		X	X					
AYUDANTE JEFE TURNO PRODUCCION	06		X	X					
SUPERVISOR ACONDICIONAMIENTO MATERIAL	02		X	X					
TECNICO LABORATORIO METALURGICO	02		X	X					
INSPECTOR "A" METALURGICO	07		X	X					
INSPECTOR "B" METALURGICO	11		X	X					
AYUDANTE JEFE METALURGICO	01		X		X				

NOMBRE DEL PUESTO	CURSO / EVENTO A IMPARTIR								
	No. DE TRAB.	A	B	C	D	E	F	G	H
CAJERO PAGADOR	01		X			X			
ENCARGADO DE NOMINA	01		X			X			
AUXILIAR INCENTIVOS VARIOS	01		X			X			
ENCARGADO CONTROL ASISTENCIA IMSS	02		X			X			
SECRETARIA	03		X			X			
ENCARGADO DESPENSA FAMILIAR	01		X			X			
AUXILIAR IMPUESTOS Y DIST. RAYAS	01		X			X			
JEFE DE COCINA	01		X			X			
AUXILIAR DE COCINA	01		X			X			
AUXILIAR TOMADURIA DE TIEMPO	01		X			X			
RECEPCIONISTA TELEFONISTA	01		X			X			
ENFERMERA	03		X			X			
AYUDANTE DESPENSA FAMILIAR	01		X			X			
SECRETARIO MANTENIMIENTO	01		X			X			
AUXILIAR ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	04		X			X			
AUXILIAR ALMACEN MATERIA PRIMA	05		X			X			
AUXILIAR RELEVA VACACIONES	01		X			X			
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	03		X			X			
DEMOSTRADOR PESADOR	01		X			X			
CONTROL DE EMBARQUES	01		X			X			
DESPACHADOR ALMACEN	04		X			X			
AUXILIAR COMPRAS CHOFER	01		X			X			
HORNERO	04		X				X	X	
MOLENO DE PRIMERA	20		X				X	X	
OPERADOR TIJERA ACABADO Y/O SIERRA	06		X				X	X	
CAMBIADOR DE MOLINOS	12		X				X	X	
AYUDANTE DE HORNERO	05		X				X	X	
OPERADOR CONTROL DESBASTE Y PARRILLA	03		X				X	X	
DESBASTADOR DE PRIMERA	10		X				X	X	
MOLENO DE SEGUNDA	06		X				X	X	
AYUDANTE MOLENO Y DESBASTADOR	05		X				X	X	
OPERADOR EMPUJADOR BILETES	03		X				X	X	
OPERADOR TIJERA VOLADORA	03		X				X	X	
ENGANCHADOR	06		X				X	X	
PARRILLERO CONTROLADOR	14		X				X	X	
CORTADOR E IDENTIFICADOR DE CHATARRA	06		X				X	X	
PARRILLERO HORNO	09		X				X	X	

NOMBRE DEL PUESTO	CURSO / EVENTO A IMPARTIR								
	No. DE TRAB.	A	B	C	D	E	F	G	H
PEON	160		X			X	X		
OPERADOR MAQUINA ESMERILADORA AUTOMATICA	03		X			X	X		
MOLERO DESBASTADOR	12		X			X	X		
OPERADOR CONTROL	01		X			X	X		
AYUDANTE OPERADOR MAQUINA ESMERILADORA AUTOMATICA	03		X			X	X		
ESMERILADOR	33		X			X	X		
CORTADOR DE BILETES	04		X			X	X		
MUESTREADOR DE LABORATORIO	01		X			X	X		
OPERADOR DE LOCOMOTORA	03		X			X	X		
OPERADOR DE GRUA TERRESTRE	02		X			X	X		
OPERADOR DE GRUA UNIT	03		X			X	X		
AYUDANTE TRACK MOVIL Y EQUIPO VIAS	03		X			X	X		
OPERADOR CIERRA CIRCULAR	01		X			X	X		
ELECTRICISTA VARIOS	10		X				X	X	
ENCARGADO BOMBAS Y CALDERAS	03		X				X	X	
ENCARGADO SUBESTACION Y MOTORES	05		X				X	X	
AYUDANTE GENERAL ELECTRICO	10		X				X	X	
MECANICO DE LAMINACION	11		X				X		X
PALLERO SOLDADOR Y CORTADOR	01		X				X		X
OPERADOR MISCELANEO	01		X				X		X
MECANICO VARIOS	17		X				X		X
MECANICO MOLINOS	06		X				X		X
MECANICO DE PRIMERA	04		X				X		X
OPERADOR EQUIPO MOVIL	17		X				X		X
AYUDANTE TALLER LAMINACION Y GRUISTA	02		X				X		X
MECANICO DE LUBRICACION	06		X				X		X
ALBAÑIL	02		X				X		X
AYUDANTE GENERAL MECANICO	22		X				X		X
AYUDANTE ALBAÑIL	02		X				X		X

**CAPITULO IV**  
**ANALISIS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION**

## 1. FERTIMEX

DENTRO DEL SISTEMA DE FERTIMEX, PARA IMPLANTAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, EXISTEN ALGUNAS ETAPAS QUE TODO PROCESO DEBE CONTENER. DICHAS ETAPAS NO SE CONSIDERAN EN SÍ COMO PARTES DE UN PROGRAMA SINO QUE SON DIVIDIDAS POR CUESTIONES ORGANIZACIONALES INHERENTES A LA EMPRESA.

LA DIVISIÓN SE PUEDE DETERMINAR DE LA SIGUIENTE MANERA:

**INFORMACION PREVIA:** SE ACEPTA COMO INFORMACIÓN CONCERNIENTE A LAS ETAPAS DE A) DETECCIÓN DE NECESIDADES, B) DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, Y C) DEFINICIÓN DEL CONTENIDO.

TAL INFORMACIÓN NO SE ESTIMA COMO PARTE DEL PROGRAMA, PERO ES ESTRUCTURADA EN LOS FORMATOS ("INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES" E "INFORME PREVIO AL CURSO") CORRESPONDIENTES.

**INFORMACION DEL PROGRAMA:** LA INFORMACIÓN QUE PRESENTA EL PROGRAMA, ES LA NECESARIA Y ES ORDENADA DESPUÉS DE LA INFORMACIÓN PREVIA.

**INFORMACION COMPLEMENTARIA:** SE CONTEMPLAN LAS ETAPAS COMO SON: SEÑALAMIENTO DE LOS MÉTODOS (MÉTODO DE LOS CUATRO PASOS). ELABORACIÓN DEL PROGRAMA, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

EL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN DE CADA UNA DE ESTAS ETAPAS ESTÁ INTEGRADO EN UNOS MANUALES QUE ABARCA OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, PARA LA IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

TODA ESA INFORMACIÓN SE TOMA EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN

DEL ANÁLISIS, AUNQUE NO ES POSIBLE INCLUIRLA POR SER MUY VOLU-  
MINOSA, POR LO QUE AL HACER REFERENCIA A ALGUNOS PUNTOS  
DEL PROGRAMA NO SE ENCONTRARÁ EN EL TEXTO.

### 1.1. PROCESO UTILIZADO EN LA CAPACITACIÓN

**DETECCIÓN DE NECESIDADES:** EN ESTE ASPECTO, SE HA VENIDO  
TRABAJANDO EN FERTIMEX DESDE 1980, YA QUE SE RECONOCE QUE  
LA IMPORTANCIA Y RELEVANCIA DEL PROGRAMA RADICAN BÁSICAMEN-  
TE, EN DICHO PUNTO, SE APLICA UN MODELO PARA DETECTAR NECE-  
SIDADES QUE RESPONDE A UN MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA, ES  
DECIR: NO NACE DE LA IMPROVISACIÓN. EL MODELO CONSIDERA LA  
DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE OTORGA EL OR-  
GANO CENTRAL (CECADEP) A LOS COORDINADORES DE CAPACITACIÓN  
Y A LOS JEFES DE ÁREA, QUIENES ESTÁN IDENTIFICADOS CON LAS  
DIFERENTES VARIABLES, QUE AFECTAN A LOS TRABAJADORES EN EL  
DESEMPEÑO DE SU ACTIVIDAD.

EL MODELO UTILIZADO POR LA EMPRESA RESULTA EFICIENTE, YA  
QUE PRETENDE DETECTAR NECESIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL,  
DEPARTAMENTAL E INDIVIDUAL, DE UNA FORMA TEÓRICA (CUESTIONA-  
RIO SUGERIDO POR EL CECADEP A LOS COORDINADORES Y JEFES DE  
ÁREA), Y DE UNA FORMA PRÁCTICA (EL EXPEDIENTE ACERCA DEL DE-  
SEMPEÑO DEL TRABAJADOR, QUE POSEE EL JEFE DE ÁREA), DANDO,  
COMO RESULTANTE, UNA DETECCIÓN REAL Y COMPLETA.

**SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS:** SE ESTABLECEN OBJETIVOS A  
CUMPLIR, COHERENTES CON LA REALIDAD Y BASADOS EN UNA INVESTI-  
GACIÓN Y METODOLOGÍA PREVIA (DETECCIÓN DE NECESIDADES), O

CONJUGÁNDOSE CON OBJETIVOS GENERALES QUE HA VENIDO MANEJANDO LA EMPRESA, QUE PRETENDEN ASPECTOS TÉCNICOS Y SE RESUMEN EN CUATRO PUNTOS: INDUCCIÓN, SEGURIDAD, CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y EQUIPOS DE LA FÁBRICA.

**DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN:** SE DEFINE EL CONTENIDO CONGRUENTEMENTE CON LOS DOS PUNTOS ANTERIORES, Y SE PROGRAMA DE ACUERDO A LOS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS QUE REQUIERE EL PUESTO, SIENDO EL OBJETIVO PRIMORDIAL A ALCANZAR. SE REALIZA UNA COMPARACIÓN ENTRE LO QUE EL TRABAJADOR ES CAPAZ DE HACER ANTES DE SER CAPACITADO, Y LO QUE SE QUIERE QUE SEA CAPAZ DE HACER DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN.

DE ESTA MANERA SE ESTABLECE PUNTO POR PUNTO EL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN, LA FORMA EN QUE SE DEFINE EL CONTENIDO ES OBJETIVA, PERO AL MISMO TIEMPO DA LA PAUTA AL INSTRUCTOR PARA ADECUAR ESE CONTENIDO EN LA FORMA QUE SEA CONVENIENTE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN.

**SEÑALAMIENTO DE LOS METODOS DE CAPACITACION:** LA MANERA EN QUE SE IMPARTE LA CAPACITACIÓN ESTÁ ACORDE CON LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS, Y SE PROGRAMA DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, QUE SEÑALA QUE DEBEN SER 480 HORAS DE INSTRUCCIÓN.

LA MANERA EN QUE SE IMPARTE LA CAPACITACIÓN ESTÁ BIEN ESTRUCTURADA. LOS MÉTODOS PARA DESARROLLARLA SE ESTABLECIERON CON ANTERIORIDAD, Y CONSISTEN EN: DOS SEMANAS DE CAPACITACIÓN TEÓRICA, EN LAS QUE EL CAPACITADO ABANDONARÁ EL ÁREA DE TRABAJO, Y SERÁ INSTRUIDO EN AULAS ESPECIALES; Y A LAS

DIEZ SEMANAS RESTANTES SE LE TRASLADA AL ÁREA DE TRABAJO, DONDE SE CAPACITARÁ EN FORMA PRÁCTICA. LA TÉCNICA USUALMENTE UTILIZADA ES LA DE LOS CUATRO PASOS: OBSERVACIÓN, DEMOSTRACIÓN, EXPERIMENTACIÓN Y COMPROBACIÓN.

AL FINAL, SE LE PRACTICA UN EXAMEN TÉCNICO-PRÁCTICO, Y, EN CASO DE APROBARLO, SE LE SOMETE FINALMENTE A UN PERIODO DE PRUEBA EN EL NUEVO PUESTO QUE TENDRÍA UNA DURACIÓN DE TREINTA DÍAS.

LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS SE ENFOCAN MÁS A CUBRIR ASPECTOS O DEFICIENCIAS DE TIPO TÉCNICO, RESULTANDO MUY ACERTADOS POR EL TIEMPO DESTINADO A CAPACITAR EN EL LUGAR DE TRABAJO AL AUMENTAR LAS POSIBILIDADES DE UN MEJOR APRENDIZAJE.

**ELABORACION DEL PROGRAMA:** SE PARTE DE LA BASE DE QUE SE CUMPLIERON SATISFACTORIAMENTE LAS CUATRO ETAPAS ANTERIORES, DANDO COMO PRODUCTO UN PROGRAMA OBJETIVO, ELABORADO PARA CUMPLIR CON UN FIN GENERAL (DESARROLLO-ORGANIZACIONAL) Y CON PROPÓSITOS ESPECÍFICOS, QUE SERÁN ALCANZADOS AL TOMAR EN CUENTA AL TRABAJADOR, EL CONTENIDO MISMO DEL PROGRAMA Y LA EFICIENCIA REQUERIDA POR EL INSTRUCTOR. ÉSTE ÚLTIMO ES UN PUNTO EN EL QUE LA EMPRESA DEDICA BASTANTES RECURSOS TANTO PARA CAPACITAR CORRECTAMENTE A SUS INSTRUCTORES INTERNOS, COMO PARA CONTRATAR AL INSTRUCTOR EXTERNO, QUE DEBE CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PROGRAMA, Y AUXILIARSE DE LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS ADECUADOS AL TIPO DE CAPACITACIÓN QUE VA A DESARROLLAR.

**EJECUCION DEL PROGRAMA:** ES EJECUTADO CONFORME A LAS FASES

PREESTABLECIDAS EN SU ELABORACIÓN, QUE SIGNIFICAN, PARA LA EMPRESA, LA ETAPA EN LA QUE PODRÁ COMPROBAR, LO BIEN ELABORADO QUE ESTÁ SU PROGRAMA Y LA CORRECTA CAPACITACIÓN QUE HIZO DE SU INSTRUCTOR INTERNO, COMO DE LA ELECCIÓN DEL INSTRUCTOR EXTERNO.

LOS PROBLEMAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN ESTE PUNTO DEBERÁN SER MÍNIMOS, YA QUE SE HA SEGUIDO TODA UNA METODOLOGÍA, TANTO PARA ELABORAR COMO PARA LA FORMA EN QUE SE VA A IMPARTIR LA CAPACITACIÓN. LA EJECUCIÓN, A CARGO DE LOS INSTRUCTORES, ESTÁ BIEN DEFINIDA YA QUE SE CUENTA CON VARIOS TIPOS (INTERNOS, HABILITADOS, EXTERNOS Y ESPECIALIZADOS), DELIMITANDO CLARAMENTE SUS FUNCIONES.

**EVALUACION:** SE EVALÚA EN FORMA GENERAL, ESTO ES NOS DA UN MARGEN DE AMPLITUD, PARA EVALUAR EL PROGRAMA QUE INCLUYE TODOS LOS PUNTOS QUE SE HAN VENIDO MANEJANDO EN LA METODOLOGÍA ANTERIOR A LA EVALUACIÓN.

EL COORDINADOR DE LA CAPACITACIÓN ENVIARÁ UN REPORTE AL CECADEP, SOBRE LOS RESULTADOS QUE TRAJÓ CONSIGO EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y SU OPINIÓN ACERCA DEL NIVEL INTELECTUAL QUE MANIFIESTÓ EL INSTRUCTOR DURANTE EL DESARROLLO DEL PROGRAMA. ASIMISMO, EL INSTRUCTOR SE ENTREVISTARÁ CON EL JEFE DEL CECADEP, A FIN DE INDICARLE CÓMO DESARROLLÓ LA CAPACITACIÓN Y EL NIVEL DE APRENDIZAJE QUE PERCIBIÓ EN LOS PARTICIPANTES. ESTA MANIFESTACIÓN SE ANALIZA POR EL CECADEP, Y SE ENVÍA UN REPORTE A LA UNIDAD DE EVALUACIÓN, QUE A SU VEZ, SE COMUNICA CON EL COORDINADOR DE LA CAPACITACIÓN Y CON EL

INSTRUCTOR ACERCA DE LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN, Y DE LAS INEFICIENCIAS Y CIRCUNSTANCIAS ENCONTRADAS CON EL FIN DE DISMINUIRLAS Y CORREGIRLAS.

ES UNA MANERA DEFINIDA Y CLARA DE EVALUAR UN PROGRAMA, YA QUE EXISTE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, PARA QUE VARIAS PERSONAS ESPECIALIZADAS, EVALÚEN, EN FORMA OBJETIVA, Y EMITAN SU OPINIÓN, A FIN DE TENER DIFERENTES CRITERIOS PARA CONOCER LOS CAMBIOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS ADVERTIDOS EN LOS PARTICIPANTES CON LA CAPACITACIÓN.

**SEGUIMIENTO Y CONTINUACIÓN:** EL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN SE ENCARGARÁ DEL SEGUIMIENTO DE LA MISMA, ACORDE CON LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS PREESTABLECIDAS EN EL PROGRAMA, Y LA REALIZACIÓN DE CADA UNO DE SUS PUNTOS. A SU VEZ, EL CECADep Y LA UNIDAD DE EVALUACIÓN PROSIGUEN CON EL SEGUIMIENTO AL VIGILAR LA ADECUADA IMPARTICIÓN DE LOS CURSOS Y OBJETIVOS ALCANZADOS HASTA ESE MOMENTO Y LOS QUE SON NECESARIOS DE IMPARTIR SUBSECUENTEMENTE.

DE TAL MANERA, AL EVALUAR LA CAPACITACIÓN Y ANALIZAR SU SEGUIMIENTO, SE TENDRÁ LA PAUTA PARA PODER CONTINUAR CON LA CAPACITACIÓN BAJO BASES SÓLIDAS Y EFICIENTES QUE PERMITAN UNA ADECUADA ESTRUCTURACIÓN DE OBJETIVOS Y ACERTADA TOMA DE DECISIONES.

## 1.2. ALCANCES

EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, FERTIMEX TIENE UNA ESTRUCTURA BIEN DEFINIDA QUE HA SIDO DESARROLLADA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EXPERIENCIA.

EL SISTEMA QUE MANTIENE PERMITE QUE EXISTA UN PROCESO CONGRUENTE Y UNIFICADO, TRABAJANDO EN CONJUNTO EL CECADEP, UNIDAD DE EVALUACIÓN Y COORDINADORES DE CAPACITACIÓN, SI ES POSIBLE ELABORAR PROGRAMAS TANTO DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN COMO DE DESARROLLO, DETERMINANDO POLÍTICAS, OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DE DICHS PROGRAMAS.

LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD SON DELIMITADAS AL DEFINIR CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS.

LA UTILIZACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS ES BIEN APROVECHADA AL HACER USO DE INSTRUCTORES INTERNOS EN UN 90%, YA QUE SON PERSONAS MUY COMPENETRADAS CON LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS EN LOS QUE SE VA A IMPARTIR LA CAPACITACIÓN.

LA SECUENCIA QUE TIENE LA ELABORACIÓN DE CADA PROGRAMA Y LOS PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS ESTABLECIDOS DE ANTEMANO, PERMITEN QUE EXISTA UNA EVALUACIÓN Y CONTROL EFICIENTES EN CADA PROGRAMA, LOGRANDO LA RETROALIMENTACIÓN QUE DEBE EXISTIR EN TODO EL SISTEMA.

### 1.3. LIMITACIONES

EL CECADep COMO ÓRGANO INVOLUCRADO EN EL ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL, RESULTA UNA PIEZA IMPORTANTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE FERTIMEX.

COMO UNIDAD CENTRAL, PUEDE ALLEGARSE LA INFORMACIÓN DE CUALQUIER PROGRAMA EN EL MOMENTO EN QUE LO NECESITE, PERO NO LA MANTIENE ALMACENADA NI UNIFICADA, ES DECIR:

CADA PLANTA INDUSTRIAL POSEE LA INFORMACIÓN REFERENTE A DETECCIÓN DE NECESIDADES, OBJETIVO Y CONTENIDO. AL CECADep SÓLO SE LE INFORMA E INTERVIENE EN FIJAR LAS BASES PARA QUE SE PROCEDA A ELABORAR LOS PROGRAMAS.

SIN DEJAR DE CONSIDERAR LAS LIMITACIONES QUE TIENE TANTO DE AUTORIDAD COMO DE RESPONSABILIDAD, EL CECADep, EN LA TOMA DE DECISIONES ENCAMINADAS PRINCIPALMENTE A DESARROLLAR AL PERSONAL, PUEDE NO TENER COMPLETO ACIERTO, YA QUE LA INFORMACIÓN ES MANEJADA INTERNAMENTE.

ÉSTO, AUNQUE SE SALE UN POCO DE LO QUE ES EL PROGRAMA EN SÍ, ES CONSIDERADO POR NO CONCEBIR UNA CAPACITACIÓN QUE NO RESPONDA A UN DESARROLLO DEL PERSONAL Y DE LA PROPIA INSTITUCIÓN.

## 2. AHMSA

LA INFORMACIÓN QUE APARECE EN EL PROGRAMA ABARCA UN 95% DE LA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS, LA INFORMACIÓN RESTANTE SE OBTUVO DE UNA FORMA VERBAL.

### 2.1. PROCESO UTILIZADO EN LA CAPACITACIÓN

**DETECCION DE NECESIDADES:** EN ESTA ETAPA NO SE OBTUVO INFORMACIÓN REAL, NI SE UTILIZARON LAS TÉCNICAS MÁS COMUNES PARA DETECTAR NECESIDADES. EL CRITERIO EMPLEADO PARA DETERMINAR LAS SUPUESTAS NECESIDADES FUE ARBITRARIO Y SUBJETIVO, BASADO SOLAMENTE EN CONOCIMIENTOS EMPÍRICOS, DE ESTA MANERA NO ES POSIBLE LA SUPERACIÓN DE PROBLEMAS Y EVITAR LA CREACIÓN DE SITUACIONES CRÍTICAS.

**SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS:** AÚN CUANDO NO SE HAYA CONSIDERADO LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO, EL SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS HECHO DE UNA FORMA UNILATERAL, ESTÁ ORIENTADO BÁSICAMENTE A CUBRIR ASPECTOS HUMANÍSTICOS Y A LA IDENTIFICACIÓN CON ALGUNAS TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

EL CURSO DE MAYOR DURACIÓN ES EL DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (VEINTE HORAS), Y SI CONSIDERAMOS QUE LOS CURSOS RESTANTES DURAN MENOS, ES DIFÍCIL CREER QUE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA SEAN AMBICIOSOS, Y PODEMOS PENSAR QUE TRATAN SÓLO DE CORREGIR FALLAS EVENTUALMENTE O EN FORMA APARENTE DESARROLLAR AL PERSONAL.

**DEFINICION DEL CONTENIDO DE CAPACITACION:** LIGADO ESTRECHA-

MENTE CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA, EL CONTENIDO; AL ABARCAR MATERIAS DE CARÁCTER HUMANÍSTICO, PRETENDE OTORGAR CONOCIMIENTOS EN SU MAYORÍA TEÓRICOS QUE NO SON CAPACES DE SATISFACER LAS NECESIDADES TÉCNICAS DEL PERSONAL OPERATIVO SIENDO ÉSTE MÁS DEL 50% DEL TOTAL QUE LABORA EN LA PLANTA. DEBEMOS DE CONSIDERAR LAS RELACIONES HUMANAS COMO UN FACTOR DE PRIMER ORDEN, YA QUE LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL CONSTITUYE UN PUNTO MUY IMPORTANTE; SIN EMBARGO, SE ESTÁ BRINDANDO POCO APOYO AL DESARROLLO DE APTITUDES Y CONOCIMIENTOS QUE TIENEN UNA INJERENCIA MÁS DIRECTA CON LAS ACTIVIDADES DE CADA PUESTO.

**SEÑALAMIENTO DE LOS METODOS:** POR LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA CADA CURSO A IMPARTIR, APROXIMADAMENTE EL 80% SE DESARROLLÓ EN AULAS, Y EL 20% RESTANTE EN EL LUGAR DE TRABAJO DE MANERA TEÓRICO PRÁCTICA.

LA ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS ES HASTA CIERTO PUNTO SUBJETIVA, YA QUE SE ELIGEN DE ACUERDO A LAS CAPACIDADES (AULAS, LABORATORIOS, EQUIPO AUDIOVISUAL Y TALLERES), RECURSOS (TIEMPO, INSTRUCTORES Y PRESUPUESTO) Y OBJETIVOS QUE PRETENDE CUBRIR CADA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

**ELABORACION DEL PROGRAMA:** LA REDACCIÓN DE LOS OBJETIVOS SE DELIMITA AL PRESENTARNOS UNA CONGRUENCIA CON LA ESTRUCTURACIÓN DEL CONTENIDO, SI TOMAMOS COMO EJEMPLO FORMACIÓN DE INSTRUCTORES (CURSO), LA HABILITACIÓN DEL PERSONAL (OBJETIVO) Y EL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN QUE SE DEBE DE IMPARTIR, OBSERVAMOS QUE NO EXISTE DISCREPANCIA Y SI HAY UN OR-

DEN EN SU ELABORACIÓN.

TAMBIÉN ESTÁN CONTEMPLADOS LOS RECURSOS DIDÁCTICOS CON LOS QUE DEBE CONTAR EL INSTRUCTOR (MATERIA No. 4 DEL CURSO FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, (VER PAG. 50)

CABE SEÑALAR QUE LAS TÉCNICAS Y MATERIALES A UTILIZAR, POR EL INSTRUCTOR, DEBEN ESTAR INCLUIDAS EN DETALLE DENTRO DEL PROGRAMA, ADEMÁS NO SE CUENTA CON NINGÚN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN LIMITANDO LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y POR CONSIGUIENTE DISMINUYENDO LA EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES.

LA ORGANIZACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN SE ESTABLECE CON UNA FORMA MUY SENCILLA, DETERMINANDO LOS CURSOS MATERIAS A IMPARTIR, LOS INSTRUCTORES A UTILIZAR Y EL NÚMERO DE PARTICIPANTES A CAPACITAR (VER PAG. 52)

• EJECUCIÓN DEL PROGRAMA: LA FORMA DE CÓMO EJECUTAR EL PROGRAMA ES CONSIDERADA, SI SE QUIEREN TENER INDICADORES DE LA CORRECTA O INCORRECTA FORMA DE HACERLO; ÚNICAMENTE DESPUÉS DE CADA ACTIVIDAD Y AL FINAL DEL PROGRAMA ES POSIBLE DETERMINAR SI LA EJECUCIÓN FUE EFICAZ.

SOLO LOS CONOCIMIENTOS QUE DEBE POSEER EL CAPACITADOR SON SEÑALADOS Y ES UN PUNTO A FAVOR PARA IMPARTIR CORRECTAMENTE LOS CURSOS; SIN EMBARGO, NO ES SUFICIENTE POR NO CONSIDERAR LA MANERA EN QUE SE DEBE CONDUCIR A LOS PARTICIPANTES PARA LLEGAR A LOS OBJETIVOS.

EVALUACIÓN: EL PROGRAMA NO PRESENTA NINGÚN MÉTODO DE EVALUACIÓN, SI BIEN AL DETECTAR NECESIDADES SE PUEDE EVALUAR DE UNA FORMA EMPÍRICA, NO ES DE CONFÍAR TAL PROCEDIMIENTO.

LOS DISPOSITIVOS PARA APLICAR LA EVALUACIÓN ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL PROGRAMA, NO EXISTEN POR LO MENOS DE UNA MANERA IMPLÍCITA. ESTO NOS CONDUCE A QUE CUANDO SE QUIERA FORMULAR EL NUEVO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, NO SE TENGAN INDICADORES QUE NOS DIGAN QUÉ ELEMENTOS O SITUACIONES DEBEN CONSIDERARSE, QUÉ OBJETIVOS QUEDARON INCOMPLETOS Y QUE TÉCNICAS RESULTARON INADECUADAS, O VALIOSAS PARA PODER HACER USO DE ELLAS NUEVAMENTE.

**SEGUIMIENTO:** ES NECESARIO QUE EXISTA UN SEGUIMIENTO DESDE QUE SE INICIA, HASTA QUE TERMINA EL PROGRAMA. DESDE LA PLANEACIÓN Y LA EJECUCIÓN HASTA LA EVALUACIÓN, ES DECIR: EL SEGUIMIENTO LO PODEMOS CONSIDERAR COMO UN ELEMENTO DE CONTROL, QUE VA A VIGILAR PASO A PASO EL DESARROLLO DEL PROGRAMA PARA QUE AL FINAL SE OBTENGA UNA IDENTIFICACIÓN COMPLETA DE LAS FALLAS Y LOS ACIERTOS.

EN ESTE PUNTO, NO ES POSIBLE QUE EXISTA UN SEGUIMIENTO REAL SI NO HAN SIDO DEFINIDAS CLARAMENTE LAS ETAPAS DEL PROGRAMA Y MÁS AÚN CUANDO NO SE CUENTA CON ALGÚN MECANISMO DE EVALUACIÓN, O SE CARECE DE INFORMACIÓN QUE INDIQUE LAS NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN.

## 2.2. ALCANCES

EN CADA UNA DE LAS ETAPAS, COMO SON: EL SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS, CONTENIDO Y ELABORACIÓN DEL PROGRAMA, EXISTE CONGRUENCIA Y CLARIDAD DE SU ESTRUCTURACIÓN, EL PROGRAMA AUNQUE NO ESTABLEZCA UNA DIFERENCIA, ESTÁ ENFOCANDO BUENA PAR-

TE DE SUS OBJETIVOS AL DESARROLLO DEL PERSONAL Y NO SÓLO A SU CAPACIDAD.

ADEMÁS, AL CONSIDERAR EN BUENA MEDIDA EL NIVEL DE MANDO INTERMEDIO, Y ES UN PUNTO QUE NO SE DEBE DESCUIDAR POR LA INCIDENCIA QUE SOBRE ÉSTE TIENEN LAS DECISIONES Y EL FLUJO DE INFORMACIÓN QUE DE AHÍ EMANA AFECTANDO LOS DEMÁS NIVELES.

SE PUEDE OBSERVAR QUE EL PERSONAL INCLUIDO EN EL PROGRAMA ES DE UN NÚMERO ACEPTABLE; Y ESTO IMPLICA QUE LOS RECURSOS UTILIZADOS PARA QUERER ESTABLECER UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN RESULTAN CONSIDERABLES, PERO SE DEBEN CONSIDERAR QUE SON INVERSIONES QUE RENDIRÁN FRUTOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

### 2.3. LIMITACIONES

LA INFORMACIÓN QUE CONTEMPLA CUALQUIER PROGRAMA DEBE SER RESPALDADA POR EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, FIJADOS DE ANTEMANO QUE NOS INDIQUEN PASO A PASO CÓMO DEBE SER LA IMPLANTACIÓN DE TALES PROGRAMAS.

LA UNIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LA INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA NO EXISTE, TENIENDO COMO CONSECUENCIA UN PROGRAMA DEFICIENTE FALTO DE CONTINUIDAD Y REALISMO.

ADEMÁS DE NO TENER DEFINIDOS LOS CURSOS QUE SON PARA ADIESTRAMIENTO LOS QUE SON PARA CAPACITACIÓN Y LOS DE DESARROLLO, Y SU APLICACIÓN SIN PODER LLEVAR UN ORDEN, ES DIRIGIDA A SATISFACER OBJETIVOS NO PRIORITARIOS, TENIENDO EN CONSECUENCIA UN MAL USO DE LOS RECURSOS DESTINADOS A LA CAPACITACIÓN.

**SI RECALCAMOS QUE EL PROGRAMA PRESENTA VIGENCIA DE CUATRO AÑOS Y QUE EL CURSO DE MAYOR DURACIÓN ES EL DE VEINTE HORAS (QUE EN DOS SEMANAS SE PUEDEN CUBRIR), ES MUY POSIBLE QUE LOS RESULTADOS SEAN POBRES AL FINALIZAR EL CURSO.**

### **3. CONCLUSIONES**

**COMO HA QUEDADO DEMOSTRADO EN EL ANÁLISIS QUE ANTECEDE, ES NECESARIO QUE CUALQUIER EMPRESA AL DESARROLLAR ALGÚN PROGRAMA, LO HAGA SOBRE BASES FIRMES Y NO EN FORMA IMPROVISADA. LA PLANEACIÓN, COMO UNA DE LAS FUNCIONES PRIMORDIALES EN TODA EMPRESA, DEBE APLICARSE EN TODA SU AMPLITUD.**

**LA APLICACIÓN DEBE ABARCAR DESDE LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES Y SU CURSO DE ACCIÓN A SEGUIR, HASTA LA UTILIZACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN MÁS ELEMENTALES (ELABORACIÓN DE MANUALES).**

**UN PROGRAMA QUE HA TENIDO PLANEACIÓN ADECUADA, FIJA EL TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR CADA UNA DE SUS PARTES, ADEMÁS DE LOS OBJETIVOS Y LA SECUENCIA QUE CADA UNA DE SUS OPERACIONES DEBE TENER. ESTABLECER EN DETALLE EL PROGRAMA ES UNA REGLA QUE SE DEBE CUMPLIR PARA SU EFICAZ DESARROLLO.**

**EN EL CASO DE FERTIMEX, OBSERVAMOS UNA PLANEACIÓN ADECUADA YA QUE ADEMÁS DE FIJAR UNA SECUENCIA EN CADA UNA DE LAS ETAPAS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, ESTABLECE UNA DELIMITACIÓN DE LO QUE ES PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTOS.**

ADEMÁS QUE EL PROGRAMA CUMPLE CON TODOS LOS PRINCIPIOS QUE DEBE OBSERVAR, LA UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS. ES UNA TÉCNICA EN QUE SE APOYA FERTIMEX.

POR OTRA PARTE, AHMSA PRESENTA DEFICIENCIAS EN SU PLANEACIÓN, QUE PUEDE SER COMO CONSECUENCIA DE UNA MALA ORGANIZACIÓN.

AL NO TENER UNA PLANEACIÓN SÓLIDA, EXISTEN DEFICIENCIAS EN LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS, Y EN ESTE CASO LOS DE CAPACITACIÓN; ADEMÁS, NO CUENTA CON NINGÚN MANUAL QUE INDIQUE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN LA CAPACITACIÓN.

CABE SEÑALAR QUE EN AHMSA HUBO SITUACIONES TALES COMO CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN, EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SITUACIÓN ECONÓMICA PRECARIA, FAVORECIDA POR EL PROGRAMA DE AUSTERIDAD IMPUESTO POR EL GOBIERNO. ESTO TRAJÓ COMO CONSECUENCIA QUE NO SE CUMPLIERA SATISFACTORIAMENTE CON EL PROGRAMA ANTERIOR Y QUE POSIBLEMENTE AÚN TENGA REPERCUSIONES EN EL PROGRAMA ACTUAL.

ES DIFÍCIL SEÑALAR EL PROCESO UTILIZADO, YA QUE SÓLO SE CUENTA CON UNA SECUENCIA EN LO QUE ES SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS, CONTENIDO, MÉTODOS Y ALGUNOS ASPECTOS EN LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA. DE ESTA FORMA SÓLO CUMPLE ALGUNOS PRINCIPIOS (FIJAR PROGRAMAS POR ESCRITO, SU TIEMPO DE DURACIÓN, FLEXIBILIDAD Y ALGUNOS BENEFICIOS) DEL TOTAL QUE DEBERÍA DE REUNIR.

LA FORMA EN QUE CADA UNO DE LOS PROGRAMAS HA SIDO IMPLANTA-

DO ES DIFERENTE, YA QUE MIENTRAS FERTIMEX MANTIENE UN SISTEMA YA MADURADO, EN AHMSA, SE OBSERVA UNA EVOLUCIÓN INCOMPLETA Y ES QUE AUNQUE LOS DOS PROGRAMAS NO TIENEN LOS MISMOS ALCANCES, LOS DOS CONVERGEN HACIA UN MISMO PUNTO DE DESARROLLO, ES DECIR, EL PROCESO QUE HEMOS DEMOSTRADO EN EL CAPÍTULO II ES EL MISMO A SER ADOPTADO POR LOS DOS SISTEMAS ANALIZADOS MISMOS QUE PERTENECEN A DOS EMPRESAS DONDE EL ESTADO TIENE PARTICIPACIÓN E INJERENCIA EXISTEN VICIOS DIFÍCILES DE ERRADICAR.

LA CAPACITACIÓN COMO UNO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS VIENE A COMPLETAR UN OBJETIVO GENERAL QUE ES EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE POR TAL MOTIVO NO SE LE PUEDE RESTAR IMPORTANCIA.

SI ES VERDAD QUE EL PERSONAL A NIVEL OPERATIVO ES EL DE MAYOR INESTABILIDAD DENTRO DE UNA EMPRESA, Y QUE POR TAL MOTIVO BRINDARLE CAPACITACIÓN RESULTARÍA UN GASTO INFRUCTUOSO, TAMBIÉN ES CIERTO QUE LOS RIESGOS DE ACCIDENTES Y EL BAJO RENDIMIENTO SE PRESENTAN DESDE EL MOMENTO EN QUE EL TRABAJADOR INGRESA A LAS INSTALACIONES. MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, SE REDUCEN O ANULAN ESTOS DOS FACTORES, AUMENTA LA DURACIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO, DISMINUYEN LOS DESPERDICIOS DE MATERIA PRIMA, Y, AL APROVECHAR MEJOR LOS RECURSOS, SE TIENE, COMO RESULTADO, UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

ES POR ESTO QUE LA CAPACITACIÓN JUEGA UN PAPEL TRASCENDENTE EN EL DESARROLLO DE TODA EMPRESA. Y CUANDO NO SE LE CONSIDERA DE ESTA FORMA, LA EMPRESA NO SERÁ CAPAZ DE MANTENER BA-

SES SÓLIDAS QUE LE DEN UNA SITUACIÓN SANA, TANTO FINANCIERA COMO ADMINISTRATIVAMENTE, Y POR CONSIGUIENTE PASARAN A FORMAR PARTE DE LAS INSTITUCIONES MEDIOCREES QUE, ADEMÁS DE NO PODER COMPETIR NI SOBREVIVIR ANTE LAS DEMÁS, SEGUIRÁN CONTAMINANDO LA ECONOMÍA MEXICANA QUE NO HA PODIDO ENCONTRAR UN DESARROLLO QUE LE BRINDE UN NIVEL DE VIDA DIGNO A LOS MEXICANOS.

## BIBLIOGRAFIA

- BEYER ESPARSA, JORGE; MARTÍNEZ ALVAREZ, JESÚS, ET AL. GUÍA TÉCNICA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. MÉXICO. EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES, 1979. TESIS.
- CERRITOS MELENDEZ, MIGUEL VICENTE, IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS PARAESTATALES Y SU DESARROLLO EN FERTIMEX, S. A. MÉXICO. TESIS, FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNAM, 1982.
- CHAVEZ MARTINEZ, CARLOS. LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LOS RECURSOS HUMANOS. MÉXICO. 1982. TESIS.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. MÉXICO PORRÚA, 1984.
- ESPINOZA ORTEGA, ERNESTO. FUNCIONAMIENTO DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL SECTOR INDUSTRIAL. MÉXICO. 1982. TESIS.
- GALINDO CASTRO, JOSÉ LUIS. CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO. TESIS.
- GARCIA LOPEZ, RICARDO; LÓPEZ RODRÍGUEZ, ZACARÍAS, ET AL. LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MÉXICO. MÉXICO. 1980. TESIS.

MANUAL DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, MÉXICO FERTIMEX, 1983.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE BANPAIS. MÉXICO BANPAIS, 1980  
1984. (EDICIÓN INTERNA).

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE FERTIMEX. MÉXICO 1983.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, MÉXICO, AHMSA,  
1982.

REYES PONCE, AGUSTÍN. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MÉXICO,  
ED. LIMUSA, 1980.

TRUEBA URBINA, ALBERTO; TRUEBA BARRERA, JORGE. LEY FEDERAL  
DEL TRABAJO, MÉXICO PORRÚA, 1984.

## INDICE

	PÁGINA
<b>CAPITULO I GENERALIDADES</b>	
1. ORÍGENES DE LA CAPACITACIÓN	7
1.1. LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	8
2. QUÉ ES LA CAPACITACIÓN	10
2.1. DEFINICIONES	11
3. IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	12
4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	12
4.1. LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	13
4.2. DE LAS OBLIGACIONES DE LOS PATRONES	14
4.3. SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	14
4.4. EL OBJETIVO DE CAPACITAR	15
4.5. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	16
4.6. DISPOSICIONES GENERALES	17

## CAPITULO II GUIA PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPA CITACION

1.	PROCESO DE CAPACITACIÓN	19
1.1.	DETECCIÓN DE NECESIDADES	20
1.2.	SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS	22
1.3.	DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DE CAPACITACIÓN	23
1.4.	SEÑALAMIENTO DE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	24
1.5.	ELABORACIÓN DEL PROGRAMA	25
1.5.1.	REDACCIÓN DE OBJETIVOS	26
1.5.2.	ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS	26
1.5.3.	DISEÑO DE ACTIVIDADES DIDÁCTICAS	27
1.5.4.	ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	28
1.5.5.	ORGANIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	28
1.6.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	29
1.7.	EVALUACIÓN	29
1.8.	SEGUIMIENTO Y CONTINUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	32
2.	PRINCIPIOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	33

**CAPITULO III PRESENTACION DE LOS PROGRAMAS DE  
CAPACITACION**

1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE FERTIMEX (UNIDAD QUERÉTARO)	35
1.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES	36
1.2. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	41
1.3. REALIZACIÓN DEL PROGRAMA	44
2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE ALTOS HORNOS DE MÉXICO, S. A. (AHMSA)	48

**CAPITULO IV ANALISIS DE LOS PROGRAMAS DE CAPA  
CITACION**

1. FERTIMEX	56
1.1. PROCESO UTILIZADO EN LA CAPACITACIÓN	57
1.2. ALCANCES	62
1.3. LIMITACIONES	63

	PÁGINA
2. AHMSA	64
2.1. PROCESO UTILIZADO EN LA CAPACITACIÓN	64
2.2. ALCANCES	67
2.3. LIMITACIONES	68
3. CONCLUSIONES	69
4. BIBLIOGRAFÍA	73