

no. 29.  
Lejo



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL PAPEL DE LA CAPACITACION  
EN EL EXITO DE LA EMPRESA  
PRIVADA NACIONAL**

**Seminario de Investigación Administrativa  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A**

**MARIA ARACELI CONTRERAS LUNA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
L. A. MANUEL RESA MONROY**



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.

# I N D I C E

	pág.
Introducción .....	5
Metodología de la Investigación .....	11

## CAPITULO I

### Conceptos Generales sobre Capacitación

1.- La Administración y la Capacitación del Recurso Humano .....	23
2.- Antecedentes de la Capacitación .....	28
3.- Aspectos Legales de la Capacitación y el Adiestramiento .....	39
4.- Concepto de Capacitación .....	54
5.- Objetivos .....	55
6.- Elementos .....	56
6.1 Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento .....	60
6.2 Los Agentes Capacitadores o Instructores .....	73
6.3 Planes y Programas .....	92
6.4 Constancia de Habilidades Laborales .....	110
7.- Clases de Capacitación .....	117
8.- Principios del Aprendizaje .....	120
9.- Materiales Didácticos .....	124
10.- Técnicas de Capacitación .....	127
11.- Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y desarrollo .....	149

## CAPITULO II

### La Capacitación y la Empresa

1.- Importancia de la Capacitación en la Empresa .....	155
2.- Beneficios de la Capacitación .....	157
2.1 Beneficios para la Empresa .....	158
2.2 Beneficios para los Trabajadores .....	162
2.3 Beneficios para las relaciones personales y para las relaciones de grupos .....	164

## CAPITULO III

### Diseño e Implantación de un Programa de Capacitación

#### I. Diseño

1.- Determinación de las Necesidades de Capacitación .....	169
2.- Elaboración del Programa de Capacitación .....	196
2.1 Etapas del proceso de Elaboración del Programa .....	200
2.1.1 redacción y Análisis de Objetivos .....	201
2.1.2 Estructura del Contenido .....	208
2.1.3 Planeación de la Evaluación .....	209
2.1.4 Selección de Técnicas de capacitación y de Materiales Didácticos .....	224
2.1.5 Preparación de la Instrucción .....	229

2.1.6 Organización del Curso .....	231
3.- El Presupuesto .....	241
4.- Aprobación del Programa por la Gerencia .....	242
II. Implantación	
1.- Ensayo del Programa .....	246
2.- El Entrenamiento Real .....	250
3.- Administración del Programa .....	256

CAPITULO IV  
Caso Práctico

1.- Presentación de los Resultados .....	268
2.- Comentarios y Observaciones .....	311
Conclusiones .....	317
Bibliografía .....	327

## I N T R O D U C C I O N

Hoy en día, la capacitación juega un papel muy importante dentro de la empresa. No obstante ser una obligación para ésta, cuando se aplica adecuadamente puede reportar múltiples beneficios.

La capacitación hace referencia al tratamiento de un solo insumo, la fuerza de trabajo.

Siendo el elemento humano uno de los recursos más importantes con que cuenta la empresa, la necesidad de llevar a cabo una apropiada capacitación es evidente.

Cuando la capacitación que se imparte está basado en planes y diseños adecuados, y está reforzada por una correcta implantación, es más probable que reporte grandes beneficios, tanto a la empresa como a los trabajadores. De esta manera, mejora los niveles de calificación de la mano de obra y sirve, entre otras cosas, para que los trabajadores sean más aptos, realicen mejor sus labores y tengan mejores oportunidades de trabajo, además, les da la oportunidad de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de bienestar.

Esencialmente, capacitar es desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo; puede incluir al adiestramiento, pero su objetivo principal es el de proporcionar conocimiento, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, de ahí que la capacitación se imparta a empleados, a ejecutivos y a funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un

aspecto intelectual muy importante.

La capacitación juega un papel fundamental en el éxito de toda empresa, ya que un Recurso Humano bien preparado, le da mayor fuerza, enriqueciéndola cuanto más competente sea éste.

La capacitación será eficaz cuando cubra las necesidades de instrucción de los trabajadores, por eso, para que se realice adecuadamente y se obtengan de ella los beneficios que se buscan, se deben diseñar programas de capacitación que satisfagan las necesidades y los requerimientos que se presentan en la empresa. Así, los planes y los programas de capacitación, serán operativos cuando se formulen para satisfacer dichas necesidades. El primer paso en el proceso de capacitación es realizar una detección de necesidades de capacitación. Todo esto implica efectuar una investigación encaminada a detectar las deficiencias o carencias de los trabajadores, esto es, la investigación debe tener como objetivo descubrir las diferencias entre lo que debiera hacer el trabajador y lo que realmente hace.

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el paso que sigue es buscar o formular los programas y cursos que satisfagan esas necesidades. Para ello, se deben desarrollar procedimientos que tengan la finalidad de organizar y estructurar funcionalmente dichos recursos.

Existen diversas metodologías para llevar a cabo la acción capacitadora, por eso, es importante establecer, al iniciar el diseño de los planes y programas, qué procedimien-

tos se siguieran para desarrollarlos adecuadamente, según lo requiera la empresa.

La capacitación está íntimamente relacionada con el proceso de enseñanza-aprendizaje, por tal motivo, para que los recursos invertidos en ella sean aprovechados y sean provechosos, se debe llevar a cabo siguiendo técnicas y métodos pedagógicos apropiados.

Para diseñar adecuados programas de capacitación, es necesario tomar en cuenta una serie de elementos que conjugados armoniosamente, nos van a dar la pauta para que la capacitación que apliquemos en la empresa sea la más adecuada a ella.

La presente investigación contempla de manera integral el proceso de capacitación y los elementos que lo conforman, así como el diseño e implantación de programas de capacitación en la empresa. Comprende básicamente dos partes; la primera parte es fundamentalmente de tipo documental (teórica); corresponde a los capítulos I, II y III.

En el Capítulo I se presentan los aspectos generales de la capacitación, haciendo referencia en primer lugar, a la -- Administración General, y después a la Administración de los Recursos Humanos, para posteriormente, ubicar a la capacitación como una actividad de primordial importancia en la Administración de los Recursos Humanos.

Asimismo, en el Capítulo I se contemplan los antecedentes, tanto históricos como institucionales de la capacitación.

La observancia de los aspectos legales es muy importante, por eso en el Capítulo I también se hace referencia a las dis

posiciones legales que en materia de capacitación se enuncian en la Ley Federal del Trabajo, así como otras legislaciones - que tienen competencia en esta materia.

Se cita también, la reglamentación y los criterios legales que en estos momentos imperan en lo que se refiere a registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, Agentes Capacitadores, Planes y Programas, y Constancias de - Habilidades Laborales.

Además, en el Capítulo I se menciona el concepto de capacitación, sus objetivos, sus clases y sus elementos.

Se hace también referencia a los principios del aprendizaje que son fundamentales en el diseño de programas de capacitación, y de las ayudas y de los materiales didácticos que sirven de apoyo en la impartición del curso, facilitando el - aprendizaje.

Igualmente, en el Capítulo I se contemplan las técnicas de capacitación y los conceptos comparados de capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo.

Se nombran también algunas Instituciones Capacitadoras, que pueden ser de utilidad en los planes de capacitación.

En el Capítulo II se hace énfasis en la importancia que tiene la capacitación en la empresa, y en los beneficios que una bien planeada y bien ejecutada capacitación otorga a ésta y a sus trabajadores.

El Capítulo III lleva por título Diseño e Implantación de un Programa de Capacitación. En él, se menciona la metodología que se propone seguir para diseñar un programa de capa-

citación. Se sugiere una serie de pasos lógicos y ordenados - que conllevan a la realización de tal fin; los puntos que debe contener dicho programa, así como la manera de desarrollar cada etapa del diseño.

Una vez que se ha diseñado el programa de capacitación, se procede a su implantación; así, en el Capítulo III también se contempla la implantación del programa y los aspectos que se deben tomar en cuenta en esta etapa.

La segunda parte se refiere a una investigación de campo, que se llevó a cabo con la finalidad de conocer qué papel juega la capacitación en el éxito de la empresa. Para ello, se entrevistó a una muestra específica de las empresas privadas nacionales, que están consideradas dentro de las más importantes del país. Conocer cómo estas empresas de éxito llevan a cabo la capacitación, qué resultados han obtenido de ello y cuáles son los elementos y factores que deben existir para que la capacitación contribuya al éxito de la empresa, fueron otras de las razones por las cuales se realizó la investigación de campo.

En el Capítulo IV básicamente se hace referencia a la Investigación de Campo; en él se muestran los resultados obtenidos y algunos comentarios y observaciones. Se propuso una hipótesis relacionada con la capacitación, que aparece en el apartado de Metodología de la Investigación de la cual, según los resultados obtenidos se emitirá un juicio final. Por último se presentan las conclusiones del tema.

La metodología que se siguió en la Investigación, apare-

ce en el apartado correspondiente a Metodología de la Investigación.

Con respecto al título del presente Seminario de Investigación, "El papel de la capacitación en el éxito de la empresa privada nacional.", hace alusión principalmente al Capítulo IV que se refiere a la investigación de campo. Cabe señalar que se escogió a la empresa privada nacional para realizar dicha investigación, porque ésta es muy significativa para el desarrollo del país.

Es preciso indicar que como no se tiene experiencia en la materia, el trabajo tiene las limitaciones obvias del caso, por eso, consciente de que la experiencia constituye un factor importante que respalda cualquier trabajo, el presente se apoya, principalmente en los tres primeros capítulos, en el testimonio que en esta materia presentan los autores y las obras -- que aparecen en la Bibliografía, así el material presentado en esos capítulos, es producto de la recopilación de la información en los textos que aparecen en la Bibliografía.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### PROCESO DE INVESTIGACION

#### I.- Diseño de la Investigación

a) Elección del Tema: El tema lleva por título "El papel de la capacitación en el éxito de la empresa privada nacional".

Las fuentes de información que se eligieron fueron, para la parte teórica, básicamente bibliográficas y hemerográficas; para la parte práctica se eligió una muestra de un listado de las principales empresas privadas nacionales.

b) Tipo de Investigación: Es una investigación teórico-práctica de índole informativo, en la que se emitirá un juicio sobre el tema tratado.

c) Objetivos: - Presentar los elementos técnicos, teóricos y reglamentarios, así como algunas recomendaciones, que permitan elaborar e implantar programas de capacitación en la empresa.

- Conocer cómo se diseña un programa de capacitación, así como los aspectos legales -- que se deben tomar en cuenta.

- Conocer qué relación hay entre una buena capacitación y el éxito de las empresas - que las aplican.
- Conocer qué relación y/o repercusión existe entre un programa de capacitación diseñado mediante una metodología adecuada que se ajuste a las necesidades de la empresa, y el éxito que éste pueda tener y que repercta en el éxito y los logros de la empresa.
- Conocer qué relación existe entre el apoyo y la importancia que la empresa le da a la capacitación, y los beneficios que ésta le reporta.
- Conocer cómo llevan a cabo la capacitación algunas empresas privadas nacionales y los resultados que de ello obtienen.

d) Proposiciones Conceptuales: Una adecuada capacitación, proporciona a la empresa, un recurso humano calificado y la posibilidad de que - - aquella alcance sus metas y objetivos con facilidad y en forma satisfactoria.

e) **Formulación de hipótesis:** La capacitación que está situada en la empresa en un alto nivel de prioridad; que la empresa le otorga un alto grado de importancia, reflejándose en sus políticas, presupuestos, estructura organizacional y actividades; y que se lleva a cabo mediante programas de capacitación que se ajustan a las necesidades de la empresa, que están adecuadamente planeados, diseñados e implantados esto es, que siguen una metodología, es la que contribuye mejor a que una empresa alcance el éxito, porque mejora la calidad del elemento activo de la misma, el elemento humano.

**Variable Independiente:** La capacitación que está situada en la empresa en un alto nivel de prioridad; que la empresa le otorga un alto grado de importancia, reflejándose en sus políticas, presupuestos, estructura organizacional y actividades; y que se lleva a cabo mediante programas de capacitación que se ajustan a las necesidades de la empresa, que están

adecuadamente planeados, diseñados e implantados esto es, que siguen una metodología.

**Variable Dependiente:** es la que contribuye mejor a que una empresa alcance el éxito, porque mejora la calidad del elemento activo de la misma, el elemento humano.

## II. Recopilación de la Información

El material teórico fue recopilado de una lista bibliográfica del tema. Dicha recopilación se realizó en la Biblioteca Nacional de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Hemeroteca Nacional de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Biblioteca Roberto Casas Alatraste de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Biblioteca de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la Biblioteca de la Dirección General de Capacitación y Productividad y en la Biblioteca del H. Congreso de la Unión.

La información obtenida en la investigación de campo fue captada mediante entrevistas apoyadas por un cuestionario, realizadas a una muestra seleccionada de empresas privadas nacionales. El cuestionario empleado es el que aparece anexo a este apartado.

### III. Clasificación y ordenación de la Información

El material con el que se trabajó se concentró en bloques de acuerdo con los capítulos del índice. Se evaluó el contenido en base a los requerimientos de cada capítulo.

### IV. Análisis e Interpretación de la Información

El material recopilado se evaluó cualitativamente (el teórico) y cuantitativamente (el práctico) considerándose el propósito de cada capítulo. Se analizaron diversos conceptos en relación al contenido del capítulo.

### V. Redacción de la Obra

Para redactar cada capítulo fue necesario dar un repaso a los materiales disponibles y a las ideas. Se hicieron ajustes al índice preliminar, surgiendo así un índice definitivo. Se presentaron borradores al Director de Tesis quién emitió un juicio preliminar señalando las fallas, para su posterior corrección. Luego, en base al diseño de la investigación, al material informativo recopilado y al índice, se procedió al desarrollo del trabajo.

### VI. Tiempo y Lugar

El trabajo de investigación se llevó a cabo en el periodo comprendido entre enero de 1987 y mayo de 1987; entregado en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

## CUESTIONARIO

Nombre de la Empresa. \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

1.- Datos de la Empresa

- Giro
- Divisiones o Sucursales
- Aspectos importantes o sobresalientes

2.- ¿Cree que la capacitación sea necesaria? ¿por qué?

3.- ¿En su empresa, por qué llevan a cabo la capacitación?

4.- ¿Cree ud. que la capacitación es redituable y vale la pena? ¿Por qué?

5.- ¿qué opina de un personal adecuadamente capacitado?

6.- ¿Cree que le sea más fácil a una empresa tener éxito si cuenta con personal adecuadamente capacitado?

7.- ¿En qué áreas de su empresa se imparte la capacitación?  
¿Cuáles?

8.- ¿De quién depende la función capacitadora dentro de su empresa, jerárquica y estructuralmente?

9.- ¿Cómo está constituido el departamento encargado de la capacitación?

- Nivel jerárquico
- Núm. de Instructores y personal que lo integra

- 10.- ¿Ud. cree que el número de personas encargadas de la actividad capacitadora es el adecuado? ¿Por qué?
- 11.- ¿Cómo considera el presupuesto asignado por su empresa a la capacitación? (Adecuado, suficiente, Insuficiente). ¿Por qué?
- 12.- ¿Existen en su empresa políticas específicas en materia de capacitación?
- 13.- ¿Se llevan a cabo las políticas fijadas en materia de capacitación?
- 14.- Estas políticas ¿qué influencia cree ud. que tienen en la actividad capacitadora?
- 15.- ¿Cree que estas políticas sean las más adecuadas o cree que pueden mejorarse? ¿Por qué?
- 16.- ¿A qué nivel se llevan cursos de capacitación en su empresa y en qué porcentaje más?
- 17.- ¿Cada cuando se imparten cursos de capacitación en su empresa?
- 18.- ¿Cuándo sabe cuál es el momento oportuno para implantar o llevar a cabo un programa de capacitación?
- 19.- ¿En base a qué se determinan sus cursos de capacitación?
- 20.- ¿Quién diseña los cursos de capacitación?
- 21.- ¿Quién los elabora, dirige, implanta y controla?
- 22.- ¿Adminstran sus programas de capacitación?

- 23.- ¿Se asesoran en alguna forma?
- 24.- ¿Utilizan las Instituciones Capacitadoras u Oficiales?
- 25.- ¿Miden los resultados obtenidos en la capacitación que imparten?
- 26.- ¿qué resultados ha obtenido por haber llevado a cabo la capacitación?
- 27.- ¿Cree ud. que la capacitación que se lleva a cabo en su empresa está bien planeada? ¿Por qué?
- 28.- ¿Llevan un control de egresos sobre capacitación?
- 29.- ¿Cree ud. que los programas de capacitación de su empresa están bien diseñados y se implantan adecuadamente? ¿Por qué?
- 30.- ¿Existen manuales de capacitación en la empresa?
- 31.- ¿Cree que son funcionales? ¿Por qué?
- 32.- ¿qué bases o fundamentos emplean para diseñar e implantar los manuales?
- 33.- ¿Siguen una metodología?
- 34.- ¿Realizan otras actividades encaminadas a apoyar la capacitación en la empresa? ¿Por qué? ¿Cuáles?
- 35.- ¿qué lugar otorga su empresa a la actividad capacitadora?
- 36.- ¿Para su empresa qué Areas o Actividades tienen mayor prioridad y por qué?
- 37.- ¿qué actitud asumen los empleados de su empresa frente a la capacitación?

- 38.- ¿Qué actitud toman sus trabajadores después de ser capacitados?
- 39.- ¿Qué esperan sus trabajadores de la capacitación?
- 40.- ¿Qué ofrece a los trabajadores capacitados su empresa?
- 41.- ¿Estimula o motiva su empresa al personal para que se predisponga a la capacitación? ¿Cómo?
- 42.- ¿Cree ud. que la capacitación sea indispensable en cualquier empresa?
- 43.- ¿Cree que la capacitación es necesaria para que una empresa tenga éxito?
- 44.- ¿Asocia ud. el éxito de su empresa con la capacitación?
- 45.- ¿Hubiese obtenido el mismo éxito independientemente de que hubiera o no llevado a cabo la capacitación?  
¿Por qué?
- 46.- ¿Qué papel juega la capacitación en el éxito de una empresa?
- 47.- ¿qué prioridades le debe otorgar una empresa a la capacitación en época de crisis?

Comentarios y Observaciones:

Fecha:

# C A P I T U L O I

## CONCEPTOS GENERALES SOBRE CAPACITACION

## 1.- LA ADMINISTRACION Y LA CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO

La Administración tiene un carácter de universalidad porque se da en cualquier lugar donde existe un organismo social. Es más necesaria cuando más grande y más complejo es este.

A la Administración se le ha definido de muchas maneras así, se le ha considerado como un arte, como una ciencia y como una técnica.

Se le considera arte porque todo arte usa un conocimiento fundamental organizado y lo aplica a la realidad para obtener el resultado deseado. El arte es la actividad humana más creativa, por eso el arte en Administración es saber cómo alcanzar un resultado concreto deseado, esto es, la habilidad para encontrar un arreglo con la mínima cantidad de consecuencias no deseables.

José Antonio Fernández Arena propone la siguiente definición de Administración:

"La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado." \*

Esta definición enuncia el carácter científico y social de la Administración. Al respecto se puede decir que aunque la organización de los seres humanos para el logro de los objetivos comunes es muy antigua, actualmente es cuando se está desarrollando la ciencia de la Administración. Fué la Se-

\* Ríoz Szalay Adalberto; "Orígenes y Perspectivas de la Administración"; p. 185

gunda Guerra Mundial la que originó que se tuviera conciencia de la importancia de la calidad de la Administración para la vida moderna y esto generó un extenso análisis y estudio del proceso administrativo, su medio ambiente y sus técnicas.

Agustín Reyes Ponce en la definición que dá sobre Administración se refiere a ella como la Técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa así, Reyes Ponce hace énfasis en la Administración como la técnica de la coordinación de los recursos materiales y los recursos humanos que integran una empresa.

Sea arte, ciencia o técnica, lo cierto es que la Administración es necesaria para todo organismo social y su función primordial es establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas fijadas, esto es, la Administración coordina los esfuerzos de los individuos para que los objetivos se traduzcan en logros de carácter social, económico y cultural.

En la definición que propone Agustín Reyes Ponce van inmersos dos elementos que son básicamente los que determinan el éxito de toda función social y particularmente de las que se llevan a cabo en una empresa: las personas que son quienes las realizan y las dirigen, y las cosas o bienes, que son de lo que se valen para efectuarlas. Estos dos elementos son indispensables en toda empresa y no se puede prescindir

de ellos.

Las cosas son elementos pasivos, carecen de inteligencia y de libertad (v. gr. las máquinas, los materiales, los recursos financieros, el dinero, etc.), por tal motivo, se les considera medios para el logro de los fines de una organización.

Las personas tienen un carácter activo en el desarrollo de sus funciones, son capaces de dirigirse a sí mismas, de dirigir a otras personas y sobre todo a las cosas. Es tan importante el elemento humano en una organización que la Administración de cosas no puede ser realizada sino y a través de la Administración de personas.

Si bien forman parte de la realización del fin social, es conveniente mencionar que las personas no deben ser consideradas ni tratadas como medios, de lo contrario se originarían muchos problemas en la empresa.

Con todo lo anteriormente referido, es fácil determinar que las cosas y las personas no se administran de la misma forma, pues dada su naturaleza, cada uno requiere de un tratamiento especial.

Los organismos sociales, para satisfacer las necesidades que tienen de administrar adecuadamente su elemento humano, recurren a la Administración de Recursos Humanos o Administración de Personal.

Thomas G. Spates define a la Administración de Recursos Humanos como la actividad de "organizar y tratar a las personas en su trabajo para que utilicen sus máximas capacidades

individuales, consiguiendo así la máxima satisfacción personal y de crecimiento, y rindiendo el máximo servicio a la empresa de la que forma parte". \*

Fernando Arias Galicia da la definición siguiente:

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". \*\*

Estas dos definiciones hacen evidente que a menos que aprendamos a administrar a los recursos humanos y a coordinar sus actividades, continuará la ineficiencia y el desperdicio en la aplicación de los descubrimientos técnicos. Basta tan sólo contemplar el sorprendente desperdicio de los recursos humanos y materiales, a la luz del incumplimiento de los objetivos sociales para darnos cuenta de ello.

La Administración de Recursos Humanos o Administración de Personal tiene como objetivo desarrollar y administrar las políticas, los programas y los procedimientos con el fin de proporcionar una estructura organizacional y administrativa eficiente, empleados calificados, trato equitativo, oportunidades de ascenso y progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

\* Maynard H.B. ; "Administración de Empresas"; p. 11-45

\*\* Arias Galicia Fernando; "Administración de Recursos Humanos"; p. 27

Para que la Administración de Personal logre su objetivo, es necesario que realice varias funciones encaminadas a su consecución.

Las funciones principales de la Administración de Personal son de cinco clases:

- Empleo
- Administración de Sueldos
- Relaciones Laborales
- Planificación y Desarrollo de la Organización
- Servicios al Personal

Empleo:

La función empleo tiene como objetivo lograr que todos los puestos estén ocupados por personal competente y calificado conforme a los requerimientos de estos.

Administración de Sueldos:

Esta función tiene por objetivo asegurar una buena y equitativa retribución a los empleados.

Relaciones Laborales:

El objetivo de esta función es asegurarse que las relaciones en el trabajo entre la dirección y los empleados, y la satisfacción del puesto y oportunidades de trabajo para el personal de la empresa, se desarrollen y se mantengan en el mejor interés de la empresa y sus empleados.

Planeación y Desarrollo de la Organización:

Esta función tiene como objetivo asegurarse que la empresa esté eficazmente organizada y suficientemente dotada

de personal, para ello recurre a la Capacitación y al Adiestramiento.

### Servicios al Personal:

El objetivo primordial de esta función es mantener el bienestar general de los empleados que laboran en la empresa en el puesto de trabajo y asistirles en los problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal.

La capacitación es una de las principales funciones que realiza la Administración de Personal o Administración de Recursos Humanos. Su papel es muy importante en el desarrollo de las potencialidades y capacidades del individuo, ya que esto le permite mejorar el desempeño en su trabajo e integrarse de una manera óptima a la organización, beneficiando con ello a la empresa y a él mismo.

### 2.- ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

El proceso de educación inmerso en la capacitación es tan antiguo como el nombre mismo. En los pueblos primitivos el proceso de aprendizaje era claro en sus primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades. Los aprendices que se conocen desde 2 000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la educación actual.

El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona experimentada en determinado

oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor - con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a este - sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que - ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los indi - viduos a su actividad productiva.

Desde entonces, la capacitación y el adiestramiento como proceso de enseñanza-aprendizaje, han evolucionado al ir sur - giendo nuevas técnicas pedagógicas que han encontrado su - aplicación en ellos.

Con el surgimiento de lo que se puede llamar la era in - dustrial (primera mitad del siglo XVIII) aparecieron numero - sas escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor - conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible. Esto ocasionó que la actividad de - capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues - comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados pa - ra satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de las empresas.

En nuestro siglo, la capacitación ha tenido un gran de - sarrollo. Ya en el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica, un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de Cuatro - pasos" que son:

- 1.- Mostrar
- 2.- Decir
- 3.- Hacer y

#### 4.- Comprobar

Las dos grandes guerras mundiales acontecidas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva cuyos métodos se han ajustado a otros campos de acción humana, especialmente de la industria.

En 1940 fue cuando se empezó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en donde la figura del instructor adquirió especial importancia.

En México, capacitar y adiestrar a los trabajadores es una actividad antigua, pues existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia en donde ya se registran actividades en esta materia.

Dada la importancia que el crecimiento de la industria otorgó al entrenamiento se hicieron los primeros intentos para legislarla, así en 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en 1931 la Ley Federal del Trabajo promulgada en ese año, destinó su Título Tercero al Contrato de aprendizaje señalando que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. Sin embargo, fue apenas en 1970 cuando se le empezó a dar mayor importancia a la educación y al entrenamiento, así las empresas públicas y privadas comenzaron a otorgarle la importancia que estos requerían.

Con la nueva Ley Federal del Trabajo (1970) se suprimió el Contrato de Aprendizaje y se estableció a través de la Fracción XV del Art. 152, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores

Aunque dichas disposiciones no surtieron efecto porque no existía la contraparte legal que exigiera su observancia, con la década de los 70s se inicia una etapa de desarrollo en relación a esta materia, pues el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos, así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y a la poca mano de obra calificada. Así, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, los legisladores al darse cuenta de la gran importancia que adquiriría la educación, señalaron en el Artículo 132 fracción XV, y en el 159 de la citada Ley, las obligaciones en cuanto a capacitación de individuos, por las organizaciones. Sin embargo, debido a que en el período del gobierno del Lic. López Portillo una necesidad prioritaria era mejorar los índices de productividad, y estando el sector obrero organizado luchando por mejorar los niveles de vida de los trabajadores, fue necesario plantear el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento para satisfacer dichos requerimientos, siendo esto además, resultado de investigaciones y estudios en el ámbito nacional y de análisis comparativos de las experiencias realizadas en esta materia en otros países. Por eso, el 27 de diciembre de 1977 se decretó una reforma que modificó la Ley Federal del Trabajo. Tales modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1º de mayo del mis-

mo año.

Las reformas señalaron derechos, obligaciones y procedimientos, y crearon el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a cargo de la UCECA ( más adelante se hablará de los antecedentes institucionales en materia de capacitación y productividad); dispusieron además la constitución de órganos de integración paritaria a fin de garantizar la activa participación de los factores productivos. A partir de ahí, se crearon diversas instituciones e institutos de enseñanza a donde las empresas pueden acudir para satisfacer sus necesidades en éstas áreas, independientemente de las empresas que sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Cabe señalar también que existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

En relación a las modificaciones que en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores se introdujeron en la Ley, es preciso señalar las reformas en el Apartado "A" del artículo 123 Constitucional; estas fueron las siguientes:

La reforma a la fracción XIII consagró la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme a los sistemas, métodos y procedimientos que determine la Ley reglamentaria (Ley Federal del Trabajo).

Reforma a la fracción XXXI con la que se federalizó la aplicación de las leyes laborales referentes a nuevas ramas industriales, se estableció la competencia exclusiva de las autoridades federales respecto a la aplicación de las dispo-

siciones de trabajo en lo tocante al cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

En nuestro país, la función educacional ha tenido buena acogida en varios sectores de la empresa pública y privada, porque aún cuando la capacitación y el adiestramiento son una obligación para los empresarios, esta los beneficia, siempre y cuando la realicen adecuadamente, concientes de su importancia, siguiendo los objetivos de la misma y no considerándola como una imposición más por parte del Estado, sino una posible solución a sus problemas de producción.

#### Antecedentes Institucionales:

En lo que se refiere a los Antecedentes Institucionales en materia de capacitación, a partir de que la capacitación y la productividad empezaron a tener mayor importancia en el desarrollo del país, han habido muchos cambios al respecto, se han creado y han desaparecido organismos institucionales que han estado relacionadas con ello así, en el año de 1953 el gobierno de la República promovió de manera conjunta con el sector obrero y empresarial, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad (CIP), Institución orientada principalmente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento del país. La creación de este centro permitió detectar la necesidad de ampliar el ámbito de acción considerado propio de la productividad, de esta manera, se pensó que además de abarcar al sector industrial de la economía, debía introducirse también en todos los ámbitos de la vida nacional.

En 1965 surge el Centro Nacional de Productividad -- (CENAPRO) el cual, adecuándose a las nuevas condiciones del - país, retoma y amplía los objetivos y funciones de su antecesor (CIP) mediante el desarrollo de dos programas básicos, - uno dirigido al mejoramiento de la productividad y otro constituido por el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO). Posteriormente, la - institución amplía su ámbito de acción hacia empresas y organismos del sector social de la economía que hasta ese entonces había permanecido al margen de ese tipo de servicios.

Por acuerdo expedido el 3 de mayo de 1978 y publicado - en el Diario Oficial de la Federación el día 9 del mismo mes, se creó como órgano asesor del Ejecutivo Federal, la Comisión Consultiva del Empleo. Más tarde, por acuerdo Presidencial publicado el 12 de enero de 1981 que modificó el de -- 1978, fue establecida la Comisión Consultiva del Empleo y - la Productividad, integrada por representantes de 14 Secretarías de Estado.

Se creó en cada uno de los Estados una Subcomisión de - Productividad con el fin de conocer la problemática que en esta materia tenía la Entidad Federativa. El trabajo de estas Comisiones fue coordinado por la Dirección General de - Productividad y Asuntos Económicos que fue disuelta al entrar en vigor el Reglamento Interior de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicado en marzo de - 1983. Así, esta Dirección General y las actividades y funciones del Instituto Nacional de Productividad se trasladaron a

la Dirección General de Capacitación y Productividad.

El 17 de abril de 1980 se formalizó la Comisión Nacional de Productividad, cuyos objetivos planteaban formular - análisis y medidas de productividad sectorial, regional y nacional; desarrollar estrategias que propiciaran el incremento de la productividad a todos los niveles a través de la - adopción de políticas y medidas adecuadas para ello; diseñar mecanismos que proporcionaran una equitativa distribución de los beneficios generados por el incremento de la productividad y coordinar acciones en la materia. Para ello, la Comisión Nacional de Productividad conformó siete subcomisiones destinadas a examinar la productividad en otros tantos sectores productivos. La Comisión y sus Subcomisiones se establecieron como órganos de estudio y análisis de la productividad. Por otro lado, las actividades realizadas por CENAPRO-ARMO buscaron siempre marchar acorde con el acontecer de la realidad nacional. Si en embargo, el Gobierno Federal, con el propósito de reafirmar la trayectoria desarrollada por más - de 25 años de servicio en el terreno de la capacitación y la productividad, decretó en el Diario Oficial de la Federación del 24 de septiembre de 1982 la creación del Instituto Nacional de Productividad (INAPRO) y consiguientemente la liquidación del Centro Nacional de Productividad. Las atribuciones y competencias de dicho instituto, así como los objetivos - que definían su cometido básico suponía que el proyecto culminaría en una institución modelo en su género, pero debido a la situación económica que atravesaba el país en el momen-

to de su creación, no se pudo llevar a cabo.

En marzo de 1983 se decretó la disolución del Instituto Nacional de Productividad y se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reestructuración del sector laboral.

Por otra parte, el derecho a la capacitación señalado en el texto constitucional y en la Ley Federal del Trabajo, tiende a concretarse dentro de las relaciones laborales. De ello se desprende la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el contexto del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Con la promulgación de la nueva Ley Federal del Trabajo en 1970 se suprimió el Contrato de Aprendizaje y se estableció la obligación patronal de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio.

Para supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal se creó en 1970 el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la Dirección General del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las actividades de vigilancia que ejerció dicho departamento se limitaron a recabar los programas de capacitación que llevaban a cabo las empresas, así como los resultados obtenidos. Cabe señalar que el papel desempeñado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a partir de las modificaciones introducidas a la Ley Federal del Trabajo en 1978, ha sido fundamentalmente de supervisión, registro y vigilancia en cuanto al cumplimiento de los preceptos legales sobre la materia.

Ahora bien, el decreto del 31 de mayo de 1983 que aprobó el Plan Nacional de Desarrollo, responsabiliza a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la Coordinación del Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Para cumplir con esta obligación, se estableció en el reglamento interior de la misma Secretaría publicado en el Diario Oficial de la Federación del 4 de marzo de 1983, la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad; también y de acuerdo a las reformas a la Ley Federal del Trabajo publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1984, se llevaron a cabo modificaciones estructurales que permitieron que las funciones asignadas a la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA) creada en 1978, fuesen desempeñadas en forma directa por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con la consecuente disolución de la citada Unidad.

Las atribuciones conferidas a la Dirección General de Capacitación y Productividad tienen como finalidad normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; cuidar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, supervisar el desempeño de las instituciones que imparten capacitación; implantar programas de capacitación para y en el trabajo en coordinación con la Secretaría de Educación Pública; aprobar y rechazar planes y programas de investigación de la productividad; diseñar y proponer lineamientos de carácter nacional, regional y sectorial para in-

crementar la productividad, así como para lograr la justa - distribución de los beneficios que se ostengan.

En materia de capacitación, existen otras instituciones facultadas por el Gobierno Federal, además de las ya mencionadas, entre las que se encuentran la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Compete a la Secretaría de Educación Pública en los términos del Art. 38 fracción XXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y los Municipios, las entidades públicas y privadas y con los fideicomisos creados para tal propósito.

Cabe mencionar también que el Art. 32 fracción X y XIV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal atribuye a la Secretaría de Programación y Presupuesto la facultad para establecer la normatividad de los programas institucionales en materia de capacitación. Por último cabe señalar que los mayores avances producidos en materia de capacitación y adiestramiento en el país, se refieren al sector secundario. A lo largo de la evolución de la educación técnica, este sector ha sido siempre el que en términos relativos, ha recibido mayor atención de los sectores público y privado.

Este es hasta el momento el panorama institucional referente a la Capacitación y a la Productividad, contemplados estos últimos en el Programa Nacional de Capacitación y Produc

tividad 1984-1988 período correspondiente al gobierno del -  
C. Presidente Lic. Miguel de la Madrid Hurtado.

### 3.- ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

En materia de capacitación y adiestramiento existe en -  
nuestro país una serie de disposiciones legales que exigen -  
su cumplimiento, confiriéndole de esta manera el carácter de  
obligatorias.

A continuación se hará referencia a las disposiciones -  
jurídicas que por su contenido se consideran las más impor-  
tantes y que corresponden al Capítulo III-Bis del Título -  
Cuarto de la Ley Federal del Trabajo. Posteriormente se enun-  
ciarán los artículos y legislaciones que en cierta forma es-  
tán relacionados con la capacitación y el adiestramiento.

#### Carácter de Obligatoria:

Art. 123 Constitucional

Apartado A

Fracción XIII

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, esta-  
rán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, ca-  
pacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley  
reglamentaria determinará los sistemas, métodos y -  
procedimientos conforme a los cuales los patronos de  
berán cumplir con dicha obligación."

## Fracción XXXI

"La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

... las obligaciones de los patronos en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

Ley Federal del Trabajo

Capítulo III-Bis

Título Cuarto

Artículo 153-A

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo ..."

Objetivos de la Capacitación:

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;
- 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."

Inclusión de la cláusula de la capacitación en el Contrato -  
Colectivo de Trabajo:

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."

Planes y Programas:

Artículo 153-B

"...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-D

De los cursos y programas de capacitación:

"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."

#### Artículo 153-E

Del norario de los cursos de capacitación:

"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-G

De la capacitación en la inducción:

"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 estipu

le respecto a ella en los contratos colectivos."

#### Artículo 153-N

De la presentación de los programas de capacitación a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

"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-O

De la presentación de los programas cuando no hay contrato colectivo:

"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento."

## Artículo 153-Q

De los requisitos que deben cubrir los programas señalados en los dos artículos anteriores:

- 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 Dirección General de Capacitación y Productividad 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

De la aprobación de los programas de capacitación:

"Dentro de los sesenta días hábiles que siga a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los apro-

bará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, - aquellos planes y programas que no hayan sido objeto- dos por la autoridad laboral dentro del término cita- do, se entenderán definitivamente aprobados."

Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:

Artículo 153-I

De la creación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón ..."

De sus Funciones:

"... 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

De la vigilancia a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:

"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se inte-

gren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a trabajadores."

#### Artículo 153-K

De los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y sus funciones en la Dirección de Capacitación y Productividad:

"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 Dirección General de Capacitación y Productividad a que se refiere esta Ley.

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 ra-

- mas 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 los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto."

#### Artículo 153-L

De la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las bases para determinar a los miembros de los Comités -- Nacionales de Capacitación y Adiestramiento:

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento."

#### Constancias de Habilidades Laborales:

#### Artículo 153-T

De la expedición de la Constancia de Habilidades Laborales:

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los térmi-

nos 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 Dirección General de Capacitación y Productividad, por conducto del correspondiente Comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que --aquella 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." (de la Ley Federal del Trabajo)

#### Artículo 153-V

De las Constancias a los trabajadores:

"La Constancia de Habilidades Laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Dirección General de Capacitación y Productividad para su registro y control, listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o --

niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto."

#### Artículo 153-W

De la inscripción de los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus Organismos o Particulares:

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, (de la Ley Federal del Trabajo) cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él."

#### Instructores e Instituciones Capacitadoras:

##### Artículo 153-C

De las Instituciones y de los Instructores:

"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-P

Del registro de las personas o instituciones que se dedican a la capacitación:

Deberán satisfacer 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 Dirección General de Capacitación y Productividad, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

III. No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3ro Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga."

Obligaciones de los Capacitados:

Artículo 153-H

De las obligaciones de los Capacitados:

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación

o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir con puntualidad 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-U

De cuando el trabajador se niega a recibir la capacitación:

"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 senale la Dirección General de Capacitación y Productividad.

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

#### Sanciones:

##### Artículo 153-S

De las sanciones por incumplimiento de planes y prográ

mas señalados en los artículos 153-N y 153-O:

"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 992 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."

Derecho de Audiencia:

Artículo 153-X

Del derecho de los trabajadores y patrones de acudir a las Juntas de Conciliación y Arbitraje en las acciones que surjan en materia de capacitación y adiestramiento:

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercer 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."

Otras disposiciones Legales referentes a la Capacitación y al Adiestramiento son:

LEGISLACION	CONCEPTO	ARTICULO	FRACCIONES
L	Principios	52	
E	Generales.	72	
Y		252	
F	Derechos y		XV
E	Obligaciones	1322	XXVIII
D	de Trabajado		
E	res y Patro-		
R	nes		
A	Trabajo de -		IV
L	los menores	180	
D	Relaciones -	391	VII
E	Colectivas -		VIII
L	de Trabajo	412	IX
D			IV
E			V
L	Autoridades	523	
T	del Trabajo	526	
R	y Servicios	527	
A	Sociales	527 A	
B		529	
A	Servicio Na-	537	III
B	cional del		IV
A	empleo, Ca-	538	III
J	pacitación	539 A	
O	y adiestra-	539 B	
	miento	539 C	

LEGISLACION	CONCEPTO	ARTICULO	FRACCIONES
LEY FEDERAL DEL TRABAJO	Derecho Pro	698	
	cesal del	699	
	Trabajo	892	
LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	Responsabi-	992	
	lidades y -	994	
	Sanciones		
	De la compe		
	tencia de la		
	Secretaría -	40	VI
	del Trabajo		
	y Previsión		
	Social		

La capacitación, es uno de los rubros más importantes contemplados en la Ley Federal del Trabajo, señalada como obligatoria para el patrón y como un derecho para el trabajador, como ya se mencionó con anterioridad.

#### 4.- CONCEPTO DE CAPACITACION

Fernando Arias Galicia define a la Capacitación como:  
La "adquisición de conocimientos, principalmente de ca-

rácter técnico, científico y administrativo." \*

La capacitación es uno de los instrumentos más poderosos con que cuentan los miembros de la organización para formar elementos efectivos así, la capacitación es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados de tal manera que su conducta resultante contribuya al logro de los objetivos y fines de la empresa esto es, la capacitación debe proporcionar al trabajador conocimientos que le permitan realizar mejor y con mayor certeza su trabajo.

La capacitación es importante en todos los niveles de la organización y por derecho se debe dar al total de los trabajadores de la empresa.

##### 5.- OBJETIVOS

Los empleados que comprenden su trabajo y lo que de ellos se espera son quizá los que estén mejor y más armoniosamente integrados a la organización.

Muchos recursos tanto humanos como materiales y económicos son desperdiciados por las empresas debido a la falta de un programa perfectamente estudiado y estructurado que tenga como objetivo principal proporcionar la preparación necesaria al personal responsable de llevar a cabo la realización de las operaciones tanto de producción como de comercia

\* Arias Galicia Fernando; "Administración de Recursos Humanos"; p. 320

lización y administración de la empresa.

La capacitación tiene como objetivo fundamental lograr que el individuo alcance un nivel de eficiencia satisfactorio sin importar el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, a fin de que pueda contribuir en forma adecuada a los objetivos de la misma, sin embargo, se pueden citar como objetivos de la capacitación los citados ya, - en el artículo 153 F de la Ley Federal del Trabajo que aparece en el punto tres de este capítulo (Aspectos Legales de la Capacitación y el Adiestramiento).

En resumen, la finalidad fundamental de la capacitación consiste en reforzar una organización mediante el desarrollo al máximo de la capacidad de trabajo del elemento humano de la misma, buscando con ello el progreso de la propia organización.

## 6.- ELEMENTOS

En el proceso de capacitación interviene una serie de elementos que interactúan entre sí y crean un sistema que hace posible que la capacitación se lleve a cabo en forma apropiada.

Los elementos básicos de la capacitación y el adiestramiento son los siguientes:

La empresa, los trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las relaciones y acciones que surgen como resultado de las interacciones que existen entre ellos. -

así, los trabajadores y el patrón forman la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento quien entre otras cosas, se encarga de vigilar y supervisar los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento formulados de común acuerdo por la empresa y los trabajadores.

Los Planes y programas de Capacitación y Adiestramiento pueden ser programas específicos o programas de adhesión a sistemas generales.

En el caso de los programas específicos, puede haber -- dos clases de instructores: Instructores Internos, los cuales pueden ser habilitados o especializados, e Instructores Externos, que pueden ser Instituciones Capacitadoras o Instructores Independientes.

En el caso de Adhesión a Sistemas Generales, los programas que se imparten están registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como Sistemas Generales y son impartidos por Instructores Externos.

Cuando la empresa elige programas específicos, los debe presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad directamente, o a las Delegaciones Federales del Trabajo para que los autorice o indique si es necesario realizar algunas modificaciones.

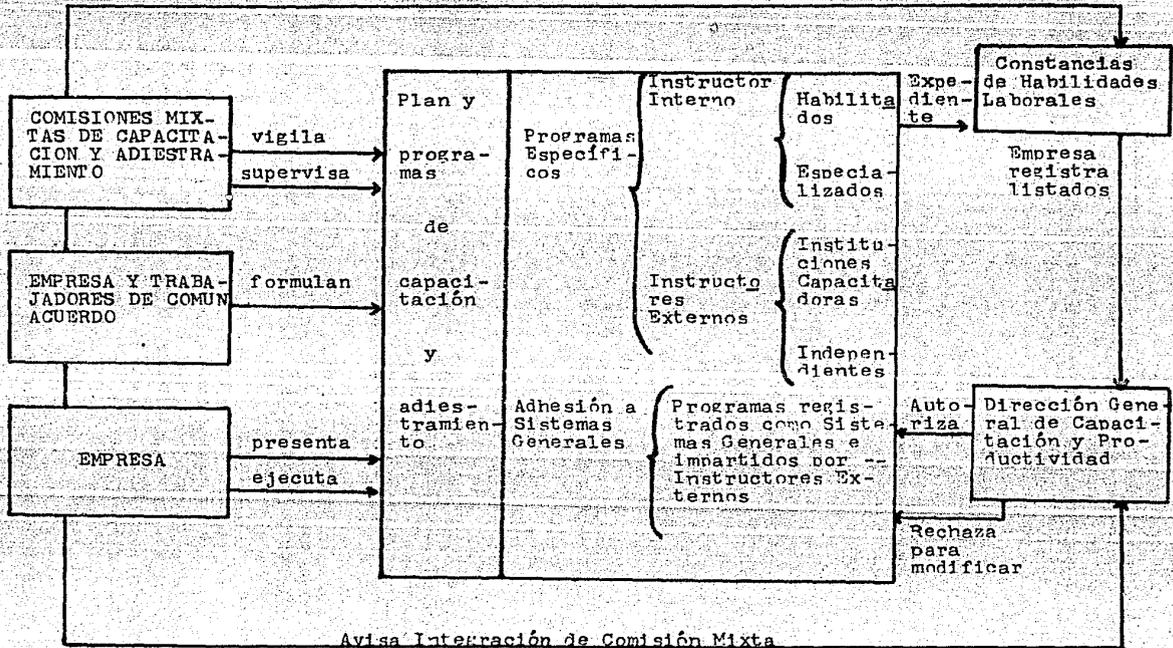
Una vez aprobados los programas de capacitación la empresa se encarga de llevarlos a cabo. Al concluir los programas y habiendo obtenido los capacitados un resultado satisfactorio, se les otorga una Constancia de Habilidades Labora

les, documento que autentifica la capacitación.

La empresa debe enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las listas y Constancias de Habilidades Laborales a efecto de que esta Secretaría registre los listados y formule sus expedientes.

A continuación se presenta un cuadro que nos presenta en forma gráfica y resumida los elementos que intervienen en el Sistema de Capacitación.

Autenticación



En términos generales este es el Sistema de Capacitación. La gráfica nos presenta a grandes rasgos todo el proceso de capacitación y los elementos que intervienen en él. Más adelante se tratará con mayor detalle cada uno de estos elementos

### 6.1 COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Como ya se mencionó en el punto tres de este capítulo, el Art. 153 I de la Ley Federal del Trabajo indica que se deben formar Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas:

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el organismo formado por representantes del patrón y representantes de los trabajadores cuya función principal es vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

#### Formación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:

Los criterios a seguir para la formación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento son los siguientes:

Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes:

- 1.- Uno por parte de los trabajadores y otro por parte

del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.

2.- Tres de los trabajadores y tres del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores.

3.- Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente más de 100 trabajadores.

El número de integrantes descrito anteriormente podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos, y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa.

Se recomienda que en las empresas en donde laboren 20 o más trabajadores se integre una sola Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento la cual puede contar con subcomisiones que pueden formarse en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o de la cantidad de mano de obra que ocupe.

Es deseable que los representantes que integren las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento reúnan las siguientes características:

1.- Por los trabajadores:

a) Ser trabajadores de la empresa;

- b) Ser mayores de edad;
- c) Ser reconocidos por su buena conducta;
- d) Saber leer y escribir;
- e) Ser designados por los trabajadores; en el caso de que exista sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de Sindicato, ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2.- Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre labores y procesos tecnológicos propios de la empresa;
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

En una empresa podrán constituirse más de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.

Tanto los trabajadores como los patronos deberán elaborar las bases generales de funcionamiento de la Comisión Mixta.

Es recomendable que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

Funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento:

La Comisión, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo tiene las siguientes funciones:

- a) Vigilar los instrumentos y las operaciones del sistema interno de capacitación de las empresas de acuerdo a los planes y programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de trabajadores. Esto se hará posible mediante el informe que le solicita la Comisión a los Agentes Capacitadores referente a los cursos que se imparten y al personal que recibe la capacitación.
- b) Verificar que los Agentes Capacitadores Externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c) Sugerir a los Agentes Capacitadores las medidas encaminadas a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la empresa.
- d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, en los términos del Art. 153 T (citado en el --

punto tres de este capítulo) de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores que aparecen en el Plan y Programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

- e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el Art. 153 V (citado en el punto tres de este capítulo) de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.
- f) Verificar las actividades de los Agentes Capacitados, conforme a lo establecido en el Plan y Programas de capacitación y adiestramiento autorizados, y detectar las irregularidades de su funcionamiento para establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como autoridad competente.
- g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además, en caso de ser conveniente, colaborar con la empresa en la elaboración del Plan y Programas que se vayan a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la em-

presa en donde se ha constituido.

- h) Dar sugerencias o recomendaciones al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama Industrial o Actividad económica a que pertenezca la empresa donde está constituida la Comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que beneficien el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.
- i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa. Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.
- j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión Mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre en relación con la implantación del plan y los programas de capacitación y adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente debe rendir a la Secretaría

ría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión.

- k) Verificar que se expidan las constancias de habilidades laborales, entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

Cabe señalar que los integrantes de la Comisión, tanto representantes del patrón como de los trabajadores, durarán en su cargo el tiempo que ésta fija de acuerdo con su conveniencia.

En caso de cambio de alguno de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en un plazo no mayor de treinta días.

registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:

En el Diario Oficial de la Federación con fecha 10 de agosto de 1984 se publicaron los nuevos criterios para el registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, siendo esto resultado de las opiniones vertidas por trabajadores y patrones en el Foro de Consulta popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, instrumentadas en el Plan Nacional de Desarrollo que pusieron de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y

Adiestramiento, así como de orientarlas para un mejor funcionamiento.

Las empresas deberán informar de la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento a la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, para que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente. Las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento no necesitan ser registradas en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debido a que sirven de apoyo a las funciones de la Comisión Mixta.

La presentación del informe referente a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento -- ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se deberá hacer a través de la forma DC-1, en hojas de 28 X 21.5 cms. (ver modelo anexo).

Las empresas deberán presentar esta forma debidamente requisitada por triplicado anexando las bases generales de funcionamiento.

En el caso de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de trabajadores con relación individual de trabajo se deberá anexar además una lista con el nombre y firmas de los trabajadores representados.

Todo cambio relativo a Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento deberá ser informado por la empresa, directamente a la Dirección a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo con el propósito de actua



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nº ENTRADA NO LLENAR

I.- DATOS DE LA EMPRESA.

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO.

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

NO LLENAR

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

Nº TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	Nº DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III.- DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION	NO EXT	NO INT	COLONIA	NO REGISTRO	CODIGO POSTAL
POBLACION	MPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	NO LLENAR	

**IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_  
 DURACION EN EL CARGO \_\_\_\_\_ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL \_\_\_\_\_ Y DOMICILIOS \_\_\_\_\_

**V- DOCUMENTACION ADJUNTA**

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
- RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO)

**VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

POR LOS TRABAJADORES	POR LA EMPRESA
NOMBRE Y FIRMA _____	NOMBRE Y FIRMA _____
DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL
	LUGAR Y FECHA _____

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD  
INFORME SOBRE LA ACTUALIZACIÓN RELATIVA  
A LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

I - NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

--	--	--	--

Nº. DE REGISTRO DE LA COMISIÓN MIXTA

Nº. DE OFICIO DE REGISTRO

II - DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	Nº. EXT.	Nº. INT.	COLONIA
POBLACIÓN	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACIÓN POLÍTICA	Nº. LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	Nº. LLENAR	TELÉFONO (S)	

Nº. DE ENTRADA DE ACTUALIZACIÓN

Nº. LLENAR

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

--	--

III - ACTUALIZACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN MIXTA

DATOS ANTERIORES		DATOS ACTUALES	
NOMBRE	R.F.C.	NOMBRE	R.F.C.

DATOS ANTERIORES		DATOS ACTUALES	
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA	

IV - ACTUALIZACIÓN DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISIÓN MIXTA

DATOS ANTERIORES		DATOS ACTUALES	
NOMBRE	R.F.C.	NOMBRE	R.F.C.

DATOS ANTERIORES		DATOS ACTUALES	
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA	

**V. MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA**

--	--

**VI. MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO**

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R. F. C.		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBIO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
SITIO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
Nº DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
Nº DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

**VII. CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERIBIENDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD

FORMA D C-1 A

HOJA 1 REVERSO

lizarlas. Este informe deberá hacerse mediante la forma -- DC-1A por triplicado en hojas de 28 X 21.5 cms. (ver modelo anexo).

Cabe señalar que la Dirección General de Capacitación y Productividad autoriza a los participantes la libre impresión de esta forma siempre y cuando se ajuste a las dimensiones y al modelo autorizado por esa Dirección General.

## 6.2 LOS AGENTES CAPACITADORES O INSTRUCTORES

La elección de Instructores es una acción importante y delicada a la que se enfrentan las organizaciones. La elección debe ser cuidadosa y adecuada.

Los instructores pueden ser internos o externos. Los instructores externos son las Instituciones Capacitadoras, los Instructores Externos de Instituciones Capacitadoras y los Instructores Externos Independientes.

Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento:

Las Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento son aquellas entidades que cuentan con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento que están autorizadas para impartir capacitación y adiestramiento.

### Instructor Externo de Institución Capacitadora:

El Instructor Externo de Institución Capacitadora es la persona física que tiene celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.

### Instructor Externo Independiente:

El Instructor Externo Independiente es la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.

### Instructor Interno:

El instructor interno es la persona física, que teniendo el carácter de patrón o de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o del plan común al que esté integrado el Centro de trabajo en el que labora.

Existen también Agentes Auxiliares de Capacitación; este es el caso de las empresas que proporcionan un curso de capacitación a sus clientes como parte de los servicios que

prestan para, por ejemplo, la utilización de la maquinaria que venden, la utilización de equipo de cómputo etc.

Pueden ser también Agentes Auxiliares de Capacitación las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

También son Agentes Auxiliares de Capacitación las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional, que sean enviadas por los patronos siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III-bis del título -- Cuarto de la Ley Federal del Trabajo referente a la Capacitación y al Adiestramiento de los trabajadores, así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

También existen Asesores de Educación Básica; que son las personas que habiendo concluido su instrucción secundaria, orientan a otras mayores de quince años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización; primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

La Ley Federal del Trabajo denomina a todos los instruc

tores, sean internos o externos, Agentes Capacitadores.

Los instructores, como ya se dijo, merecen una cuidadosa atención.

La decisión sobre quién debe capacitar está directamente influida por el hecho de que la capacitación sea sobre la marcha, en el lugar de trabajo o fuera, o en una aula de capacitación. La capacitación sobre la marcha es típica del estilo individual, mientras que la otra caracteriza al estilo de grupo (más adelante se hará referencia a las técnicas de capacitación). Sin embargo, aún en la capacitación sobre la marcha hay que tomar una decisión sobre quién es la persona más indicada para capacitar.

Al elegir a los instructores, la empresa debe tomar en cuenta entre otras cosas, los pros y los contras de cada tipo de instructor para poder hacer una buena elección; el tiempo y el costo juegan un papel muy importante en ello.

Cuando se trata de instructores internos, si se les entrena debidamente, los mismos gerentes de línea y los especialistas pueden servir como excelentes instructores.

El supervisor inmediato es la persona más indicada en la mayoría de los casos para ser instructor por su estrecha relación con el sujeto y porque capacitar es parte de su responsabilidad. El director de capacitación tiene que ayudar al supervisor a establecer y realizar la capacitación a un nivel satisfactorio de eficiencia esto es, debe dar servicio en el desarrollo del programa de capacitación y ayudar al supervisor para que adquiera las habilidades necesarias para -

entrenar. Esta ayuda se da casi siempre en forma de un programa especial para supervisores y gerentes en las técnicas de capacitación.

El entrenador departamental puede ser la persona apropiada cuando la capacitación requiere un instructor de medio tiempo o de tiempo completo. Se le selecciona entre operadores experimentados, y el director de capacitación propicia las condiciones para que reciba entrenamiento sobre la capacitación. Por lo general, informa al supervisor departamental y es supervisado por él. Puede tener deberes como operador cuando no funcione como instructor.

Cualquier instructor o entrenador del departamento de capacitación puede recibir la asignación de este tipo de trabajo fuera del departamento de capacitación. Generalmente es instructor profesional y recibe la supervisión del director de capacitación.

Se recomienda que los instructores posean las características siguientes:

- Conocer bien el trabajo que ha de hacer
- poseer deseo de enseñar a otros
- Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás.

Es recomendable que los instructores sean entrenados en la conducción de grupos, en la preparación de material audio visual, en los principios del aprendizaje, en la preparación de pruebas de aprovechamiento, etc., los capacitadores deben seleccionarse por sus conocimientos técnicos, familiaridad con los problemas de la empresa, habilidades en relaciones -

humanas, más habilidad y deseo de ayudar a otros a aprender. Es preferible un buen balance de estos factores en vez de -- que uno de ellos esté muy desarrollado y haya ausencia de -- los otros.

Cuando se trata de instructores externos, estos no sólo son expertos en su campo por su experiencia práctica sino -- que además, pueden adoptar y aplicar el material a las situa -- ciones inmediatas. Al practicar activamente, estimulan la -- aplicación del material en el trabajo diario.

Las instituciones académicas son una fuente de instruc -- tores bien calificada. Con frecuencia se les acepta como ex -- pertos en su campo y añaden estatura al programa. Además de tener conocimientos al día sobre las áreas teóricas, cada -- día más catedráticos los complementan con la experiencia -- práctica en la industria y los negocios.

Se puede también acudir a los consultores, pero esto -- puede ser más costoso que acudir con los instructores acadé -- micos porque generalmente tienen mayor y más variada expe -- riencia práctica para aclarar el material y relacionarlo sig -- nificativamente a las situaciones de trabajo. Algunos consul -- tores y miembros de las universidades tienen programas prepa -- rados, pero se tiene que verificar si se ajustan a las nece -- sidades de capacitación de la empresa.

#### Registro de los Instructores o Agentes Capacitadores Externos:

Los agentes capacitadores, como ya se mencionó anterior -- mente, pueden ser Instituciones o Escuelas de Capacitación y

Adiestramiento; Instructores Externos de Instituciones Capacitadoras; Instructores Externos Independientes; Instructores Internos; Agentes Auxiliares de Capacitación, y Asesores de Educación Básica.

Las personas o instituciones que se dedican a la capacitación deben registrarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social según lo fija el Artículo 153 P de la Ley Federal del Trabajo.

La solicitud de autorización y registro de los Agentes Capacitadores Externos se hará ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la forma DC-3A, para Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento e Instructores Externos de Institución, y -  
 1. forma DC-3B, para Instructores Externos Independientes, -  
 según modelos anexos, mismos que deberán imprimirse en hojas de 28 X 21.5 cms., cumpliendo con los siguientes requisitos:

La Institución o Escuela Capacitadora presentará:

a) Solicitud de autorización y registro de institución o escuela de capacitación y adiestramiento mediante la forma DC-3A por duplicado.

b) Escritura Constitutiva o documento del que se derive su existencia legal, en original y copia.

c) Carta Poder en favor del promovente de la autorización y registro, en original y copia.

d) Documento que acredite la titularidad o legitimidad de la posesión de las instalaciones, en original y -

copia.

- e) Relación de material didáctico, maquinaria y equipo con que cuente para apoyar las fases teórico-prácticas de los programas, en original y copia.
- f) Por cada programa a impartir, la forma DC-30, por triplicado, debidamente requisitada, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.
- g) Oficio de registro de la Secretaría de Educación Pública para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial, en su caso, en original y copia.
- h) Por cada Instructor Externo de Institución:
  - 1.- Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.
  - 2.- Constancia del último grado de estudios en original y copia.
  - 3.- Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.
  - 4.- Documentos que acrediten su formación como Instructor, en original y copia.
  - 5.- Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el Instructor de Institución no reúna los requisitos señalados en los puntos 3 y 4.
  - 6.- FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.







SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
SUBSECRETARÍA "B"  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD  
FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL

Nº DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

SISTEMA GENERAL

NOMBRE

DURACION

HRS

PUESTO AL QUE SE DIRIGE

AREA OCCUPACIONAL

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (S) GENERAL (ES)

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

PÁGINA 1

FORMA - DC - 3C

N° DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR		
NOMBRE DEL MÓDULO	DURACIÓN TOTAL	HRS.
OBJETIVO(S) PARTICULAR (ES)		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS EL PARTICIPANTE	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACIÓN EN HRS.	
			TEORÍA	PRÁCTICA

HOJA 2

FORMA DC-3C

40



**TECNICAS DE INSTRUCCION**

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**RECURSOS DIDACTICOS**

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**EVALUACION**

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**BIBLIOGRAFIA**

Si la Institución o Escuela cuenta con dos o más establecimientos, deberá tramitar un sólo registro, que abarcará a los otros.

El Instructor Externo Independiente presentará:

- a) Solicitud de autorización y registro de Instructor Externo Independiente, mediante la forma DC-3B, en original y copia.
- b) Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.
- c) Constancia del último grado de estudios, en original y copia.
- d) Por cada programa a impartir la forma DC-3C, por duplicado.
- e) Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.
- f) Documentos que acrediten su formación como Instructor, en original y copia.
- g) Un examen teórico práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el solicitante no reúna los requisitos señalados en los incisos e) y f).
- h) Dos fotografías tamaño infantil recientes.
- i) FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

Las Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento y los Instructores Externos Independientes, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad

que determine la dirección a su cargo y comunicar oportunamente las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente.

Los Instructores Internos, los Agentes Auxiliares de Capacitación y los Asesores de educación básica, por su naturaleza, no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fungir como Instructores; sin embargo, es recomendable que este tipo de Instructores posean los conocimientos técnicos específicos y didácticos, así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza-aprendizaje, señalados en el plan y programas específicos de la empresa.

Como dato adicional cabe señalar que:

Se revocará la autorización y cancelará el registro correspondiente a los Instructores Externos Independientes y a las Escuelas o Instituciones de Capacitación y Adiestramiento cuando incurran en las siguientes causales:

- 1.- Si la Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante un año.
- 2.- Si el Instructor externo Independiente, ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante dos años.
- 3.- Si no presentan el informe de actividades referido en párrafos anteriores.
- 4.- Si la Institución o Escuela imparte programas de capacitación y adiestramiento con Instructores no au-

torizados.

- 5.- Cuando así lo soliciten los interesados.
- 6.- Cuando los Agentes Externos de Capacitación impartan programas diferentes a los que tengan autorizados y registrados.
- 7.- Cuando la Institución o Escuela de Capacitación o el Instructor Externo Independiente no dejado de cumplir con los requisitos señalados en el Artículo 153 P de la Ley Federal del Trabajo, o contravenga las disposiciones legales que en materia de capacitación y adiestramiento le sean aplicables.

La autorización y registro otorgado a los Agentes Capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se dé alguno de los supuestos señalados en el criterio anterior.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de las formas DC-3A, 3B y 3C, siempre y cuando se ajusten a las características señaladas por cada una de ellas.

#### Algunas Instituciones Capacitadoras:

Como se dijo anteriormente las Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento son aquellas entidades que cuentan con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento y que están autorizadas para impartir capacitación y adiestramiento, algunas de ellas son:

Alta Dirección S.A.  
 AMA Internacional  
 American Chamber of Commerce of México A.C.  
 American Society For Industrial Security  
 Anglo Continental Educacional Group  
 ANMO (Servicio Nacional de Adiestramiento)  
 Asesoría para Recursos humanos A.P.  
 Asesoría y Administración Aplicadas A.P.  
 Asociación Mexicana de Agencias de Viajes  
 Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas A.C.  
 Asociación Mexicana de Ejecutivos de Compras, Abasteci-  
 mientos y Materiales A.C.  
 Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C.  
 Asociación Mexicana de Capacitación y Adiestramiento -  
 A.C.  
 Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de la Repúbli-  
 ca Mexicana  
 Bolsa Mexicana de Valores  
 Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimen-  
 tos Condimentados  
 CANACINTRA  
 Centro de Ejecutivos  
 Centro Industrial de Adiestramiento (CIA)  
 Centro Latinoamericano de Estudios para Ejecutivos S.A.  
 Centro de Especialización profesional S.C.P.  
 Centro Nacional de Productividad de México A.C.  
 CONALEF

CONCANACO

Consultores Profesionales en Capacitación y Comunicaciones

COPARMEX IACE

DANDO S.A.

DATA

Desarrollo Integral de la Familia (DIF)

Entrenamiento de Psicoterapia (GESTALT)

FOUNATUR

Innovación Información Tecnológica (INFOTEC)

Instituto de Desarrollo Empresarial S.C.

Instituto de Investigaciones Turísticas

Instituto de la Integración Iberoamericana

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

Instituto Mexicano de Administración Bancaria

Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECA)

Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA)

Instituto Nacional de Estudios de Informática

Josidman y Asociados S.C.

Secretaría de Turismo (SECTUR)

Systemation de México S.C.

The American Society for Training and Development

presents

The Center for Professional Advancement

La Secretaría de Educación Pública es una institución íntimamente relacionada con la Capacitación, cuenta con Ins-

tituciones Regionales, Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales, y Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

Por otro lado, el Instituto Mexicano del Seguro Social cuenta con Centros de Adiestramiento Técnico y Capacitación para el Trabajo.

Por su parte, la Universidad Nacional Autónoma de México ofrece carreras profesionales a nivel licenciatura, especializaciones, maestrías y doctorados.

Existen también otras Universidades e Instituciones de enseñanza superior que proporcionan cursos de capacitación y especialización en diversas disciplinas.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes por intermedio de la Dirección General de Autotransporte Federal fomenta la capacitación para el trabajo en coordinación con la Cámara Nacional de la Industria de Transportes y Comunicaciones.

La Secretaría de Pesca también fomenta la capacitación en el Sector Cooperativo Pesquero.

Cabe señalar también que COMASUPO a través de sus Centros de Capacitación, proporciona capacitación a los afiliados a la IMPECSA.

### 6.3 PLANES Y PROGRAMAS

Para el cumplimiento de los ordenamientos legales en materia de planes y programas de capacitación y adiestramiento

es importante conocer los criterios que emite la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su Dirección General de Capacitación y Productividad. Así, define los siguientes conceptos:

#### Sistema General:

Es el conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran.

#### Plan Común de Capacitación y Adiestramiento:

Son aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

#### Plan de Capacitación y Adiestramiento por Empresa:

Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

### Plan de Capacitación y Adiestramiento:

Es el conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

#### Curso:

Es el conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

#### Programa:

Es la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

#### Programa General:

Es la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos y al cuál se pueden adherir las empresas.

#### Programa específico:

Es aquél que responde a un puesto de trabajo y se elabo

ra al interior de la empresa, que satisface a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

#### Eventos:

Son acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

#### Area Ocupacional:

Es la división administrativa que nace en la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

#### Ocupación:

Es el conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

#### Puesto de Trabajo:

Son las operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

#### Registro de los Planes y Programas:

Para la presentación de los planes y programas de capa-

citación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y -  
Previsión Social se empleará la forma DC-2 impresa en hojas  
de 28 X 21.5 cms. (ver modelo anexo).

El manejo de la forma DC-2 se ajustará a los siguientes  
lineamientos:

- 1.- Se llenará por triplicado, con letra de molde o de  
impresión y se presentará ante la Dirección a su car-  
go directamente, o por conducto de las Delegaciones  
Federales del Trabajo.
- 2.- En el caso de empresas con diversos establecimien-  
tos; varios de ellos podrán agruparse en un solo --  
plan, siempre y cuando los procesos de producción,  
los puestos de trabajo y la organización de los es-  
tablecimientos sean similares y en el caso de estar  
sujetos al régimen de contratación colectiva, se --  
directúen los ajustes necesarios en los contratos co-  
rrespondientes, a fin de que exista congruencia en-  
tre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y al-  
cance del plan y programas de capacitación y adies-  
tramiento por aplicarse. En este caso, la forma - -  
DC-2 constará de tantas hojas número 1 anverso como  
establecimientos comprenda el plan.
- 3.- El plan de capacitación y adiestramiento debe in-  
cluir a todos los trabajadores de la empresa.

Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los -



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R. F. C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL INSS

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	N° EXY.	N° INT.	TELEFONO
COLDIA		POBLACION	C. P.
MUNICIPIO	NO RELLENE	ENT. FEDERATIVA	NO RELLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO RELLENE
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROMESA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY		N° TOTAL DE TRABAJADORES
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO		HOMBRES MUJERES
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>			

II- CARACTERISTICAS DEL PLAN

N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL DIA MES AÑO AL DIA MES AÑO	PROGRAMAS ESPECIFICOS PROGRAMAS GENERALES
	N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:
	ALFABETIZACION PRIMARIA SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. GENL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
NOMBRE	NOMBRE
FIRMA	FIRMA

HOJA 1 ANVERSO

PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R. F. C., LA CLAVE DEL INSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

FORMA-DC-2







planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

- 1.- Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados contenga además, eventos directamente destinados al logro de las finalidades que señala el Artículo 153 F de la Ley Federal del Trabajo a través del perfeccionamiento, actualización y mejoría de las habilidades, conocimientos y actitudes típicas del puesto de trabajo de que se trate.
- 2.- Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria -- abierta, no abarquen para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de dieciocho cada uno de los restantes, ni representen más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas-hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.
- 3.- Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan conforme a lo establecido en el Artículo 153 E de la Ley Federal del Trabajo.

4.- Que en relación con los niveles de alfabetización y los otros descritos anteriormente, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los Artículos 153 I, 153 T, y 153 V de la Ley Federal del Trabajo.

5.- que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluya en la hoja 2 reverso de la forma DC-2, columna de Programas Generales con expresión de los nombres de los asesores correspondientes y su clave de inscripción en el registro federal de Contribuyentes.

Debe señalar que en este caso la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su Dirección correspondiente establecerá la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este criterio y el debido cumplimiento de los requisitos que se marcan en el convenio que celebraron estas dos Secretarías para tal efecto.

Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que hayan adquirido u obtenido en arrendamiento, bienes, servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables -

para la adecuada utilización de los bienes y servicios adquiridos o arrendados. También podrán incluirse los cursos y/o eventos que impartan las empresas que les hayan solicitado - la provisión de componentes de los bienes o servicios que estas últimas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

Los patrones y los trabajadores de centros de trabajo - cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento, cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial siempre y - - cuando tales cursos y/o eventos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

El ejercicio de las modalidades de que tratan los dos párrafos anteriores quedarán sujetos a los siguientes requisitos:

- 1.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.

- 2.- Que cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento no cubra de manera íntegra - las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a qué esté dirigido - el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.
- 3.- Que los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se listen en la hoja 2 anverso de la forma DC-2, columna de instructores externos in dependientes o institución capacitadora con expresión del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de "agente auxiliar" y la mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto y - conducente por el Capítulo III-Bis del Título Cuarto de la - Ley Federal del Trabajo referente a la capacitación y al - - adiestramiento.

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que realicen - con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales

en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del Artículo 7º de la Ley Federal del Trabajo por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa.

El ejercicio de la modalidad de que trata el párrafo anterior quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que tratándose de empresas que aprovechan las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología y uso y explotación de patentes y marcas.

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento se haga anexado a la forma DC-2, la respectiva constancia del Registro Nacional de transferencia de tecnología en los términos de la Ley sobre registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

b) Los programas de capacitación y adiestramiento desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad se listen en la hoja 2 reverso de la forma DC-2, columna de Instructor Externo Independiente o de Institución Capacitadora, con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, seguido del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.

2.- Que tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos y/o eventos de capacitación a trabajadores mexicanos:

- a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento se haga anexando a la forma DC-2 copia de la forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.
- b) Los programas de capacitación y adiestramiento desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad se listen en la hoja 2 anverso de la forma DC-2 columna de Instructor Interno, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

3.- Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean exclusivamente trabajadores involucrados de manera directa en la operación de los equipos o sistemas a que se refiere la transferencia de tecnología, o trabajadores que se encuentren bajo la supervisión o en el desempeño de puestos similares al de los trabajadores extranjeros contratados por la empresa y que cuando no se cubran a través de las modalidades correspondientes ya descritas, las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas de cada puesto de trabajo, el

plan de capacitación y adiestramiento incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

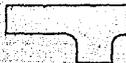
Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante la Dirección a su cargo, planes y programas comunes.

En el caso de las empresas sujetas al régimen de contratación colectiva, deberán efectuar los ajustes necesarios en los contratos correspondientes a fin de que exista congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

Para los efectos del criterio anterior, las empresas deberán presentar la forma DC-2 ajustándose a los siguientes lineamientos:

- 1.- Presentarán las hojas número 1 por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad, y
- 2.- Presentarán las hojas 2 anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a estos planes y programas.

Para la presentación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de las autoridades laborales, se empleará la forma DC-2A en hojas de 28 X 21.5 cms. (ver modelo anexo).



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
 SUBSECRETARÍA "B"  
 DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD  
 FORMA PARA PRESENTACIÓN DE MODIFICACIONES AL PLAN Y  
 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

RFC DE LA EMPRESA O PATRÓN

I - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRÓN			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELÉFONO
COLONIA	POBLACION (EN MIL)	C.P.	
MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA		ADMILITN
Nº DE REGISTRO DEL PLAN		Nº DEL OFICIO DE REGISTRO	

II - TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1 - RFC DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6 - DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11 - INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2 - NO. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7 - DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12 - DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O INV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3 - NO. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8 - PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13 - NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4 - NO. DE PARTICIPANTES EN INV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9 - PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14 - OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5 - PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10 - INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____	_____
HOMBRE	HOMBRE
_____	_____
FIRMA	FIRMA

8001

IV - ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES ( Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

HOJA 1 REVERSO

\* ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

Cabe señalar que se autoriza a los participantes y particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajuste a las dimensiones y al modelo autorizado.

La presentación de la forma DC-2A se hará por triplicado ante la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

#### 6.4 CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

La Constancia de Habilidades Laborales es el documento expedido por el capacitador y autenticado por la Comisión Mixta, que acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

La constancia de habilidades laborales tiene carácter terminal esto es, que las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el plan de capacitación y adiestramiento aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacita-

ción, deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el Registro Federal de Contribuyentes.

Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará la forma DC-4, (ver modelo anexo) mismo que deberá imprimirse en nojas de 28 X 21.5 cms.

Cabe señalar que estas constancias son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, según lo dispuesto por el artículo 153 V de la Ley Federal del Trabajo, se formularán en la forma DC-5 (ver modelo anexo) mismo que deberá imprimirse en nojas de 28 X 21.5 cms.

La documentación de que trata el párrafo anterior se presentará por triplicado ante la Dirección a su cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

Anexo a la documentación de que trata el criterio anterior, deberá presentarse una copia de las constancias de habilidades laborales relacionadas.

La Dirección General de Capacitación y Productividad autoriza a los particulares la libre impresión de las formas referentes a las constancias de habilidades laborales, siempre



# CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

RES. FED. DE CONT.

PUESTO DE:

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

RES. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS GENERALES

EKAMEN DE SUFICIENCIA O COMPROBACION DOCUMENTAL

No. DE REG.

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES AÑO

FECHA DE TERMINACION DEL ULTIMO CURSO

MES AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

ANVERSO

FORMA DC-4





**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
	REG. IMSS

CALLE	N.º EXT.	N.º INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

POBLACION	C. P.	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-------	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA	N.º DE RES DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
---	--

**RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO**

PUESTO DE TRABAJO	C.M.O. (NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPEDIO LA CONSTANCIA

ANVERSO

FORMA - DC - 5



y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos autorizados.

## 7.- CLASES DE CAPACITACIÓN

Aunque la capacitación puede tener diversas clasificaciones a continuación sólo se mencionarán algunas de ellas.

La capacitación puede clasificarse así:

En razón de su fin:

Se pueden mencionar las siguientes categorías:

- La que proporciona conocimientos que son aplicables en un determinado puesto, este a su vez puede ser presentación del puesto al nuevo empleado, en caso de cambio de puesto, por cambio de sistema y para corrección de defectos.
- La que proporciona conocimientos aplicables en todo un oficio, v. gr. mecánica general.
- La que proporciona conocimientos que se refieren a toda una rama, sea esta industrial, comercial, etc.

En razón de su Método:

En razón de su método la capacitación se divide en:

- Capacitación Directa: es aquella que está destinada a mejorar el desempeño del trabajador en el puesto que ocupa, a proporcionar las enseñanzas necesarias para ocupar un nuevo puesto (ya sea un ascenso o un puesto

diferente al ocupado con anterioridad) o a incorporar a un nuevo trabajador a su puesto. Se imparte directamente al empleado y se apoya en métodos de enseñanza reconocidos, como son el método de clases, el método de casos y la rotación de empleos, entre otros (más adelante se mencionarán las técnicas de capacitación).

- Capacitación Indirecta: es aquella en la que no hay una relación directa con las actividades de los capacitados, pero que sirve como complemento para que el trabajador obtenga una visión más clara y más amplia sobre sus labores o bien, puede ser un medio o el primer paso que debe dar todo nuevo empleado que debe ser capacitado de acuerdo a las necesidades de la empresa. En este rango se pueden mencionar las mesas redondas, las conferencias, las publicaciones, etc., como técnicas más usuales.

El programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988 enuncia la clasificación siguiente:

#### Capacitación en el Trabajo:

Es aquella que se refiere a la habilitación o al mejoramiento de un trabajador sujeto a una relación formal de trabajo, por tanto es aquella en la que el patrón está obligado a dar a sus trabajadores (y por consiguiente al derecho de los trabajadores a recibirla) con el propósito de incrementar la productividad y mejorar el

bienestar de los mismos.

### Capacitación para el Trabajo:

Es aquella que está destinada a la rehabilitación de una persona que no tiene una relación normal de trabajo, -- mediante el desarrollo de sus capacidades, para el ejercicio de un puesto de trabajo al que eventualmente puede tener acceso.

Otra calificación de capacitación es la que propone el Lic. Fernando Arias Galicia, esta es la siguiente:

#### Inducción:

Este tipo de capacitación tiene como objetivo apresurar la integración del individuo al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general, -- mediante información sobre la propia organización, -- sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador

TWI (training within industry) o ADE (adiestramiento dentro de la empresa):

Su objetivo primordial es mejorar la producción. Un instructor especialmente preparado aumenta la efectividad del adiestramiento y de la capacitación en el lugar de trabajo.

### Escuela Vestibular:

Tiene como objetivo enseñar de manera rápida las actividades de la tarea específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador, generalmente esta escuela se situa en lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la empresa (edificios contiguos).

### Escuela General de la Empresa:

Este es un tipo de capacitación que se ocupa principalmente de dar adiestramiento técnico y brindar cursos que permitan al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades, esto es, se ocupa del entrenamiento y del desarrollo del personal.

## 8.- PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

Para que los programas y cursos de capacitación sean efectivos y cumplan con sus objetivos es necesario tener en cuenta los principios del aprendizaje.

El proceso de aprendizaje es la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas posibilidades de comportamiento.

Los principios de aprendizaje son lineamientos sobre los modos en que las personas aprenden con mayor eficiencia. Cuando se incluye a la mayoría de estos principios en la capacitación es más probable que esta tenga éxito.

Como el aprendizaje representa cambios en el participan

te es importante tomar en cuenta los siguientes principios del aprendizaje:

**Las Diferencias Individuales:**

El instructor debe comprender que las personas con quienes va a trabajar, en su gran mayoría tendrán diferente capacidad para aprender, esto es, las personas a quienes tratará de instruir no van a entender el material presentado en el mismo tiempo ni con la misma profundidad.

**Los Antecedentes del Individuo:**

Es importante conocer los antecedentes de maduración (edad) y de conocimiento de los individuos que se van a capacitar. Algunos pueden provenir de un medio en el cual las actividades hacia el aprendizaje y las situaciones fueron favorables, por lo que es probable que tengan una buena disposición hacia el estudio, otros quizá no tengan experiencias tan agradables en el aprendizaje y por tanto su disposición hacia él puede ser poco motivador. Conocer los antecedentes de habilidades, de cultura y de conocimientos de los individuos a capacitar es muy importante para el diseño de programas de capacitación y para una adecuada estructura del programa.

### La Motivación:

La motivación es muy importante en el proceso de aprendizaje porque lo facilita. Un estudiante que desea aprender logra resultados altamente satisfactorios.

### La Repetición:

La repetición graba un patrón en la memoria. Algunas cosas se aprenden mejor si se repasan en su totalidad, otras es necesario dividir las en partes, repasar cada sección por separado y después unir todo.

### La Retroalimentación:

La retroalimentación da a los aprendices información sobre su progreso. Con retroalimentación los estudiantes motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar los objetivos fijados con la mayor rapidez posible. La retroalimentación permite evaluar los logros alcanzados en el aprendizaje, saber lo que ha alcanzado o progresado la persona así como fijar un criterio o estándar para decidir cuanto aprendió el capacitado.

### La Participación:

Generalmente el aprendizaje es más rápido y perdura mucho más cuando el aprendiz puede participar activamente. La participación mejora la motivación y al utilizar más sentidos (físicos) contribuye a reforzar el proceso de

aprendizaje.

**La Transferencia:**

Cuando más coincidan las demandas del programa de capacitación con las exigencias de un empleo, más rápidamente aprenderá una persona su trabajo, esto es, el estudiante podrá transferir con mayor rapidez lo aprendido en la capacitación a su trabajo real.

**La pertinencia:**

El aprendizaje se facilita cuando los temas que se deben aprender tienen un significado, esto es, cuando los instructores indican a los aprendices cuales son los -- objetivos que se pretenden lograr, los porqués de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

Cabe señalar que las recompensas también estimulan el -- proceso de aprendizaje, aunque no necesariamente sea de órden económico, pueden ser reconocimientos, palabras de estímulo o aliento, certificados o diplomas, esto claro está, independientemente de las constancias de habilidades laborales que por derecho la Secretaría del Trabajo y Previsión Social -- otorga a los trabajadores que aprueban los programas o cursos de capacitación que se les imparte.

## 9.- MATERIALES DIDACTICOS

Las ayudas y materiales didácticos son auxiliares importantes de la comunicación, aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor; se aprende más en menos tiempo.

Como las ayudas y los materiales didácticos utilizan los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas.

Existe una gran variedad de ayudas didácticas, algunas de ellas son:

### Pizarrón:

Este instrumento permite registrar rápidamente un punto e interrelacionar conceptos con el uso de diagramas y flechas. Se borra en un instante para presentar material nuevo. Es de bajo costo.

### Hojas de Gráficas:

Se coloca cierta cantidad de gráficas en un caballete y se escribe con un marcador (plumón). Son baratas y se usan igual que un pizarrón. Tienen la ventaja de que el material se puede conservar para usarlo más adelante.

### Tablero de Franela:

Se colocan secciones de franela en un tablero. Es una -

forma de presentar el material con colores y de un modo muy atractivo. Permite una presentación más impresionante. No suele ser muy costoso.

#### Tablero Metálico:

Se colocan piezas con laán sobre un tablero metálico. Permite exposiciones muy interesantes, es poco costoso.

#### Retroproyector:

Se proyectan transparencias en una pared o pantalla. Se pueden utilizar transparencias comerciales o preparadas por la propia empresa. Es de excelente ayuda para la capacitación y el entrenamiento. Tiene las ventajas del lpizarrón y de las hojas de gráficas a la vez que permite oyecciones muy impresionantes gracias al uso de hojas de acetato superpuestas. Tiene un costo moderado.

#### Proyector de Cuerpos Opacos:

Proyecta imágenes de material impreso. Se utiliza para proyectar las páginas de algún libro, manual o publicación. Es un poco costoso.

#### Filmánes:

Se proyecta cuadro por cuadro; se pueden usar proyectores manuales o automáticos con cassette o pista para el uadro. Nos debe preparar una empresa especializada. Se ueden proyectar siempre en el mismo orden, suelen ser -

costosos.

**Diapositivas:**

Puede utilizarse un proyector manual o automático con pista de sonido sincronizada. Son más costosos que los filmines. Permiten gran variedad en la presentación; se puede alterar el orden de las diapositivas.

**Películas:**

Son muy eficaces pero muy costosas si la empresa tiene que hacer su propia filmación. Sin embargo, existen películas disponibles para arrendamiento en algunas instituciones.

**Bucles (loops):**

Son continuos de película, son muy eficaces. En él se usa un proyector integrado especial con sonido. Permite repetir la película sin necesidad de regresarla. Son costosos.

**Videocaseteras:**

La inversión inicial en equipo es relativamente alta. Se puede filmar con la cámara de videotape y guardar las cintas en la cassette. Se puede proyectar al instante por que no necesita procesamiento. Se puede correr y volver a grabar cuando se desee. Es menos costosa que la peli-

cula sonora de 16 mm. Son portátiles y un auxiliar excelente para el entrenamiento y la capacitación.

## 10.- TECNICAS DE CAPACITACION

"Técnicas son los pasos que ayudan al método a obtener su propósito." \*

"Método es el procedimiento o serie de pasos que nos llevan a obtener conocimientos." \*

Existen diversas técnicas para capacitar al elemento humano de la empresa, adaptada cada una de ellas para enseñar el conocimiento específico o la práctica que se desea sea asimilada; hay ocasiones en que una sola técnica resulta ideal para la capacitación, pero también hay ocasiones - la mayoría de las veces - que una sola no resulta suficiente para la satisfacción completa de una necesidad lo cual hace conveniente la combinación de dos o más técnicas para lograr los resultados deseados. Es necesario tomar en cuenta todas las técnicas de capacitación de que se pueda disponer y que están adaptadas al fin específico y comparar ventajas y desventajas de cada una antes de elegir la técnica o las técnicas que combinadas darán los mejores resultados.

La elección de una o varias técnicas de capacitación --

\* Baena Paz Guillermina; "Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental"; p. 10

depende de diversos factores como:

- Eficiencia de Costos
- Contenido deseado del programa
- Lo apropiado de las instalaciones
- Las preferencias y capacidades de los aprendices
- El número de personas a capacitar
- Las preferencias y capacidades del instructor
- Los principios del aprendizaje y ,
- Según convenga al patrón y a los trabajadores, impartirse dentro de la empresa, fuera de ella, o en forma mixta.

El valor que se le dé a cada uno de esos factores dependerá de la situación, de las características y los requerimientos de la empresa.

Las Técnicas de capacitación pueden ser de diversas clases:

- Técnicas Expositivas
- Técnicas de Discusión en Grupos Pequeños
- Técnicas demostrativas
- Técnicas que se aplican dentro de la Empresa
- Técnicas que se aplican fuera del Centro de Trabajo.

Cabe señalar que aunque las dos últimas clases de Técnicas bien pueden incluirse en alguna de las tres primeras, - está es la clasificación que será referida aquí.

### Técnica expositiva:

Es la información oral que da el instructor, mientras los participantes escuchan. La actividad del grupo consiste en reflexionar, preguntar y contestar a las preguntas del instructor; esta actividad tiende a ser limitada.

Esta técnica no cubre totalmente las condiciones de un buen proceso de aprendizaje, puesto que no favorece la realización de actividades por los participantes.

Esta técnica es útil para temas teóricos. No debe usarse para instruir en destrezas motoras o manejo de equipo. Es adecuado emplearla también para presentar programas amplios, como introducción.

Los materiales didácticos que se pueden utilizar en esta técnica son: pizarrón, tableros metálicos, franelógrafo, diapositivas, láminas.

Las fases de la técnica expositiva son: Introducción, Información y Síntesis.

En esta técnica es recomendable el uso de preguntas.

Las distribuciones de los asientos, recomendables para la técnica expositiva aparecen en la figura 1-1.

### Técnica demostrativa:

Consiste en guiar a un participante o a un grupo de ellos, en el aprendizaje de un proceso de trabajo específico.

La técnica esquemáticamente es:



Esta técnica cubre perfectamente las condiciones de un proceso adecuado de aprendizaje.

Es muy útil en las empresas para capacitar y/o adiestrar a un participante o a grupos pequeños hasta de seis u ocho participantes. El número de participantes está limitado por el tipo de operación de que se trate.

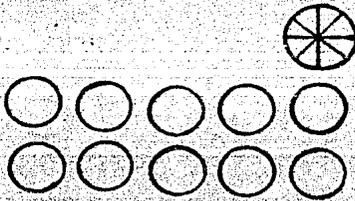
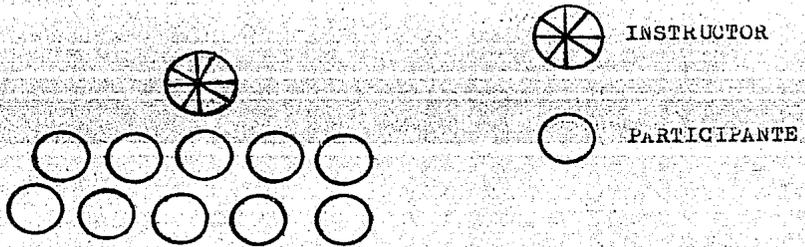
Operaciones muy peligrosas, o en las que se manejan equipos o aparatos muy pequeños, deben enseñarse con técnicas demostrativas individuales.

Esta técnica no es adecuada para enseñar conocimientos teóricos, pero en cambio es indispensable para el adiestramiento en operaciones manuales.

Los materiales didácticos que se pueden emplear son: todos aquellos que sean necesarios para ejecutar correctamente la operación de la que se trate.

Las fases de esta técnica son: Introducción, Demostración, Ejercitación y Síntesis.

Una de las distribuciones recomendables para esta técnica aparece en la figura 1-2.



Forma tradicional del instructor frente a los alumnos. En este arreglo predomina el instructor sin alentar discusiones, aunque permite un mejor uso de las ayudas audiovisuales.

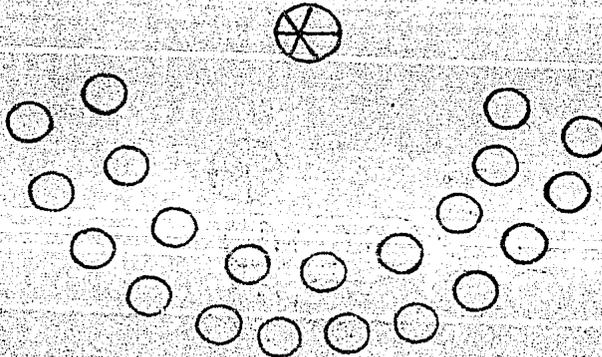
FIGURA 1-1



INSTRUCTOR



PARTICIPANTE



Colocación que consiste en un semicirculo. En esta colocación, aunque predomina el instructor, se facilitan las discusiones y los comentarios, ya que los participantes se pueden ver entre sí. Resulta eficiente para el empleo de audiovisuales.

---

FIGURA 1-2

### Técnica de Discusión en Grupos Pequeños:

Consiste en proporcionar a los participantes una información o un problema sobre el cual discutan y opinen, conducidos por un moderador. Permite la comunicación directa. Al final de las discusiones el grupo elaborará las conclusiones a las que ha llegado.

Esta técnica resulta conveniente cuando se quieren formar criterios, aprovechar conocimientos y experiencias de los participantes, conocer sus opiniones o proporcionar el cambio de actitudes. También es útil en el análisis de problemas y en la planeación de actividades.

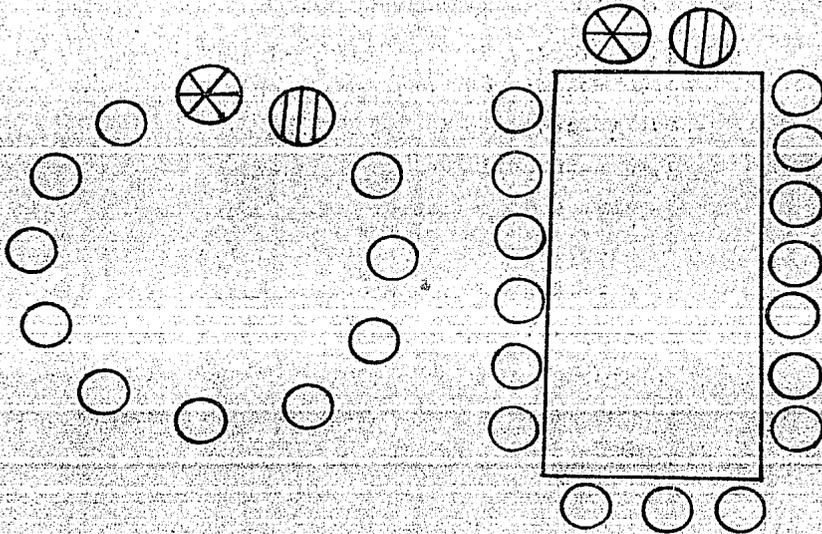
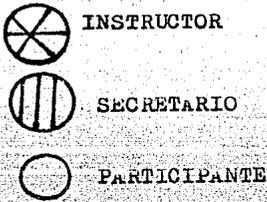
Los materiales didácticos que se pueden emplear son: materiales para grupos e individuales. El pizarrón se usa para registrar las conclusiones; los individuales pueden ser los documentos de consulta, esquemas etc.

Las fases de esta técnica son: Introducción o Preparación, Definición del asunto por discutir, Discusión, Conclusiones, Clausura.

La distribución recomendable para la técnica de discusión en grupos pequeños aparece en la figura 1-3.

### Técnicas que se aplican dentro de la Empresa:

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar procedimientos y capacidades que se pueden aprender en pocos días o semanas. Sólo se debe asignar a un número limitado de personas para la capacitación en el trabajo al mis-



Los asientos se disponen en un círculo. El instructor -  
 toma cualquier lugar entre los alumnos. En esta disposición  
 no domina el instructor porque cada participante tiene un -  
 asiento de igual categoría. Esta colocación no funciona muy  
 bien al emplear ayudas audiovisuales.

FIGURA 1-3

mo tiempo y para el mismo empleo. Los tipos más comunes de empleos en que se da capacitación en el trabajo son los que no necesitan desarrollar una aptitud. La principal ventaja de la capacitación en el trabajo es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente real de su trabajo. El principal problema de este tipo de capacitación es que frecuentemente no se supervisa de manera apropiada a los capacitados y por consiguiente resulta un poco desorganizado su grado de aprendizaje.

Existen varias técnicas de capacitación que se aplican dentro de la empresa. Las técnicas que a continuación se describen además de aplicarse dentro de la empresa, toman en cuenta el hecho de que el trabajador está en servicio dentro del centro de trabajo desempeñando sus actividades laborales.

#### Capacitación de instrucción de empleo:

Esta técnica de capacitación se recibe directamente en el trabajo y se utiliza principalmente para enseñar a los trabajadores a realizar sus tareas actuales. En esta técnica el instructor puede ser un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

Esta técnica incluye todos los principios del aprendizaje (referidos anteriormente) porque se realiza de acuerdo con una serie de etapas planeadas cuidadosamente.

En la primera etapa, el aprendiz recibe una presentación del empleo, sus objetivos y los resultados esperados, haciéndose énfasis en lo pertinente de la capacitación.

En la segunda etapa, el instructor muestra como se reali

za el trabajo, dándole al empleado un modelo que imitar. Debido a que se le muestran al trabajador o aprendiz los actos reales que exige el empleo, la capacitación puede transferirse al trabajo.

En la tercera etapa se le permite al empleado imitar el ejemplo del instructor. Las demostraciones del instructor y las prácticas del aprendiz se repiten hasta que este último domina el trabajo. Estas demostraciones aunadas a la práctica proporcionan las ventajas de la repetición y la retroalimentación.

En la cuarta y última etapa, el empleado realiza el trabajo sin supervisión, aunque el instructor puede visitar al trabajador para ver si existen dudas en relación con algún aspecto de su trabajo.

#### Rotación de Empleos:

Esta técnica consiste en transferir a los aprendices de un puesto a otro con el fin de proporcionarles una capacitación en diversos empleos a la vez. Cada cambio va precedido por una capacitación de trabajo. Esta es una capacitación cruzada que además de darles a los trabajadores variedad en sus empleos, ayuda a la organización en los casos en que se presentan vacaciones, ausencias y dimisiones. Las ventajas de aprendizaje de esta técnica son la participación de los aprendices y la elevada capacidad de transferencia entre empleos.

**Aprendizajes:** La técnica de aprendizajes implica recibir instrucción de uno o varios empleados más experimentados. Esta instrucción se puede complementar con otra en las aulas fuera del trabajo. La mayoría de los trabajadores manuales se capacitan a través de programas formales de aprendizaje. En esta técnica se emplean elevados niveles de participación por el aprendiz, teniendo así una gran capacidad de transferencia al empleo.

#### **Capacitación o Entrenamiento:**

La técnica de capacitación o entrenamiento es similar al aprendizaje, ya que el capacitador proporciona un modelo que puede imitar el aprendiz. Tiende a ser menos formal que un programa de aprendices porque hay menos sesiones formales en las aulas y la capacitación se proporciona cuando se necesita en lugar de que forme parte de un programa planeado cuidadosamente. Esta técnica generalmente se aplica y controla por medio de un supervisor o gerente. La participación, la retroalimentación y la transferencia al empleo tienen probabilidades de ser altas en esta técnica.

#### **Técnicas que se aplican fuera del Centro de Trabajo:**

Estas técnicas dependen más de la comunicación que del modelado que se utiliza en programas en servicio. Cuando la

empresa cuenta con las instalaciones apropiadas y adecuadas estas técnicas pueden llevarse a cabo dentro de ella. La característica principal de estas técnicas es que se requiere que el trabajador salga de su lugar de trabajo (taller, oficina, departamento etc.), es decir, donde habitualmente desempeña sus actividades y se concentre en las instalaciones que se hayan elegido para impartir la capacitación. A continuación se hace referencia a algunas de ellas.

#### Conferencias:

Este método es de gran ayuda cuando se trata de instruir a un grupo de personas que ya se encuentran familiarizadas con la materia o tema objeto de la conferencia.

El método consiste en que una persona (el conferencista), especialista en la materia que se trata de enseñar y con habilidad suficiente para hacerlo, transmite a un grupo de educandos a través de una plática o conferencia (a veces reforzada con ayudas visuales), los conocimientos y experiencias que ha adquirido en las aulas que ha pisado y en los trabajos que ha desempeñado. Esta técnica es aplicable a todos los niveles de empleados para impartir nueva información o resumir experiencias obtenidas de otros métodos de instrucción. Siendo esencialmente una técnica de comunicación de un solo sentido, no puede discriminar entre las necesidades de los participantes, motivar a éstos ni darles una ocasión de practicar todo lo que se les enseña, por eso la participación, la transferencia y la repetición suelen ser bajas. La

retroalimentación y la participación pueden mejorarse permitiendo los debates durante las conferencias.

Cuando las conferencias adoptan la forma de discusión en grupo hay una amplia oportunidad para hacer preguntas y obtener respuestas. En ocasiones, después de la conferencia se pueden distribuir guiones o resúmenes de la materia o las materias expuestas. Cuando un grupo es demasiado grande para una discusión de las materias tratadas en la conferencia, se divide a menudo en pequeños grupos de discusión durante un corto período de tiempo en el cual cada grupo formula la pregunta que desea hacer al conferencista, posteriormente el grupo expone su pregunta para que sea contestada a satisfacción del grupo interrogante, por el conferencista. Así, esta técnica se vuelve eminentemente participativa. Cabe señalar que las conferencias ofrecen una economía relativa y una organización significativa de los temas.

#### Sistema Audiovisual:

Las presentaciones por televisión, de películas, diapositivas y filminas son semejantes a las conferencias, son unilaterales. Son medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que de otra manera sería difícil convencer al personal de las necesidades de capacitarse para poder dar más de sí mismo. Una buena organización de los materiales, junto con el interés inicial del auditorio son importantes para el éxito en la aplicación de esta técnica.

### Capacitación de Vestíbulo:

Cuando es difícil la labor, cuando los errores o la lentitud de obstaculizar realmente los planes o sistemas de producción y cuando se necesita de una instrucción especial, lo adecuado es la capacitación vestibular que es la que se imparte en escuelas especialmente establecidas dentro de la misma empresa con el fin de que, quienes van a integrarse a esta, pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el propósito de capacitarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después, esto es, -- consiste en establecer vestíbulos o zonas separadas con los mismos tipos de equipos que se utilizarán en el trabajo real. Este planteamiento permite que haya transferencia, repetición y participación. También son factibles la organización significativa de los temas y la retroalimentación. La técnica es más apropiada cuando se va a capacitar a muchos empleados -- nuevos al mismo tiempo para la misma clase de trabajo. Los tipos de puestos que con más frecuencia se aprenden mediante la capacitación vestibular incluyen mecanógrafas, probadores, cajeros, operadores mecánicos e inspectores, entre otros.

### Representación de papeles:

Esta técnica es un dispositivo que permite a los aprendices adoptar distintas identidades, es decir, un trabajador puede representar el papel de un supervisor; un vendedor el de un posible comprador. La representación de papeles coloca

a los participantes en circunstancias simuladas en que, bajo tensión tienden a obrar como lo harían en la realidad. Se les puede dar a los participantes una situación típica de trabajo y pedirles que respondan como esperarían de acuerdo al papel que interpretan. Esta técnica trata de modificar las actitudes de los aprendices, con el fin de mejorar algunos puntos de fricción en el trabajo. Las representaciones de papeles no deben nunca ensayarse ni considerarse como demostraciones de buena o mala conducta. Esta técnica permite que los educandos que observan como se desenvuelven los "actores" ante determinados problemas, puedan hacer una crítica constructiva respecto a la actuación de los mismos y aprovechar la enseñanza en beneficio propio, por otra parte, también permite que los educandos que actúan frente a algún problema que se les presente durante el curso de capacitación que se les está impartiendo practiquen sin que el hecho de que lo hagan bien o mal les pueda ocasionar problemas de alguna especie y que además obtengan grandes beneficios de las críticas de los demás educandos.

Aunque puede ganarse mucho observando la representación de papeles, los beneficios mayores se obtienen interpretando realmente los papeles. La representación de múltiples papeles también permite comparar los resultados de diferentes grupos y analizar analogías y diferencias. En ocasiones pueden alcanzarse ciertos objetivos del adiestramiento y la capacitación alternando un papel en la mitad de los grupos; de esta manera se puede evaluar el efecto de esta variable sobre

los resultados, esto da ocasión de contemplar lo que la gente hace realmente en una situación, en contraste con lo que dicen que harían.

En esta técnica el aprendizaje tiene lugar principalmente durante el análisis y la discusión que se llevan a cabo en las sesiones de crítica.

#### Estudio de Casos:

La técnica de estudio de casos es el estudio, análisis y discusión de situaciones empresariales concretas, de situaciones reales o hipotéticas referidas por lo general a problemas.

Los casos son de diversa extensión y complicación, porque se usan con grupos de distintos niveles y experiencia. Para la capacitación de empleados y mandos intermedios se usan casos simplificados. Esta técnica tiene su máxima efectividad en los niveles superiores, en donde los participantes tienen la necesaria amplitud de experiencia para emitir juicios informados sobre problemas técnicos o humanos de la empresa.

Para su máximo aprovechamiento el estudio de casos exige una cuidadosa preparación. Estudiando por sí mismo la materia, el alumno o aprendiz desarrolla su capacidad de análisis y su poder de juzgar con independencia. Discutiendo posteriormente el caso con los demás, aprende que rara vez hay una solución única para un problema.

El expositor presenta a un grupo de educandos, el caso o casos que van a ser estudiados y discutidos en sesiones pos-

los resultados, esto da ocasión de contemplar lo que la gente hace realmente en una situación, en contraste con lo que dicen que harían.

En esta técnica el aprendizaje tiene lugar principalmente durante el análisis y la discusión que se llevan a cabo en las sesiones de crítica.

#### Estudio de Casos:

La técnica de estudio de casos es el estudio, análisis y discusión de situaciones empresariales concretas, de situaciones reales o hipotéticas referidas por lo general a problemas.

Los casos son de diversa extensión y complicación, porque se usan con grupos de distintos niveles y experiencia. Para la capacitación de empleados y mandos intermedios se usan casos simplificados. Esta técnica tiene su máxima efectividad en los niveles superiores, en donde los participantes tienen la necesaria amplitud de experiencia para emitir juicios informados sobre problemas técnicos o humanos de la empresa.

Para su máximo aprovechamiento el estudio de casos exige una cuidadosa preparación. Estudiando por sí mismo la materia, el alumno o aprendiz desarrolla su capacidad de análisis y su poder de juzgar con independencia. Discutiendo posteriormente el caso con los demás, aprende que rara vez hay una solución única para un problema.

El expositor presenta a un grupo de educandos, el caso o casos que van a ser estudiados y discutidos en sesiones pos-

teriores por ellos mismos, dándole al mismo tiempo alguna -- ayuda para que pueda por sí mismo hacer el análisis más adecuado del caso que se le encomendó estudiar.

Aunque en ocasiones resulta benéfico para los aprendices recomendarles ciertos lineamientos para el análisis de los casos, esto sólo debe tomarse como una sugerencia, ya que es importante que se le haga sentir lo necesario que resulta el que apliquen todas las ideas que se les puedan ocurrir para el análisis del caso en cuestión.

Esta técnica trata de ayudar a los aprendices a que se acostumbren a pensar por sí mismos, buscando que desarrollen su capacidad de aplicar conocimientos adquiridos para resolver diversos problemas en los casos concretos que les son -- presentados. Pretende también desarrollar en el aprendiz la capacidad para la toma de decisiones. En esta técnica generalmente no hay retroalimentación ni repetición, aunque puede existir participación mediante los levates relativos al caso. Esta técnica también es eficaz para desarrollar capacidades de resolución de problemas.

#### Simulación:

Un simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación real, pero en realidad es una imitación de esa situación. Con referencia a la capacitación, un simulacro es -- cualquier maquinaria o técnica que duplique, hasta donde sea posible, las condiciones reales que se encuentran en el trabajo.

La simulación es con frecuencia, una técnica de capacitación muy cara, pero es útil o aún necesaria, donde la capacitación en el trabajo tenga riesgos de un daño serio, un error costoso o la destrucción de materiales o recursos valiosos de la compañía si hubiera un error. Por lo general, en los ejercicios de simulación el interés y la motivación son altos porque las acciones del empleado duplican las condiciones reales.

La técnica de simulación se presenta en dos formas. Una de ellas incluye un simulador mecánico que presenta un duplicado de las características principales de la situación de trabajo como por ejemplo, enseñar a técnicos la detección de averías de un televisor.

La otra forma es la simulación en computadora. Esta forma adopta con frecuencia la modalidad de juegos. Los jugadores toman una decisión y la computadora determina los resultados dadas las condiciones en que se programa. Esta técnica se emplea principalmente para capacitar a gerentes que tendrían que utilizar procedimientos de tanteos para aprender a tomar decisiones.

#### Autoestudio:

Para capacitar se deben emplear materiales de instrucción cuidadosamente planeados. Esta técnica es útil cuando los empleados están dispersos geográficamente o cuando el aprendizaje requiera poca interacción. Las técnicas de autoestudio van desde los manuales hasta los videotapes o los casse-

tes programados. Esta técnica de capacitación incluye pocos principios del aprendizaje.

#### Aprendizaje Programado:

Esta es otra técnica de capacitación y es otra forma de autoestudio en la que los materiales de aprendizaje son por lo general textos programados o folletos impresos. Los materiales o información a aprender se administra en pequeños pasos. Cada paso se apoya en lo aprendido en los anteriores. El alumno tiene que realizar algún trabajo a cada paso, como elegir la respuesta correcta entre varias, ya que los textos y los folletos contienen una serie de preguntas y respuestas. Después de leer una pregunta, la respuesta se puede descubrir inmediatamente. Si es correcta, el lector sigue adelante. Si es equivocada, se le indica al estudiante que repase los materiales adicionales. Cada alumno puede avanzar a su propio ritmo. Las materias se hacen gradualmente más difíciles conforme el alumno avanza en el texto. Las materias programadas exigen unos objetivos claramente definidos y una cuidadosa sucesión del tema. Pueden usarse programas de computadora con presentaciones visuales, en lugar de textos o folletos impresos. Los materiales programados proporcionan a los aprendices participación, repetición, pertinencia y retroalimentación, sin embargo, la transferencia suele ser baja.

### Adiestramiento de Laboratorio:

Es una técnica que consiste en dar instrucción en grupo; trata de mejorar la conciencia de sí mismo, la sensibilidad para los demás y realizar las características interpersonales, desarrollando el liderazgo y el trabajo en equipo, desarrollando conductas deseadas para responsabilidades futuras de trabajo y facilitando los cambios de comportamiento de la organización. Esta técnica puede aplicarse a todos los niveles de empleo, pero es principalmente útil en aquellos niveles en los que existen responsabilidades de supervisión. En sesiones que normalmente duran de una a tres semanas, los participantes se reúnen en pequeños grupos de capacitación o "T-groups", en los que el tema a tratar es la propia conducta inmediata del participante en el grupo y los efectos de esta conducta sobre los demás miembros y sobre el grupo en conjunto. También hay ejercicios de práctica para adoptar una nueva conducta, incluye compartir sus experiencias y examinar los sentimientos, la conducta, las percepciones y las reacciones que se producen. Los participantes tratan de mejorar su capacidad para las relaciones humanas. Equipados con nuevas percepciones y capacidades interpersonales mejoradas, se espera que los participantes las apliquen al tratar los problemas humanos en sus propias organizaciones.

Es importante que un profesional altamente competente funcione como instructor. Se exige de él especial sensibilidad y experiencia. En ocasiones ha de guiar al grupo, pero nunca diri-

girlo ni dominarlo. Puesto que esta técnica implica un honra do autoexamen y franqueza para comentar las acciones de - - otros miembros del grupo, siempre hay peligro de conducta - destructiva y amor propio herido. Este riesgo se reduce en - gran medida mediante un instructor altamente calificado y ex - perimentado. Esta técnica depende de la participación, la re - troalimentación y la repetición.

#### Técnica de Clases:

Esta es una de las técnicas más comúnmente usadas para - capacitar. Se imparte en forma pedagógica igual que en los - centros de estudios superiores. Esta técnica consiste en que el instructor hace una presentación de conocimientos y aptitu - des a fin de motivar, persuadir e influenciar las actitudes - de los educandos. Aunque muchos estudiosos de la materia con - sideran a esta técnica como de poca eficiencia por lo antiguo del mismo y por la presencia de nuevas y más modernas técni - cas de capacitación, si se prepara adecuadamente la clase, - en la que cada punto sea claramente explicado en una forma - lógica y comprensible se puede lograr despertar y mantener - el interés de los educandos. En esta técnica sólo en acasio - nes y durante cortos lapsos se permite la participación de - los educandos mediante una pequeña sesión de preguntas y res - puestas después o durante la clase, con cortas interrupcio - nes, provocando en ocasiones que el estudiante pierda el in - terés de la clase.

### Cursos por Correspondencia:

Este es un viejo sistema de capacitación que ha sido empleado para que las empresas impartan capacitación a sus trabajadores. Es particularmente apropiado para capacitar individuos en materias técnicas cuando no hay un instructor calificado, cuando los alumnos están muy dispersos o son pocos, o cuando sus necesidades son diferentes. Esta técnica exige del alumno cierta actividad en forma de test de aprovechamiento o -- ejercicios de resolución de problemas.

### Mesas Redondas:

Esta técnica puede tener un gran número de aplicaciones, es uno de los mejores medios para el estudio de problemas -- prácticos, sobre todo de tipo administrativo. Algunas veces las reuniones están muy dirigidas e incluyen un número considerable de participantes, pero la mayoría de las veces se limitan a grupos de diez o doce para estimular la participación activa de las discusiones.

Las mesas redondas son una buena técnica para cambiar las actitudes y conductas de un grupo y estimular a los participantes a que reflexionen hasta hallar sus propias soluciones a los problemas. Esta técnica se puede dar en muchas materias y a todos los niveles. Exige del conductor sensibilidad y -- habilidad especial. Las principales desventajas de esta técnica son que está limitada a grupos pequeños y muchas veces el progreso es lento, debido a que se permite a todos hablar acerca de un tema.

## 11.- CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Generalmente los términos de capacitación, adiestramiento y entrenamiento frecuentemente suelen utilizarse como sinónimos, sin embargo, existen entre estos términos ciertas diferencias.

### Capacitación:

Es la adquisición de conocimientos generalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Prepara a las personas para el mejor desarrollo de sus trabajos actuales; esto es, se capacita cuando se proporciona al individuo información que le permita conocer a fondo las actividades que está realizando y su relación con otras actividades similares o conexas, además, es el aprendizaje que el individuo tiene a fin de estar actualizado con respecto al progreso técnico, científico y administrativo.

### Adiestramiento:

Es el que proporciona destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz, como por ejemplo la instrucción guiada sobre el uso y manejo de maquinaria, herramientas y equipos.

### Entrenamiento:

Implica prepararse para un esfuerzo físico o mental, -- adapta al hombre para el ejercicio de determinadas funciones preparándolo para poder desempeñar una labor.

Si bien, la capacitación, el adiestramiento y el entrenamiento no son lo mismo, se pueden dar juntos, mediante el diseño de programas que contemplen a todos ellos y los integren armoniosamente, según los requerimientos y las necesidades que se presenten. Así, la capacitación, cuando la naturaleza de los conocimientos que se imparten lo permita, estará reforzada por la práctica que otorga el adiestramiento y por la disposición a la actividad o a la acción, que proporciona el entrenamiento.

### Desarrollo:

Mención aparte merece el término desarrollo, pues este comprende íntegramente al hombre en toda la formación de su personalidad, prepara a los empleados para el desarrollo de futuras funciones y nuevas responsabilidades y perfecciona al hombre para su crecimiento profesional.

La capacitación, al igual que el entrenamiento y el adiestramiento contribuyen al desarrollo del personal en la empresa.

Lo que se inicia como capacitación suele nacer que las personas se desarrollen para transformarse en mejores trabajadores o gerentes. Puede traer beneficios durante toda la -

carrera, ayudando a los aprendices a desarrollarse para responsabilidades futuras.

C A P I T U L O I I

LA CAPACITACION Y LA EMPRESA

## 1.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

Comprender la importancia decisiva de las personas en las operaciones y en la posición competitiva de la compañía es reconocer que el elemento humano y la Compañía son sinónimos. La Compañía y su progreso son formas de actividad humana. Con frecuencia, el fracaso de una Compañía es un fracaso de las personas. Estas no equilibran con exactitud las fuerzas del cambio, de ahí que tomen decisiones erróneas. No son capaces de descubrir una necesidad y satisfacerla. Son las personas quienes emplean, promueven, organizan, dirigen y deciden qué artículos deben producirse y dónde deberán lanzarse al mercado. Son también quienes determinan la diferencia fundamental en el servicio.

Hay un gran número de empresas que afirman que las personas constituyen su recurso más importante y sin embargo, hacen caso omiso en sus prioridades. No dan oportunidad a su personal de contribuir plenamente. Desalientan sus ideas y su creatividad. Olvidan que las personas son decisivas en los resultados presentes y en la futura posición de la Compañía.

Los Humanistas dicen que los gerentes se inclinan por dirigir sus energías, su tiempo y su atención a los problemas "prácticos" de la producción y no a las personas; a la mercadotecnia y no a los empleados; a las computadoras y no a sus compañeros de trabajo. Si bien son difíciles estos problemas "prácticos" a menudo producen resultados más satis

factorios y evaluables, de ahí que los gerentes practiquen un sistema de prioridades que frecuentemente sitúa la importancia de las personas en la parte inferior de su escala de valores.

Sin embargo, el elemento humano es el factor más importante de la producción de una empresa y que mientras éste no sea preparado para desarrollar al máximo sus habilidades, aptitudes y conocimientos, se estará desperdiciando en gran medida la fuerza de trabajo con que se cuenta y por ende se estará también obstruyendo el progreso de la empresa misma.

Por otra parte, debido a la creciente necesidad actual de trabajadores especializados, la capacitación se convierte en un factor de mucha importancia dentro de las empresas, -- porque además de proporcionar el número necesario de trabajadores especializados también proporciona a éstos una mejor integración a la organización, una autosatisfacción en su -- trabajo, un gran sentido de responsabilidad y un espíritu de progreso, elementos tales que propiciarán el desarrollo de una organización y el logro de las metas de la misma.

La capacitación no sólo es importante a nivel empresa, sino que su importancia se extiende a todo el país.

La importancia de la capacitación no podrá tener un mejor ejemplo que el caso de muchos países subdesarrollados o en vías de desarrollo, como el nuestro. Un estudio realizado en años recientes por economistas especializados, ha determinado que el allegarse capital o tecnología no conduce al desarrollo. El factor limitativo en casi todos los casos na

sido la carencia de calidad y vigor por parte de los Recursos Humanos.

Las empresas que cuentan con recursos humanos adecuados crean una empresa en marcha que constituye una contribución importante y de gran alcance para su personal, sus clientes y la sociedad. La calidad de lo que realizan aumenta o disminuye la fe y la confianza en el sistema de producción y de distribución. Los gobiernos se derrumban cuando el sistema no puede suministrar empleos y alimentos, ni inspirar confianza. La salud y la continuidad del sistema político, social y económico del país depende de su capacidad para funcionar eficazmente suministrando las bases sobre las que se apoya el sistema-empleos, producción, distribución, servicios y finanzas.

Son los recursos humanos, dentro de la empresa individual y del sistema total, los que determinan el grado de éxito de la Compañía. Los recursos humanos, dentro de las empresas que realizan operaciones eficaces, están proporcionando a la vez un beneficio a todo el sistema económico, político y social del país.

## 2.- BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

La capacitación puede producir múltiples beneficios. -- Ayuda a la empresa, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Quizá el modo más simple de resumir los beneficios de la capacitación sea considerarla como una

inversión que hace la organización en sus empleados. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los empleados y trabajadores.

## 2.1 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Dependiendo del programa que se aplique según las necesidades de la empresa, la capacitación le otorga entre otros - beneficios algunos de los que a continuación se enuncian:

- 1.- Conduce a una mayor rentabilidad y/o a actitudes más positivas de orientación hacia los beneficios de la empresa, la empresa le da más importancia a los resultados que se pueden obtener como producto de una adecuada capacitación.
- 2.- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización, logrando con ello grandes posibilidades de que se alcancen eficientemente los objetivos organizacionales.
- 3.- Mejora la moral de la fuerza laboral integrándola mejor y más armoniosamente a la empresa.
- 4.- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización, contribuyendo así a su consecución.
- 5.- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa, porque se eleva la calidad del desempeño de sus trabajadores, produciendo así mejores resultados que se reflejan en una buena imagen de la empresa.

- 6.- Fomenta la autenticidad y la confianza en la empresa.
- 7.- Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados porque hay una mejor identificación con los requerimientos del puesto y de las actividades que desempeña el trabajador.
- 8.- Contribuye al desarrollo de la organización, en cuanto a que posee un capital humano mejor calificado y con más calidad.
- 9.- La organización aprende del personal capacitado.
- 10.- Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo con el diseño de programas que permitan el desarrollo del personal.
- 11.- Contribuye a la comprensión y a la aplicación de las normas de la organización.
- 12.- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización, porque enriquece el inventario de recursos humanos y eleva su calidad.
- 13.- La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas, porque cuenta con los conocimientos que se requieren para ello.
- 14.- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- 15.- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, motivación, fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los trabajadores calificados y los gerentes brillantes.
- 16.- Contribuye a que aumente la productividad y/o la ca

lidad del trabajo.

- 17.- Contribuye a que se reduzcan los costos en algunas áreas, tales como producción, personal, administración. La reducción de los costos de producción se puede observar en los últimos niveles de una organización debido a que el personal capacitado como ya logró un nivel de especialización suficiente, trabajará sin necesitar tanta supervisión como aquel personal que no ha sido capacitado aún.
- 18.- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- 19.- Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- 20.- Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
- 21.- Estimula la administración preventiva porque planifica a sus recursos humanos.
- 22.- Elimina las conductas poco adecuadas (tales como el ocultamiento de herramientas de trabajo o la descompostura premeditada de ellas).
- 23.- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
- 24.- Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la empresa.
- 25.- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio, principalmente en la época actual, con la introducción de

nuevas tecnologías que modifican, en muchas ocasiones, todo un proceso productivo.

26.- Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

27.- Disminuye la rotación de personal; al estar los trabajadores identificados con sus labores, la rotación de personal disminuirá considerablemente, lo cual permitirá reducir en gran medida los altos costos que causan el reclutamiento, la selección y la capacitación que se les tendría que dar a los nuevos empleados.

28.- Aumenta la eficiencia del elemento humano.

29.- Disminuye el pago del trabajo extraordinario, ya que el personal capacitado será más productivo, lo cual reducirá considerablemente los costos ocasionados por el pago de tiempo extraordinario de trabajo que se hace con el fin de cumplir con las metas productivas establecidas.

30.- Incrementa la calidad del producto o del servicio que ofrece, porque le proporciona al trabajador enseñanzas que le permiten desarrollar un trabajo de mejor calidad.

31.- Reduce los desperdicios; un trabajador capacitado es capaz de realizar un trabajo de mayor calidad y con menores desperdicios y menores errores que uno que no lo está.

32.- Reduce las inversiones en la compra de maquinaria,

nerrramienta y equipo. La capacitación da al trabaja dor la nabilidad suficiente para manejar los instru mentos de trabajo de la manera más adecuada, lo gran do con ello que el equipo pueda utilizarse durante la mayor parte de su vida productiva, sin causar grandes erogaciones por concepto de mantenimiento.

## 2.2 BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

La capacitación, como es de suponerse, beneficia también al trabajador, siendo esto uno de sus objetivos primordiales. Los beneficios que otorga la capacitación al trabajador son los siguientes, siendo estos sólo algunos de los que les otorga:

- 1.- Ayuda a los empleados a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas, en cuanto que les proporciona los conocimientos que le permiten conocer mejor su trabajo.
- 2.- Logra que se interioricen y se pongan en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- 3.- Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en sí mismo.
- 4.- Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- 5.- Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades -

de comunicación.

- 6.- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- 7.- Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- 8.- Brinda a los aprendices o capacitados una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.
- 9.- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- 10.- Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar; también para escribir cuando se requieren ejercicios de este tipo.
- 11.- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.
- 12.- Proporciona mayores probabilidades de ascenso al personal; un individuo capacitado verá incrementadas sus posibilidades de ascenso que seguramente repercutirán en mayores ingresos económicos.
- 13.- Desarrolla la versatilidad de los empleados; al capacitar al personal en la realización de varios trabajos, ésto dará mayor seguridad al trabajador porque en cualquier momento está listo para desempeñar una o varias labores además de la propia.

## 2.5 BENEFICIOS PARA LAS RELACIONES PERSONALES Y PARA LAS RELACIONES DE GRUPOS

Los beneficios de la capacitación se extienden también a las relaciones entre personas y entre grupos. Algunos de los beneficios que se obtienen son los siguientes:

- 1.- Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- 2.- Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medio de transferencias o ascensos.
- 3.- Mejora las capacidades interpersonales.
- 4.- Mejora la moral laboral.
- 5.- Fomenta la cohesión en los grupos.
- 6.- Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.
- 7.- Logra que en la organización se cree un ambiente de cordialidad y bienestar, en tal forma que sea un mejor lugar para trabajar.

Resumiendo, la capacitación sirve para que los trabajadores sean más aptos, realicen mejor sus labores y tengan mejores oportunidades.

Considerada individualmente, la capacitación sirve para elevar el nivel de preparación, las habilidades y el nivel económico del trabajador; una de sus ventajas es que evita accidentes en el trabajo o los disminuye en gran medida.

A nivel general, la capacitación beneficia al país porque con un Recurso Humano más preparado y capaz, se eleva la producción y se mejora la calidad, repercutiendo esto en la competitividad de los productos en el mercado internacional.

Trabajadores mejor preparados obtienen mayores beneficios.

A través de la capacitación se persigue, no sólo desarrollar las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, - sino también perfeccionar su nivel cultural y facilitar la - adopción de responsabilidades individuales y sociales, cada vez mayores en la vida cotidiana y en el proceso de trabajo.

C A P I T U L O 1 1 1

DISENO E IMPLANTACION DE UN PROGRAMA  
DE CAPACITACION

## I. DISEÑO

### 1.- DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

En todo centro de trabajo deben implantarse programas de capacitación y/o adiestramiento conforme lo establece la Ley Federal del Trabajo.

Un adecuado programa de capacitación puede lograr entre otras cosas, aumentar la productividad de la empresa, eliminando desperdicios de materiales y de tiempo.

Ahora bien, lo primero que se debe hacer para capacitar y adiestrar al personal es determinar esas necesidades de capacitación y adiestramiento que se requieren satisfacer, a través de una investigación que proporcione la descripción precisa y detallada de las actividades en las que se debe capacitar a los trabajadores, el número de posibles participantes y las características de los mismos. Es necesario conocer todos los datos anteriores, porque de ello se derivarán aspectos importantes para el diseño de un adecuado programa de capacitación tales como las técnicas, los materiales de instrucción y todos los recursos que sean necesarios para el fin.

Hay muchas razones por las cuales las empresas pueden desarrollar programas de capacitación, casi siempre éstas estén relacionadas con la productividad, la calidad, la planeación de los recursos humanos en el caso de que la empresa la lleve a cabo, la moral, la previsión de obsolescencia de

los empleados, los cambios sociotécnicos y la rotación de personal.

Cabe señalar que la previsión de obsolescencia de los empleados es la discrepancia entre la experiencia de un empleado y las demandas de su trabajo, esto es, se produce cuando un empleado ya no posee los conocimientos o las capacidades que se necesitan para que su rendimiento sea adecuado. En campos muy técnicos como la medicina y la ingeniería, la obsolescencia puede presentarse con gran rapidez. En muchas ocasiones la obsolescencia se debe a que el empleado no logra adaptarse a la nueva tecnología o a los nuevos cambios. Entre mayor sea la rapidez con la que se modifique el ambiente más probable será que los empleados se desactualicen. Por eso es necesario que haya esfuerzos de capacitación y desarrollo continuo para los empleados con el fin de mantenerlos actualizados.

Los programas de capacitación y desarrollo estimulan la iniciativa y la creatividad del empleado, por tanto ayudan a prevenir su obsolescencia.

La obsolescencia de los empleados se puede controlar mediante una atención continua de las predicciones de sus necesidades mediante una revisión de los cambios tecnológicos en términos de su impacto, e informando al personal de las oportunidades así como de los riesgos del cambio tecnológico. Los retos que se presenten por dichos cambios se pueden afrontar por medio de la capacitación a través de programas que lleven a la empresa a enfrentar esta situación.

En realidad, en una empresa pueden existir diversas necesidades de capacitación las cuales pueden caer en alguna de las clases siguientes:

- La que tiene un individuo
- La que tiene un grupo
- Las que requieren solución inmediata
- Las que demandan solución futura
- Las que requieren actividades informales de capacitación
- Las que exigen instrucción sobre la marcha
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo
- Las que la empresa puede resolver por sí misma
- Aquellas en las que la empresa necesita recurrir a fuentes de capacitación externas
- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros
- Las que un individuo necesita resolver por sí mismo.

Los programas de capacitación y adiestramiento deben proporcionar los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes necesarias en el desempeño del individuo, por eso es importante identificar y jerarquizar las deficiencias que es preciso corregir.

La determinación correcta de necesidades de adiestramiento y capacitación es muy importante porque:

- Ahorra tiempo y dinero
- Las actividades de adiestramiento y capacitación se realizan sobre bases sólidas y realistas

- Desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal, hacia el adiestramiento y hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos.
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de adiestramiento que la empresa requiere.

Cuando los objetivos de la empresa no se cumplen satisfactoriamente ello puede deberse a que existen problemas, los cuales pueden provenir del personal o de la misma organización.

Cuando los problemas son causados por deficiencias en las habilidades intelectuales, esto es, en los conocimientos; en las destrezas manuales o en las actitudes personales se habla de necesidades de capacitación y adiestramiento, así, las necesidades que se presentan en este caso son de conocimientos, de habilidades y de actitudes que deben satisfacerse para que el personal resuelva exitosamente su problema y logre el desempeño requerido para alcanzar los objetivos fijados.

En la determinación de necesidades es importante tener en cuenta que existen necesidades manifiestas y necesidades encubiertas.

#### necesidades manifiestas:

Las necesidades manifiestas son evidentes y se establecen en base al sentido común ya que para detectarse no es ne

cesario utilizar técnicas como cuestionarios, pruebas etc., sino que se localizan analizando en primer lugar la mano de obra en una categoría específica en los siguientes casos:

- Número de empleados existentes y requeridos en cada categoría
- Número de empleados por jubilarse
- Promociones a corto plazo y futuras
- Asignaciones a puestos similares
- Porcentaje de ausencias
- Aumento del personal a largo plazo por ampliación
- Modificaciones en la estructura del personal a largo plazo, que originarán movimientos futuros (cambios de puesto)
- Índices de rotación de personal

Todos los casos anteriores se refieren básicamente a -- dos tipos de situaciones:

- Los que se solucionan incorporando a un nuevo puesto, trabajadores que no tienen antecedentes dentro de la empresa, y
- Los que se solucionan incorporando al puesto, trabajadores que tienen antecedentes dentro de la empresa, ya sea en otro puesto de jerarquía inferior o en tareas similares.

En ambos casos, la solución inminente a estas situaciones es la capacitación y/o el adiestramiento.

Una vez que se conoce con exactitud el número de personas que requieren capacitación se deben considerar las prioridades que se van a seguir en las acciones según lo demande la problemática de la empresa.

Para el primer tipo de participantes (los que se incorporan a un nuevo puesto) se debe considerar el tipo de capacitación y/o adiestramiento que se le ha proporcionado al nuevo personal. Si los programas que se aplican han producido resultados satisfactorios y cumplen con los requerimientos del puesto es conveniente aplicarlos nuevamente, pero si no existen programas de capacitación y adiestramiento que satisfagan los objetivos y necesidades del puesto, entonces se deberán determinar las actividades que se llevan a cabo en el puesto, el equipo y las herramientas que se manejan y las condiciones en las que se desarrollan las actividades para tener un inventario completo de todas las habilidades e informaciones que se requieren en el puesto y de las condiciones ambientales del mismo, además, es importante determinar el nivel promedio de ejecución que le corresponde al puesto (velocidad, calidad, mínimo de producción, etc.).

En el segundo caso, cuando se trata de movimientos del personal ya sea por ascenso o por transferencia, es recomendable comparar los dos puestos para determinar:

- qué actividades diferentes se van a realizar
- qué nuevo equipo o maquinaria se va a emplear
- qué nuevas habilidades deberán manifestar los participantes

- en qué condiciones se realizará el nuevo trabajo, etc.

En ambos casos es recomendable hacer uso del Análisis de Puestos que consiste en un estudio sistemático y directo para obtener información de un puesto. Enlista ordenadamente lo que se hace en el puesto y lo que se necesita saber para desempeñarlo bien. Proporciona los pormenores de cada puesto contestando a las interrogantes del qué?, cuándo?, dónde?, cómo? y por qué?, e indica las precauciones que deben observarse en el puesto.

Una vez que ya se han identificado las necesidades de capacitación, se conocen con detalle las actividades en las que se debe capacitar y el número exacto de personas que requieren ser capacitadas, se deben investigar las características de los participantes como edad, escolaridad, experiencia en el trabajo y características personales relacionadas con las aptitudes requeridas para el puesto.

En ocasiones, en la determinación de las necesidades de capacitación, también se debe incluir la evidencia que justifica esas necesidades, esto dependerá básicamente de la política que siga en particular cada empresa.

Las necesidades manifiestas pueden localizarse también cuando la maquinaria, la herramienta o el equipo existente son modificados o sustituidos por otros nuevos, o cuando los procedimientos son sustituidos o modificados. Cuando sea este el caso es necesario dar respuesta a las preguntas siguientes: - ¿qué nuevas actividades, conocimientos y habilidades

serán requeridas para los nuevos procedimientos y/o -  
el manejo de la maquinaria, herramienta y equipo nue-  
vo o modificado?

- ¿Quiénes serán afectados por el cambio?
- ¿Cuándo será introducido el nuevo equipo o procedimien-  
to? y por lo tanto?
- ¿Cuándo deberán presentar los obreros el nivel requerido?
- ¿Qué actitudes deberán modificarse o incrementarse pa-  
ra que el cambio se produzca sin fricciones?
- ¿Cómo afectarán a los obreros o a los empleados los -  
cambios planeados y qué medidas se tomarán para evi-  
tar un posible efecto negativo?

La información obtenida como producto de las respuestas  
a las preguntas anteriores es útil para decidir si es neces-  
aria la capacitación y para considerar las medidas que son --  
más apropiadas al caso. Una vez realizado esto se deberán  
enunciar detalladamente las actividades en las que se requie-  
re capacitar, el número de participantes y las característi-  
cas de cada uno de ellos.

Los datos que es necesario investigar cuando las necesi-  
dades de capacitación y/o adiestramiento son manifiestas, pue-  
den obtenerse al consultar algunos registros de la empresa -  
tales como inventarios del personal, entre otros. Deben tam-  
bién, hacerse algunas entrevistas con el objeto de conocer --  
los planes de la dirección en lo que se refiere a modifica-  
ciones estructurales, ampliaciones y otros cambios que pue-

dan repercutir en el proceso de capacitación y adiestramiento. También es recomendable trabajar con la colaboración de supervisores y especialistas, ya que sus conocimientos son de gran ayuda para elaborar la descripción detallada de actividades en que se requiere capacitar y/o adiestrar.

#### Necesidades de Capacitación y Adiestramiento Encubiertas:

Quando las necesidades de capacitación y adiestramiento son encubiertas es necesario realizar un trabajo más minucioso y más complejo. En este caso, se deben buscar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la organización, las causas de tales problemas, así como las soluciones más rápidas, económicas y eficientes. Se deben también, localizar las áreas específicas en que se requiere adiestramiento y capacitación por medio de una o varias técnicas tales como cuestionarios, entrevistas, listas de verificación etc., además, como en el caso de las necesidades manifiestas, se debe determinar el número de participantes, sus características, las actividades en que se requiere adiestrar y la evidencia que justifique las necesidades detectadas.

Como se mencionó anteriormente, los problemas que se presentan en la empresa pueden provenir de su organización o del personal que labora en ella.

Quando los problemas son causados por la organización pueden deberse a las políticas, a los objetivos o a la estructura de la misma; quizá los problemas sean causados por herra-

mientas o maquinaria obsoletas o inadecuadas; o quizá el problema es causado por salarios bajos. En todos los casos anteriores la solución más adecuada a ellos no es la capacitación sino que se deben buscar otras soluciones.

La capacitación es la solución más indicada cuando las situaciones críticas se deben al personal y lo que se requiere es que éste aprenda nuevas habilidades, modifique ciertas conductas o hábitos, adquiera conocimientos o modifique sus actitudes.

Cuando se han identificado las áreas críticas en que se requiere capacitación y/o adiestramiento y se cuenta con la evidencia de ello, se decide la prioridad a seguir eligiendo una área concreta, un departamento o un puesto.

El siguiente paso es obtener la descripción precisa y detallada de las actividades en que se requiere capacitación, para esto pueden aplicarse varias técnicas que deben ajustarse a cada caso específico, porque sólo cuando se emplean correctamente se pueden obtener resultados satisfactorios.

#### Análisis de Puestos:

Entre las técnicas más importantes que se pueden emplear se encuentra el Análisis de Puestos, el cual es muy útil porque describe el puesto e indica las características personales y aptitudes que se requieren para él puesto.

Para determinar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento, sólo se requiere en esta técnica comparar los niveles reales de ejecución de cada trabajador (normas res-

pecto a calidad, cantidad, velocidad, exactitud, etc.) con los requeridos para el puesto.

Si hay alguna diferencia entre los niveles reales de ejecución y los esperados, es necesario especificar en qué actividades y señalar nuevamente los niveles deseados.

Si la descripción del puesto es buena, la determinación de necesidades de capacitación y/o adiestramiento es fácil, sin embargo, conviene cerciorarse de que la descripción del puesto coincida con lo que realmente se hace en él y aumentar los niveles de ejecución que permitan una apreciación más sencilla y rápida.

Quando no se cuenta con la descripción del puesto es conveniente elaborarla siguiendo la técnica de Análisis de Puestos, en la figura 3-1 se muestra un ejemplo de la descripción de un puesto.

#### Inventario de Habilidades:

Es una técnica que se utiliza para determinar las áreas o tareas en que se requiere capacitar y/o adiestrar y para precisar quienes lo requieren, el inventario es utilizado generalmente por supervisores, jefes de línea, etc. quienes están en una posición muy favorable para hacer apreciaciones de sus subordinados. Las tareas o actividades varían según el puesto y pueden ser amplios o específicos, según se desee.

Es importante que quienes elaboran los inventarios indiquen los problemas que manifiestan los sujetos con habilidades inferiores a las requeridas. El inventario permite iden-

Puesto: Cortador de Imprenta

**DEBE SER Y HACERSE**

(Datos obtenidos del manual de procedimientos, del análisis de puestos)

1.- Recursos Materiales

- Máquina Oswego modelo semi-automático
- Papel
- Cartulina
- Cartón
- Escoba
- Aceite
- Llave de tuercas, desarmador, pinzas, martillo

2.- Actividades

- Cortar papel, cartulina y cartón por medio de una guillotina semi-automática, con medidas que se señalen
- Aceitar y ajustar máquina
- Asear el lugar de trabajo diariamente

3.- Requerimientos

- Primaria terminada
- Conocimientos en operación de máquina Oswego modelo semiautomática
- Experiencia de seis meses en:
  - a) el cortado de material
  - b) manejo y ajuste de máquina

- Habilidad en: distribución de cortes evitando desperdicio de material
- Edad: 18 a 35 años
- Sexo: masculino
- Estatura: mínimo 1.65 m
- Otros requisitos: presiones ligeras con el pie e intensas con el brazo, atención continua, coordinación visomotriz aguda, alto grado de responsabilidad y rendimiento bajo presión.

#### 4.- Índice de Eficiencia

- Realizar todos los cortes
  - a) de cualquier material
  - b) con las medidas requeridas
  - c) con un límite de errores de 0.5%
- Entregar el material solicitado dentro de los límites de tiempo establecidos

#### 5.- Ambiente Laboral Físico

##### Sitio de Trabajo

- Departamento de corte 2º piso
- Iluminación: de 100 a 200 ul
- Ruido: máximo de 90 decibeles
- Ventilación: 2 ventanas y un extractor
- Distribución: local de 8 X 5 m
- Temperatura: templada

#### 6.- Medidas de Seguridad

- Extintidor y mantenimiento del mismo

tificar con facilidad las actividades con niveles bajos así como a los sujetos afectados. En la figura 3-2 se muestra un ejemplo de Inventario de Habilidades.

#### Técnica de las Tarjetas:

Esta técnica consiste en enlistar las actividades, fases de un proceso, o áreas potenciales de capacitación y/o adiestramiento y anotar cada una de ellas en una tarjeta para formar un equipo.

Se entrega el equipo de tarjetas al obrero, empleado o supervisor, pidiéndole que seleccione las tarjetas en las que considere que requiere capacitación y/o adiestramiento y que las ordene por su importancia. Esta técnica puede aplicarse en forma individual o en forma colectiva; cuando cada sujeto termina su trabajo con las tarjetas, se anotan los resultados en un cuadro de concentración y se les pide a los sujetos las razones por las cuales consideran que requieren formación en las áreas que señalan.

#### Lista de Verificación:

Esta técnica consiste en lo siguiente: el puesto o una parte del mismo, el proceso, el área de responsabilidad o la actividad seleccionada, se descomponen en una lista detallada de sus partes o fases ordenadas en una secuencia lógica.

Se pide a quienes lleven las listas de verificación que marquen una "x" en los aspectos en los que se sienten poco -

## INVENTARIO DE HABILIDADES

TAREAS				O B S E R V A C I O N E S
PERSONAL	verificar los niveles de -- aceite en las máquinas	verificar los puntos de aplicación de -- grasa en la maq.	realizar el mantenimiento adecuadamente de la máquina	
Aguirre López Juan	B	M	B	
Gastro Moral Roberto	B	M	B	
Mendez García Luis	B	M	R	
Rendimiento				
B- Bueno	R O	R O	R I	
R- Regular	M O	M 3	M O	
M- Malo				

Puesto: Lubricador

Fecha:

Sección: Mantenimiento

FIGURA 3-2

eficientes o en los que les gustaría tener más conocimientos, habilidades etc. También se les puede pedir que cancelen todos los aspectos en los que se sienten satisfechos o con un dominio suficiente para que después numeren los aspectos restantes empezando por el más problemático.

Es recomendable incluir al final una parte en donde se le pida al participante anotar las razones más importantes por las que marcó uno o varios aspectos. Un ejemplo de ello se muestra en la figura 3-3 .

#### Entrevistas:

Las entrevistas son fundamentalmente de tres tipos:

- Dirigidas
- Semidirigidas
- Libre

Cualquiera de ellas puede ser aplicable en la determinación de necesidades de capacitación y/o adiestramiento, aún cuando las dos primeras pueden ser más valiosas y económicas.

#### Entrevista Dirigida:

La entrevista dirigida es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respuestas más o menos breves.

#### Entrevista Semidirigida:

En la entrevista semidirigida el entrevistador determina previamente, sólo aquellos aspectos sobre los que se desea

---

**LISTA DE VERIFICACION**

Instrucciones: Marque con una "X" dentro del paréntesis los aspectos en los que se siente inseguro o en el que le gustaría tener mayores conocimientos y/o habilidades.

- 1.- Como detectar síntomas de problemas personales ( )  
como baja moral, irritabilidad, quejas, fricciones etc.
  - 2.- Como prevenir conflictos. ( )
  - 3.- Como manejar a varios subordinados que han tenido un problema interpersonal entre sí. ( )
  - 4.- Como actuar cuando . . . etc. ( )
- 

FIGURA 3-3

obtener información y durante la entrevista estructura sus - preguntas, según el giro que tome esta, sin perder de vista los tópicos centrales. El entrevistado tiene mayor libertad de - expresión que en la entrevista dirigida, pero siempre guiada por el entrevistador.

#### Entrevista Libre:

En la entrevista libre el entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite al entrevistado hablar con cierta libertad. A pesar de ser una conversación libre, el entrevistador deberá estar atento para evitar desvíos del objetivo central de la entrevista. En la figura 3-4 se - muestra un ejemplo de una guía para la realización de una en - trevista dirigida.

#### Questionario:

El cuestionario es una de las técnicas más rápidas y eco - nómicas para determinar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento. Resulta práctico y económico si se desea investigar una área en la que muchas personas ocupan el mismo puesto.

Un cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces que se desee, en diferentes momentos.

Los cuestionarios se utilizan para obtener apreciaciones del nivel general o individual, conocimientos y ejecuciones, así como para advertir las necesidades existentes.

Los cuestionarios pueden utilizarse para cualquier nivel

---

GUIA PARA LA REALIZACION DE UNA ENTREVISTA DIRIGIDA  
(Capacitación - Supervisores)

- 1.- ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?
  - 2.- ¿Cuáles son sus puestos?
  - 3.- ¿Qué áreas o partes del proceso cubre con su personal?
  - 4.- ¿Cuál es el rendimiento de cada uno de sus trabajadores?
  - 5.- ¿En qué cree usted que se desenvuelven mejor sus trabajadores?
  - 6.- ¿En qué áreas tienen mayores dificultades sus trabajadores?
  - 7.- ¿Por qué cree usted que sus trabajadores tienen esas deficiencias?
  - 8.- ¿Han sido adiestrados los trabajadores? SI NO
  - 9.- ¿En caso afirmativo, quien los ha adiestrado?
  - 10.- ¿Cómo han sido adiestrados?
  - 11.- ¿En qué otras áreas cree usted que sus trabajadores necesitan adiestramiento? ¿Por qué?
  - 12.- ¿Cómo afectan esas deficiencias a la producción, a la moral, a la conducta de los trabajadores?
  - 13.- ¿Qué han hecho hasta ahora para cubrir las deficiencias de sus trabajadores?
  - 14.- ¿Qué actividades piensa realizar para adiestrar a sus trabajadores?
-

directivo, asesor u operativo. Los cuestionarios sirven para obtener informaciones de:

- Los elementos directivos de la empresa, acerca de las necesidades de capacitación de sus subordinados,
- Cualquier persona (obrero, supervisor, jefe de línea, etc.) en lo que respecta a su propio nivel de conocimientos y ejecuciones, y necesidades, y
- Los subordinados, acerca de las necesidades de adiestramiento y/o capacitación de sus superiores.

El uso del cuestionario es más recomendable para la obtención de información en los dos primeros casos anteriores. En el último caso el empleo del cuestionario es delicado ya que señala frecuentemente la existencia de problemas de autolidad y de fricciones personales, más que las necesidades potenciales de capacitación y/o adiestramiento incluidas en el cuestionario.

#### Procedimiento para la elaboración de Cuestionarios:

- Precisar el puesto del que se desea obtener información,
- Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (supervisores, obreros, empleados, jefes, etc.),
- Listar las actividades, procesos, etc., que se desea investigar,
- Precisar la información que más interesa en cada uno de los aspectos anteriores,
- Redactar las preguntas necesarias acerca de cada ele-

mento,

- Indicar la forma en que se espera sean contestadas las preguntas, y
- Redactar las instrucciones.

En la figura 3-5 se presenta un ejemplo de cuestionario.

#### Corrillos:

Esta técnica consiste en reunir a un grupo de obreros, empleados, supervisores, jefes de línea, etc., y dividirlo en subgrupos de 4 ó 5 personas; se le pide a cada subgrupo que nombre a un moderador y a un secretario; a cada subgrupo se le entrega una tarjeta que indique la tarea a realizar, se recomienda incluir preguntas del siguiente tipo:

- ¿En qué áreas o aspectos necesitamos conocimientos o habilidades adicionales para trabajar más satisfactoriamente el próximo periodo?
- ¿Qué problemas más graves afectan a nuestros subordinados y cuales pueden resolverse con capacitación -- y/o adiestramiento?

Se debe además, señalar el tiempo permitido para resolver la tarea señalada (este puede ser de 20 a 30 minutos).

Cada secretario tomará nota de lo discutido en tanto que el moderador de cada subgrupo centrará a los participantes del mismo en el objetivo y dará la palabra a cada uno de los miembros. Terminado el tiempo, el grupo se reintegrará y cada moderador presentará sus resultados.

**Cuestionario para detección de Necesidades de  
entrenamiento departamental**

1.- Nombre \_\_\_\_\_

Paterno

Materno

Nombre

1.1 Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

2.- Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

2.1 Nombre del jefe inmediato superior \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

2.2 Pertenece a la Subdirección:

Administración ( )

Comercial ( )

de Finanzas ( )

Técnica ( )

Contaduría ( )

3.- ¿Cuál es su antigüedad en la Compañía? años ( ) meses ( )

3.1 ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto actual?

años ( ) meses ( )

4.- ¿Cree usted dominar todos los aspectos de su puesto - -  
actual? si ( ) no ( )

4.1 Mencione en orden de mayor importancia tres aspectos de  
su trabajo que no domine

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

4.2 En su opinión ¿A qué se debe que no domine los aspectos  
antes mencionados?

5.- Enumere en orden de importancia los tres principales problemas de trabajo que afronta en su puesto actual.

a)

b)

c)

6.- ¿En qué fundamenta el origen de dichos problemas? Mencione las tres principales causas.

6.1 ¿En qué aspecto necesita o le gustaría ser reentrenado y/o desarrollado?

7.- ¿Se siente usted satisfecho en su puesto actual? si ( )  
no ( )

7.1 ¿Por qué?

8.- ¿Si usted pasara a ocupar otra posición, hay alguien capacitado para sustituirlo? si ( ) no ( )

8.1 De inmediato si ( ) no ( )

8.2 ¿Confía usted en esa persona plenamente? si ( ) no ( )

8.3 ¿Durante cuanto tiempo lo ha venido entrenando?

8.4 ¿En qué aspecto debe reforzarse el entrenamiento de esa persona?

8.5 ¿Qué tipo de entrenamiento sugeriría usted fuera programado para desarrollar a su personal?

Sugerencias:

Los resultados se anotan y se da mayor atención a los aspectos en los que coincidan dos o más grupos.

#### Tormenta de Ideas:

El procedimiento seguido en esta técnica consiste en los siguientes pasos:

- 1.- Reunir a un grupo de supervisores, ejecutivos, jefes de línea, etc. El grupo debe constar de cinco personas por lo menos y no ser mayor de ocho, de preferencia.
- 2.- Anotar en el pizarrón una pregunta que puede ser:
  - ¿Cómo mejoraremos nuestro trabajo en el siguiente programa?
  - ¿En qué aspectos requerimos mayor información, habilidades, etc.?
  - ¿Cuáles son los problemas más urgentes de nuestros subordinados en materia de capacitación y/o adiestramiento?
- 3.- Pedir al grupo que exprese libremente cualquier idea que pueda contestar a la pregunta. Se debe indicar que ninguna idea será motivo de discusión o de comentarios en el momento de ser emitida.
- 4.- Informar el tiempo en que se realizará el trabajo (se recomienda que sean de 5 a 10 minutos).
- 5.- Anotar todas las ideas dadas por el grupo, sin criticarlas, ni darles un determinado orden o agrupamiento.

- 6.- Cuando llegue el momento, indicar al grupo que el tiempo ha terminado.
- 7.- Proceder a discutir las ideas anotadas, pidiendo la opinión de todos los participantes y tratando de llegar a un consenso. En este paso sí es importante agrupar las ideas y resultados, así como obtener la evidencia más amplia que justifique las necesidades detectadas.
- 8.- Separar las ideas que apuntan hacia otras áreas, como cambios en la organización, políticas etc.
- 9.- Dar por terminada la sesión resumiendo los resultados más importantes.

#### Combinación de Técnicas:

Las técnicas de determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación se pueden aplicar combinándolas y/o ajustándolas a cada caso específico según diversos factores como:

- El tiempo y el costo disponibles para realizar la investigación.
- La existencia en la empresa de una buena descripción de puesto.
- La existencia de buenos índices respecto a producción, personal, etc.
- La importancia del departamento de capacitación y en particular, la disponibilidad para contar con la ayuda, asesoría, tiempo, etc. de los obreros y supervisores.

Es importante contar con una buena descripción de puestos para conocer con precisión el contenido del mismo y estar así en posibilidad de utilizar técnicas como el cuestionario, la lista de verificación, la entrevista, etc.

Cuando no se disponga de una descripción de puestos es necesario utilizar el análisis de puestos antes que otra técnica. Cualquiera que sea el caso, las técnicas deberán ajustarse para lograr una buena descripción de las actividades - en que se requiera capacitación y/o adiestramiento y para obtener una evidencia muy sólida que justifique las necesidades detectadas.

Existen otras técnicas que pueden ser utilizadas para determinar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento, algunas de ellas son:

- Análisis de problemas que se presentan con cierta frecuencia.
- Comparación de grupos de trabajadores (uno considerado con un nivel satisfactorio y el otro con un nivel inferior, para localizar las diferencias en comportamientos, habilidades, conocimientos, etc.).
- Sugerencias de capacitación.
- Pruebas de información tecnológica sobre un puesto.
- Pruebas de ejecución.

En todas las técnicas anteriores para que la información de la determinación de necesidades de capacitación sea completa una vez que se ha determinado quienes requieren ser capacitados o adiestrados se procede a obtener sus caracterís

tas en lo que se refiere a edad, escolaridad, experiencia laboral y características personales con relación a las aptitudes requeridas para el puesto.

Una buena determinación de necesidades de capacitación debe arrojar resultados completos y precisos, pero sobre todo, válidos y confiables.

De estos resultados depende, en gran parte, la eficiencia del programa de capacitación que se elaborará basado en ellos y la eficiencia de todos los recursos humanos y materiales que se utilizarán en el sistema de capacitación y adiestramiento.

#### Informe de los resultados obtenidos en la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento:

Una vez detectadas las necesidades de capacitación se deberá elaborar un informe de los resultados obtenidos en la investigación, dirigida a la alta gerencia.

Es importante contar con el apoyo de los niveles superiores de la empresa porque de esta manera podremos hacer uso de todos los recursos necesarios para poder diseñar un adecuado programa de capacitación que nos permita obtener resultados satisfactorios.

El informe deberá contener los siguientes puntos:

- 1.- Título del informe.
- 2.- Nombre de la persona que elabora el informe.
- 3.- Índice o cuadro de materias.

- 4.- Antecedentes o Introducción.
- 5.- Resumen o Sumario (Se deberán describir brevemente los aspectos más sobresalientes encontrados en la investigación).
- 6.- Evaluación de los objetivos y definición de las posibles necesidades a futuro.
- 7.- Variable que determina el incumplimiento de los objetivos y definición de las previsiones que vaya a tomar el departamento.
- 8.- Población objetivo (número de personas que requieren capacitación y/o adiestramiento); funciones o actividades en que se requiere el adiestramiento y/o la capacitación, y las prioridades de éstas.
- 9.- Conclusiones y Recomendaciones.
- 10.- Anexos (todos los documentos que apoyen el contenido del informe como cuestionarios, resultados de entrevistas, etc.).

## 2.- ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación se procederá a buscar o a elaborar un programa de capacitación que satisfaga esas necesidades.

Primero se debe investigar si el programa que satisface las necesidades de capacitación está disponible en la empresa. Si es así, se debe estudiar para verificar si el programa está actualizado. Se debe revisar cuidadosamente dicho -

programa para ver si cumple con los requisitos fijados por la ley y si satisface las necesidades de capacitación. La comparación del programa con otros del mismo campo ayudará a determinar si es apropiado y si está actualizado.

Una vez determinada la actualización desde el punto de vista del contenido, se procederá con la evaluación de su eficacia. Esto se realiza mediante la evaluación del programa a través de las diferentes técnicas que existen para evaluar dichos programas (más adelante se hablará de ellas).

En el caso de que no haya un programa de capacitación que satisfaga las necesidades es necesario, después de haberlo buscado en la empresa, buscarlo fuera de ella, o redactar uno.

Las fuentes para verificar si hay programas disponibles son:

- Dependencias y/o Publicaciones de Gobierno
- Fabricantes de Equipo
- Organizaciones Profesionales
- Bibliotecas y Hemerotecas
- Publicaciones Técnicas y Especializadas
- Industrias Similares.

Dependencias y/o Publicaciones de Gobierno:

Existen dependencias de gobierno que ofrecen ayuda y su ministran literatura para realizar la capacitación. En las publicaciones del gobierno se enlistan programas particula-

res disponibles. Ejemplo de ello son las publicaciones que realizan la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Educación Pública, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra, entre otras. Además, puede adherirse a los Sistemas Generales registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### Fabricantes de Equipo:

Frecuentemente la capacitación se relaciona con el uso de un equipo específico suministrado a la empresa por algún fabricante o proveedor. El primer paso para obtener dicho programa de capacitación es ponerse en contacto con el proveedor del equipo utilizado. El proveedor debe estar mejor informado acerca de lo que se requiere. La mayoría de los fabricantes suelen dar algún tipo de información para la operación de su equipo proporcionando quizá, un programa completo de capacitación.

#### Organizaciones Profesionales:

Ponerse en contacto con las organizaciones de profesionales o con grupos relacionados con la empresa para conocer los materiales de capacitación que tengan alguna referencia que puedan dar, es útil. Se recomienda consultar los catálogos de Instituciones Capacitadoras que publica la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

### Bibliotecas y Hemerotecas:

En la sección de negocios de una biblioteca y/o hemeroteca metropolitana, pueden encontrarse disponibles exámenes y artículos de revistas en relación con la capacitación y/o adiestramiento que pueden ser usados cuando se elabore un programa.

### Publicaciones Técnicas y Especializadas:

Por lo general, las empresas reciben revistas y publicaciones relacionadas con sus actividades particulares. Es de utilidad preguntar a los editores si conocen algún material que pueda servirles para el proyecto de capacitación. Quizá hayan publicado alguna vez artículos acerca de la capacitación que tengan que ver específicamente con el proyecto. Ellos también podrán proporcionar referencias acerca de los editores de programas de capacitación que sean aplicables a las necesidades del programa.

### Industrias Similares:

Aunque suene un tanto ilógico, ponerse en contacto con personas que realicen actividades similares a las que realiza la empresa, puede ser de provecho. Estos pueden ser competidores, pero en el caso de la capacitación quizá encuentren aprecio por los problemas de la empresa en esta materia y quizá muestren ayuda. Cuando menos se podrá saber lo que están haciendo en materia de capacitación.

Es importante consultar todas estas fuentes y llevar un control de aquella literatura que fue útil. Un listado de ellas es una buena forma de hacerlo, de esta manera se podrá determinar si se cuenta con el material suficiente para diseñar el programa.

Consultar a los empleados que laboran en la empresa constituye una fuente adicional de información que por lo general es muy útil.

Si fuera de la empresa no existe un programa que satisfaga las necesidades de capacitación, se deberá elaborar un programa específico para tal fin, el material recopilado en la investigación de programas disponibles nos puede ser de gran utilidad.

La complejidad del programa que se vaya a escribir, dependerá en gran parte del puesto para el cuál se va a capacitar. Por ejemplo, si el puesto tiene pocas exigencias en cuanto a habilidades y capacidad, no hace falta un programa muy detallado.

## 2.1 ETAPAS DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PROGRAMA

Para elaborar un programa de capacitación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que nos permitan estructurarlo de manera adecuada.

- Las etapas del proceso de elaboración de un programa son:
- Redacción y Análisis de Objetivos
  - Estructuración del Contenido

- Evaluación
- Selección de Técnicas y Materiales Didácticos
- Preparación de la Instrucción
- Organización del Curso

### 2.1.1 REDACION Y ANALISIS DE OBJETIVOS

La elaboración de un programa debe iniciarse con la redacción de los objetivos, es decir, la determinación de lo que el participante sabrá hacer cuando termine su capacitación y adiestramiento. Deben redactarse de acuerdo con la descripción de actividades. El siguiente paso consiste en analizar detalladamente los objetivos para determinar el contenido del programa.

#### Redacción de Objetivos:

Como se mencionó anteriormente en la elaboración de un programa de capacitación y/o adiestramiento, el paso inicial es la redacción de los objetivos que constituyen la base de cualquier actividad posterior.

Los objetivos deberán redactarse de manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de estos dependerán:

- la amplitud del contenido;
- las técnicas de instrucción;
- los materiales didácticos y
- el tipo de evaluación.

Los objetivos deben ser claros y precisos para cumplir con las siguientes funciones:

- Comunicar a los participantes, a los instructores o a cualquier persona la intención del programa.
- Estimular y enojar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

Hay muchas formas de redactar objetivos; una de ellas consiste en expresar la conducta que manifestarán los participantes al finalizar su capacitación, estos objetivos reciben el nombre de "objetivos en términos de conducta". Para redactar esta forma de objetivos se debe seguir el procedimiento siguiente:

- Listar las actividades en que se requiere capacitación y/o adiestramiento, basándose en la descripción previamente elaborada.
- Redactar los objetivos basándose en aquella lista.
- Verificar que no falten en los objetivos ninguna de las actividades o tareas.

Ejemplo: "Como resultado de las actividades comprendidas en este programa usted identificará el tipo de información necesaria para describir empleos".

"Como producto de las actividades realizadas en este curso usted localizará cualquier falla de

un motor de combustión interna y lo reparará utilizando el equipo de herramientas y el manual, - en un lapso de 50 minutos".

En la redacción de los objetivos se deben incluir cuatro elementos básicos que son:

Presentación, Formas de Conducta, Condiciones de Operación y Niveles de Eficiencia.

#### Presentación:

Tiene por objetivo hacer que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial, lo que lograrán hacer como resultado de su capacitación. En la medida en que los participantes se identifiquen con los objetivos y los comprendan, su interés por alcanzarlos será mayor. La presentación debe redactarse siempre de manera directa. Ejemplos:

"Al finalizar el curso usted será capaz de realizar las siguientes tareas ...".

"Al término del programa usted ...".

#### Formas de Conducta:

Consisten en describir lo que se espera que hagan los participantes como demostración de que han alcanzado los objetivos es decir, son cualquier actividad visible y verificable manifestada por los participantes, por este motivo los objetivos se redactan en futuro de indicativo (troqueleará, - trazará, dibujará). Ejemplos:

"... hará ranuras y agujeros para el paso de tubos..."

"... calculará el valor de las resistencias..."

#### Condiciones de Operación:

Son las situaciones en las cuales se deben manifestar - las formas de conducta, esto es, son las situaciones en las que el trabajador o participante deberá realizar las actividades. Las condiciones de operación precisan los objetivos - que se persiguen y las formas de conducta; son importantes - porque en las actividades de aprendizaje se toman en cuenta.

Las condiciones de operación se clasifican en cuatro - grupos:

#### 1.- A partir de qué información. Ejemplos:

- cortará, lustrará y ensamblará piezas de madera a partir de órdenes escritas.
- hará ranuras y agujeros para el paso de los tubos de acuerdo con el plano.

#### 2.- En qué circunstancias. Ejemplos:

- ajustará la velocidad de la segadora a las condiciones y altura del cultivo.
- seleccionará las técnicas de instrucción considerando las características de los participantes.

#### 3.- Con qué equipos y/o herramientas. Ejemplos:

- cortará tubos con arco y segueta.
- realizará mediciones de tensión utilizando el voltímetro.

#### 4.- En qué lugar. Ejemplos:

- realizará trabajos de mantenimiento y tubería en la fábrica.
- instalará compresoras en el piso.

#### Nivel de Eficiencia:

Es la cantidad, calidad o precisión con que se exige que se manifiesten las formas de conducta. El nivel de eficiencia se fija indicando la rapidez, el mínimo de respuestas correctas, el número o tipo de errores que se pueden aceptar, la exactitud o las características de una ejecución correcta, entre otras características.

Es importante que los participantes conozcan el nivel de eficiencia porque de esta manera conocerán lo que se espera de ellos y será una guía para que valoren sus actividades.

#### Ejemplos:

- ensamblará ocho terminales en una base para bulbo en un tiempo máximo de 20 segundos.
- maquetará piezas cónicas en serie, respetando las tolerancias indicadas en el plano: no se aceptará más de una pieza defectuosa en cada veinte.

A continuación se presenta un cuadro que muestra en forma sintetizada la manera en que se deben redactar los objetivos.

## Instructivo para redactar objetivos

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1.- Presentación             | Redactela de manera directa.  |
| 2.- Formas de Conducta       | Liste las actividades en que se requiere capacitación.  |
| 3.- Condiciones de Operación | Precise para cada actividad las condiciones en que debe realizarse, si son las mismas para todas las actividades enúncielas una sola vez. |
| 4.- Nivel de Eficiencia      | Fije la exactitud o rapidez que se requiere para que cada actividad sea aceptada.   |
| 5.- Redacte los Objetivos    | Hágalo conforme a lo señalado en los puntos anteriores.   |
| 6.- Coteje los Objetivos     | Verifique con la lista de actividades que no falte alguna.  |

### Análisis de los Objetivos:

Para precisar el contenido del programa de capacitación hay que analizar cuidadosamente los objetivos. Este análisis tiene la finalidad de obtener los conocimientos y/o habilida

des necesarios para alcanzar esos objetivos. De esta forma - se evita uno de los problemas más graves en la elaboración - de programas, que consiste en incluir contenidos innecesarios y en excluir algunos indispensables.

Para el análisis de los objetivos se sugiere el siguiente procedimiento:

- 1.- Listar las formas de conducta de los objetivos generales ya redactados.
- 2.- Desglosar las formas de conducta de los objetivos - generales en objetivos específicos hasta que se obtengan conocimientos y/o habilidades concretas.
- 3.- Formar cuadros sinópticos con los conocimientos y/o habilidades obtenidos.

Al desglosar cada uno de los objetivos específicos se - obtendrán los contenidos. En ocasiones no basta con el primer análisis sino que hay necesidad de hacer desgloses sucesivos hasta determinar conocimientos y/o habilidades precisos que son los contenidos.

No es necesario que los objetivos específicos, utilizados para determinar el contenido, incluyan la presentación y los niveles de eficiencia, son suficientes las formas de conducta con sus condiciones de operación.

En programas con objetivos generales poco amplios, puede ser suficiente un primer análisis, pero para programas -- con objetivos muy amplios será necesario un análisis más -- profundo.

### 2.1.2 ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

El siguiente paso es estructurar el contenido para organizarlo y decidir el orden en que se va a presentar.

El contenido es el conjunto de conocimientos y/o habilidades que el participante debe comprender, dominar y aplicar para lograr los objetivos.

La función primordial de la estructuración del contenido es la de organizar los elementos de que se compone el contenido estableciendo claramente las relaciones que hay entre ellos.

Las actividades que se llevan a cabo en esta etapa son:

- Ordenación de los elementos del contenido, e
- Integración de los elementos en unidades de instrucción.

No existe un criterio único para ordenar los elementos. Para contenidos cuyas actividades se realizan en formas únicas e invariables, el criterio a seguir será ordenar los elementos de acuerdo con la naturaleza de la tarea que se va a enseñar; en este procedimiento los contenidos se agrupan en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas. Por lo general, se trata de tareas de tipo manual.

Para los contenidos teórico-tecnológicos que pueden ser manejados de maneras diferentes, el criterio recomendado es ordenar los elementos de acuerdo con una secuencia lógica -- que facilite la instrucción.

Integrar el contenido en unidades de instrucción es -- agrupar a los elementos en secciones afines, significativas y que constituyan una totalidad.

Un programa puede estar constituido por una sola unidad, por varias unidades o por varios módulos (grupos de unidades).

Los indicadores para integrar el contenido en unidades y módulos son:

- La estrecha relación entre determinados elementos y
- La marcada dependencia entre unos y otros.

Cabe señalar que como el material de un curso debe estar dirigido a las necesidades individuales, este es tan -- amplio como lo sean aquellas.

La amplitud de las materias que deben tratarse crecerá cuando el curso o programa se dirija al personal que ocupa -- los niveles más altos de la organización.

Será más especializado, estructurado y reducido para el personal de los niveles más bajos, mientras que a medida que se avanza en los escalones de la organización, el material -- tiende a perder estructuración.

Las materias varían desde aquellas cuyo nivel equivale al de la escuela primaria hasta los que son más avanzados de la administración empresarial.

### 2.1.3 PLANEACION DE LA EVALUACION

En esta etapa se lleva a cabo la planeación de la evaluación y la elaboración de los instrumentos correspondientes -

para comprobar que el trabajador ha alcanzado los objetivos. La evaluación permite conocer la eficiencia del curso.

La evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes, que son resultado de la capacitación y del adiestramiento. La función de la evaluación es valorar la eficiencia de un programa a través de las realizaciones de los participantes.

En términos generales la evaluación permite:

- Determinar la eficiencia del programa de capacitación y de cada una de las unidades que lo forman.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
- Estimular en los participantes, el interés por el aprendizaje al informarles sus resultados.

Para conocer realmente cuales son los logros de los participantes debidos al programa y por tanto la eficiencia del mismo, es recomendable efectuar una evaluación antes de comenzar el curso o programa de capacitación y aplicar otra al final del mismo, ambas con instrumentos equivalentes que midan los mismos aspectos. Si se ignora lo que saben los participantes antes de ser capacitados se desconocerá la eficiencia real de la instrucción.

### Condiciones de la Evaluación:

La evaluación debe ser planeada y estructurada durante el proceso de elaboración del programa, para esto se requiere que:

- La situación de evaluación sea la misma para todos los participantes para que los resultados puedan ser comparados;
- Las respuestas o actividades de los participantes estén previstas para unificar el criterio de apreciación;
- La forma de calificar sea la misma para todos los casos, sin que influya la personalidad del evaluador;
- Prevea una forma de registro de los resultados, para poder controlar las respuestas de los participantes;
- Los resultados sean conocidos por los participantes, para que corrijan sus errores y refuercen sus conductas correctas.

### Tipos de Evaluación:

Si una organización invierte en programas de capacitación, espera lograr beneficios considerables de ellos.

Los directores de capacitación y desarrollo deben ser capaces de justificar el uso y la necesidad de estos programas antes de que se invierta en ellos.

Existen varias formas de evaluar los programas de capacitación; algunas de ellas son:

### Evaluación General:

Este tipo de evaluación estima los resultados de un programa completo. Se planea en función de los objetivos generales del programa, con el fin de conocer hasta qué punto se alcanzan. Utiliza instrumentos específicos de evaluación - - (pruebas, escalas estimativas, etc.). Tiene como objetivo primordial conocer los cambios y conductas que ha producido el programa. Incluye apreciaciones de las diversas unidades del programa.

### Evaluación Parcial:

La evaluación parcial se administra para estimar los resultados de cada una de las unidades de instrucción o fases importantes del programa. Los objetivos de cada unidad sirven de base para la planeación de esta evaluación. Se aplica al término de cada unidad y permite apreciar, en cada una de ellas, las dificultades de aprendizaje para resolverlas.

### Evaluación Intermedia:

Es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de capacitación, ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa y cubre los propósitos generales de la evaluación.

### Evaluación mediata:

Se llama evaluación mediata cuando la evaluación de la

eficiencia del programa se realiza tiempo después de haber concluido éste. Consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la situación real del trabajo.

#### Reacción del Participante:

Es el modo más fácil y menos válido de evaluar los programas de capacitación. Consiste en preguntar a los participantes si aprendieron algo. Esta información generalmente se recaba en forma de un cuestionario. El procedimiento de evaluación está por demás, porque muchas veces los programas de capacitación son evaluados por los participantes en términos de su valor de entretenimiento, facilidad, resultados logrados o personalidad del instructor, en vez de su contenido informativo.

#### Pruebas Antes y Después:

Es un método más efectivo que el anterior. Al participante se le da antes del curso de capacitación una prueba y se le da la misma prueba después de terminar el curso o programa. Un aumento significativo en la calificación indicaría el valor informativo del curso. Los problemas que presentan que a los participantes no les gusta especialmente que se les dé una prueba, aún antes de que empiece el curso. Se critican las pruebas debido a su predisposición cultural y a su falta de validez. Asimismo, los aumentos en las califica-

ciones de las pruebas se podrían deber a otros factores que no sean del programa de capacitación.

#### Grupos Experimentales y de Control:

Este tipo de evaluación consiste en comparar el rendimiento del grupo de participantes con un grupo equivalente de trabajadores que no haya participado en el programa. Se comparan beneficios o diferencias entre ambos grupos y los resultados obtenidos, producto de dicha comparación, proporciónará la efectividad del curso y del programa. Los datos que se comparan pueden ser:

- el tiempo requerido para desempeñar con éxito una tarea o actividad;
- el volumen de producción;
- la rotación de personal;
- los ascensos;
- el número de accidentes;
- el desperdicio de materiales; etc.

Este tipo de evaluación demuestra en forma definitiva las ventajas del adiestramiento y de la capacitación.

La evaluación básicamente se refiere a la conducta. Hay varias formas de conducta, y dependiendo de qué tipo sea esta, la evaluación utiliza diferentes actividades para valorar las. Las formas de conducta se clasifican en tres categorías:

- Conocimiento o habilidades intelectuales; ejemplo:

calculará el presupuesto para una instalación eléctrica.

- Destrezas manuales o motoras; ejemplo:

cortará, labrará y ensamblará piezas de madera.

- Actitudes; ejemplo:

cooperará con un grupo de trabajo en la solución de problemas.

Estas categorías de conducta generalmente se presentan combinadas, pero para evaluarlas correctamente es necesario clasificarlas. A continuación se describe la manera de evaluar cada una de ellas, pero es necesario decir, que antes de realizar la evaluación es recomendable elaborar un plan que tome en cuenta que la situación óptima de evaluación es la que permite al participante expresar el tipo de conducta que se desea medir, que permite observar en forma experimental e inmediata a qué nivel se han alcanzado los objetivos del programa.

Los elementos que el plan debe contener son:

Tipo de actividades:

Las actividades que realice el capacitado en la evaluación deberán corresponder a las formas de conducta marcadas en los objetivos, para ello el tipo de evaluación será de acuerdo a la forma de conducta que se deba evaluar. Más adelante se hablará de las formas de evaluar las diversas conductas.

**Materiales:**

Para llevar a cabo las actividades que se van a evaluar se deben señalar qué herramientas, materiales, equipo o maquinaria se necesitan para su ejecución, para que llegado el momento de la evaluación se encuentren disponibles para su empleo.

**Instrumentos de Evaluación:**

Se deben elaborar los instrumentos que permitan registrar y controlar la realización de las actividades de evaluación.

**Formas de Evaluar:**

La evaluación de cada forma de conducta requiere de un plan diferente de actividades, de materiales y de instrumentos adecuados.

Las diferentes formas de conducta generalmente se evalúan de la forma siguiente:

**Conocimientos o Habilidades Intelectuales:**

Para evaluar esta forma de conducta se planea un problema en el que se pide obtener lo estipulado en los objetivos. Generalmente, las formas de evaluar conocimientos o habilidades intelectuales son pruebas escritas formadas por preguntas, por problemas o por afirmaciones incompletas.

**Destrezas:**

En el caso de las destrezas motoras como "cortar, labrar y ensamblar piezas" es necesario observar cómo se realizan estas tareas y analizar la ejecución o la pieza terminada. Se emplean las pruebas de ensayo, que consisten en la ejecución de actividades previamente seleccionadas, donde se manifiesten las destrezas por evaluar. Se usan como instrumentos de control las listas de verificación, las escalas estimativas de ejecución y las escalas estimativas del producto acabado, de las cuales se hablará más adelante.

**Actitudes:**

Para evaluar las actitudes se observa la conducta del participante en las situaciones reales o simuladas en que éstas se manifiestan, utilizando una escala estimativa de actitudes como instrumento de control.

**Elaboración de Instrumentos de Evaluación:**

Para controlar y registrar las actividades que se desarrollan en una situación de evaluación se elaboran instrumentos compuestos de varios reactivos, que permiten al participante emplear la información recibida durante la capacitación en la solución de problemas específicos.

Para que un instrumento de evaluación esté bien elaborado, sus reactivos deben ser una buena muestra de la informa-

ción por evaluar y deben corresponder a los objetivos. Los reactivos deberán explorar todos los conceptos, las actividades o las características de las informaciones o temas desarrollados durante la capacitación.

El contenido de los reactivos se obtiene básicamente -- analizando los objetivos generales en objetivos específicos; la información proporcionada por el contenido ofrece el material fundamental para redactar los reactivos o las variables que aparecen en los instrumentos de evaluación; éstos deben tomar en cuenta el nivel de eficiencia establecido en los objetivos.

Todo instrumento de evaluación está constituido por:

- Instrucciones:- es la parte que se refiere a la explicación de las actividades que tiene que realizar el sujeto para resolver la prueba y la forma en que anotará sus respuestas.
- Reactivos:- son las preguntas y los problemas que se plantean al participante. En ciertos tipos de instrumentos como las escalas, son las actividades que serán observadas y analizadas.
- Clave:- es la lista de respuestas esperadas para los reactivos, uniforma el criterio de calificación.

#### Procedimiento de Elaboración:

Para elaborar el material previsto al planear la evaluación se procede de la siguiente manera:

- se clasifica el tipo de conducta para determinar el instrumento que mejor evalúe dicha actividad;
- se señalan las informaciones precisas para elaborar los reactivos, tomándolas de los contenidos obtenidos en el análisis de los objetivos;
- se redactan los reactivos en base a las informaciones precedentes.

Los instrumentos de evaluación pueden ser:

- pruebas escritas, cuando se trate de conocimientos o habilidades intelectuales.
- pruebas de ensayo, para destrezas manuales o motoras.
- Escalas estimativas, para evaluar actitudes.

Pruebas escritas:

Los reactivos de las pruebas escritas pueden ser afirmaciones incompletas, preguntas o problemas para ser resueltos por medio de frases u oraciones cortas, signos o símbolos.

Este tipo de pruebas permite observar la comprensión de vocabulario, la memorización de nombres y de fechas, la comprensión de conceptos y la habilidad para resolver problemas.

Pruebas de Ensayo:

Las pruebas de ensayo son llamadas también pruebas de práctica; son la ejecución de las operaciones que le han sido enseñadas al participante y son propias para evaluar destrezas manuales.

Estas pruebas se pueden realizar con los equipos e ins-

talaciones habituales ya sea en la planta o fuera de ella, o con modelos o aparatos de menor tamaño.

Para calificar las ejecuciones de pruebas de ensayo es necesario contar con:

- una hoja de registro o un instrumento de evaluación que se elaborará por cada caso particular, según el tipo de situación; y
- el nivel mínimo de eficiencia de los objetivos que permita saber si los participantes los han alcanzado.

Las pruebas de ensayo deben realizarse conforme a las condiciones de operación señaladas en los objetivos, éstas serán las mismas para todos los participantes.

El puntaje de una prueba de ensayo se obtiene de acuerdo a la rapidez, la calidad, la secuencia, el número de errores, etc. de las ejecuciones o del producto de éstas, cuantificando numericamente cada uno de los aspectos, fases o variables que se consideran y en base al nivel de eficiencia previsto. Los instrumentos de uso más común son las escalas estimativas y las listas de verificación.

Escalas Estimativas:- tienen por objeto dirigir, precisar y registrar de modo cuantitativo las observaciones sobre determinada actividad o conducta. Permiten establecer comparaciones entre las ejecuciones de diferentes sujetos, son útiles para evaluar la ejecución de tareas que implican actividades motrices y las características o cualidades de un producto acabado.

Una escala estimativa está formada por:

- Instrucciones: explican la manera en que el instructor o evaluador manejará la escala, especificando la forma de registrar la conducta observada.
- Variables: son las acciones o cualidades listadas que se van a evaluar.
- Grados: son los niveles de calificación; estos grados pueden indicar calidad, rapidez, frecuencia, precisión, número de errores etc.

Los niveles de escalas pueden ser descriptivas, numéricas o mixtas.

- Las descriptivas incluyen explicaciones correctas para cada uno de los grados (ver figura 3-6).
- Las numéricas señalan de modo general los grados posibles (ver figura 3-7).
- Las escalas mixtas son aquellas que incluyen descripciones y números para cada grado, éstas son las más recomendables; la desventaja más notable de la escala es su falta de objetividad. Para contrarrestarla es conveniente precisar cada variable y diferenciar claramente sus grados.

Escala Estimativa de Producto Acabado: - su propósito es registrar la calidad lograda en cada una de las partes de un trabajo terminado. Su elaboración debe adaptarse a las recomendaciones de las escalas estimativas y a las características del producto que se va a evaluar. Esta escala sirve para

## ESCALA DESCRIPTIVA

VARIABLE	GRADOS		
Rapidez del Trabajo	muy lento	lento	mediano rápido

FIGURA 3-6

## ESCALA NUMERICA

VARIABLES	GRADOS		
Ajuste de mesa de entrada. Ajuste de guía. Ajuste de profundidad de corte.	mal	regular	bien

FIGURA 3-7

realizar diferentes actividades de inspección de una manera sistemática y ordenada. Permite cuantificar y precisar la calidad y/o exactitud del producto a evaluar.

Para elaborar este tipo de escalas es necesario listar las características o cualidades de la pieza que se va a inspeccionar. Después, se presenta la variable con sus respectivos grados y por último se redactan las instrucciones.

**Listas de Verificación:**- señalan cada una de las actividades de un proceso para marcar su ejecución y/o el orden de la misma. Están formadas por una serie de variables que son las características de un producto o bien las ejecuciones -- realizadas para elaborar el producto.

Las listas de verificación son útiles para apreciar el procedimiento seguido en la ejecución de determinada actividad, sobre todo cuando es necesario seguir cierta secuencia.

Las listas de verificación pueden ser de ejecución o de producto acabado.

La elaboración de las listas de verificación se basa en la hoja de descomposición del trabajo o en la lista de variables de un producto acabado.

#### **Evaluación de Actividades:**

Aunque todo programa tiene entre otros objetivos fomentar un cambio de actitudes hacia el trabajo, existen programas que tienen como propósito específico propiciar un cambio de actitudes en aspectos tales como relaciones humanas, comunicación, organización dentro de la empresa, atención de las

necesidades del trabajo, seguridad industrial, etc.

La evaluación de las conductas resultantes de estos programas se realiza por medio de la observación directa de las actividades en los lugares y/o situaciones propicias para la manifestación de estas actitudes.

Las actitudes son las formas de conducta más difíciles de evaluar. Para su correcta apreciación se requiere de observadores bien entrenados. Generalmente la elaboración de los instrumentos de registro y la evaluación los realiza un especialista, (un psicólogo por lo general). Bajo su supervisión otras personas pueden evaluar actitudes.

Los resultados de la observación se registran en escalas estimativas. En éstas se anotan las apreciaciones del -- observador que ofrecen información real y valiosa (ver figura 5-8 ).

#### 2.1.4 SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE CAPACITACION Y DE MATERIALES DIDACTICOS

Las técnicas de capacitación y los materiales didácticos facilitan el aprendizaje, si son seleccionados adecuadamente. Los objetivos, los recursos disponibles, el tipo y el número de destinatarios entre otras cosas condicionan esta selección.

También, para seleccionar las técnicas y los materiales didácticos que se emplearán en el curso o programa de capacitación, es necesario tomar en cuenta el resultado de las etapas anteriores. En esta etapa se deben considerar dos situa-

ESCALA ESTIMATIVA DE ACTITUDES

VARIABLES	GRADOS
El supervisor explica a sus subordinados - los propósitos de una orden.	<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 5px;"> <span data-bbox="500 532 572 578">casi nunca</span> <span data-bbox="701 537 773 578">a veces</span> <span data-bbox="860 537 965 578">casi siempre</span> </div>
El supervisor permite que sus subordinados - se comuniquen con él - cuando desean.	

FIGURA 3-8

ciones generales:

1.- Si se debe segmentar el contenido del programa;  
¿Cómo? ¿Qué objetivos se deben tener en la parte -  
inicial? ¿Qué parte de la capacitación debe nacer-  
se sobre la marcha en el lugar de trabajo? ¿Se de-  
be o no usar capacitación continua o suplementaria  
después de cierto tiempo de práctica en el trabajo  
como parte del programa total?

2.- ¿Qué materiales didácticos deben usarse en cada seg-  
mento?

hay varios criterios para escoger medios apropiados y -  
métodos adecuados para el programa de capacitación:

1.- quién :- determina las características del grupo -  
que va a recibir la capacitación. Toma en cuenta las  
diferencias individuales. Considera las capacidades  
de los que van a presentar el programa (ellos po-  
drían necesitar algo de entrenamiento sobre las téc-  
nicas).

2.- Por qué:- establece los objetivos desde el punto de  
vista del capacitado y desde el punto de vista de -  
la empresa. Determina los instrumentos, técnicas o  
combinación de medios, da mayor oportunidad de al-  
canzar los objetivos dentro de las limitaciones pre-  
supuestas.

3.- qué:- organiza el contenido del programa en relación  
a los objetivos. Sostiene en la mente que los medios

algunas veces son el contenido mismo, como las películas o la experiencia directa.

- 4.- Donde:- decide cual es la mejor localización para cada parte del programa. Examina las soluciones de convenio que se tendrán que tomar en relación con las restricciones comunes de tiempo, viajes y costos.
- 5.- Cómo:- planea la implantación del programa con la anticipación que sea posible. El uso apropiado de los medios requiere una buena administración para la programación de recursos; la preparación, compra y distribución de auxiliares de entrenamiento y capacitación; los arreglos necesarios para el desarrollo de la sesión.
- 6.- Cuándo:- consigue los medios que se adapten a la situación integral o sea, a todos los factores de la capacitación en las circunstancias específicas en que va a efectuarse.

De acuerdo con lo que se va a enseñar y de acuerdo con el número de participantes se seleccionarán las técnicas --- (ya mencionadas en el capítulo I); por ejemplo, se emplearán técnicas individuales cuando se trate de instruir en el manejo de maquinaria a una sola persona y una técnica grupal cuando se trate de instruir a varias personas en una misma actividad. Además, para conocer el funcionamiento de una maquinaria o aparato, la técnica más adecuada es la demostrativa y

los mejores materiales son los equipos reales.

Cuando se utilizan técnicas basadas en la dinámica de grupos por ejemplo, la discusión en grupos pequeños, los materiales son generalmente impresos.

Los materiales didácticos se seleccionan cuando se eligen las técnicas, por ejemplo, una exposición verbal necesita auxiliarse de materiales como pizarrón, diapositivas, franelogramas, transparencias, etc. (en el capítulo I ya se hizo referencia a los materiales didácticos).

El número de materiales didácticos entre los que se pueden elegir es muy grande, cualquiera que sea el criterio que se siga para clasificarlos, lo importante es saber como escogerlos.

Los materiales didácticos también pueden ser elegidos en base a dos factores:

- 1.- Psicológico: los que permitirán un eficiente trabajo de capacitación.
- 2.- Económico-Administrativos: los que costarán menos y se amoldarán a las circunstancias.

La elección desde el punto de vista psicológico es un tanto complicado, debido a la gran cantidad de materiales que hay para elegir. Es casi imposible elegir entre dos de ellos en base a la categoría a la que pertenecen. El único modo de salir del dilema es ver aquellos aspectos del ambiente de la capacitación que crean diferencia psicológica desde el punto de vista del aprendizaje. Hay que evaluar los medios con mi-

ras a las funciones que deben realizarse para producir el -- aprendizaje. Para eso se deben identificar todos los medios que sirven desde ese punto de vista para después elegir los factores económico-administrativos que se emplearán.

La experiencia que se tenga en materia de capacitación juega un papel muy importante y es de gran ayuda para sopor-tar los materiales y técnicas elegidas.

Al preparar las sesiones de capacitación es importante contestar la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede presentar el tema con más eficiencia? De esta manera las técnicas y los - materiales didácticos que se empleen en la capacitación serán los más apropiados y facilitarán la instrucción.

En la figura 3-9 se presenta un cuadro que nos sugiere los puntos que se pueden tomar en cuenta para seleccionar las técnicas y los materiales más apropiados al programa de capa-citación.

#### 2.1.5 PREPARACION DE LA INSTRUCCION

El éxito de un programa depende en gran parte de la preparación de las actividades que se realizarán en el momento de la instrucción. La improvisación produce resultados poco satisfactorios, es necesario prever la forma en que se dará la información, los ejemplos y ejercicios que se van a utilizar. Es importante contar con materiales didácticos que faciliten las tareas del instructor y el aprendizaje de los participantes. Esta etapa de preparación incluye también la ela

SELECCION DE TECNICAS DE INSTRUCCION Y DE MATERIALES DIDACTICOS

Número de Participantes	UN PARTICIPANTE	VARIOS PARTICIPANTES	
TIPO DE OBJETIVOS	Destrezas motoras o manuales como: manejo de máquinas, herramientas, aparatos, equipos, herramientas de mano, entre otros.	Destrezas motoras: manejo de máquinas herramientas, aparatos, entre otros. Procedimientos manuales: trazos, instalaciones eléctricas, entre otros.	Conocimientos teóricos como: reclamos, cambios de organización en la empresa, información sobre cambios de normas, entre otros.
TECNICA RECOMENDABLE	Demostrativa Individual	Demostrativa en grupo	Discusión en grupos pequeños      Técnica expositiva
MATERIALES DIDACTICOS INDICADOS	Hojas de descomposición de trabajo, máquinas, herramientas, aparatos, herramientas de mano, modelo a escala, planos. Materiales complementarios: pizarrón, hoja de información tecnológica, entre otros.	Hojas de descomposición del trabajo. Máquinas herramientas, aparatos, herramientas de mano, modelos a escala, planos. Materiales complementarios: pizarrón, etc	Documentos de información, documentos de discusión, instrucciones para resolver problemas o realizar ejercicios. Material complementario: pizarrón, filmín, otros.

FIGURA 3-9

SELECCION DE TECNICAS DE INSTRUCCION Y DE MATERIALES DIDACTICOS

Número de Participantes	UN PARTICIPANTE		VARIOS PARTICIPANTES	
TIPO DE OBJETIVOS	Destrezas motoras o manuales como: manejo de máquinas, herramientas, aparatos, equipos, herramientas de mano, entre otros.	Destrezas motoras: manejo de máquinas, herramientas, aparatos, entre otros. Procedimientos manuales: trazos, instalaciones eléctricas, entre otros.	Conocimientos teóricos como: reclamos, cambios de organización en la empresa, información sobre cambios de normas, entre otros.	
TECNICA RECOMENDABLE	Demostrativa Individual	Demostrativa en grupo	Discusión en grupos pequeños	Técnica expositiva
MATERIALES DIDACTICOS INDICADOS	Hojas de descomposición de trabajo, máquinas, herramientas, aparatos, herramientas de mano, modelo a escala, planos. Materiales complementarios: pizarrón, hoja de información tecnológica, entre otros.	Hojas de descomposición del trabajo. Máquinas, herramientas, aparatos, herramientas de mano, modelos a escala, planos. Materiales complementarios: pizarrón, etc.	Documentos de información, documentos de discusión, instrucciones para resolver problemas o realizar ejercicios. Material complementario: pizarrón, filmín, otros.	

FIGURA 3-9

boración de los materiales didácticos que se van a emplear durante el curso o programa de capacitación.

Otra de las cosas que se deben tomar en cuenta en esta etapa es que factores como la fatiga y el hastío son los más temibles enemigos de un aprendizaje eficiente. La primera -- puede entrar en acción cuando el aprendizaje requiere un esfuerzo mental o físico. Los alumnos alcanzarán con mayor rapidez tal estado si la sesión se ha preparado deficientemente y aún la capacitación más interesante llegará a fatigar -- si se persiste en ella demasiado tiempo. La preparación debe hacerse de modo que se reduzca al mínimo la fatiga y el hastío. Por otro lado, los instructores deben esforzarse en organizar las sesiones de capacitación de tal modo que siempre se parta de lo conocido para llegar a lo desconocido. Debe -- procurarse que la instrucción tenga un nivel congruente con la educación y experiencia de los alumnos o capacitandos.

#### 2.1.6 ORGANIZACION DEL CURSO

La última etapa del diseño del programa de capacitación es la de organización de cursos. En esta etapa es muy importante la distribución del tiempo, como lo son horario y calendarios. También es necesario cuidar que las condiciones materiales (espacio, iluminación, etc.) sean adecuadas para evitar que surjan problemas que interfieran en el desarrollo -- del programa.

Es importante tomar en cuenta que al tener que decidir

el lapso entre sesiones se debe considerar que entre mayor sea tal intervalo más crecerán las posibilidades de olvido y mayor será el tiempo necesario para reanudar de nuevo el aprendizaje. No obstante, el lapso entre sesiones debe tener la suficiente amplitud para descansar el cuerpo y la mente.

En materias complicadas suele ser el mejor procedimiento comenzar por un período de capacitación relativamente largo (de hora y media a tres horas), seguida de sesiones cortas espaciadas varios días o semanas. La dificultad del aprendizaje de las tareas físicas se reduce generalmente efectuando una serie de sesiones cortas de capacitación distanciadas varias horas o varios días y seguidos de una sesión más larga.

Cabe señalar que la instrucción y los horarios para los capacitandos y los instructores deben estar bien detallados y por escrito. No se puede confiar en la comunicación verbal para transmitir informaciones de suma importancia.

Los horarios deben ser presentados en un formato cuya comprensión sea muy fácil, clara e inmediata. En el caso de que haya muchos lugares de capacitación y varios programas simultáneos, los horarios deben cubrir un período que permita amplia planeación previa, para que haya tiempo de decidir (ver figura 3-10).

El horario de capacitación diseñado para una sola persona requiere aún más detalle (ver figura 3-11).

Es recomendable utilizar una comunicación para cada persona de alguna manera responsable en el proceso, que orga

FECHAS	CENTROS DE CAPACITACION			
	Distrito Federal	Puebla	Edo. de Méx.	Guadalajara
Enero 3-13	Representantes vendedores	Gerentes de almacén	Distribuidores	Representantes vendedores
Enero 16-27	Distribuidores	Distribuidores	Gerentes de almacén	Distribuidores
Enero 30-10	Gerentes de almacén	Distribuidores	Gerentes de almacén	Representantes vendedores
Febrero 13-24	Distribuidores	Distribuidores	Representantes vendedores	Distribuidores

FIGURA 3-10

FECHAS	LUGAR Y PERSONA	ACTIVIDAD
Semana del 30 de abril al 9 de mayo	Centro de Capacitación de Guadaluajara F.N. Estrada	Asistir al programa de capacitación para distribuidores, con el fin de tener un panorama de la fase de ventas al mayoreo del negocio. NOTA: El señor Sanchez se encontrará con el señor Ibáñez, el señor Aguirre y el señor López el 4 de mayo a las 13 hs., para discutir los problemas locales y de toda la compañía, con relación al empaque.
Mayo 10 y 11	Oficina de la división de Guadaluajara J.F. Ibáñez S. Aguirre	Introducción al personal de la división. Observar las operaciones incluyendo la preparación de órdenes y el embarque en camiones.
Semana de mayo 14	Tienda de menudeo del Distrito Federal ( 3 días ) M. Aguilera, tienda Ultima moda ( 3 días ) Raúl Domínguez	Trabajar en el recibimiento y almacenamiento de mercancía. Ayudar a su distribución en la tienda. Observar los procedimientos de exhibición de la mercancía. Vender en un piso de menudeo.
Semana de mayo 21	Oficina general J.B. López Vicente Ruiz	Discusión de las observaciones en el campo. Permanecer entre los compradores de la división el resto de la semana, discutiendo los problemas de mercadeo y el abastecimiento.

FIGURA 3-11

nice las distintas partes de cada participante y que exprese los puntos más importantes que el horario no logra subrayar.

Un horario personal para cada individuo responsable del programa le recordará la fecha y la naturaleza de su participación. Las sugerencias que le ayudan a contribuir más efectivamente al programa se pueden incluir (ver figura 3-12 ).

Los memorandos de coordinación, además de las actividades de capacitación a instructores son necesarios para preparar a los participantes en la realización del curso.

La administración de los horarios de capacitación es -- una responsabilidad importante del director. Aunque algunas fases de esta función se pueden delegar a los subordinados, el director debe ejercer una estrecha supervisión y coordinar todas las actividades de la capacitación. El cuadro de -- los horarios del programa y los lugares, permite la utilización sistemática de éstos, reduce al mínimo los conflictos -- de personal y de tiempo y permite registrar lo que ya se ha -- necho del programa. (ver figura 3-13).

Quando el programa ha sido desarrollado en colaboración con personas clave de la organización, debe tener el apoyo -- de los supervisores de los participantes. El superior es la -- persona clave en la preparación del subordinado para que -- éste tenga completo el beneficio de la capacitación.

En caso de que el superior del participante no haya estado en la fase del desarrollo de la capacitación, hay que -- nacerle una visita especial para explicarle los rasgos esenciales del programa, lo que se espera lograr y qué es lo que

---

CORRESPONDENCIA INTERDEPARTAMENTAL    FECHA: 15-mayo-198x  
A: J. Mendez    DE: V. Pérez    EN: La oficina general  
EN: La oficina general    TEMA: Capacitación

---

Entiendo que el señor Medina ha discutido con usted la visita que realizará el señor Rodríguez a su departamento, - la semana de mayo 21. Anexamos un norario del programa total del señor Rodríguez para que usted sepa lo que ya ha - hecho y lo que seguirá después de la visita a su departamento.

Le rogamos que además de arreglar sus norarios para que -- pueda visitar a cada comprador, solicite a los compradores que se preparen teniendo en mente los problemas de empaque para discutir con el señor Rodríguez.

---

FIGURA 3-12

HORARIO DE PROGRAMAS				
PROGRAMA	ENERO		FEBRERO	
	30	31	1	2
El lado Humano de la Administración	I-3 Salón de Conferencias del 11o piso. De 9 a 11 a.m. Morones	IV-1 Salón de conferencias 11o piso. De 1.30 a 3.30 p.m. Morones		II-3 Salón de conferencias del 7o piso. De 9 a 11 a.m. Morones
Orientación para nuevos empleados			1 Salón de conferencias "A" del 4o piso. De 9.30 a 11 a.m.	
Mesa redonda de gerentes de distribución de ventas al menudeo	Salón de conferencias "A" del 4o piso. De 9 a 13 hrs. Dominguez	Salón de conferencias "B" del 4o piso. De 9 a 13 hrs. Dominguez	Salón de conferencias "B" del 4o piso. De 9 a 13 hrs. Dominguez	Salón de conferencias "B" del 4o piso. De 9 a 13 hrs. Dominguez
LEYENDA Sesión No. Grupo Sala de reunión Tiempo Director de la sesión				

FIGURA 3-13

tiene que poner de su parte el participante para alcanzar un beneficio máximo. Debe recibir un resumen del programa y se deben discutir los horarios. Al mismo tiempo hay que pedirle al supervisor que explique a sus subordinados por qué la empresa invierte en el programa y por qué el sujeto ha sido invitado a participar.

La invitación que anuncie los detalles del horario informará a los participantes y les dará además, un recordatorio escrito sobre el tiempo y el lugar (ver figura 5-14). En los casos en que la preparación especial pudiera acelerar la capacitación, se deben dar instrucciones precisas sobre la manera de realizar esa preparación antes de asistir al programa. Cuando se hace un cambio en los horarios que ya han sido anunciados, el director de capacitación es el responsable de informar a todos sobre él. Los cambios se deben comunicar individualmente a los participantes o a sus superiores.

En lo que se refiere a la selección del área para la capacitación, es probable que si se trata de una empresa grande, quizá ya exista una área destinada como Centro de Entrenamiento y Capacitación. Si no es así, se deberá buscar un sitio donde se pueda presentar el programa eficientemente. Este puede ser una sala de conferencias o la oficina de alguna persona; claro está que si la técnica a aplicar es aquella en que el trabajador está en sus labores, la elección del lugar donde se lleve a cabo la capacitación será fácil.

Cuando no sucede esto, se debe encontrar un lugar (den-

---

A: Juan Muñoz, Gerente      FECHA: 4 de marzo de 198X  
Departamento de diseño  
TEMA: Conferencia para gerentes sobre contrato laboral

Lo invitamos cordialmente a la serie de reuniones que --  
describimos en seguida, y le rogamos que haga lo posible --  
por asistir a todas las sesiones.

Fecha de iniciación:      11 de marzo de 198x  
Fecha de terminación:    25 de marzo de 198x  
Tiempo:                    De las 3.30 p.m. a las 5 p.m. to-  
                                 dos los jueves, durante tres sema-  
                                 nas.

Lugar:                      Salón de conferencias del primer  
                                 piso.

Propósito:                 Interpretar el nuevo contrato de  
                                 relaciones laborales en la planta  
                                 de San Luis.

Observaciones:            Por favor, prepárese estudiando --  
                                 cuidadosamente el contrato de tra-  
                                 bajo adjunto y anotando todas las  
                                 preguntas que tenga al respecto.

Fernando Morones  
Gerente de Capacitación

c.c.p. A.L. Vázquez, superintendente

---

tro o fuera de la empresa) bien iluminado, con ventilación o calefacción adecuadas y libre hasta donde sea posible de distracciones.

Se hace necesario prever por último, la distribución y duración de las sesiones de capacitación, y cuidar que las condiciones materiales sean convenientes para realizar el curso.

Cabe señalar también que en lo que respecta a las instalaciones para el entrenamiento y la capacitación, se debe verificar el espacio, la ventilación, entradas (puertas), accesorios (ventanas), aislamiento de sonido, el piso, decoración, comodidad general (según lo requiera el curso), servicios (lavabos, baños etc.), equipo de seguridad, asientos, mesas, ceniceros, equipo para escribir y todos los materiales que se vayan a emplear.

Como punto adicional se dirá que el manual completo del programa de capacitación es el camino para el acuerdo sobre la preparación que se está ofreciendo.

Cuando se revisan las palabras específicas de la capacitación, se corrige y se aprueba la redacción por cada uno de los ejecutivos relacionados, la capacitación reflejará mejor las políticas de la empresa, sus procedimientos y prácticas. Si en fecha posterior surge alguna dificultad que se atribuya a capacitación inadecuada, la jurisdicción de las fuentes se puede establecer rápidamente. Cuando haya cualquier posibilidad de acción legal resultante de la capacitación, es beneficioso para la empresa tener evidencia exacta de lo que -

se dijo en la presentación del programa. El abogado de la empresa también deberá aprobar el borrador del programa en caso de que exista alguna posibilidad de litigio.

El manual de capacitación es el camino hacia una mejor programación. No importa que tan nábil sea el director de capacitación como programador, siempre podrá mejorar su programa aceptando sugerencias de otras personas calificadas. Los jefes de departamento y los compañeros del departamento de personal o de la sección de relaciones públicas, siempre están en aptitud de hacer comentarios y dar buenas ideas que mejoren el programa. Las sugerencias deben ser cuidadosamente analizadas y aquéllas que genuinamente contribuyan al programa podrán ser incorporadas dándole crédito a su autor.

### 3.- EL PRESUPUESTO

Cada empresa está limitada por su propio presupuesto. Hay muchos puntos de vista sobre lo que debe incluirse en el presupuesto de entrenamiento y capacitación. Los gastos distintos que los costos directos de operación del departamento de capacitación, a veces aparecen en el presupuesto. Por ejemplo, el salario de los capacitados, el tiempo del personal de línea ya funcionando como instructor, ciertos cargos por ocupar salones para mesas redondas y otros por el estilo. Sin embargo, la cantidad de dinero con que cuenta el departamento actúa directamente sobre el número y tipo de personal. Por esta razón puede ser más económico el empleo de especia-

listas de medio tiempo que los permanentes.

#### 4.- APROBACION DEL PROGRAMA POR LA GERENCIA

Antes de que empiece la ejecución del programa, la gerencia debe aprobar una propuesta preliminar que puede contener; "Este es el problema, esto es lo que recomendamos, estos son los beneficios que esperamos y esto es lo que costará".

Para estar seguro de que cuenta con la aprobación de la gerencia, el director de capacitación deberá primeramente estructurar el programa. No se trata aquí de un bosquejo, sino de la descripción de las características esenciales del programa.

Cuando el programa ha sido implantado se puede presentar una propuesta tangible a la alta gerencia, en busca de aprobación. Rara vez es factible presentar el programa completo para que sea aprobado en este punto, no sólo porque la alta gerencia tiene el tiempo limitado, sino además porque la producción del programa completo debe ser posterior a la aprobación.

La expresión de la estructura del programa es un auxiliar para crear la imagen del programa en la mente de la gerencia y permitir que sea más fácilmente comprendida la idea. Hay varios métodos para complementar la presentación de la estructura del programa de modo que la imagen proyectada sea aún más clara.

### 1.- Tableros:

En ellos se pueden desplegar ejemplares de literatura acerca de la capacitación, bosquejos, horarios y páginas del manual para ilustrar las porciones representativas del programa. Estas no necesitan estar terminadas, pueden ser bosquejos no muy definidos. Una de las ventajas de las exhibiciones sobre tableros es que invita a la gerencia a participar en el mejoramiento del programa antes de invertir en los materiales del mismo. Cuando la gerencia sugiere cambios, aumentos o supresiones, el programa puede beneficiarse y aquélla lo apoyará con más entusiasmo cuando vea sus ideas incorporadas a la estructura.

### 2.- Gráfica de desarrollo del programa:

Es útil tener un calendario para cada fase de desarrollo del programa cuando se trata de discutirlo con la gerencia. Se deben presentar las fechas de producción y capacitación requeridas, para que la gerencia tenga una proposición tangible sobre qué hablar. Los cuadros Gantt se usan para visualizar el calendario de producción y después, para proseguir con los plazos. El calendario debe incluir tiempo de investigación, manual de capacitación, producción de materiales y auxiliares, preparación de capacitados e instructores, en fin, todas las -

etapas del proceso de elaboración del programa (ver figura 3-15 ). Los cuadros pueden irse rellenando para mostrar el grado de desarrollo de cada una de las fases.

#### 3.- Sesión de Apreciación:

Se puede presentar a la gerencia una visión condensada del programa, esto es, una rápida presentación subrayando los más importantes puntos del curso propuesto. Este tipo de presentación permite delinear todo el contenido del programa y la exhibición de - bosquejos de auxiliares visuales pero en general, - no logra la participación del auditorio.

#### 4.- Sesión de Muestreo:

Cuando se piensa que se debe tener un conocimiento más profundo del programa, una muestra será más efectiva que una sesión de apreciación. La relación rápida de lo que viene antes y de lo que sigue nos da el escenario en que se na de usar la muestra. Cuando la muestra enseña vívidamente que el aprendizaje realmente se logra, los gerentes quedan más impresionados con el valor del programa, porque ellos -- mismos han experimentado el proceso de aprendizaje.

Durante el tiempo de la preparación de la propuesta hay que expresar claramente los beneficios y los costos. Por regla general, si hay posibilidad en esas apreciaciones, es me

PROGRAMA DE REPRESENTANTES DE VENTAS AL MAYOREO					
ACTIVIDAD	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FUENTES DE INVESTIGACION	Oficina Matriz	Oficina de la División de Puebla	Oficina Matriz		
MANUAL DE CAPACITACION		REDACTAR	PRODUCIR		CLASE REVISAR
MATERIALES DE CAPACITACION			Diseñar y ordenar	Producir e imprimir	REVISAR
PELICULA DE CAPACITACION	Contratar	Investigar	Redactar	Producir e imprimir	
MEDIOS	ordenar equipo	Remodelar bodega	Instalar Equipo		
ENTRENADOR		Selección		Entrenamiento	Ayudar a evaluar
ENTRENADOS			Seleccionar	Estudiar el bosquejo del programa	Entrevistas de Evaluación
			Notificar		

FIGURA 3-15

por sobreestimar que subestimar. Después cuando la evaluación indica que los beneficios han sido mejores con los costos más bajos, la Gerencia aprecia más el valor del programa que si los resultados fueron opuestos.

Algunas veces es prudente presentar a la Gerencia dos alternativas, preguntándole cuál parece preferible. En cualquier caso, lo importante no es cuál es la elegida, sino la aprobación de la gerencia.

## II. IMPLANTACION

### 1.- ENSAYO DEL PROGRAMA

Antes de que el programa esté completo debe ensayarse en vivo como proyecto experimental, así podrán descubrirse los errores e incorporarse las ideas que surjan para mejorar el programa antes de que se presente a toda la empresa y se implante.

Generalmente, un programa de capacitación se divide en tres partes. Una parte consiste en un manual de capacitación que se entrega al estudiante. La segunda parte es una guía para el instructor que describe los pasos de todo el proceso. La tercera parte la constituyen los exámenes y evaluaciones que serán efectuadas al finalizar el programa.

Se deben suministrar al estudiante los materiales necesarios para la capacitación (éstos pueden ser lápices, cuernos, etc.). También se le debe entregar su propio ejem-

plaz del manual de capacitación; si lo hay, y cualquier otro material que se necesite en el curso.

Dependiendo de la técnica de capacitación que se vaya a emplear, se debe equipar el área de capacitación con algunos auxiliares; tales como pizarrón, borradores, retroproyector, en fin todo el material de apoyo que se requiera.

El instructor debe preparar el área de clase para él y sus alumnos antes de empezar la sesión. Debe disponer u ordenar los asientos de acuerdo a la técnica de capacitación que vaya a emplear (de ello ya se trató en el capítulo I).

En la preparación de una sesión de capacitación el instructor debe cerciorarse de que las ayudas didácticas elegidas respondan en el aspecto de continuidad, cronometraje y aplicación inmediata. Debe comprobar la legibilidad de cualquier ayuda de tipo visual que piense usar y situarla de forma que pueda ser vista por todos. Debe también, comprobar si la iluminación es adecuada al igual que la acústica del local, si se piensa hacer uso de ayudas de esta clase. Debe asegurarse de que cada cosa ocupa su lugar con bastante anticipación al momento de actuar y de que los aparatos con partes móviles funcionen perfectamente.

Durante la sesión de capacitación las ayudas deberán -- completar los esfuerzos del instructor y no competir con -- ellos.

Al utilizar ayudas tales como un pizarrón, se debe hablar a los alumnos y no al pizarrón. Si se quiere que la -- atención de los oyentes se dirija hacia el pizarrón, el ins-

tructor debe ponerse a un lado de éste y apuntar hacia él, - pero nunca debe dar la espalda a los alumnos. Si se emplea - el pizarrón la letra debe ser grande y clara. Para verificar esto, se recomienda que el instructor vaya hasta el final del salón y observe si la letra cumple con este requisito. El -- instructor no debe ponerse frente al pizarrón cuando na es- crito ya en él porque tapa la visibilidad a los alumnos.

Es importante, antes de presentar cualquier material de apoyo en las exposiciones, verificar su funcionamiento, de es ta manera se podrán corregir fallas y cuando sea el caso, el instructor podrá estar familiarizado con su funcionamiento, - evitando de esta manera, titubeos en el momento de la exposi ción.

El propósito de las ayudas didácticas es mejorar la ca- lidad de la instrucción. Se deben emplear de modo apropiado. Es recomendable mantenerlas ocultas hasta el momento de uti lizarlas. Una vez que han cumplido su misión se deben poner fuera de la vista de la concurrencia.

Si se hace uso del cinematógrafo se debe hacer una intro ducción a su empleo. Los participantes deben estar informa- dos de los puntos principales que han de considerar. También conviene hacer un resumen de todo lo que se va a ver.

Siempre que sea posible se deben utilizar las ayudas -- para la instrucción como parte del resumen. Un sistema efec- tivo de asegurar el aprendizaje es repetir el empleo de las ayudas durante el resumen en el momento apropiado.

La fase de ensayo del programa requiere también entre-

nar al instructor y presentar el programa a un grupo piloto. Así, ya que el instructor ha sido seleccionado, deberá ser entrenado con todo rigor. Aún los mejores programas de capacitación se deterioran en manos de un instructor no preparado. El instructor deberá ensayar el programa antes de la presentación en grupo. Los rasgos esenciales de este primer ensayo son:

- 1.- El programa se le presenta por lo menos a otro profesional del departamento de capacitación.
- 2.- El instructor sigue la guía al realizar el ensayo y presenta todo el programa o las partes más difíciles.
- 3.- Siempre que sea posible este ensayo, se realiza en el salón en que el programa se llevará a cabo y se utilizan los auxiliares, cuadros y otros materiales que se usarán cuando se imparta el curso.
- 4.- El director de capacitación actuando en lugar de los capacitados hace preguntas o contesta las que hace el instructor. Trata de anticiparse y simular las acciones del grupo de capacitados. La persona que representa a los capacitados puede discutir, interrumpir o fingir ignorancia para dar oportunidad al instructor de practicar el manejo de problemas que podrían surgir durante el programa.

Quando el instructor o el director de capacitación en este ensayo se da cuenta de que la guía para dirigir el programa no es efectiva, o no está adaptada al estilo o al vocabulario del instructor, el material se puede corregir en ese

mismo momento.

En resumen, el programa de capacitación debe ser presentado a un grupo experimental, en vivo, para hacer ajustes -- del contenido, de la presentación o de los diversos auxiliares. El director de capacitación debe estar presente con el grupo experimental. El instructor está generalmente tan preocupado con su trabajo y tan atento a los capacitandos, manuales y auxiliares, que no puede apreciar cabalmente cuáles materiales y cuáles actividades son menos efectivos y requieren ser mejorados antes de iniciar el programa de capacitación. El capacitador o instructor y el director de capacitación, deberán reunirse después de cada sesión para evaluar la presentación y asesorar al instructor.

## 2.- EL ENTRENAMIENTO REAL

Una vez que se ha procedido al ensayo del programa de capacitación, el paso siguiente es su implantación esto es, llevarlo a la práctica y aplicarlo a quienes van a ser capacitados.

Al realizar la implantación del programa de capacitación es necesario tomar en cuenta varios aspectos.

Al iniciarse el curso o programa de capacitación es recomendable explicar a los participantes las razones por las cuales toman parte en dicho programa. De preferencia esto debe ser realizado en presencia de algún representante de la gerencia, de esta manera los participantes sentirán que cons

tituyen una parte importante de la empresa y que a ésta realmente le interesa el puesto particular que cada uno desempeña dentro de ella. Esto contribuirá a que los participantes estén más receptivos y más relajados.

La primera clase en un programa de capacitación es de suma importancia. Cuando el instructor y el alumno se encuentran por primera vez, se establece cierta relación entre ellos. La atmósfera para todo el programa de capacitación puede crearse en unos cuantos minutos.

En la primera sesión, el instructor debe presentarse a los alumnos, decir su nombre y explicar por qué ha sido seleccionado para impartir el programa de capacitación. También debe comunicar a los capacitandos sus experiencias en este tipo de trabajo para crear un ambiente de confianza y respeto. Como se dijo anteriormente, la primera impresión es muy importante, por eso es recomendable que el instructor hable despacio y pronuncie con claridad, explique a los estudiantes el propósito general del programa y por qué se les llamó a participar en él.

El instructor también debe dar a los capacitandos cierta seguridad de que tendrán éxito en el programa, pues de lo contrario no se les hubiera tomado en cuenta para el curso. Debe explicar los objetivos del programa y los métodos exactos que se utilizarán para alcanzar esos objetivos, así como las capacidades y conocimientos que deberán adquirir al final del programa de capacitación. Debe comunicar a los capacitandos específicamente la manera como se les evaluará, el tipo

de evaluación que se utilizará (exámenes escritos, exámenes orales o pruebas en la práctica) y los criterios que determinarán el éxito. El propósito global de esta instrucción es dar a los capacitandos un panorama completo del programa de capacitación, así como dar a conocer una firme noción de lo que se espera de ellos.

Una vez preparada la escena, el instructor podrá exponer sus temas. Es recomendable que si el programa requiere más de una sesión, el instructor comience cada una con un breve repaso de la anterior. Esto se puede llevar a cabo haciendo preguntas claves a los capacitandos en relación con el material presentado en las sesiones anteriores y así verificar que lo han entendido y retenido. Después del repaso, el instructor hará mención de los materiales que se cubrirán en la sesión. Debe tener en mente lo que quiere lograr, más allá del desarrollo de las capacidades necesarias para efectuar un trabajo. Se debe hacer un intento por desarrollar buenas actitudes en los empleados e inculcar orgullo por su trabajo, se debe dar especial atención al aspecto de la seguridad en el puesto desempeñado. En resumen, en las sesiones el instructor debe:

- Repasar los temas que se trataron en las sesiones pasadas;
- Decir lo que piensa exponer en la presente sesión y como piensa nacerlo, y lo que pueden aprender los participantes en tal sesión;
- Mostrar entusiasmo por los temas ya estudiados y

- Decir los aspectos más importantes y necesarios que deben aprenderse en la sesión.

Una sesión de capacitación debe constar de tres partes que son:

- 1.- Introducción; en la que se menciona a los alumnos lo que se presentará.
- 2.- El cuerpo de la sesión de capacitación; en donde se hace la presentación del material.
- 3.- Un resumen o recapitulación de la sesión.

#### Exposición del Material:

Los instructores novatos cometen dos errores básicamente; tratan de abarcar demasiado material o van muy aprisa en la exposición, esto es, tienden a preparar gran cantidad de material y a exponerlo en su totalidad en una sesión, lo que ocasiona por lo general, que los capacitandos no aprendan y se confundan.

Con frecuencia, el instructor utiliza el proceso de capacitación para impresionar a los estudiantes con sus sapiencias, en vez de concentrarse en la instrucción. Esto es contraproducente y se debe evitar.

Debe procurar no abrumar al estudiante con sus conocimientos y con su experiencia.

Se deben impartir al capacitando el conocimiento y la comprensión suficientes para que pueda desempeñar una labor. No se debe entrar en detalles al principio porque se corre

el riesgo de que el estudiante pierda los puntos principales. Los detalles se pueden presentar en sesiones posteriores.

Se debe conocer el tema que se imparte con cierta profundidad y tratar de prever las preguntas.

Un instructor debe escuchar a sus alumnos y estimularlos a que digan lo que ellos consideran son sus dificultades particulares en el programa de capacitación y como creen que se podría mejorar.

La forma recomendable para instruir consiste en presentar brevemente un tema en forma ordenada, una vez realizado esto se deben hacer preguntas a los estudiantes para verificar si lo han entendido, si esto ha ocurrido se puede pasar al siguiente tema, en caso contrario se deben repasar los puntos que no han quedado claros, de esta manera se podrá determinar la cantidad de material que se necesitará en cada sesión.

Cuando se presente un concepto importante es necesario repetirlo hasta que por lo menos la mayoría de los estudiantes lo hayan aprendido.

El instructor no debe permitir que cunda el aburrimiento entre la mayoría del grupo cuando repite todo en beneficio de una sola persona.

Es importante que controle la situación en todo momento. No debe perder de vista a los estudiantes y debe aprender a leer en sus expresiones faciales. Se podrá ver el interés y la atención de los alumnos en la mirada. Si estos cierran los ojos y empiezan a bozotear se ha perdido el control

y se debe hacer algo; cambiar de ritmo, abrir una ventana, - tomar un descanso etc.

Los períodos de descanso durante la capacitación son -- particularmente efectivos. Cuando se empiezan a dominar las tareas de tipo físico, ello permite al aprendiz relajar músculos y nervios; y si se está ante una materia complicada -- que precisa suma atención, los períodos de descanso son un -- magnífico apoyo para eliminar las tensiones que pueden anular el aprendizaje.

El instructor también debe cuidar que las preguntas de los capacitandos no lo lleven por la tangente. No se debe -- desviar de la sesión planeada.

Si la sesión es interrumpida constantemente con llamadas telefónicas o personas que desean hablar con el instructor se perderá la continuidad del programa y ocasionará distracciones innecesarias para los estudiantes, por eso el instructor debe tratar de hacer los arreglos necesarios para -- evitar esto. Al término de la sesión es importante realizar las preguntas que permitan determinar si lo que se expuso -- fue bien comprendido, de lo contrario se deberá preparar una siguiente sesión de repaso con los materiales necesarios.

El instructor además:

- puede llamar a los expertos cuando los necesite para mejorar su entrenamiento y capacitación;
- debe tener siempre mentalidad abierta y ser receptivo a las críticas;

- debe mantener un alto nivel de entusiasmo;
- debe compartir de inmediato los resultados de su evaluación con el estudiante;
- nunca debe hacer quedar mal ni desanimar a un estudiante.

Finalmente, al concluir el programa de capacitación el instructor deberá hacer un esfuerzo consciente por evaluar los resultados obtenidos. Si encuentra que ha tenido éxito, podrá felicitarse por haber realizado un buen trabajo.

### 3.- ADMINISTRACION DEL PROGRAMA

Una vez que se ha diseñado el programa y se ha procedido a su implantación es importante administrarlo adecuadamente.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales:

- 1.- Dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la empresa.
- 2.- Capacitar y/o adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto con el fin de otorgarle la respectiva constancia de habilidades laborales.
- 3.- Capacitar y/o adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollarse como individuo y ser social.

La administración del programa por el director de capacitación incluye actividades como la de preparar al instructor, observar el progreso del programa, evaluarlo y revisarlo. La preparación completa del instructor es esencial para que haya buena capacitación. Los instructores experimentados se dan cuenta de la importancia de tener todo preparado de antemano para que la presentación se realice exitosamente. Los instructores necesitan establecer un plan definitivo de preparación y seguirlo consistentemente (ver figura 5-16).

Independientemente de la persona que dirige la capacitación, el director tiene la responsabilidad de hacer observaciones en el lugar mismo en que la capacitación se realiza a fin de asesorar al instructor haciendo que mejore su trabajo, y hacer los ajustes necesarios para corregir los defectos del programa o reforzar algunas partes.

Es importante que el director de la capacitación observe esto personalmente para que pueda hacer una evaluación correcta del programa. La evaluación es el mejor método para determinar si los objetivos del programa han sido logrados, si los objetivos específicos del programa deben ser eliminados, sustituidos o redefinidos, así podrá determinar las áreas de mejoramiento del programa o del instructor.

De todas estas actividades, el mejoramiento del programa es de especial importancia para el director.

La evaluación del programa da pauta para su continuo mejoramiento. Las dinámicas del cambio imponen demandas de revisión.

---

**COMO PREPARARSE****ANALIZAR EL PROCEDIMIENTO DE TRABAJO**

- Al analizar el trabajo, subrayar los pasos importantes.
- Hacer un listado de los pasos importantes.
- Determinar qué actividad especial se necesita para que la operación sea fácil.
- Hacer un listado de los puntos clave.
- Determinar el orden o la secuencia en que se deben presentar los pasos.

**TENGA UN PLAN**

- Cuándo y dónde se impartirá.
- Tiempo que hay que dedicar a una tarea dada.
- Nivel de desempeño que se pretende alcanzar.
- Qué operación debe aprender primero.
- En qué orden y cuándo debe aprender las otras operaciones.

**TENGA TODO LISTO**

- Los útiles necesarios, formas, material y equipo.

**TENGA ARREGLADO EL LUGAR DE TRABAJO**

- Cómo se supone que debe estar.
- Planee un buen mantenimiento del local

---

Fuente: Craig, Robert L. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" , p. 621

Tres fases importantes del cambio son:

**Cambio Organizacional:**-la organización y el medio económico en que existe están en constante evolución. Los productos y servicios se crean a un ritmo acelerado, que pueden hacer que un programa llegue a ser anticuado. La movilidad del personal en la empresa requiere que el instructor observe de cerca si todos están avanzando como es de esperarse.

**Cambios Operativos:**- los cambios en la manera de producir exigen nuevos métodos, nuevos materiales y nueva maquinaria. Estos cambios marcan la necesidad de nuevos programas de capacitación.

**Cambio de los métodos y medios de capacitación:**- los cambios de los métodos y medios de capacitación hacen obvia la necesidad de nuevos programas que aprovechen los avances en materia de aprendizaje.

Si el director revisa sus programas cada seis meses, siempre estará al día, cada programa de capacitación, listo para aplicarse y adaptarse.

En la Administración del programa de capacitación se deben llevar controles adecuados en lo que respecta a fechas, horarios, asistencias de los capacitandos y aprovechamiento de los mismos.

Se recomienda realizar el siguiente Informe para efectos de control:

## 1.- Datos Generales

1.1 Nombre del Programa

1.2 Nombre del Curso

1.3 Nombre de los Instructores

1.4 Duración del Curso

1.4.1 Fechas propuestas para el curso

1.4.2 Fechas reales del curso

1.4.3 Horario (s) programado(s)

1.4.4 Horario(s) real(es)

1.4.5 Número de horas programadas

1.4.6 Número de horas reales

1.5 Aula y ubicación (senalar cambios)

1.6 Inicio y Clausura

1.6.1 Inauguración, hora, fecha, participantes,  
invitados1.6.2 Clausura, hora fecha, participantes, invita-  
dos y entrega de constancias

## 2.- Datos de (los) grupo(s)

2.1 Número de grupos

2.2 Número de participantes (por grupo)

2.3 Número de asistentes (por grupo)

## 3.- Datos de (las) aula(s) y Materiales Didácticos

3.1 Condiciones de la(s) aula(s)

3.2 Factores externos que afecten el desarrollo del -  
curso

3.3 Condiciones del material didáctico

#### 4.- Desarrollo del Programa

Se describirá la actitud del grupo hacia el curso, los instructores y los compañeros, el manejo de materiales didácticos, las técnicas de aprendizaje, - problemas surgidos durante el desarrollo del curso, etc.

#### 5.- Comentarios sobre el Desarrollo del Programa

Se deben también llevar controles referentes a las actividades que se realizarán durante el programa; los instructores que para curso sean designados, coordinadores designados para cada curso, aula y ubicación de la misma, o el lugar en donde se llevará a cabo la capacitación.

Duración de cada actividad en días y horas que para cada curso se tenga previsto, horario acordado, asistencia - (real y programada), fechas de inicio y término para cada actividad.

Debe llevar controles de asistencia y de preferencia, - el coordinador deberá hacer un informe diariamente sobre fechas, horarios, número de horas por día, número de participantes, nombre del instructor, aula y apoyo didáctico que se emplea.

Todo esto deberá estar perfectamente programado de tal manera que su administración se lleve a cabo en la forma más adecuada. Debe haber mucha colaboración por parte del instructor y del coordinador para que esto se lleve a cabo de la mejor manera posible.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

Para cumplir con el total de los objetivos mencionados al principio de la presente investigación, así como para corroborar la hipótesis propuesta, se llevó a cabo una investigación de campo.

Esta investigación se realizó en empresas privadas nacionales.

La muestra se obtuvo de un listado publicado por la revista Expansión el 21 de agosto de 1986 de las veinticinco primeras empresas privadas nacionales, clasificación que realiza dicha revista en base al monto de las ventas efectuadas por las empresas durante un año. De este listado únicamente se consideraron las empresas que se localizan en el Distrito Federal o tienen filiales aquí.

La muestra de empresas privadas nacionales escogidas para conocer cómo llevan a cabo la capacitación, los resultados que de ello obtienen y el papel que juega la capacitación en el éxito de la empresa, fue determinado por la facilidad de la obtención de los datos y por el tiempo y los costos involucrados, es decir, se escogió una muestra de "conveniencia" con las ventajas y limitaciones de este tipo de muestra.

La muestra representa un 20% de la población estudiada esto es, se entrevistaron cuatro empresas.

Las empresas entrevistadas fueron:

- Empresa dedicada a la compra y venta de artículos para el hogar.

- Empresa fabricante y distribuidora de calzado.
- Empresa productora y distribuidora de cigarros.
- Empresa distribuidora de galletas y pastas para sopa.

El método de captación de información que se empleó fue la entrevista, utilizándose un cuestionario estructurado para tal fin.

La entrevista fue dirigida al nivel gerencial, en el departamento encargado de la capacitación, en la empresa.

Las preguntas claves que se formularon fueron las siguientes:

- ¿En su empresa, por qué llevan a cabo la capacitación?
- ¿De quién depende la función de capacitación dentro de su empresa jerárquica y estructuralmente?
- ¿Cómo considera el presupuesto asignado por su empresa a la capacitación? ¿por qué?
- ¿Existen en su empresa políticas específicas en materia de capacitación?
- ¿Se llevan a cabo las políticas fijadas en materia de capacitación?
- ¿Estas políticas, qué influencia cree ud. que tienen en la actividad capacitadora?
- ¿Cree que estas políticas sean las más adecuadas o cree que pueden mejorarse? ¿por qué?
- ¿Cada cuando se imparten cursos de capacitación en su empresa?

- ¿En base a qué se determinan sus cursos de capacitación?
- ¿qué resultados ha obtenido por haber llevado a cabo la capacitación?
- ¿Cree ud. que la capacitación que se lleva a cabo en su empresa está bien planeada? ¿Por qué?
- ¿Cree ud. que los programas de capacitación de su empresa están bien diseñados y se implantan adecuadamente? ¿Por qué?
- ¿qué lugar otorga su empresa a la actividad capacitadora?
- ¿qué ofrece a los trabajadores capacitados su empresa?
- ¿Estimula o motiva su empresa al personal para que se predisponga a la capacitación? ¿Cómo?
- ¿Asocia ud. el éxito de su empresa con la capacitación?
- ¿Hubiese obtenido el mismo éxito independientemente de que hubiera o no llevado a cabo la capacitación? ¿Por qué?

Se hicieron preguntas adicionales para conocer en forma general, la filosofía que en materia de capacitación prevalece en las empresas entrevistadas.

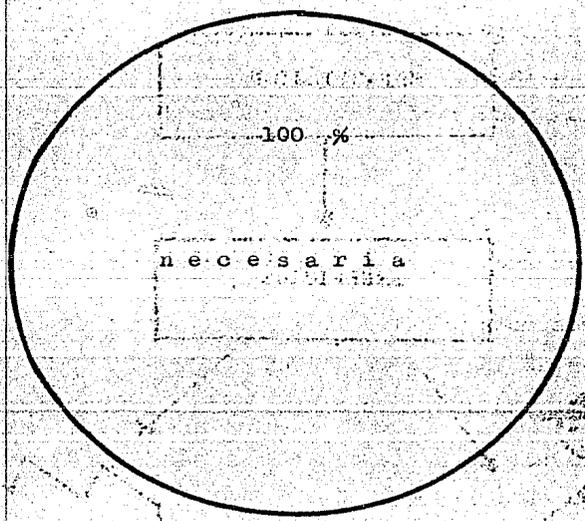
## 1.- PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 100% de las empresas entrevistadas considera que la capacitación es necesaria e incluso indispensable en toda empresa (ver gráfica 1 ).
- El 100% de las empresas entrevistadas lleva a cabo la capacitación para obtener beneficio tanto para los trabajadores como para la empresa , además porque considera al elemento humano como el más importante de la empresa ( ver figura 4-1 ).
- El 100% de las empresas entrevistadas considera que la capacitación es redituable y vale la pena (ver gráfica 2 ).
- en lo que respecta a la opinión que las empresas entrevistadas tienen de un personal adecuadamente capacitado las respuestas fueron las siguientes:
  - \* El personal adecuadamente capacitado ayuda mejor a cada área de trabajo, rinde mejor.
  - \* El personal se integra mejor a la empresa porque comprende mejor su trabajo y los beneficios se extienden al propio personal.
  - \* Los equipos son como los individuos que lo integran y básicamente la empresa es un gran equipo de personas. Es más probable que el personal esté más agusto con -

ESTADÍSTICA DE LAS EMPRESAS DE MEXICO  
**PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE CONSIDERAN A LA CAPACITACION COMO NECESARIA**

El presente gráfico muestra el porcentaje de las empresas que consideran a la capacitación como necesaria. El porcentaje es del 100%.



GRAFICA NO. 1

LAS EMPRESAS LLEVAN A CABO LA CAPACITACION PORQUE  
DE ELLA OBTIENEN BENEFICIOS

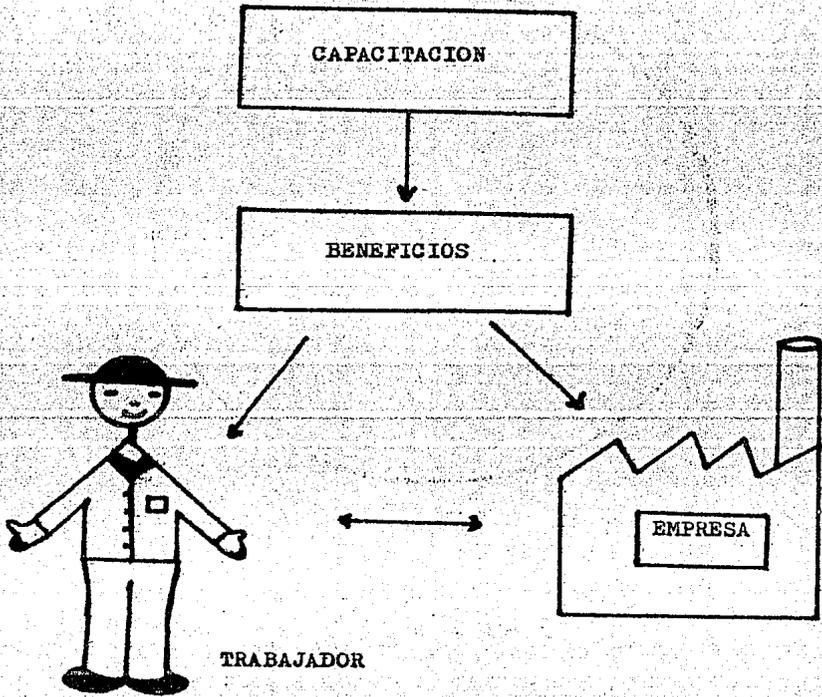
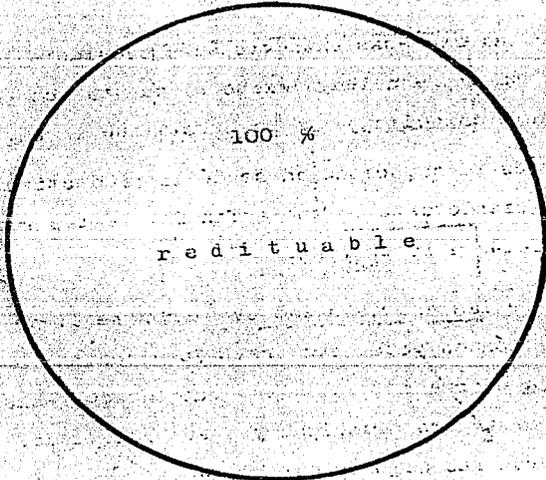


FIGURA 4-1

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE CONSIDERAN A LA CAPACIDAD COMO REDUITABLE



GRAFICA No. 2



su trabajo si está bien informado al respecto, si sabe lo que se espera de él, de esta manera se puede evitar que surjan problemas de relaciones humanas, de relaciones laborales y de relaciones sociales.

\* El personal adecuadamente capacitado es el que mejor desempeño tiene en su trabajo y se integra mejor a la empresa.

- El 100% de las empresas entrevistadas considera que es más fácil que una empresa tenga éxito si cuenta con personal adecuadamente capacitado. La respuesta fue la siguiente:

\* Mientras la capacitación se dé la productividad también, siendo esta lo que a fin de cuentas reporta los beneficios a la empresa.

- En el 100% de las empresas entrevistadas se lleva a cabo la capacitación en todas sus Areas Funcionales, aunque ésta varía conforme a prioridades que las empresas otorgan de acuerdo a su giro principal y a sus políticas. Las respuestas fueron las siguientes:

\* La capacitación de la empresa se orienta principalmente a supervisores en las fábricas y a vendedores en los centros distribuidores.

\* En todas las Areas y en todos los Puestos se lleva a cabo la capacitación ya que para la empresa el elemento humano es el más importante.

\* La capacitación se lleva a cabo en todas las Areas y en todos los Puestos de la empresa, aunque en ocasiones según las necesidades que se presenten, se puede orientar al personal del nivel operativo y a la fuerza de ventas.

\* Para llevar a cabo la capacitación, aunque se abarque todas las Areas, la empresa establece las siguientes prioridades:

- 1º Personal de nuevo ingreso (porque por lo general ellos tienen mayores riesgos de trabajo).
- 2º mandos Intermedios (porque la empresa sigue la filosofía de que un buen jefe hace un buen empleado).
- 3º fuerza de ventas (por el tipo de giro).

Nota: Estas tres categorías son las que la empresa entrevistada capacita con mayor profundidad.

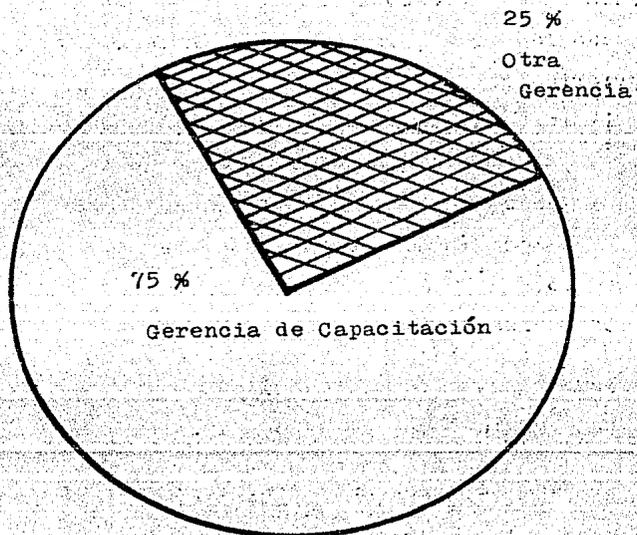
- En el 100% de las empresas entrevistadas existe una estructura organizacional que apoya la actividad capacitadora.

- En el 75% de las empresas entrevistadas la función capacitadora depende de la Gerencia de Capacitación y sólo en un 2% de otra Gerencia (Gerencia de Productividad), (ver gráfica 3).

La función de capacitación se maneja a nivel Gerencial en el 100% de las empresas entrevistadas, de estas:

50% son Gerencias de Capacitación

AREA DE LA QUE DEPENDE LA ACTIVIDAD CAPACITADORA EN  
LAS EMPRESAS



GRAFICA No. 3

25% son Gerencias de Capacitación y Desarrollo, y

25% son otras Gerencias (Productividad), (ver gráfica 4 ).

- La función capacitadora en las empresas entrevistadas se maneja a nivel Gerencial y depende en su mayoría de la Dirección de Personal o de la Dirección de Relaciones Industriales, sólo en un 25% de las empresas entrevistadas la capacitación depende únicamente de la Gerencia de Capacitación.

\* El número de instructores que integran el departamento encargado de la capacitación varía de acuerdo a las políticas de la empresa.

\* En el 25% de las empresas entrevistadas el número de instructores es elevado, porque se preocupa por la formación continua de instructores.

\* 25% de las empresas manifestó que el departamento encargado de la capacitación sólo estaba integrado por el Gerente de Capacitación y una secretaria, pero sin embargo, se tenía la colaboración de toda la empresa - en lo que respecta a recabar información por medio de los empleados, además de que cuenta con instructores habilitados.

\* El 25% de las empresas cuenta con Coordinadores de Instructores y con Instructores Internos.

\* El 25% de las empresas donde la capacitación depende de otra Gerencia distinta a la de Capacitación presenta la siguiente estructura:

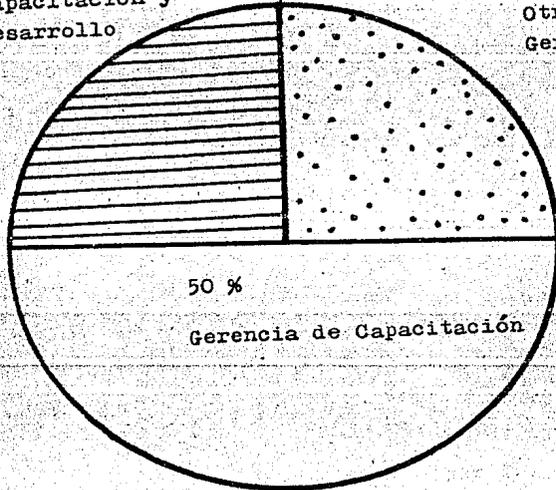
GERENCIA ENCARGADA DE LLEVAR A CABO LA FUNCION  
CAPACITADORA EN LAS EMPRESAS

25 %

Gerencia de  
Capacitación y  
Desarrollo

25 %

Otra  
Gerencia



GRAFICA No. 4

De la Gerencia (Productividad) se deriva la jerarquía de difusión y de ésta última la Coordinación de Capacitación. Cabe señalar que los supervisores de capacitación son personal de la misma empresa.

- En lo que respecta a lo adecuado del número de personas encargadas de la actividad capacitadora se obtuvo lo siguiente:

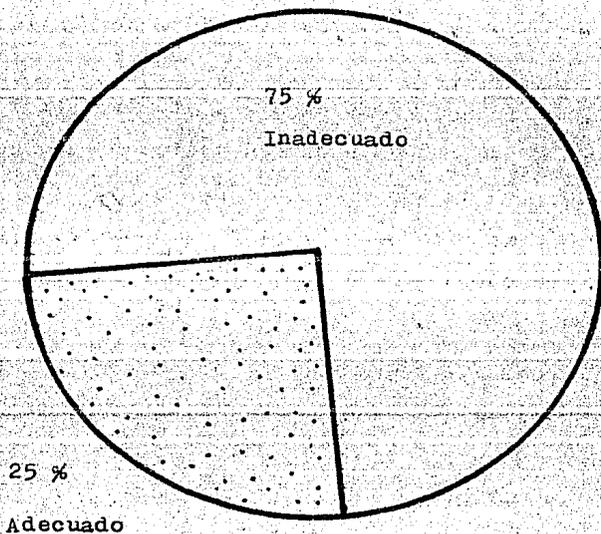
\* Un 25% de las empresas dijo que el número de personas encargadas de la actividad capacitadora era el adecuado pero que sin embargo, como su política era especializar más al personal y lograr su desarrollo, se fomentaban los cursos de formación de instructores (ver gráfica 5).

\* El 75% restante consideró que el número de personas encargadas de la actividad capacitadora no era el adecuado:

50% de ellas consideró que era necesario capacitar a más instructores internos y aumentar su personal. 25% de ellas consideró que era necesario aumentar el número de personas encargadas de la actividad capacitadora y que se necesitaba contratar más personal, pero que por el momento no era posible porque el presupuesto en ese renglón estaba restringido. (Ver gráfica 6).

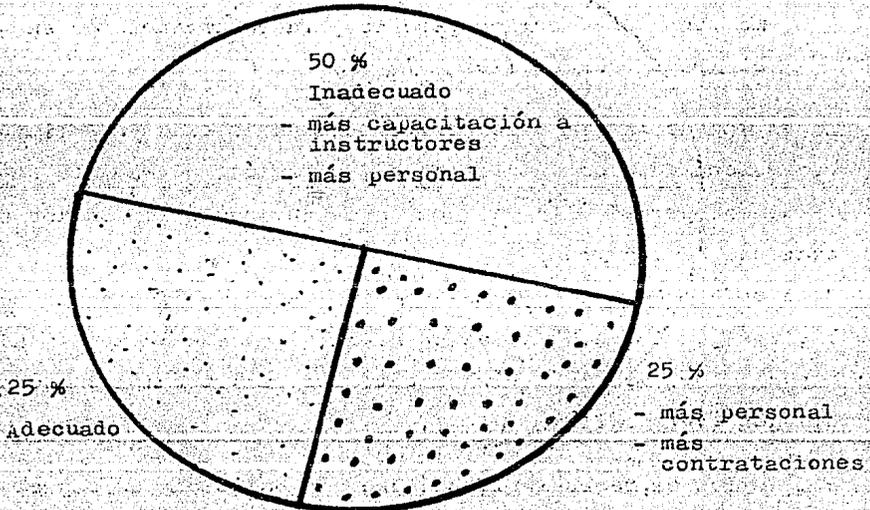
- En lo que se refiere al presupuesto asignado a la capacita

EL NUMERO DE PERSONAS ENCARGADO DE LA ACTIVIDAD  
CAPACITADORA EN LA EMPRESA ES . . . .



GRAFICA No. 5

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS CON NUMERO INADECUADO DE PERSONAS ENCARGADAS DE LA CAPACITACION, QUE MUESTRA SUS REQUERIMIENTOS



GRAFICA No. 6

ción por la empresa, se obtuvo lo siguiente:

\* 75% de las empresas entrevistadas consideró que el presupuesto que asigna a la capacitación era adecuado -- porque cumplía con sus requerimientos y los cubría satisfactoriamente, además de que existía la posibilidad de negociarlo.

\* El 25% restante consideró al presupuesto asignado como bueno para cursos pero no para contrataciones en el Area. (ver gráfica 7 ).

- En el 75% de las empresas entrevistadas sí existen políticas específicas en materia de capacitación, claramente estipuladas por escrito en documentos que son distribuidos a cada una de las Areas.

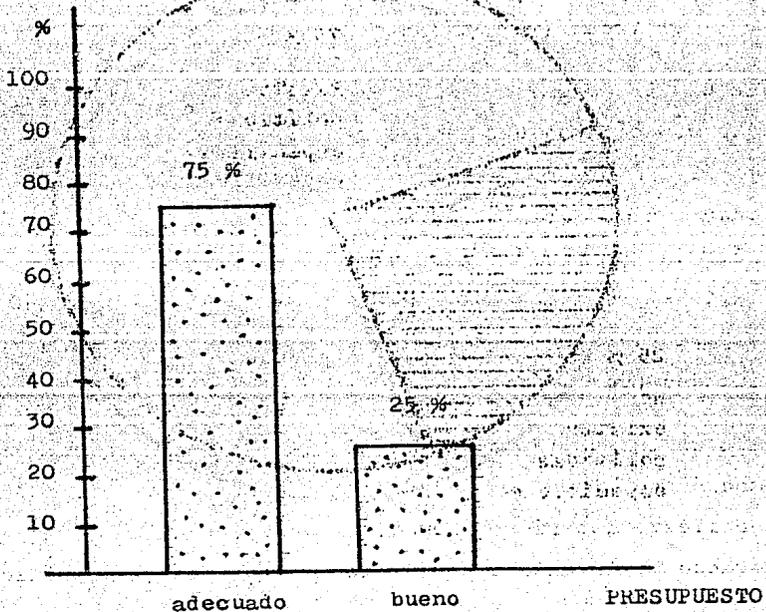
Sólo un 25% de las empresas entrevistadas manifestó que políticas ropiamente dichas no había, sino que la actividad capacitadora se regía básicamente por la detección de necesidades (ver gráfica 8. ).

- 25% de las empresas manifestó que las políticas de capacitación se llevaban a cabo satisfactoriamente; 50% de ellas manifestó que sí se llevaban a cabo y sólo 25% dijo que -- cuando se intentaba sí se llevaban a cabo (ver gráfica 9 ).

- En lo que se refiere a la influencia que estas políticas tienen en la actividad capacitadora se obtuvo lo siguiente:

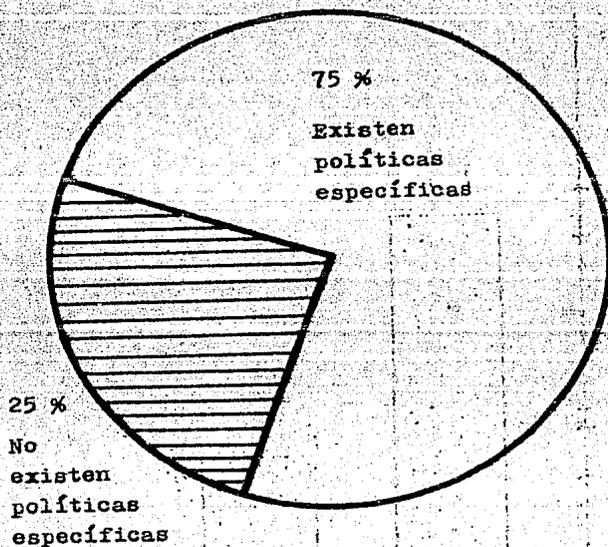
\* 25% de ellas las consideró como "sanas" porque estaban encaminadas a facilitar el trabajo al empleado, -

PRESUPUESTO QUE ASIGNAN LAS EMPRESAS A LA CAPACITACION



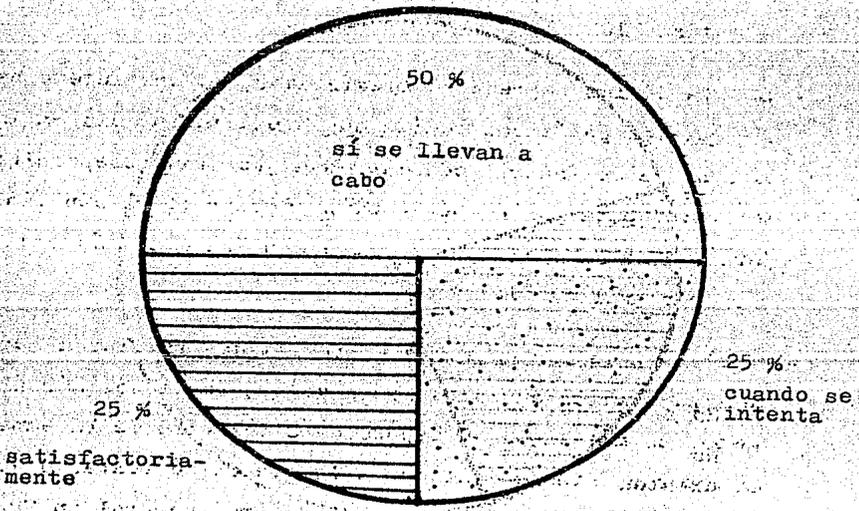
GRAFICA No. 7.

**PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE TIENEN POLITICAS ESPECIFICAS DE CAPACITACION**



**GRAFICA No. 8**

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE MUESTRAN SI LLEVAN A CABO LAS POLITICAS DE CAPACITACION



GRAFICA No. 9

procurando beneficios para la empresa y para los trabajadores.

\* 50% de ellas dijo que las políticas de su empresa reforzaban la actividad capacitadora.

\* 25% de ellas dijo que era muy buena la influencia que las políticas ejercían en su empresa y que estaban en caminadas a apoyar la actividad capacitadora (ver gráfica 10 ).

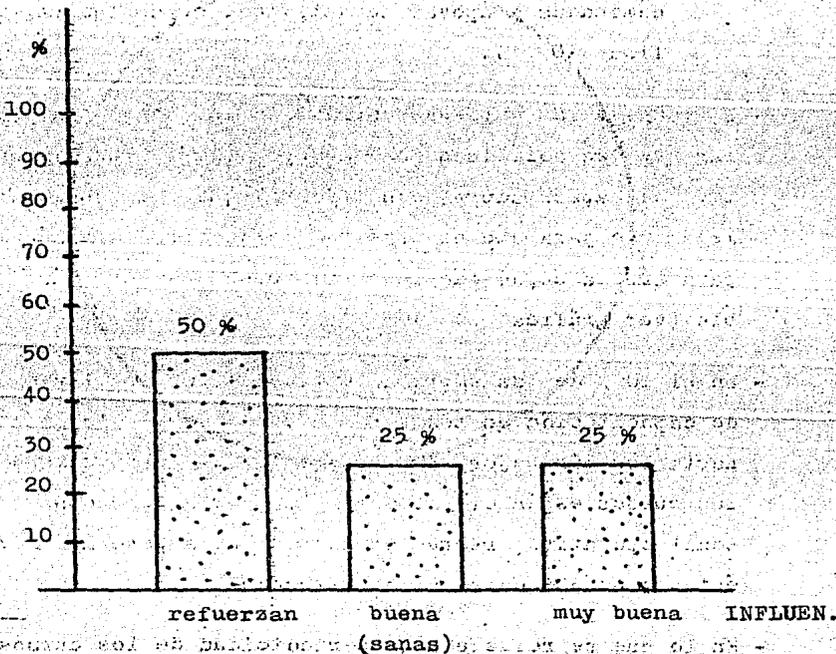
- El 100% de las empresas entrevistadas, no obstante considerar que las políticas tenían muy buena influencia en la actividad capacitadora, consideraron que eran suseptibles de mejorarse para que el personal se desarrollara aún más y para que la capacitación fuese económicamente más redituable (ver gráfica 11 ).

- En el 100% de las empresas entrevistadas se llevan cursos de capacitación en todos los niveles, desde los más altos hasta los más bajos, y dependiendo del giro de la empresa, los cursos están orientados a la fuerza de ventas o al personal operativo, representando en forma general un 70% en éstos y un 30% en el nivel Gerencial.

- En lo que se refiere a la periodicidad de los cursos de capacitación:

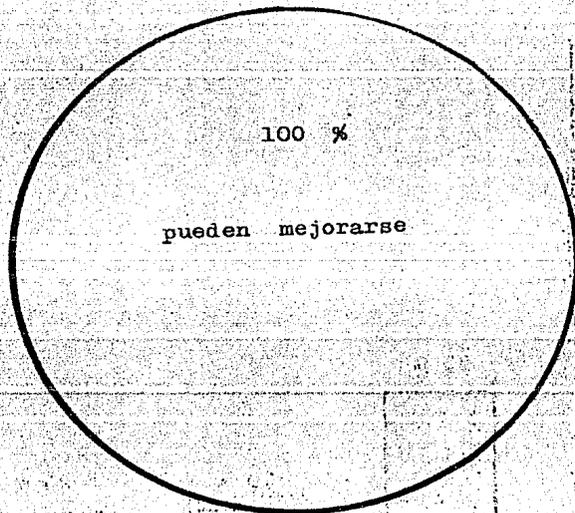
\* 25% de las empresas manifestó tener una calendarización preestablecida en donde están comprendidos todos los cursos y todos los puestos, además de los que por

**INFLUENCIA QUE TIENEN LAS POLÍTICAS ESPECÍFICAS EN LA ACTIVIDAD CAPACITADORA**



GRÁFICA No. 10

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE CONSIDERAN QUE LAS  
POLITICAS DE CAPACITACION PUEDEN MEJORARSE



GRAFICA No. 11

- La detección de necesidades son impartidos.

\* 25% de las empresas manifestó que llevaba a cabo cursos de capacitación para todos los puestos dos veces al año (semestralmente) y cuando había detección de necesidades de capacitación, como por ejemplo, con el lanzamiento de un nuevo producto.

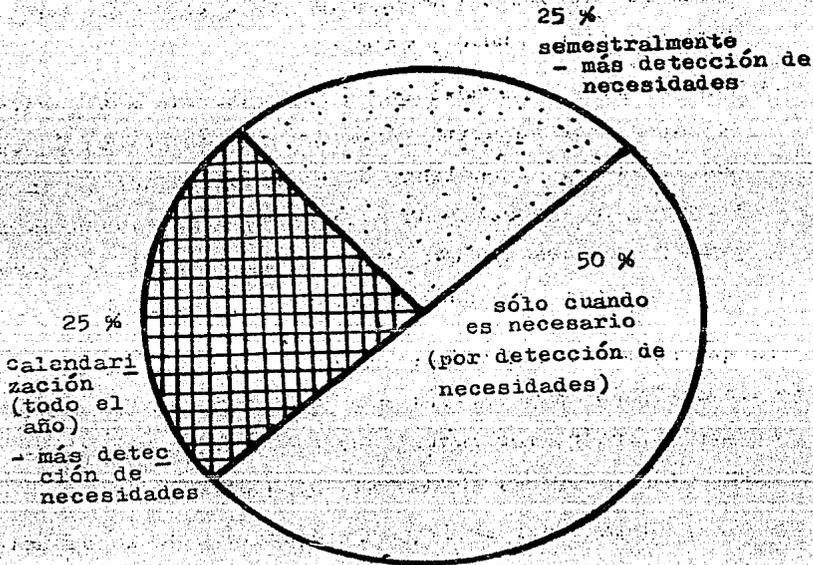
\* 50% de ellas manifestó que únicamente llevaba a cabo los cursos de capacitación cuando había detección de necesidades y dependiendo de las necesidades de la -- empresa, del personal no calificado y del de nuevo ingreso, pero que sin embargo, la impartición de cursos en la empresa eran constante, (ver gráfica 12 ).

- En lo que se refiere a cuándo sabe la empresa cuál es el momento oportuno para implantar o llevar a cabo un programa de capacitación, los resultados obtenidos, dependiendo del giro de la empresa, fueron los siguientes:

\* 25% de ellas manifestó que el ejercicio de la capacitación abarcaba en ellas el período comprendido entre enero y Diciembre, pero que cada año se realizaba una investigación para detectar necesidades de capacitación, además de que cuando se hacía manifiesta esa necesidad de capacitación, por alguna situación que se presentara en la empresa.

\* 25% de ellas manifestó que en base a determinados indicadores como por ejemplo incremento de ventas, enganches, contados, disminución de costos fijos y mediante

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE MUESTRA CON QUE PERIODICIDAD LLEVAN A CABO CURSOS DE CAPACITACION



GRAFICA No. 12

- Investigaciones adecuadas que se llevaban a cabo, se podía determinar si había o no necesidades de capacitación.

\* 25% manifestó que su detección de necesidades de capacitación se llevaba a cabo mediante visitas periódicas a sus tiendas, (aproximadamente tres por semana).

\* En el 25% de ellas existe un calendario preestablecido que se modifica periódicamente y se ajusta a las necesidades de capacitación del personal y a las necesidades de crecimiento de la empresa, además de las necesidades manifiestas que se presenten en la empresa.

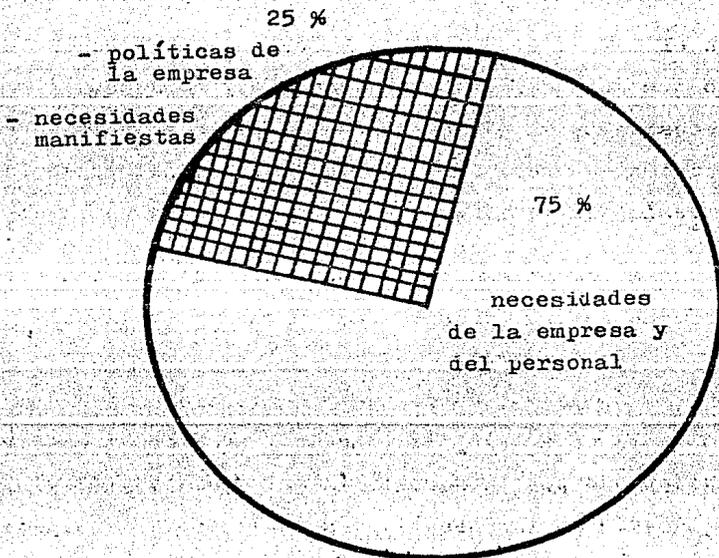
- 75% de las empresas manifestó que sus cursos de capacitación estaban determinados en base a las necesidades de la empresa y del personal.

25% manifestó que sus cursos de capacitación estaban determinados conforme a las políticas de la empresa y conforme a lo estipulado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, además de las necesidades manifiestas de capacitación (ver gráfica 13 ).

- 25% de las empresas manifestó que la Gerencia de Capacitación junto con los Jefes de Area, los Trabajadores, la Subdirección de Planeación y Desarrollo y las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, son los encargados de diseñar los cursos de capacitación.

25% de las empresas dijo que la Gerencia de Capacitación - mediante orientación de la Dirección General, diseña los

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE MUESTRA EN BASE A QUE  
ESTAN DETERMINADOS SUS CURSOS DE CAPACITACION



GRAFICA No. 13

cursos de capacitación.

25% dijo que la Gerencia (de Producción), junto con los Gerentes de Area, Personal Especializado y Jefes de Area eran los encargados de diseñar los cursos de capacitación.

25% dijo que la Gerencia de Capacitación junto con los Instructores y Personal Especializado diseñaban los cursos de capacitación.

- En lo que se refiere a quién elabora, dirige, produce, implanta y controla los cursos de capacitación se obtuvo lo siguiente:

\* 25% dijo que los Instructores Internos mediante asesoría de la Gerencia de Capacitación eran los encargados de esas actividades.

\* 25% dijo que la Gerencia de Capacitación era la encargada.

\* 25% manifestó que la Gerencia de Capacitación, por orden de la Dirección de Personal era la encargada.

\* 25% manifestó que era la Gerencia de Productividad la encargada de llevar a cabo dichas actividades.

- El 100% de las empresas manifestó llevar una administración adecuada de sus cursos y programas de capacitación.

- 25% de las empresas entrevistadas dijo que en coordinación con otras empresas del mismo giro y con la Secretaría del Trabajo y previsión Social, se asesoraba para diseñar sus cursos.

El otro 75% manifestó que dependiendo del programa y del curso, se asesoraba con diversos materiales como películas y personal de la empresa, especializado.

- 50% de las empresas manifestó que no utilizaba las Instituciones Capacitadoras u Oficiales.

25% dijo que eventualmente las utilizaba, pero que básicamente se asesoraba por el personal interno.

25% dijo que aproximadamente en un 30% utilizaba a las Instituciones Capacitadoras y sólo para determinados cursos.

- El 100% de las empresas entrevistadas mide los resultados obtenidos en la capacitación que imparte.

- En lo que respecta a los resultados que han obtenido como consecuencia de haber llevado a cabo la capacitación se -- obtuvo lo siguiente:

Las empresas entrevistadas manifestaron haber obtenido los siguientes resultados:

- \* Mejora en el clima laboral
- \* Aumento en la Productividad
- \* Motivación en alto grado
- \* Disminución en la rotación del personal
- \* Mayor iniciativa en el personal
- \* Disminución en el porcentaje de ausencias
- \* Mayor responsabilidad en el personal
- \* Mejor desempeño en el trabajo
- \* Disminución de accidentes en el trabajo

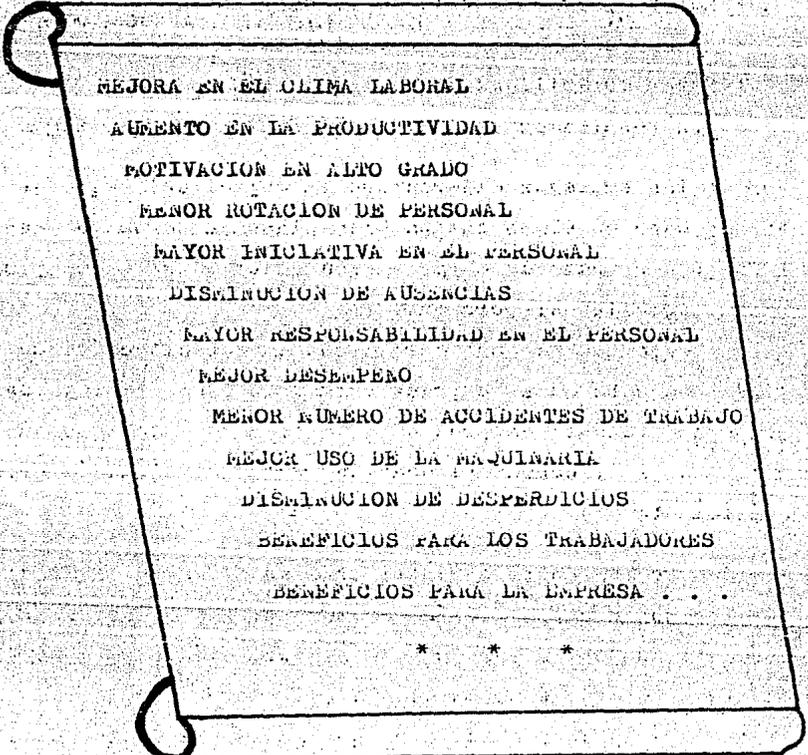
- \* Mejor aprovechamiento de la maquinaria
- \* Disminución de los desperdicios
- \* Mayor durabilidad de la maquinaria
- \* Los resultados han sido satisfactorios (ver figura 4-2 ).

- 75% de las empresas dijeron que la capacitación que se llevaba a cabo en ellas estaba bien planeada porque obedecía a las necesidades de capacitación y porque se preocupaba por desarrollar al personal.

Un 25% dijo que no consideraba que la capacitación que se llevaba a cabo en su empresa estuviera bien planeada, debido a que se presentaban problemas de tipo sindical que obstaculizaban la adecuada planeación de la capacitación (ver gráfica 14 ).

- El 100% de las empresas entrevistadas lleva un control de egresos sobre capacitación, mismos que son registrados y coordinados por la Gerencia de Capacitación (si la hay) o por la Gerencia de Contabilidad (cuando es otra Gerencia distinta a la de Capacitación que maneja la actividad capacitadora).

- El 100% de las empresas entrevistadas afirmó que sus programas de capacitación están bien diseñados y bien implantados, ya que de ellos se han obtenido muy buenos resultados además de que cumplen con su cometido (ver gráfica 15 ).
- En el 100% de las empresas entrevistadas existen manuales de capacitación, el número varía de acuerdo al giro de la



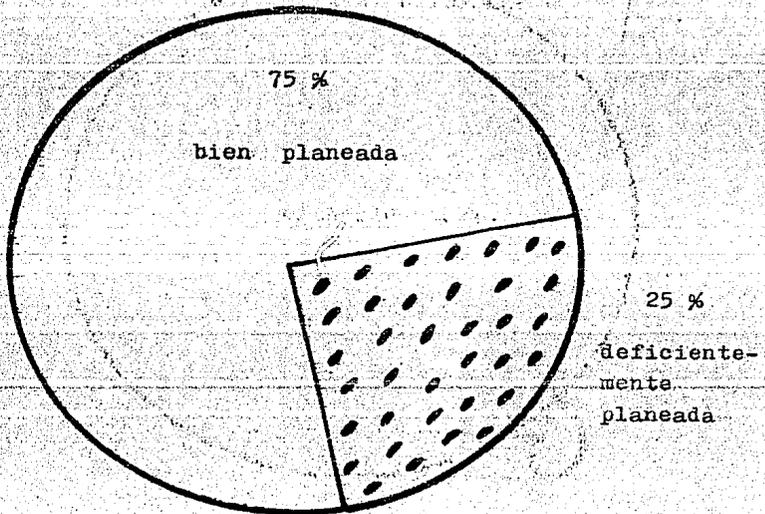
MEJORA EN EL CLIMA LABORAL  
AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD  
MOTIVACION EN ALTO GRADO  
MENOR ROTACION DE PERSONAL  
MAYOR INICIATIVA EN EL PERSONAL  
DISMINUCION DE AUSENCIAS  
MAYOR RESPONSABILIDAD EN EL PERSONAL  
MEJOR DESEMPEÑO  
MENOR NÚMERO DE ACCIDENTES DE TRABAJO  
MEJOR USO DE LA MAQUINARIA  
DISMINUCION DE DESPERDICIOS  
BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES  
BENEFICIOS PARA LA EMPRESA . . .

\* \* \*

RESULTADOS QUE LAS EMPRESAS HAN OBTENIDO  
POR HABER LLEVADO A CABO LA CAPACITACION

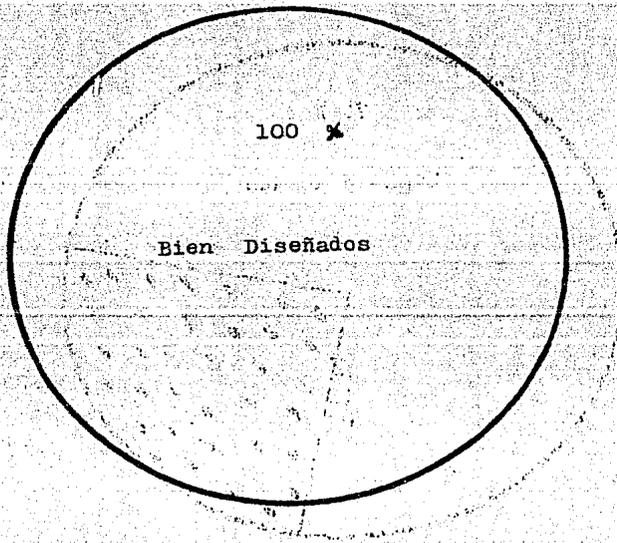
FIGURA 4-2

...  
PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE CONSIDERA QUE LA CAPACI-  
TACION QUE LLEVA A CABO ESTA ...



GRAFICA No. 14

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE CONSIDERA QUE SUS PROGRAMAS DE CAPACITACION ESTAN BIEN DISEÑADOS

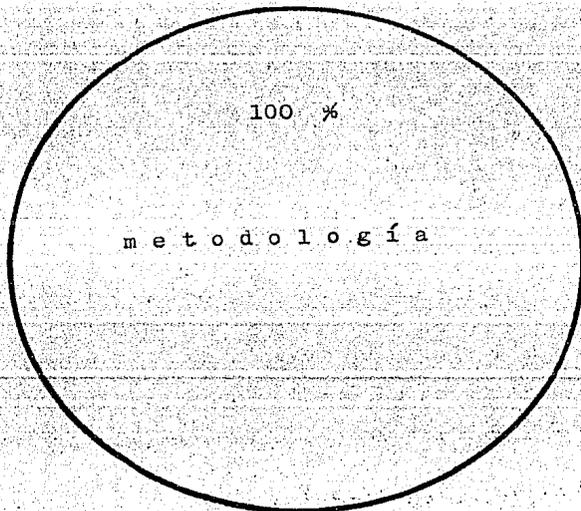


GRAFICA No. 15

empresa y al número de puestos que cada una tiene. El 100% de las empresas entrevistadas cuenta con manuales de inducción y tiene manuales para la formación de instructores y el diseño de cursos.

- El 100% de las empresas entrevistadas consideró que sus manuales eran funcionales ya que permitían al personal participante, recurrir a ellos en caso de duda, además porque -- cumplían satisfactoriamente con su cometido.
  - 75% de las empresas entrevistadas dijo que básicamente se fundamentaba en las necesidades primordiales, urgentes e importantes de la empresa para diseñar sus manuales. Sólo 25% de ellas dijo que se diseñaban en base al curso, a la estructura, al contenido y al puesto a capacitar.
  - El 100% de las empresas entrevistadas manifestó que sigue una metodología en el diseño de sus manuales, de sus cursos y de sus programas de capacitación (ver gráfica 16 ).
  - 75% de las empresas manifestó que realizaba actividades encaminadas a apoyar la capacitación en la empresa, como por ejemplo programas de cartelera motivacionales encaminadas a invitar al personal para que se desarrolle tanto en su persona como en su empleo, actividades culturales, periódicos murales, conferencias coordinadas por la Gerencia de Capacitación, cine club, préstamo de material bibliográfico, entre otros.
- Realizan además juntas periódicas para analizar los resul

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE SIGUE UNA METODOLOGIA  
EN EL DISENO DE SUS MANUALES, CURSOS Y PROGRAMAS DE  
CAPACITACION



GRAFICA No. 16

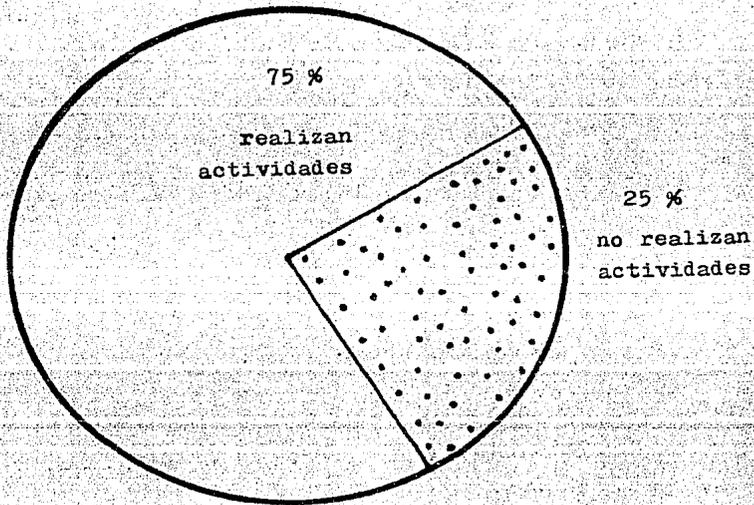
tados obtenidos en cada una de las áreas en que se capacita. Hay incentivos económicos a los mejores empleados, convenciones en centros turísticos, motivación, reconocimiento y desarrollo al personal por parte de la empresa.

Sólo 25% de esas empresas dijo que no se llevaban a cabo actividades adicionales para fomentar la capacitación, principalmente por problemas de tipo sindical, únicamente cuando había el lanzamiento de un nuevo producto se intensificaba la actividad capacitadora, sin embargo, sí se hacía énfasis en los beneficios que los trabajadores y la empresa podían obtener mediante la capacitación (ver gráfica 17)

- El 75% de las empresas entrevistadas le otorgan la capacitación un lugar relevante, en todas es muy importante, fundamental o primordial. Sólo un 25% de ellas, aunque no dejaba de ser importante, la capacitación ocupaba un lugar medio en la empresa (ver gráfica 18).
- En lo que respecta a la actitud que el personal de las empresas entrevistadas asume frente a la capacitación se obtuvo lo siguiente:

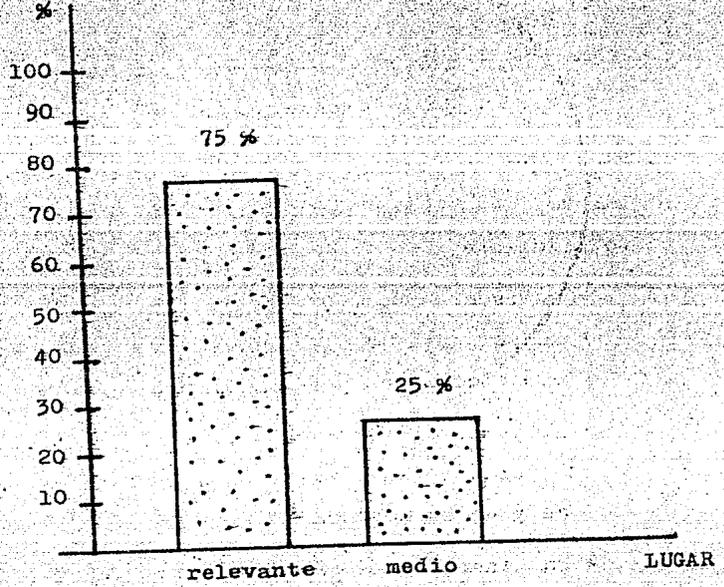
- \* El personal asume una buena actitud porque sabe que la capacitación tiende a mejorar su situación, obteniendo beneficios tanto económicos como personales.
- \* En general, asume una actitud receptiva con un 60% de efectividad en la respuesta.

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE REALIZAN ACTIVIDADES ENCA-  
MINADAS A APOYAR LA CAPACITACION



GRAFICA No. 17

# LUGAR QUE OTORGAN LAS EMPRESAS A LA ACTIVIDAD CAPACITADORA



GRAFICA No. 18

\* Aunque en términos generales la actitud es muy favorable algunos, los de más antigüedad, se muestran indiferentes y un tanto renuentes a recibir la capacitación.

- En lo que respecta a qué actitud toman los trabajadores de las empresas entrevistadas después de ser capacitados, se obtuvo lo siguiente:

\* Inicialmente entusiasmo .

\* Mejoría en el desempeño de su trabajo y en sus actitudes.

\* Cuando los resultados son tangibles se vuelven partidarios de la capacitación.

- En lo que se refiere a lo que esperan los trabajadores de las empresas entrevistadas, de la capacitación, se obtuvo lo siguiente:

\* Se espera Desarrollo Personal.

\* El personal de nivel operativo espera obtener superación económica principalmente.

\* El personal de nivel gerencial y niveles superiores esperan obtener desarrollo personal y reconocimiento de y en la empresa.

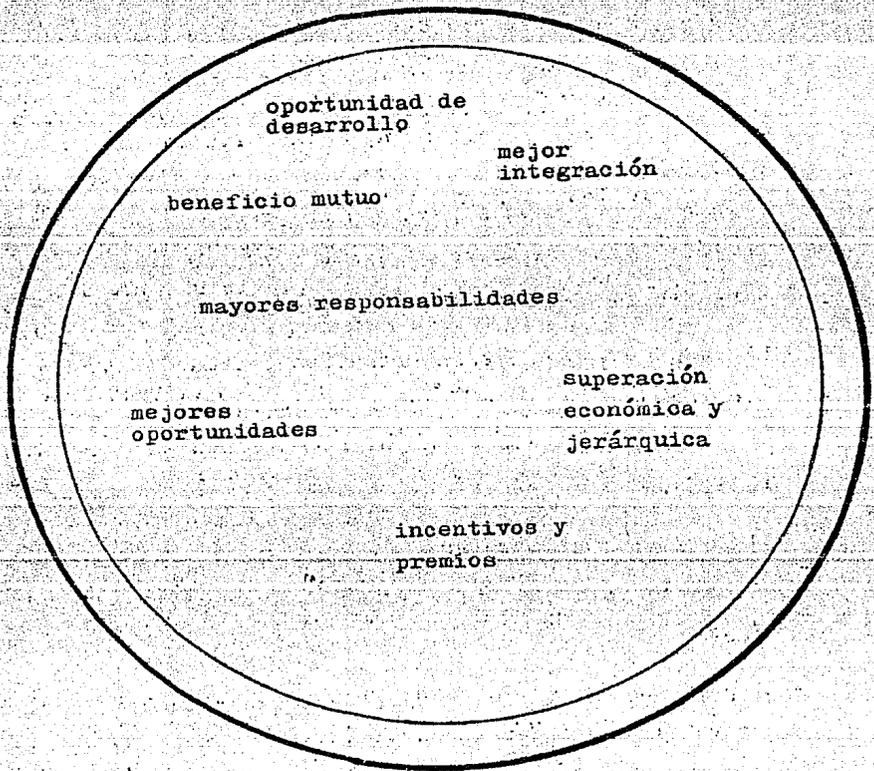
\* En general, el personal espera de la capacitación - - oportunidades de desarrollo en muchos aspectos.

- A la pregunta de qué ofrece a los trabajadores capacitados la empresa, las empresas entrevistadas contestaron lo siguiente:

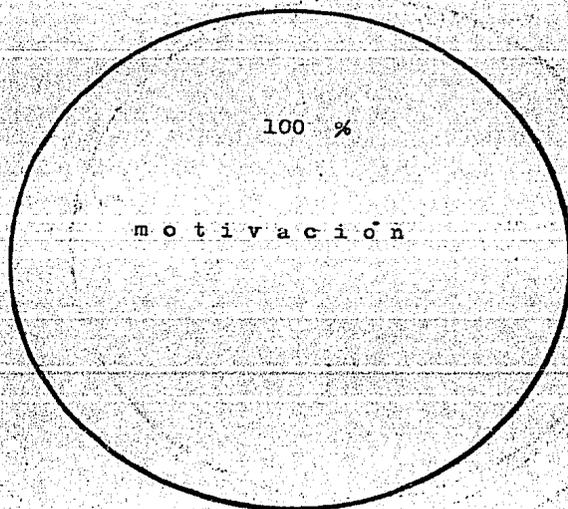
- \* Ofrecen oportunidad de Desarrollo y Beneficio Mutuo.
- \* Superación jerárquica, económica y mayores responsabilidades.
- \* Mejores oportunidades, incentivos y premios.
- \* Integrar mejor al trabajador a su puesto de trabajo - ya que la capacitación la facilita (ver gráfica 19).

- El 100% de las empresas entrevistadas manifestó que sí motivaba a su personal para que se dispusiera a la capacitación, principalmente mediante pláticas sobre los beneficios que la capacitación les otorga (ver gráfica 20).
- El 100% de las empresas entrevistadas manifestó que la capacitación era indispensable en cualquier empresa, porque se buscaba con ella el mayor rendimiento en todos los aspectos, aumentando así los ingresos de la empresa.
- El 100% de las empresas manifestó que la capacitación era necesaria para que una empresa tuviera éxito (Ver gráfica 21 ).
- El 100% de las empresas entrevistadas reconoce la importancia de la capacitación en el éxito de su empresa, pero también reconocen la participación coordinada de las demás -- Areas funcionales de la empresa y de otras actividades, como por ejemplo, la calidad del producto y la publicidad, - entre otras (ver gráfica 4-3).

## LAS EMPRESAS OFRECEN A LOS TRABAJADORES CAPACITADOS ...

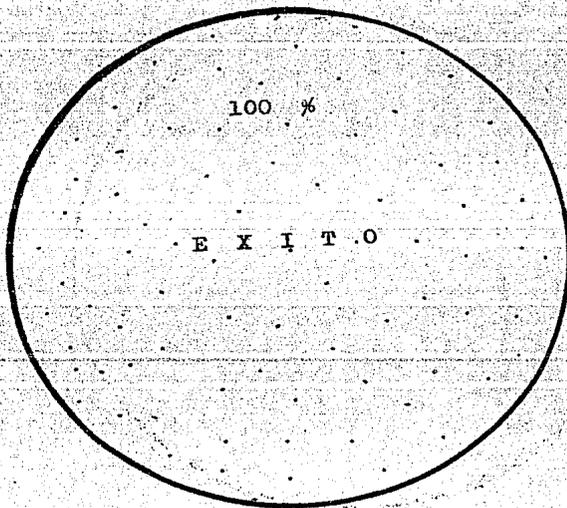


PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE MOTIVAN A SU PERSONAL  
PARA QUE SE PREDISPONGA A LA CAPACITACION



GRAFICA No. 20

PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS QUE CONSIDERA A LA CAPACITACION NECESARIA PARA EL EXITO DE TODA EMPRESA



GRAFICA No. 21

LAS EMPRESAS RECONOCEN LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION  
AUNADA CON LA PARTICIPACION COORDINADA DE LAS OTRAS AREAS  
FUNCIONALES EN EL EXITO DE SU EMPRESA

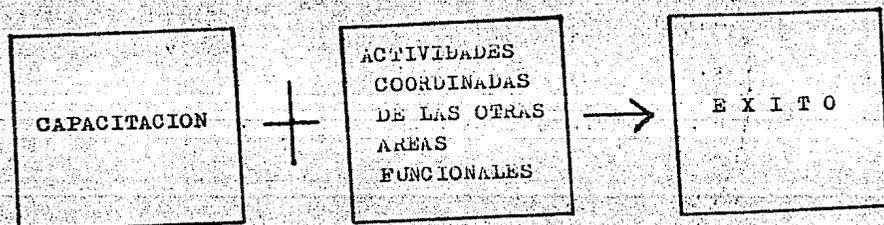


FIGURA 4-3

- El 100% de las empresas entrevistadas dijo que NO hubiesen obtenido el mismo éxito si no hubieran llevado a cabo la capacitación, ya que consideraron que una empresa sin capacitación no funcionaba y porque la capacitación es necesaria en toda empresa y ayuda a mejorar la productividad - (ver figura 4-4 ).

- A la pregunta de qué papel juega la capacitación en el éxito de una empresa la respuesta fue la siguiente:

\* El papel es básico porque mientras haya personal bien capacitado se elevará la calidad, los productos serán más competitivos y como consecuencia habrá mayor productividad que se reflejará en la productividad del país.

\* El papel es muy importante porque a través de ella la empresa puede obtener múltiples beneficios, siendo así muy rentable.

- En lo que respecta a la prioridad que una empresa debe otorgar a la capacitación en época de crisis, las empresas entrevistadas manifestaron lo siguiente:

\* En época de crisis la empresa debe otorgar mayor prioridad a la capacitación.

\* La capacitación debe ser considerada como una inversión, porque el personal mejora su desempeño y su calidad, cosa que beneficia en mucho a la empresa, siendo más necesario esto es época de crisis.

segunda en el mundo en el número de empresas que han obtenido el éxito en el mundo. Esto se debe a que la capacitación es una inversión que genera un alto rendimiento a largo plazo. Las empresas que invierten en capacitación obtienen un mayor nivel de productividad y, por lo tanto, un mayor éxito.

**LAS EMPRESAS CONSIDERAN QUE LA CAPACITACION ES  
NECESARIA PARA OBTENER EL EXITO**

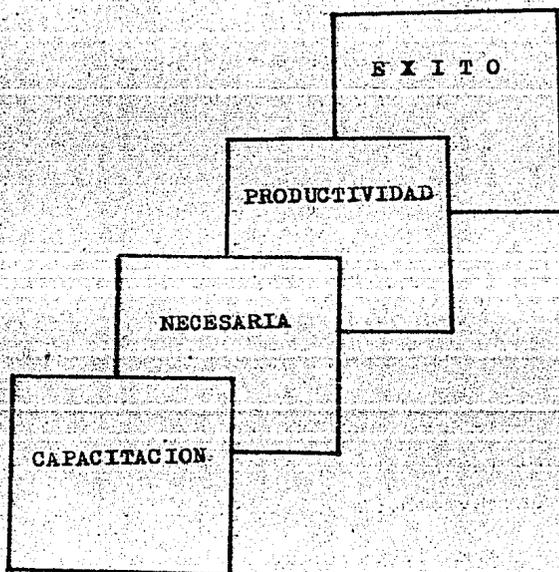


FIGURA 4-4

- \* La empresa en época de crisis debe otorgarle a la capacitación una alta prioridad.
- \* Mucha importancia debe otorgarle la empresa en época de crisis, porque un personal bien preparado y bien motivado, contribuye mejor con la empresa y le permite conservar su mercado, cosa que es difícil en época de crisis.

## 2.- COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

Todas las empresas entrevistadas son empresas importantes en el país, todas ellas están consideradas como empresas de éxito y todas han ocupado lugares importantes, por lo menos en los últimos cinco años, dentro de la clasificación de las quinientas empresas más importantes del país, publicadas por la revista Expansión.

Por esta razón, cabe señalar en la presente investigación algunos de los rasgos distintivos de las empresas entrevistadas que se hicieron evidentes durante la entrevista.

De las empresas entrevistadas, la empresa productora y distribuidora de cigarros es la que presenta mejor organización en muchos aspectos. Desde la entrada, sus medidas de seguridad son evidentes y parece que muy eficientes.

Se ha dicho muchas veces que el personal es el reflejo y la imagen de la empresa.

Esto se hace evidente en esta empresa donde la presentación del personal es impecable y fácilmente se percibe que es un personal bien preparado.

En esta empresa la capacitación ocupa uno de los lugares más importantes, ya que todo el año lleva en forma intensiva cursos de capacitación a todos los niveles y puestos de la empresa, la formación de instructores es continua y la retroalimentación en lo que se refiere a cursos y programas es satisfactoria.

Es una empresa muy bien organizada que otorga al elemento humano la importancia que merece.

En esta empresa procuran el desarrollo del personal y se preocupan porque esto se lleve a cabo, además, mucho dice el nombre del departamento encargado de la capacitación, Gerencia de Capacitación y Desarrollo.

Una de las filosofías que tiene la empresa es "Contar con el mejor personal en cada uno de los puestos para continuar creciendo".

La empresa prefiere formar al personal, capacitarlo y fomentar su desarrollo. Además, tiene como prioridad la promoción de su personal antes que realizar nuevas contrataciones.

Esta empresa ha ocupado lugares relevantes dentro de las empresas más importantes del país, quizá sea porque entre otras cosas, según manifiesta, la capacitación se lleva a cabo en la empresa mucho antes de que fuese reglamentada.

Cabe señalar también que todas las empresas entrevistadas otorgan a los cursos de inducción mucha importancia, porque consideran que son vitales para que el trabajador se integre desde el primer día de trabajo a la empresa y a su puesto, de esta manera se logra un beneficio para ambas partes.

Consideran también que los cursos de inducción son muy necesarios e incluso indispensables, porque los estiman como un compromiso de la empresa con el trabajador.

En las empresas entrevistadas que sólo son filiales, se notó una gran diferencia con las empresas matrices, siendo -

aquéllas las que manifestaron tener ciertas limitaciones referentes a decisiones y acciones en materia de capacitación, - siendo esto un problema de centralización que además dificulta la óptima realización de la capacitación.

Algunas empresas manifestaron que la capacitación del Recurso Humano bien podía ser la solución de un país en crisis, ya que la capacitación tiende a elevar la eficiencia y - aumentar la productividad.

Un personal calificado, debidamente capacitado, significa el crecimiento y el desarrollo de la empresa; lo mismo -- que ocurre con un país, si su Recurso Humano está bien preparado, su desarrollo es más factible porque se crea un elemento humano capaz de hacer, de crear, lo que significa en mucho su independencia tecnológica y económica, entre otras.

La capacitación es indispensable en toda empresa, en todos los niveles y en todos los individuos porque ésta significa el grado de desarrollo de un país.

La capacitación es tan necesaria en una empresa que - - cuando falta, los errores, los accidentes de trabajo, los desperdicios de tiempo, dinero, materiales y esfuerzo, aumentan notoriamente causando graves daños a la empresa.

La capacitación está considerada por las empresas entrevistadas como una inversión que produce resultados a corto - o mediano plazo, dependiendo de factores económicos, y de la planeación y proyección que se le dé.

Algunos de los problemas que enfrentan las empresas entrevistadas, en materia de capacitación, están relacionados

con su sindicato esto es, son los sindicatos de trabajadores quienes muchas veces ponen trabas y obstáculos para que la actividad capacitadora se lleve a cabo de la manera más apropiada y conveniente posible, principalmente en lo que se refiere a la planeación de la capacitación.

Es importante también, hacer énfasis en lo siguiente:

Todas las empresas entrevistadas tienen una estructura organizacional que apoya a la actividad capacitadora, siendo ésta manejada a nivel gerencial.

Casi todas las empresas entrevistadas presentan una estructura organizacional con los recursos materiales y humanos suficientes y apropiados, de tal manera que la actividad capacitadora se lleve a cabo de la mejor forma posible.

La mayoría de las empresas entrevistadas manifestó tener un presupuesto suficiente como para poder llevar a cabo la actividad capacitadora de manera satisfactoria.

La existencia de políticas específicas en materia de capacitación que refuerzan dicha actividad y su observancia, es evidente en estas empresas.

La periodicidad en que se llevan a cabo los cursos de capacitación en las empresas entrevistadas, se manifestó como un rasgo importante en ellas, ya que por lo general imparten sus cursos de capacitación por lo menos dos veces al año.

La mayor parte de las empresas maneja una serie de indicadores que son los que le marcan el momento en que es necesario implantar un programa de capacitación, independiente-

mente de los cursos calendarizados.

El personal encargado de llevar a cabo la actividad capacitadora desde la detección de necesidades hasta su implantación, en todas las empresas entrevistadas, es personal calificado y especializado, esto es, personal competente.

En todas las empresas entrevistadas, la investigación para la detección de necesidades de capacitación se hizo evidente.

Todas ellas llevan controles sobre las actividades y los resultados referentes a capacitación.

La planeación, el diseño y la implantación de sus programas, según manifestaron las empresas, también son adecuados.

En todas ellas existen manuales de capacitación.

La observancia de una metodología en el diseño e implantación de sus programas y manuales de capacitación también se hizo manifiesto en ellas.

Algo muy importante por señalar es que las empresas entrevistadas no sólo se limitan a efectuar la capacitación, únicamente para cumplir con lo que marca la legislación al respecto, sino que conociendo los beneficios que una adecuada capacitación puede otorgarles, realizan actividades encaminadas a apoyar la capacitación en la empresa, crean una conciencia en el trabajador, de la importancia de la capacitación para ellos y para la propia empresa. Las actividades son diversas, como por ejemplo periódicos murales, conferencias, convenciones y actividades culturales, entre otras.

Las empresas entrevistadas otorgan a la capacitación un lugar relevante, todas ellas la consideran muy importante para la óptima función de su empresa.

Los incentivos, ya sea económicos o de reconocimiento al personal capacitado, son parte de la filosofía de las empresas entrevistadas ya que consideran que éstos constituyen un elemento importante en todo ser humano y además ayudan a que los resultados, producto de la capacitación, se manifiesten con mayor rapidez y los beneficios sean los esperados.

Todas ellas manifestaron motivar a su personal para que adquiriera conciencia de los beneficios que le otorga la capacitación y se predispusiera a ella.

Para todas las empresas entrevistadas, la capacitación es indispensable en cualquier empresa, y además necesaria para que ésta tenga éxito.

Todas ellas reconocen la importancia de la capacitación en el éxito de su empresa.

Para ellas, el papel de la capacitación en el éxito de cualquier empresa es primordial, es básico, porque de ella dependerá el rumbo que tome la empresa.

En todas las empresas entrevistadas es evidente que el elemento humano ocupa un lugar muy importante, y esto se refleja en sus políticas, en su organización y en sus actividades relacionadas con la capacitación; y según manifiestan todas las empresas entrevistadas "El desarrollo del personal de la empresa significa su crecimiento y el desarrollo de un país".

## CONCLUSIONES

- 1.- La capacitación ocupa un lugar importante en la relación de trabajo obrero-patronal, de ahí que la Ley Federal del Trabajo la contemple como uno de sus rubros más importantes.
- 2.- Los antecedentes de la capacitación nos indican que ha sido hasta los años 70s de nuestro siglo cuando el Gobierno Federal Mexicano le ha otorgado la importancia que merece.
- 3.- Hoy en día, la capacitación juega un papel muy importante dentro de la empresa, pues los constantes cambios de tipo tecnológico que afectan a gran cantidad de empresas, produciendo hasta cierto punto la obsolescencia de su personal, pueden ser contrarrestados por la aplicación de una adecuada y bien planeada capacitación a través de cursos y programas.
- 4.- Aunque ha sido definida de diversas maneras, esencialmente la capacitación es la impartición de conocimientos al trabajador con la finalidad de que éste pueda desempeñar con mayor eficiencia su trabajo y lo prepare para futuros puestos que pueda ocupar dentro de la empresa, brindándole así mayores oportunidades de desarrollo y beneficiando a su vez a la empresa.
- 5.- El conocimiento de los aspectos legales en materia de capacitación es muy importante, no sólo para las personas -

que están directamente inmersas en el proceso de capacitación, sino también para todos aquellos elementos que no lo están tan estrechamente. De esta manera, al diseñar un programa de capacitación se estará seguro de que no se incurre en alguna falla de tipo legal, que pueda tener repercusiones posteriores.

- 6.- El conocimiento de cada uno de los elementos que integran el proceso de capacitación nos permite una mejor comprensión del proceso y una mejor ubicación en el mismo. Así, conocer todo lo referente a Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento nos permite situarnos con claridad en ellas y desempeñar con mayor certeza las funciones propias.

Conocer todo lo referente a Agentes Capacitadores también nos favorece en el diseño de programas y en el proceso mismo, pues recordemos que una de sus etapas más importantes es la de elegir al instructor, que en cierta forma jugará un papel importante en el éxito que pueda tener el programa y por tanto la capacitación.

Es evidente que el conocimiento sobre todo lo referente a Planes y Programas de capacitación es de vital importancia en el tema, pues se deben tomar en cuenta al diseñar cualquier programa de capacitación. En fin que, para diseñar adecuadamente un programa de capacitación es indispensable tener conocimiento de todos los aspectos legales y reglamentarios que versan en materia de capacitación.

7.- La capacitación ha sido clasificada de diversas maneras atendiendo a diversos criterios, así hay una clasificación en Razón de su Fin, otra en Razón de su Método, y otra que propone Fernando Arias Galicia, siendo éstas sólo algunas de las que existen.

8.- Al diseñar un programa de capacitación es necesario conocer y tener presentes los principios del aprendizaje, de esta manera el programa resultante será adecuado a las necesidades de conocimientos y destrezas que requieran los trabajadores y podrá garantizar, en cierta forma su éxito.

9.- Los materiales didácticos constituyen un gran apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se lleva a cabo en la capacitación. Facilitan la labor del instructor y ayudan a una mejor comprensión por parte de los capacitandos. Se deben tomar en cuenta al diseñar un programa de capacitación.

10.- Existe una gran variedad de técnicas de capacitación. Las clasificaciones que se dan al respecto son diversas. Las hay dirigidas a grupos, las hay también individuales. Hay técnicas de capacitación que se emplean estando el trabajador dentro de la empresa desempeñando su trabajo, otras que se aplican fuera del lugar de trabajo, en fin, que cuando se realiza el diseño de un programa de capacitación y se elige una técnica, hay una gran variedad de donde escoger, no obstante puede hacerse una - -

combinación de varias de ellas, esto claro está, dependiendo de las necesidades de capacitación que hay que satisfacer de acuerdo a la empresa en particular.

- 11.- Es evidente que aunque están estrechamente relacionadas, hay ciertas diferencias entre la capacitación, el entrenamiento, el adiestramiento y el desarrollo, no obstante pueden ser contemplados todos en un mismo programa.
- 12.- Los beneficios que reporta una bien planeada y bien implantada capacitación son muchos y muy variados, aunque para la empresa en términos generales se traduzcan en productividad, que al final de cuentas beneficia no sólo a esta sino a todo el país. Así, los beneficios se extienden a los trabajadores, a la empresa y por ende a una gran parte del país.
- 13.- Una estructura organizacional adecuada en la empresa facilita la función de capacitación, de esta manera se puede llevar a cabo en forma óptima, reportando así mejores beneficios.
- 14.- En lo que se refiere al diseño del programa de capacitación de una empresa, éste se deberá hacer atendiendo a las necesidades de la misma. Por eso es importante primero, realizar una investigación para determinar cuáles son las necesidades que tiene la empresa, que deben satisfacerse vía la capacitación. Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se procede a la elaboración

del programa destinado a satisfacer dichas necesidades. Al realizar el diseño de algún programa de capacitación se debe seguir una serie de pasos ordenados y lógicos - esto es, se debe seguir una metodología. Son seis las etapas que se proponen aquí para llevar a cabo el diseño de un programa, estas son: Redacción y Análisis de Objetivos, Estructuración del Contenido, Planeación de la Evaluación, Selección de Técnicas de Capacitación y de Materiales Didácticos, Preparación de la Instrucción y Organización del Curso.

- 15.- La opinión de la gerencia es muy importante porque de esta manera se hace más participativa y se le da un rango de mayor importancia al proceso.

Una vez que la gerencia ha aprobado el programa, se procede a su implantación. Para realizar la implantación del programa es necesario preparar las sesiones de capacitación, verificando la disponibilidad de todos los materiales que se necesitarán en la sesión de capacitación, y se debe hacer un ensayo general del programa para corregir posibles fallas; una vez realizado esto la Dirección o Gerencia encargada llevará a cabo la administración del programa.

- 16.- Al aplicar la capacitación las empresas buscan obtener los mejores resultados que beneficien tanto a los trabajadores como a la propia empresa.

- 17.- Para obtener resultados satisfactorios de la capacitación, el apoyo que le dé la empresa a ésta es vital, ya que una estructura organizacional adecuada, aunada a un nivel jerárquico que le permita tener la suficiente autoridad para hacer que la capacitación sea una aliada en el éxito de la empresa, es importante.
- 18.- El número de personas encargadas de la actividad capacitadora debe ser el suficiente, de tal manera que permita realizar la capacitación en forma satisfactoria.
- 19.- El apoyo no sólo debe ser jerárquico, sino también monetario, el presupuesto asignado a la capacitación debe ser tal que permita cumplir adecuadamente con su cometido.
- 20.- La existencia de políticas específicas en materia de capacitación, además del cumplimiento y de la observancia de éstas, es muy importante para que una empresa pueda llevar a cabo en forma óptima la capacitación. Estas políticas básicamente deben apoyar y reforzar a la capacitación, debiendo mejorarse cuando sea necesario.
- 21.- Los cursos deben estar bien planeados y deben llevarse a cabo no solamente cuando se hagan manifiestas las necesidades de capacitación, sino que la existencia de una calendarización en los cursos es necesaria.
- 22.- Los cursos deben ser determinados principalmente por las necesidades de la empresa, de esta manera es más

- probable que la capacitación sea reutilizable.
- 23.- Los encargados de diseñar los cursos y programas de capacitación deben ser personas preparadas y competentes, - capaces de desempeñar la función en forma eficiente.
  - 24.- Los beneficios que se pueden obtener de una capacitación bien diseñada y bien implantada son múltiples.
  - 25.- La buena planeación, el diseño e implantación de los cursos y programas de capacitación son necesarios para una adecuada capacitación.
  - 26.- Al diseñar los cursos y programas de capacitación se requiere hacerlo a través de una metodología apropiada - así, es casi seguro que se obtengan resultados satisfactorios.
  - 27.- La empresa debe otorgarle a la capacitación un lugar relevante, de esta manera podrá obtener mayores beneficios.
  - 28.- Es recomendable que la empresa motive a su personal - para que se predisponga a la capacitación, de esta forma se crea conciencia en el trabajador de la importancia de la capacitación y los resultados a obtener se lograrán con mayor facilidad.
  - 29.- Para que una empresa tenga éxito es necesario que lleve a cabo la capacitación en forma óptima, ya que su papel en el éxito de la empresa es vital.

- 30.- La mejor manera de llevar a cabo la capacitación es mediante el diseño adecuado de programas de capacitación que satisfagan las necesidades manifiestas que tenga la empresa referentes a capacitación.
- 31.- Una adecuada capacitación aunada a una coordinación -- óptima de las actividades de las otras áreas funcionales de la empresa permite que ésta alcance sus objetivos y tenga muchos beneficios y éxitos.
- 32.- La capacitación es indispensable para que una empresa - tenga éxito, porque no basta que únicamente haya coordinación de actividades, sino que es necesario reforzar - al elemento más valioso de la empresa; el Recurso Humano.
- 33.- La hipótesis propuesta aquí es válida, ya que según se observa en la presentación de resultados "La capacitación que está situada en la empresa en un alto nivel de prioridad; que la empresa le otorga un alto grado de importancia, reflejándose en sus políticas, presupuestos, estructura organizacional y actividades; y que se lleva a cabo mediante programas de capacitación que se ajustan a las necesidades de la empresa, que están adecuadamente planeados, diseñados e implantados esto es, que siguen una metodología, es la que contribuye mejor a que una - empresa alcance el éxito, porque mejora la calidad del elemento activo de la misma, el elemento humano."

Ya que las empresas de éxito entrevistadas, en forma significativa cumplen con todo lo expuesto, reflejando así la importancia que tiene para ellas la capacitación, - porque la consideran decisiva en el éxito de su empresa.

34.- Ahora bien, el papel del Licenciado en Administración dentro de la actividad capacitadora es muy importante, - ya que dentro de sus actividades está la de coordinar - personas de tal forma que se obtenga un fin específico, y es evidente que mientras más preparadas estén éstas los resultados se obtendrán con mayor facilidad. Muchas veces será el Licenciado en Administración que - fungiendo como jefe o supervisor tenga que impartir capacitación, de ahí la importancia de que conozca todos los aspectos referentes a la capacitación. Además, dentro de las funciones de la Administración de personal, que por lo general el Licenciado en Administración las ejecuta, la capacitación es una de las más importantes, no sólo porque reporta beneficios para los trabajadores y para la empresa, sino porque también estos beneficios se extienden a todo el país.

35.- El Licenciado en Administración en su función como dirigente y coordinador de los recursos materiales, técnicos, económicos y humanos de la empresa, para la obtención de objetivos específicos, y sabiendo lo que significa - tener un personal capacitado y la importancia que esto tiene para la empresa, debe conocer todo lo referente a

capacitación y desempeñar su función exitosa y satisfactoriamente. Es más probable que la capacitación se lleve de manera eficiente si se tienen los conocimientos necesarios para hacer esto posible.

Así, siendo la capacitación una de las funciones más importantes de la Administración de Personal, y siendo el Licenciado en Administración un profesional de la Administración, es evidente lo necesario que es para éste conocer todo lo que respecta a capacitación.

36.- Por último, cabe señalar que toda empresa debe tener en cuenta la importancia de la capacitación y los beneficios que ésta le puede reportar. En vista de la gran ventaja de tener una fuerza de trabajo preparada, la capacitación no se debe considerar como un gasto financiero a corto plazo, sino como una inversión de capital a mediano o largo plazo, que se va a reflejar en el éxito de la empresa.

## B I B L I O G R A F I A

- Andrew F. Sikula. "Administración de Personal", México, Ed. Limusa, 1983
- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", México, Ed. Trillas, 1983
- Craig, Robert L. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal", México, Ed. Diana, 1982
- Dowling, John R. "Como desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento", México, Ed. Nueva Editorial Interamericana, 1982
- Expansión S.A. "Revista Expansión", 21 de agosto de 1985 vol. XVII; 21 de agosto de 1986 vol. XVIII, México
- Kilham, Ray A. "Administración de los Recursos Humanos", - - México, Ed. Limusa, 1982
- Koontz/O'Donnell. "Curso de Administración Moderna", México, Ed. Mc Graw-Hill, 1982
- Maynard, H.B. "Administración de Empresas", España, Ed. Reverte S.A., 1973
- Procctor, John Howard. "Capacitación; manual para directores de Línea", México, Ed. Herrero Hermanos, 1964
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas, primera parte", México, Ed. Limusa, 1981

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Capacitación es superación", Revista mensual, noviembre de 1980, México, - Ed. Popular de los Trabajadores, 1980
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Catálogo de Instituciones Capacitadoras", México
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Criterios en materia de Capacitación y Adiestramiento relativos a Listas y -- Constancias de Habilidades Laborales", Folleto, México, 1984
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Criterios en materia de Capacitación y Adiestramiento relativos a los Agentes Capacitadores", Folleto, México, 1984
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de -- Capacitación y Adiestramiento", Folleto, México, 1984
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Criterios para -- la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento", Folleto, México, 1984
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Los qué y porqués de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores", Revista mensual, mayo 1981, México, 1981
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988", México, 1984
- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra. "Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación", México, 1976

Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra.

"Manual de Capacitación y Adiestramiento", Serie técnica núm.  
5, México, Ed. Popular de los Trabajadores, 1980

Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra.

"Manual para elaborar programas de capacitación", México, Ed.  
Servicio Nacional ARMO, 1976

Trueba Urbina, Alberto. "Ley Federal del Trabajo", México, Ed.

Porrúa, 1983

Wertner, William B. "Dirección de Personal y Recursos Humanos",

México, Ed. Mc Graw-Hill, 1984