

2104



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ZARAGOZA"**

**EL PSICOLOGO Y LA CAPACITACION DE
PERSONAL**

**INFORME FINAL DEL SERVICIO SOCIAL DE LA
CARRERA DE PSICOLOGIA.**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A :
MA. DE LOS REMEDIOS DOMINGUEZ ANDRADE**

NACIONAL FINANCIERA, S. A.

México D. F. del 1o de Nov. de 1984 al 31 de Abril de 1985

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1988



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

	PAGINA:
PROLOGO. - - - - -	I
INTRODUCCION. - - - - -	III
MARCO CONCEPTUAL. - - - - -	1
1. PSICOLOGIA E INDUSTRIA. - - - - -	1
2. CAPACITACION: ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.	7
3. DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.	22
4. DISEÑO E IMPARTICION DE CURSOS. - -	43
5. EL GRUPO Y SU CONDUCCION. - - - - -	66
II OBJETIVOS:-----	82
III. CARACTERISTICAS GENERALES DE NACIONAL FI- NANCIERA S.A. - - - - -	86
IV. POBLACION ATENDIDA. - - - - -	109
V. ACTIVIDADES DESARROLLADAS. - - - - -	111
VI. RESULTADOS. - - - - -	114
VII. ANALISIS. - - - - -	122
VIII. CONCLUSIONES. - - - - -	140
IX. BIBLIOGRAFIA. - - - - -	149
X. ANEXO. - - - - -	152

PROLOGO

Desde el principio del desarrollo industrial las fábricas eran organizaciones que elaboraban un producto con el afán de lograr un beneficio, una utilidad, pero en aquel entonces los trabajadores constituían sólo una parte del engranaje, un elemento que podía ser reemplazado sin mayor problema.

En este sector industrial, la Psicología inició su auge a través de la Selección de Personal, porque ciertamente el industrial vió en la Psicología una manera de obtener mejores ingresos, más el advenimiento de la ciencia de comportamiento permitió también prodigar un alza en el nivel de bienestar personal. Entonces, la influencia de esta ciencia habría de incrementarse para buscar mejoras en el nivel de vida y de trabajo del personal de cualquier empresa, en beneficio de ambas partes.

Así, al paso del tiempo el desarrollo industrial se ubica en un contexto diferente. Se continúa sí, buscando las utilidades, pero una empresa es o puede ser grande no por su tamaño, su producto o su organización sino por la calidad de su elemento más susceptible y sin embargo más importante: el elemento humano.

Una de las funciones que permiten el adecuado desarrollo de este elemento y que puede considerarse como parte -

del quehacer psicológico es la denominada Capacitación de Personal.

La Capacitación consiste en promover sistemáticamente las circunstancias que permitan la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes del personal con que cuenta una empresa.

Esta función permite al Psicólogo un amplio accionar en el que se funden las diversas ramas de la Psicología, siendo una fuente de conocimiento e intervención muy importante puesto que incide sobre el comportamiento individual y colectivo en la industria, en la producción nacional. Puede el Psicólogo, también aquí, procurar el bienestar emocional de aquellos quienes se capacitan.

El presente trabajo, además de ser una descripción de las labores realizadas en el campo de la Capacitación, pretende también mostrar que es ésta una función que el Psicólogo puede desempeñar ya que se trata de un profesional que cuenta con las herramientas necesarias para ello.

INTRODUCCION.

INTRODUCCION

Iniciar una labor con la cual no se ha estado familiarizado es en sí mismo un reto al conocimiento.

La idea de realizar el Servicio Social en el área de la Psicología Industrial y en particular en la Capacitación de Personal, perteneciendo a una Escuela de Psicología donde no se contempla el estudio de esta rama surgió de dos puntos: a) la inquietud por penetrar en un área hasta entonces desconocida y b) responder a dos preguntas: ¿están en la Capacitación quienes deben estar? ¿es éste un lugar donde el Psicólogo puede desarrollarse?

En esta búsqueda el Departamento de Capacitación de Personal de Nacional Financiera S.A. brindó la oportunidad de realizar el Servicio Social en esta institución a quien el presente escribe.

Este trabajo tiene dos intenciones: 1) dar a conocer a otros estudiantes de Psicología cómo pueden desarrollarse dentro de la Capacitación y 2) afirmar que el Psicólogo es un profesionalista preparado para responder al desafío que resulta de esta labor.

Este informe contempla los aspectos conceptuales

que abarcan la función capacitadora del Psicólogo, así como aspectos legales que es necesario conocer para dar el cauce correcto a este trabajo; los aspectos teóricos más relevantes sobre aprendizaje y enseñanza, especialmente en adultos y particularmente en la Industria. Sin embargo, el mayor énfasis está puesto en el proceso instruccional.

Generalmente en todo trabajo hay un apartado de propuestas y recomendaciones, no obstante este escrito es en sí una exposición y una propuesta práctica del como se desarrolla y como es más conveniente desarrollar la Capacitación. Este trabajo incluye ya no sólo la experiencia del Servicio Social sino la práctica continua de quien escribe con el único fin de ofrecer elementos más reales y concretos a quienes como Psicólogos-desean dedicarse a esta labor. ¿Por qué? porque casi siempre se dice que hacer pero casi nunca se dice como.

Si bien es cierto que cada empresa o institución tiene sus particularidades, los diversos puntos expuestos son los que en base a la experiencia del Servicio Social en el área, deben necesariamente conocerse y aplicarse si se desea estar en este campo.

A lo largo del trabajo se encuentran las respuestas a las inquietudes inicialmente mencionadas, de la manera en que Nacional Financiera y la Capacitación permitieron encontrarlas a medida que se ejerció dicha función.

Sí se considera que el Servicio Social debe ser una instancia para aprender, este objetivo se cumplió y si --- bien no se desempeñaron todas las funciones inicialmente contempladas porque las necesidades del Departamento fueron cambiando, sí estas funciones se cumplieron en cuanto a su calidad e importancia.

El deseo fundamental es haber podido transmitir lo más fielmente posible los conocimientos y experiencias adquiridas en el Servicio Social y posteriormente a él pero que son finalmente resultado del mismo, así como que este informe sea un pequeño aliciente para que se rescate para la Psicología una fuente de conocimiento y de trabajo tan importante como la Capacitación de Personal.

I. MARCO CONCEPTUAL

1. PSICOLOGIA E INDUSTRIA

Sabido es que los Psicólogos estudian el comportamiento en todas sus formas desde el más sencillo hasta el -- más complejo. Desde el simple movimiento reflejo hasta el más-complicado encadenamiento de respuestas en el que se involu--cran pensamientos, emociones y conductas. Por ende, el campo - de accionar del Psicólogo es verdaderamente amplio.

Por lo anterior, la industria no se ha visto ex-cluida de ser un espacio para el trabajo de la Psicología, en--donde las funciones de los profesionistas de esta ciencia pue--den resultar muy variadas.

Así pues, el Psicólogo puede tratar de asegurar que el diseño del equipo de trabajo tome en cuenta las capaci--dades especiales y las limitaciones de los seres humanos que -vayan a operarlo. Por otra parte también puede tratar de cono--cer sobre la conducta sensorial y motora ó bien sobre las di--versas formas en que se manifiesta la conducta humana en gru--po, sobre la conducta total de las organizaciones y/o en las -interacciones entre los individuos y en el grado en que afec--tan al esfuerzo de la organización. Además se interesa en el -comportamiento individual tratando de predecir éste en diferen--tes circunstancias industriales. Sin embargo, estos diversos-niveles de complejidad nunca ocurren aislados, así que el psi-

cólogo que trabaja en la industria debe estar capacitado ampliamente para lidiar con la gama entera de la conducta humana.

Haciendo un poco de Historia, las primeras aplicaciones de la Psicología en la industria implicaron, obviamente, problemas de personal. Esto como resultado natural del desarrollo, en los principios de las primeras décadas del siglo XX, de los métodos para medir diferencias individuales en las aptitudes. Estos métodos se consideraron elementos que combinados - con procedimientos sistemáticos de análisis de puestos y de evaluación de la ejecución de los empleados en el trabajo permitirían incrementar lo acertado de las decisiones en cuanto a la selección y que promoverían el mejor desarrollo del personal.

Estas primeras aplicaciones y el continuo de la investigación psicológica permitió el crecimiento de las mismas y hoy en día es claro que la tarea de seleccionar al personal - requiere conocimiento especializado y preparación en la ciencia de la conducta. Afortunadamente en años recientes un número cada vez mayor de empresas lo han reconocido y han creado departamentos dirigidos por expertos en las funciones mencionadas y el resultado neto ha sido avanzar hacia el objetivo esencial de la Psicología Industrial: la utilización máxima de los recursos humanos en la Industria, con el mayor beneficio para estos recursos.

Una función más del Psicólogo en la Industria - resulta ser la Capacitación de Personal, que con un poco de rezago pero hoy tratando de aparejarse a la selección, surge como una medida para complementar la función de la Psicología.

La Capacitación está entrelazada intrincadamente con la selección de personal porque los programas de adiestramiento deben diseñarse tomando en cuenta las aptitudes y capacidades de las personas disponibles para el adiestramiento y los programas de selección deben diseñarse de modo parcial para proveer candidatos que sean los más adecuados para el adiestramiento que reciban. De la selección y la capacitación, ésta última tiene el potencial más grande para asegurar la utilización efectiva en los recursos humanos, porque a través de la capacitación se desarrollan las habilidades y conocimientos y se modifica la conducta. En su forma más extrema la selección sencillamente toma al individuo tal y como es y declara si es adecuado o no, en cuanto que sus cualidades concuerden o no con los requisitos del puesto considerado. La capacitación implica una posición menos rígida y tiene mayor esperanza en mejorar y cambiar las cualidades humanas para ajustarlas a los requerimientos de la Industria.

Así pues, la línea común que une a la Psicología y la Industria es precisamente el comportamiento humano, en su expresión tanto individual como colectiva sobre el trabajo.

La Psicología aplicada permite a la Industria - el conocimiento de la gente que se encuentra en ella (y que - ingresará a ella), indicándole las formas en que es más probable se presenten las diversas reacciones individuales y colectivas. En esta medida, posibilita también tomar directrices -- pertinentes para el correcto manejo de situaciones desde: a) - colocar en el lugar adecuado al personal adecuado; b) mejorar las habilidades laborales y la disposición al trabajo; c) prever manifestaciones individuales a una situación laboral; d)- determinar el comportamiento de grupos pequeños y del total -- del grupo en la empresa y el promover la mejor adaptación del trabajador a su labor a fin de que ejerza sus funciones con el máximo de posibilidad de una actuación acertada.

Todo lo anterior a partir de una continúa investigación del factor humano en la empresa y con el fin bien particular que marca la relación entre Psicología e Industria y - que hace a esta ciencia parte integrante y fundamental de las empresas modernas: la optimización de los recursos humanos con que se cuentan, lo que obvia la acción sobre el personal a fin de promover mejoras en su nivel de vida y conocimiento, en la medida en que cada empresa pueda hacerlo.

La Industria da a la Psicología, la oportunidad de conocer el comportamiento en el espacio del trabajo, que es en donde gasta la mayor parte de su tiempo y su energía el ser humano. Es éste uno de los sitios en donde el Psicólogo encuen

tra fuentes de motivación verdaderamente relevantes de un empleado, conoce aquí qué circunstancias hay que limitan al -- trabajador y cómo es posible mejorar sus destrezas, incentivarle, etc., obteniendo con ello un conocimiento claro de la persona o del grupo (según sea el caso) para poder incidir sobre ellos y brindarles oportunidad de mejoras tanto a ellos -- como a la empresa. Además de ésta que es una cuestión práctica, la Industria es una fuente bien amplia para la investigación Psicológica en cualquiera de los aspectos que ésta pueda contemplar.

"Hombres y mujeres gastan gran parte del tiempo de vigilia en el mundo del trabajo, los propios desempleados tienen un interés obvio por lo que sucede en la industria, -- por tanto, la industria como lugar para estudiar la conducta es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de la Sociedad. Un psicólogo en la industria está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las -- capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la Industria y las necesidades de los empleados respecto al --

desarrollo completo y actualización de sus personalidades"(1)

Desgraciadamente, muchas veces la práctica psicológica en la Industria ha carecido de uniformidad, algunas observaciones se han planeado y conducido inadecuadamente, los experimentos han carecido de controles adecuados llevando a conclusiones que no se derivan necesariamente de los datos -- presentados, y ha ocurrido que en ocasiones se ha intentado -- probar una teoría favorita más que descubrir conceptos explicativos válidos.

Así pues, entre las muchas de las funciones -- del Psicólogo en la Industria, la Capacitación de Personal es una de las más relevantes. Debe hacer éste una observación, -- identificación y descripción de las variables que le permitan desarrollar mejor esta función, explicando en base a éstas el comportamiento humano en la Industria.

El presente muestra como se desarrolla prácticamente la Capacitación. A lo largo de él se encuentran las -- funciones de la misma y del Psicólogo que se ubica en esta área, así como los elementos relacionados con ellos y que se -- consideran los más importantes.

(1) Dunnette M., Kirchner, W. Psicología Industrial. Ed. Trillas. 6a. reimpresión. México, 1978. p -19

2. CAPACITACION: ENSEANZA-APRENDIZAJE

"La Capacitación de Personal es el proceso mediante el cual se propician las circunstancias y se proveen los medios para la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes" (2).

Este proceso tiene por objetivo hacer que los integrantes de la empresa alcancen un desarrollo integral, - que comprende el que intelectual, emocional y laboralmente - éstos se encuentren en las mejores condiciones; que incrementen la productividad, es decir que se trabaje con una eficiencia mayor, y que en general contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Por su funcionalidad, la Capacitación se divide en 6 etapas interdependientes. Estas son descritas más adelante pero por el momento es necesario decir que la finalidad de las mismas y de la Capacitación en forma global es el establecimiento de programas que propicien la actualización y el desarrollo de los conocimientos y de las diversas habilidades cognitivas, conductuales e interpersonales que conforman la personalidad de quienes estén adscritos a la empresa.

Por lo anterior, la Capacitación (a pesar de-

(2) Nacional Financiera S.A. Manual de Procedimientos para la Evaluación de Programas de Capacitación. Documento Interno. México, 1985. p -5

incluir fases administrativas) es un proceso eminentemente instruccional en el que se contempla la elaboración, coordinación e impartición de pláticas, cursos, seminarios, etc., que permitan lograr resultados eficientes para la empresa y el personal.

El problema principal para el Encargado de Capacitación es la secuencia de los pasos de la misma para desarrollar las conductas terminales deseadas de la manera más eficiente para cada capacitado. Obviamente debe considerarse la problemática que representa la selección de los temas, el orden óptimo de los mismos, el material didáctico adecuado, el tiempo requerido por los diversos temas, la forma de distribuirlo entre la práctica, revisión y examen, y como tomar en cuenta las diferencias individuales. Las preguntas son difíciles y las respuestas dependen en gran parte de las condiciones específicas y de la información de investigación reunida de cada proyecto particular de adiestramiento.

Por lo anterior es necesario reunir tanto a la teoría del aprendizaje como a la tecnología de la enseñanza que son quienes proporcionan los elementos más útiles en el diseño de un Programa de Capacitación.

Uno de los principales motores que llevaron a la Psicología a adentrarse en el mundo científico y de la investigación fue el establecimiento de preceptos teóricos cu-

ya expresión denotaba una tendencia a esclarecer los factores relevantes en el desarrollo de tal o cual conducta y como siempre un elemento preponderante lo constituyó el aprendizaje.

No es propósito de este trabajo un exhaustivo tratado de dichos preceptos y sólo se mencionan los aspectos más importantes de ellos y los que tienen una relevancia particular en el proceso de Capacitación.

En la actualidad se tiende a pensar en el aprendizaje como fenómeno del comportamiento en términos de adquisición de ciertas habilidades, conocimientos y actitudes que no se poseían originalmente. Esta noción de adquisición permite distinguir dos categorías de conducta.

La primera incluye aquellas de comportamiento que se encuentran genéticamente determinadas y que filogenéticamente se han convertido en conductas habituales en todos los seres vivos. Los reflejos innatos, pues, son mecanismos automáticos de reacción que constituyen en términos de Pavlov "la reacción del organismo frente al medio" por lo que su descripción no alcanza a agotar la gran variedad de comportamientos que exhiben los seres humanos.

La segunda categoría se refiere a las pautas de comportamiento que se adquieren a través de la experien-

cia pero no por condicionamiento automático. Se aprende a hablar, a realizar algún trabajo, a practicar un deporte, a detener el auto ante la luz roja del semáforo, etc. Se aprenden, a través del denominado Condicionamiento Operante, una serie de conductas que conforman el actuar cotidiano. Es fácil advertir entonces, que la comprensión del aprendizaje es fundamental para entender el comportamiento humano.

Una de las primeras aproximaciones de la teoría del aprendizaje evolucionó a partir de la tarea de John Dollard y Neal Miller.⁽³⁾

Estos autores suponen que los seres humanos no nacen al mundo con instintos sino con necesidades primarias que deben ser satisfechas. Dieron por sentado que cada persona aprende a satisfacer éstas y otras necesidades de manera un tanto diferente y que por consiguiente conducen al desarrollo de patrones individualizados de conducta. Concepto importante en esta teoría es el que señala que las necesidades producen fuertes estímulos internos denominados pulsiones. Así se aprende a repetir las conductas que dan por resultado o se asocian con la reducción de la pulsión. Desde luego, Dollard y Miller no han supuesto que cualquier conducta humana se aprende a través de la reducción de las pulsiones primarias. "Postulan que la gente ad

(3) Bernstein A.D. y Nietzel T.M. Introducción a la Psicología Clínica. Ed. Mc.Graw Hill. 1a. ed. México, 1980. p.p. 74-75

quiere pulsiones aprendidas que actúan similarmente a las pulsiones primarias"⁽⁴⁾. Así una persona puede aprender a necesitar cosas tales como elogios, dinero y poder y aprenderá a repetir los comportamientos que conducen a ellas, abandonando aquellos que no lo hacen.

Un enfoque distinto que también concibe la conducta como aprendida es el de Skinner quien argumenta que los constructos inobservables como "necesidad y pulsión" no son necesarios para comprender la conducta. Ya que se enfoca en las relaciones funcionales que dominan aspectos medibles de la conducta y diversas formas de las mismas esta aproximación es conocida como el Análisis Funcional. El propio Skinner menciona: "Mi objeto de estudio consistía en descubrir relaciones funcionales que dominan aspectos medibles en la conducta y condiciones y acontecimientos en la vida del organismo"⁽⁵⁾.

Mientras Skinner subraya la importancia de las relaciones funcionales observables del aprendizaje, algunos miembros del campo del aprendizaje consideraban que se prestaba poca atención a la función que desempeñan los procesos cognitivos y simbólicos en el desarrollo, mantenimiento y modificación de la conducta.

Uno de los representantes más distinguidos de

(4) Bernstein A.D. y Nietzel T.M. op. cit. p-74

(5) Citado en: Millon, T. Personalidad y Psicopatología, Ed. Interamericana, 2a. ed. México, 1974. p-246

este punto de vista es Albert Bandura⁽⁶⁾. Señala que el comportamiento no se desarrolla exclusivamente a través de lo que se aprende de manera directa sino también por lo que se aprende indirectamente mediante la observación y la representación simbólica de otras personas y situaciones, teniendo efectos tan amplios y significativos como los del aprendizaje directo.

Bandura expresó algunos resultados de la observación e imitación de un modelo o aprendizaje vicario y que comprende las denominadas destrezas. Actividades como la escritura manuscrita, el lanzamiento de una pelota y muchas otras destrezas motrices se adquieren mejor cuando se dispone de un modelo, especialmente en la fase inicial.

Según Bandura y Walters (1963)⁽⁷⁾, las diversas conductas se aprenden inicialmente mediante observación e imitación de un modelo. Se considera que éstas no surgen gradualmente del refuerzo diferencial y el encadenamiento de unidades individuales de estímulo-respuesta como ocurría en la teoría de Skinner. Sin embargo, la contigüidad interviene en el aprendizaje de dichas conductas que ya adquiridas se fortalecen mediante el refuerzo.

(6) Citado en : Bernstein A.D. y Nietzel T.M. op.cit. pp.77-79

(7) Citado en Klausmeier J.H.y Goodwin W.op.cit.p.p. 27-31

Por otra parte, Gagné a elaborado un modelo de aprendizaje acumulativo. Según este modelo los efectos del aprendizaje son acumulativos, es decir, que cada individuo desarrolla destrezas de mayor nivel o adquiere más conocimientos en la medida que asimila capacidades que se forman una sobre otra. Además el modelo explica el aprendizaje en función de las condiciones internas del estudiante y en función de las condiciones en que ocurre el aprendizaje, es decir, de las condiciones externas..

Gagné propugna la instrucción variada de acuerdo con el tipo de aprendizaje y con la capacidad individual de cada estudiante para determinar las actividades que requiere cada situación de aprendizaje. Gagné señala: "De este modo las escuelas y los maestros deben ser capaces de disponer de un esquema de instrucción que considere al estudiante individualmente y no al grupo de clase. El individuo será pues la unidad básica de la labor docente"⁽⁸⁾.

Otro punto de vista importante es el del Psicólogo cognoscitivo Ausubel quien desarrolló una teoría sobre aprendizaje por recepción y aprendizaje significativo.

En el aprendizaje por recepción el contenido total de lo que se va aprender se presenta en su forma final. En-

(8) Citado en Klausmeier J.H.y Goodwin W.op.cit, p.-34

la tarea de aprendizaje el alumno no tiene que hacer ningún des cubrimiento, sólo es necesario que internalice el material pre- sentado a fin de recuperarlo posteriormente.

El aprendizaje significativo posibilita a cual-
quier ser humano abstraer grandes cantidades de información e
incorporar más fácilmente conocimientos que en cuanto a su con-
tenido puedan ser complejos, pero que en referencia a lo exis-
tente en el repertorio cognitivo de una persona puedan ser asi-
milados de manera más fácil y que a su vez sean más significati-
vos.

Según Ausubel, la eficiencia del aprendizaje sig-
nificativo como medio de procesamiento de información y mecanis-
mo de almacenamiento puede atribuirse en parte a sus dos carac-
terísticas distintivas: la intencionalidad y la sustancialidad-
de la relacionabilidad de la tarea de aprendizaje en la estruc-
tura cognoscitiva.

"En primer lugar, al relacionar intencionadamen-
te el material potencialmente significativo a las ideas estable-
cidas y pertinentes de su estructura cognoscitiva, el alumno es
capaz de explotar con plena eficiencia los conocimientos que po-
sea a manera de matriz ideativa y organizadora para incorporar-
atender y fijar grandes volúmenes de ideas nuevas"⁽⁹⁾

(9) Ausubel, P.D. Psicología Educativa. Ed. Trillas. 2a. Reim-
presión. México, 1980. p-79

Es la intencionalidad de este proceso lo que permite el empleo del conocimiento previo para internalizar y hacer posible el entendimiento de cantidades grandes de nuevos -- significados de palabras, conceptos y proposiciones con relativamente poco esfuerzo y repetición. En pocas palabras, es posible emplear ideas previamente establecidas con ideas nuevas relacionándolas intencionadamente.

Cuando por otra parte el material de aprendizaje es relacionado arbitrariamente en la estructura cognoscitiva no es posible hacer un empleo directo del conocimiento ya establecido a fin de internalizar la tarea de aprendizaje y si se considera que el cerebro humano no internaliza ni almacena de manera eficiente asociaciones arbitrarias, ésto permite que cantidades limitadas de material sean internalizadas y sólo después - de mucho esfuerzo y repetición.

De acuerdo a lo dicho en líneas anteriores, el aprendizaje es adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes que se manifiestan en el comportamiento posterior del individuo. Esto es, se dice que un sujeto aprendido si realiza actos que antes no efectuaba lo cual implica la incorporación de ciertos patrones de comportamiento al repertorio anterior del organismo. Entonces, el aprendizaje es un proceso interno durante el cual el individuo adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a una modificación de su conducta, su --

pensamiento, su emoción, que se fortalecen y se manifiestan en la práctica de las mismas.

Retomando los conceptos anteriores, se puede decir que la capacitación siendo un proceso de enseñanza-aprendizaje requiere del entendimiento de la necesidad de que se den -- condiciones internas y externas a los participantes, a fin de -- que este proceso tenga mejores resultados.

El aprendizaje de nuevas destrezas y conocimientos es una cuestión formal en las organizaciones. Como capacitadores se ha de promover el aprendizaje de las personas en los -- aspectos claves referidos a sus puestos, en momentos también -- claves.

Si se hace uso del concepto de aprendizaje como algo susceptible de y no como algo acabado e incambiable, la razón para fundamentar la capacitación será que se pueden promover conocimientos, desarrollar habilidades o modificar las actitudes de casi cualquier persona, a fin de mejorar por un lado -- los niveles productivos de la empresa y por otro los de la persona (s) en cuestión.

En capacitación se requiere de la asimilación de información a fin de que quien es instruido adquiera conocimientos nuevos, distintos y/o complementarios a lo que existe en su repertorio cognitivo conductal.

En este caso, las cuestiones de refuerzo funcionan hasta cierto punto en forma especial ya que como señala la teoría cognitiva median y siguen al aprendizaje procesos de pensamiento. No es simplemente dar un refuerzo positivo o negativo a quien aprenda o no. Es tomar en consideración los aspectos -- que estén motivando la asistencia a un curso y su permanencia -- en él, hay que incrementar las conductas que muestran disposición al estudio y que generen mejoras en la autovaloración de quien participa, indicándole en su trabajo las consecuencias de esta conducta de aprendizaje. Así, la relación funcional que el capacitando establezca entre su nuevo aprendizaje y una mejora-emocional, ocupacional, económica, etc., incrementará la posibilidad de que la adquisición-asimilación de la información se fortalezca y perdure.

En el momento enseñanza-aprendizaje los procesos cognitivos juegan papel fundamental. Cuando se instruye hay una representación simbólica de lo que se enseña, factor que hay que aprovechar siempre y en particular para promover aprendizaje de tipo vicario cuando se trate de aspectos que impliquen labores motrices cuya naturaleza facilita el aprendizaje por imitación a un modelo que dependiendo del caso, en Capacitación, será el instructor o uno de los trabajadores que mejor realice la tarea en cuestión.

Entonces, ya sea por transmisión verbal de la in

formación (mediada y seguida por la asimilación y decodificación de lo aprendido) el sujeto está en situación de aprendizaje. A medida que se avance y el participante mejore habilidades o adquiera conocimientos, la acumulación de éstos dará por resultado no la suma sino la integración de los mismos al repertorio cognitivo-conductual, pretensión particular de la Capacitación.

Sin embargo, antes de iniciar una actividad instruccional hay que evaluar el nivel de cada participante, para instruir como señala Gagné tomando en consideración la capacidad individual de los asistentes, ya que aún cuando se trate de grupos pequeños y aparentemente homogéneos hay personalidades y conocimientos distintos. Si se evalúa se tiene la posibilidad de promover el aprendizaje significativo relacionando lo que ya conocen los capacitandos con el nuevo material que se ha de presentar o estableciendo una idea general al inicio del curso relacionando ésta con los conocimientos a enseñar. Hacer, además, uso de la utilidad que reporte a cada uno lo que se le está enseñando, con el fin de asegurar lo significativo del aprendizaje.

Hasta aquí se habla básicamente del como se aprende, pero también es importante saber como se enseña, aspecto fundamental en capacitación. A continuación se presentan -- las cuestiones básicas de enseñanza a considerar aún cuando a-

lo largo de lo expuesto se han tocado ya algunos puntos dada la relación que guardan con el aprendizaje.

Es muy conveniente saber como puede aprender un-
capacitando y las variables que influyen en el aprendizaje y sa-
ber qué es más adecuado hacer para ayudarlo a aprender mejor. -
Entonces, la enseñanza es ante todo encauzar deliberadamente el
aprendizaje a través de los lineamientos sugeridos por la pro-
pia teoría del aprendizaje.

La facilitación del aprendizaje es un fin propio
de la enseñanza, es decir la enseñanza no es un fin en sí misma
a menos que aquellos a quienes se instruya aprendan. "La ense-
ñanza en sí es eficaz tan sólo en la medida en que manipula efi-
cientemente las variables psicológicas que gobiernan el aprendi-
zaje"(10).

Y ya que la enseñanza comprende esta manipula---
ción de variables, clasificar las mismas puede ser adecuado pa-
ra esclarecer la naturaleza del proceso de aprendizaje y aque--
llas condiciones que lo afectan. Según Ausubel una forma de cla-
sificar consiste en dividir estas variables en: a) intrapersona-
les y b) situacionales. La categoría intrapersonal incluye: a) va-
riables de la estructura cognoscitiva: ya que los conocimientos
tienden a estar organizados en secuencia y en forma jerárquica,
(10) Ausubel P.D. op. cit. p-28

lo que alguien sabe y el grado en que lo sabe influyen en la --
disposición para nuevos aprendizajes; b) disposición del desarro-
llo: la dotación cognoscitiva de un estudiante de 15 años no es
comparable con la de un adulto, lo que los apresta para tareas-
de aprendizaje distintas; c) capacidad intelectual: intelligen-
cia general, capacidad verbal y habilidad para resolver proble-
mas; d) factores de motivación y actitud: el deseo de saber, la
necesidad del logro y de autosuperación en un campo de estudio,
e) factores de personalidad: diferencias individuales de ajuste
personal, niveles de ansiedad, etc. Como es claro, factores co-
mo éstos tienen efectos profundos en los aspectos cuantitativo-
y cualitativo del proceso de aprendizaje y habrá que tenerlos -
en mente.

En la categoría situacional se incluyen a) la --
práctica: frecuencia, distribución, método y condiciones genera-
les, b) el arreglo de los materiales de enseñanza: en función -
de la cantidad, dificultad, tamaño de los pasos, lógica inter-
na, secuencia y uso de ayudas didácticas, c) factores de grupo-
y sociales: cooperación, competencia, estratificación social y-
d) las características de quien imparte la enseñanza: personali-
dad y nivel de conocimientos.

Lo anterior muestra que el aprendizaje no ocurre
en el vacío sino en relación a uno mismo, a otros individuos --
que generan diversas reacciones y sirven de representantes de -

un conocimiento que hay que aprender. Así, durante el desarrollo de su personalidad un sujeto adquiere una orientación hacia el aprendizaje, lo que afecta además de la adquisición de nuevos juicios de valor, los alcances, la profundidad y la eficiencia del proceso de aprendizaje.

Entra aquí, entonces, un considerable juicio profesional para capacitar. Es decir, hay que evaluar aspectos básicos de la preparación de aquello en lo que se instruirá y de quien lo hará, evaluar situaciones del momento de instrucción; estado de disposición, motivación, atención y comprensión presente en los capacitandos y considerar factores tanto de sexo, personalidad, aspiración y pertenencia social de aquellos a --- quienes se instruye.

En los siguientes apartados se hace referencia a como las variables mencionadas se manejan en capacitación y que van desde el diseño de un programa que requiere evaluar niveles de conocimientos, utilidad y prioridades hasta el manejo de un grupo y de las expectativas individuales de los participantes - de un curso, pasando por aquellos elementos didácticos y sus auxiliares que permiten que este proceso enseñanza-aprendizaje -- que es la Capacitación se facilite y sea más rico y fructífero.

3. DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Habiendo pues establecido los fundamentos de la Capacitación como proceso instruccional, que el Psicólogo puede desarrollar dentro de una organización, se ha de decir que esta función también contempla otros aspectos administrativos.

La unidad o departamento de Capacitación tiene a su responsabilidad propiciar las medidas y crear las circunstancias para que los integrantes de la empresa a través de un aprendizaje sistemático puedan desarrollarse. Esta unidad debe realizar eventos de capacitación internos y promover externos con la finalidad de buscar este crecimiento del personal adscrito a la empresa.

Siendo la Capacitación un derecho legal todos los empleados pueden participar en los programas de Capacitación que propicien su actualización y desarrollo.

Los programas de Capacitación deben considerarse dentro del horario normal de trabajo de acuerdo a lo estipulado en el artículo 132 fracción XV de la Ley Federal de Trabajo.

Para la planeación y desarrollo de los programas de Capacitación se requiere contar con el apoyo de nivel ejecutivo a fin de facilitar la asistencia del personal, así como con el apoyo técnico necesario para la elaboración de los mis-

mos. Toda área de la empresa deberá facilitar el acceso a la -- información que se requiera y el personal con características y disposición para desarrollar actividades instruccionales debe - contar con la autorización para que dedique tiempo suficiente a la elaboración y ejecución del programa.

Es conveniente que la empresa cuente como mínimo con un aula acondicionada en el propio centro de trabajo para utilizarse en forma permanente en el desarrollo de los eventos - de Capacitación.

El diseño de eficientes programas no es tarea fácil y los problemas implicados aún están lejos de resolverse. - El sistema típico en la mayoría de las empresas consiste en el adiestramiento durante el trabajo. A los nuevos empleados se -- les coloca en los puestos y se les dan instrucciones esporádi-- cas y no hay un trato sistemático del proceso de aprendizaje. - Aún cuando se hayan desarrollado programas formales, su diseño-- rara vez se basa en un análisis completo y cuidadoso de un buen programa de adiestramiento, las técnicas y los resultados. El - diseño de un programa de adiestramiento exige respuestas a las - siguientes preguntas:

- 1.- ¿Por qué debe efectuarse la Capacitación?
- 2.- ¿Qué evidencia se tiene de la eficacia -- de un programa particular de Capacita--- ción?

- 3.- ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes deben ser objeto de adiestramiento?
- 4.- ¿Quiénes se capacitarán?
- 5.- ¿Cómo, cuándo y dónde debe realizarse el adiestramiento?

Las respuestas acertadas a estas preguntas las proporcionan una de las seis etapas de la Capacitación (dividida así por funcionalidad). Estas etapas son necesariamente interdependientes, es decir, ha de darse la primera para poder desarrollar la segunda y así sucesivamente hasta reiniciar el ciclo.

De manera inicial, para diseñar un Programa hay que considerar que legalmente debe contemplarse por lo menos un curso para cada empleado de la empresa y por ende para cada puesto que exista en la misma. Así el diseño del Programa de Capacitación requiere de la especificación de la instrucción para cada puesto sujeto a adiestramiento.

Por otra parte las etapas de un Programa de Capacitación pueden ser coordinadas por el Psicólogo, quien hará uso de los recursos disponibles para llevarlas a cabo hasta feliz término, proporcionando resultados objetivos.

Las etapas del proceso son las siguientes⁽¹¹⁾

- 1.- Diagnóstico
- 2.- Planeación
- 3.- Coordinación
- 4.- Ejecución
- 5.- Evaluación
- 6.- Seguimiento

1. Diagnóstico de Necesidades

La primer etapa es una evaluación diagnóstica o diagnóstico de necesidades (como se conoce en la industria). En ésta se detectan los factores relacionados con los conocimientos, habilidades y actitudes que representan obstáculos para el logro de los objetivos orgnizacionales y que son susceptibles de solución a través de la Capacitación. Es éste el momento en que la tecnología educativa iniciará la facilitación del aprendizaje, evaluando lo que cada quien sabe.

"A través del diagnóstico de necesidades manifiestas y encubiertas se pretende determinar las posibles situaciones problemas en las áreas técnica, humana y administrativa que dificulten el alcance de los objetivos en la empresa, planteando sugerencias para la solución de la problemática detectada"(12)

(11) Nacional Financiera S.A. op. cit. p.p. 5-11

(12) Idem, p -5.

Aquí se realiza la investigación de las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que tienen los trabajadores, en relación a lo que demanda su puesto de trabajo. Por lo anterior es indispensable conocer la descripción de tallada de cada puesto a fin de afirmar con certeza si es necesaria o no, o hasta donde debe abarcar la Capacitación.

Las carencias para quienes las tienen, originan que no realicen eficientemente su trabajo y por consiguiente - habrá deficiencias en los productos o servicios que proporcionen.

La detección de estas necesidades es la base para la elaboración de los programas de capacitación.

Durante esta fase las técnicas a seguir son la aplicación de cuestionarios; inventarios de habilidades, entrevistas, observación.

Los criterios para elegir el instrumento dependen de lo que dicte la descripción del puesto y la evaluación del desempeño del mismo. Es decir, si se trata de un puesto -- que requiere de un constante trato interpersonal y la evaluación del desempeño de quien funciona en este lugar no es muy adecuada, éste es un indicador para aplicar un cuestionario que muestre si se conocen o no los puntos claves de una relación -

interpersonal. Ahora bien, si se trata de un puesto en el que predomine la utilización de habilidades motrices, ésto guiará a la aplicación de un inventario de habilidades de ese puesto y a una observación directa para determinar si es necesaria la capacitación y en qué.

A manera general, el procedimiento a seguir -- consiste en seleccionar la técnica de diagnóstico, recopilar, integrar y analizar la información. Una vez hecho ésto habrá que determinar la problemática, jerarquizando los problemas y finalmente formular alternativas de acción.

Los aspectos que debe contemplar el diagnóstico son:

- Descripción de las funciones de cada puesto.
- Función Genérica.
- Función Específica.
- Evaluación del desempeño de cada una de las funciones anteriores.
- Especificación de cuáles de esas funciones se están desempeñando adecuadamente y cuáles no.
- Clasificación de aquellas funciones que se hace necesario desarrollar mejor en el empleado en cuestión.

Esto es lo que se refiere a nivel individual - con cada uno de los puestos que posea una empresa. Una vez -- que se ha realizado esta evaluación se deberán agrupar por rubros aquellos puestos que requieran una capacitación de características similares, y tratar por separado aquellas que requieran una capacitación más específica (por las características mismas del puesto y/o de las personas que lo desempeñan).

Es posible decir entonces que la interpretación de los resultados de la aplicación de estos instrumentos: su frecuencia de incidencia en cuanto a necesidades de Capacitación detectadas, la correspondencia en el nivel de enseñanza que requiera y en fin, el análisis de todo esto con respecto a los objetivos que la organización pretende para su desarrollo mismo y para cada área de trabajo o puesto en particular, determinarán la Evaluación Diagnóstica o Diagnóstico de Necesidades.

Y es precisamente el momento en el que se inicia la etapa de Planeación, en base a lo obtenido en la primer fase.

2. PLANEACION

Implica establecer los objetivos generales y educacionales, los programas, presupuestos y en general todas las actividades de capacitación de acuerdo a las alternativas

de solución propuestas en el diagnóstico.

Tiene como objetivo fijar las actividades y recursos técnicos, administrativos y económicos que integrarán los eventos a impartir, tomando como fundamento la información recabada en el diagnóstico.

En base a lo anterior el Psicólogo puede ya programar actividades, asignando a esta fase los recursos correspondientes. Es aquí en donde hay que revisar también de cuanto tiempo se dispone para el desarrollo del programa en general, a fin de distribuir las actividades instruccionales y darle a cada una de ellas un espacio de tiempo dentro de ese programa.

Así, la fase de planeación es una etapa en la que se deberá destinar una determinada cantidad de recursos técnicos, humanos y monetarios para poder establecer los alcances de la Capacitación, ya que si bien es cierto que lo fundamental para el Psicólogo es la parte instruccional, no es menos cierto -- que si no se cuentan con los recursos indispensables este proceso instruccional se verá reducido considerablemente en eficiencia.

Es menester mencionar que cada vez que un programa de instrucción rinda frutos, por mínimos que éstos sean, despertarán la inquietud de aquellos quienes se ven beneficiados --

por tal actividad y que son tanto el empresario como el mando intermedio y el personal capacitado.

Si ésto sucede es muy probable que los recursos - que se destinen a la Capacitación vayan siendo mayores y de mejor calidad.

Si el diagnóstico de necesidades es completo y da la proporción exacta de lo que cada puesto y cada empleado necesita para desempeñarse eficientemente, la planeación deberá precisar con exactitud qué recursos y qué tiempo se destinará a cada actividad. En algunas ocasiones se diseñará un plan con muchas actividades, eventos o cursos de los cuales probablemente se autorice sólo la realización de una porción determinada, pero a medida que la eficiencia del trabajo mejore y a través de una fase posterior: la evaluación, se pueda demostrar que es debido al plan de Capacitación que se han generado esas mejoras, las actividades no autorizadas en un principio tendrán mayor posibilidad de ser aceptadas para efectuarse y entonces la fase de planeación irá siendo más rica.

3. COORDINACION

Esta fase consiste en organizar, dirigir y supervisar el funcionamiento de los recursos humanos, técnicos, administrativos y económicos que integran los eventos ya previamente es-

tablecidos en la fase de planeación.

Es aquí donde empiezan a ponerse en práctica las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr el máximo aprovechamiento en la transmisión de conocimientos.

Durante esta fase se deben realizar las siguientes operaciones:

- a) Selección de Instructores
- b) Selección de materiales didácticos e instalaciones
- c) Selección de grupos homogéneos
- d) Selección, diseño, elaboración y reproducción del material de apoyo
- e) Elaboración del curso en coordinación con el instructor seleccionado
- f) Selección de Técnicas de Instrucción
- g) Coordinación con otras empresas.

Siendo, como ya se mencionó, la Capacitación una obligación legal de toda empresa, una vez que ha llegado a este punto se pueden vaciar ya los datos en las formas requeridas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su Dirección General de Capacitación y Productividad en el Trabajo, para que este programa de Capacitación y Adiestramiento sea revisado y autorizado por las autoridades pertinentes, pudiéndose en tonces iniciar la ejecución del programa. Antes de su presentación a la

mencionada Dirección, deberá ser aprobado por el Representante-Legal de la Empresa y por el Secretario General del Sindicato o en su defecto un Representante (s) de los Trabajadores.

Los criterios para la elaboración y presentación del Plan y Programa de Capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las formas que deben ser llenadas se -- presentan en el anexo No. 1.

4. EJECUCION

Una vez que el programa ha sido autorizado se esta listo para realizar la transmisión de conocimientos, el desa rrollo de habilidades y el cambio de actitudes con los medios - establecidos en las etapas anteriores y en las circunstancias - adecuadas para llevar a efecto el evento.

La ejecución de la capacitación implicará la impar ticipación de tantos cursos y eventos como se hayan planeado. Im plica también los aspectos más relevantes del proceso enseñan-- za-aprendizaje (en los cuales se pone mayor énfasis en el aparta do subsecuente).

Dentro de esta etapa los factores relevantes son:

- a) El Instructor
- b) El Participante
- c) El Contenido Temático
- d) La Técnica de Instrucción

Esta fase consiste en desarrollar cada uno de los temas que componen el curso mediante las técnicas y ayudas didácticas elegidas, y así con cada uno de los cursos que contemple el programa.

Es obvio que se trata de una actividad propia del instructor (se trate del Psicólogo o no) y que de no haberse realizado las fases anteriores se tendrían muchas dificultades en su desarrollo.

5. EVALUACION

Para saber si un curso tuvo los resultados deseados el Psicólogo encargado de Capacitación debe considerar las necesidades que le dieron origen, el objetivo general de éste así como los objetivos específicos de cada tema para saber si cada uno de estos factores ha quedado satisfecho. Esta fase es de vital importancia ya que permite saber el grado de eficiencia del curso, así como aquellos aspectos que requieran modificarse o enriquecerse.

Además, es aquí donde se recaba y analiza la información obtenida en las investigaciones que se realizan entre los participantes de los eventos para determinar si el proceso de Capacitación se ejecutó de acuerdo a la planeación y coordinación establecidas y es a través de los resultados de la eva--

luación a corto plazo de cada curso que se determinará si los recursos asignados al proceso de Capacitación fueron los adecuados para alcanzar los objetivos educacionales.

"Los Programas de Capacitación pueden ser evaluados desde dos perspectivas diferentes pero complementarias. Una involucra un criterio interno o a corto plazo-se aplica en el aula de instrucción- y la otra un criterio externo o a mediano y largo plazos -se aplica cuando el trabajador ha regresado a su área de labores-"(13)

Durante esta fase se puede utilizar: cuestionarios, entrevistas, observación.

En este caso los pasos a seguir serán los siguientes:

- * Analizar la planeación y organización del evento.
- * Analizar las técnicas de evaluación.
- * Determinar la técnica de evaluación apropiada.
- * Diseñar y elaborar el instrumento de evaluación.
- * Aplicar el instrumento de evaluación.
- * Tabular la información.
- * Analizar la información.
- * Detectar las desviaciones.

- * Elaborar reportes.
- * Proporcionar retroinformación.

6. Seguimiento.

En esta fase que sigue siendo una etapa de evaluación se recaba y analiza la información obtenida en las investigaciones que se realizan entre los participantes a los cursos de capacitación cuando éstos han regresado a su lugar de trabajo para determinar si se alcanzó la conducta final esperada en los objetivos.

Así, a través de la evaluación a mediano y largo plazo, se determinará si los programas cumplieron con el objetivo instruccional fijado a cada uno de ellos, para conocer la necesidad de reafirmar, actualizar ó impartir otro tipo de cursos que contribuyan al desarrollo integral de los participantes y al logro de los objetivos de la empresa.

En este caso se requiere de la aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación de la ejecución del trabajo, estadísticas.

El procedimiento a seguir será:

- * Analizar los objetivos educacionales.
- * Analizar las técnicas de seguimiento apropiado.

- * Determinar la técnica de seguimiento apropiada.
- * Diseñar y elaborar el instrumento de seguimiento.
- * Aplicar el instrumento de seguimiento.
- * Tabular la información.
- * Analizar la información.
- * Elaborar reportes.
- * Proporcionar retroinformación.

Así pues todos estos elementos se conjuntan para dar una capacitación adecuada y no obstante que la principal la bor del Psicólogo se haya en la elaboración e impartición de -- cursos, no hay que negar que actualmente la función es la de a-- barcar todos los aspectos que incluye inevitablemente un sistema de Capacitación.

Como la idea es profundizar en los aspectos ins-- truccionales, los siguientes apartados son una exposición más - amplia de los mismos, pero también son de interés las funciones que en general desarrollan las áreas de una unidad de Capacita-- ción. Es importante que el Psicólogo las conozca para poder de-- sempeñarlas y éstas son descritas en forma general a continua-- ción.

"FUNCIONES POR AREA" (14)

Jefatura:

- * Establecer objetivos y políticas de la unidad.
- * Planear a corto, mediano y largo plazos las actividades de Capacitación.
- * Estructurar los programas de trabajo.
- * Delimitar las cargas de trabajo y responsabilidades del personal adscrito a la unidad.
- * Seleccionar los métodos y criterios de trabajo adecuados, de acuerdo a las propuestas presentadas por las áreas que integran la unidad.
- * Dirigir las actividades de la unidad para alcanzar los objetivos establecidos.
- * Establecer controles y standares para el análisis periódico de las actividades de la unidad.
- * Mantener contacto directo con las diferentes áreas para proporcionarles servicios de apoyo.
- * Establecer y mantener comunicación constante con otras unidades de capacitación para intercambiar tecnología y conocimientos.
- * Coordinar y dirigir estudios para llevar a cabo las campañas de sensibilización y motivación que se hagan necesarias.

Area de Diagnóstico.

- * Diseñar y elaborar la técnica idónea para realizar el diagnóstico en todos los niveles.
- * Investigar sobre la forma de tabular la información obtenida y su mejor presentación e interpretación.
- * Diseñar y elaborar los formatos, para aplicar la técnica seleccionada.
- * Aplicar el instrumento de diagnóstico en todas las áreas.
- * Detectar a través de los resultados la problemática o necesidad de actualización susceptible de solucionarse con la capacitación.
- * Jerarquizar la problemática o necesidad de actualización para darle prioridad a las situaciones que entorpecen el logro de los objetivos en la empresa.
- * Proponer a Planeación, alternativas de acción para solucionar las situaciones detectadas.

Area de Planeación.

- * Seleccionar de entre las alternativas de solución propuestas por el diagnóstico, aquellas -- que de acuerdo a sus características solucio--

nen con uno o varios programas las situaciones problema.

- * Establecer los objetivos generales y educacionales del plan y de cada uno de los programas.
- * Fijar las políticas de acción a seguir de acuerdo al plan de trabajo.
- * Delinear los aspectos administrativos que se necesitan para el desarrollo del programa.
- * Proponer técnicas pedagógicas para ejecutar el programa.
- * Elaborar el presupuesto por programa cuando la ocasión lo requiera.
- * Conjuntar y programar todas las actividades requeridas.
- * Asignar posibles recursos por programa.
- * Elaborar el inventario de Recursos Humanos.

Area de Coordinación.

- * Analizar la asignación probable de recursos, - propuesta por la planeación.
- * Estudiar los objetivos generales y educacionales establecidos en la planeación para conocer las condiciones en que se desarrollará el programa.
- * Reclutar y seleccionar instructores idóneos para ejecutar el programa.

- * Elaborar el programa a impartir, en coordinación con el instructor.
- * Seleccionar las técnicas pedagógicas y los materiales audiovisuales y de apoyo.
- * Seleccionar grupos homogéneos, cuando las naturaleza del programa lo permita, para lograr mayor eficiencia en su ejecución.
- * Seleccionar las instalaciones.
- * Coordinarse con otros centros de capacitación para mantener una actualización permanente en el funcionamiento de la Unidad en General.
- * Elaborar el inventario de probables instructores internos y externos.
- * Diseñar y elaborar el material didáctico y de apoyo para los programas a efectuar, en colaboración con el instructor y las áreas involucradas.

Area de Evaluación.

- * Analizar la planeación y organización del programa para determinar su alcance.
- * Investigar las técnicas de evaluación que puedan ser aplicadas.
- * Determinar de acuerdo a las características del programa, la técnica que pueda ser aplica-

da en la empresa.

- * Diseñar el instrumento de evaluación, considerando las características establecidas en la planeación y organización, para tener un parámetro de comparación.
- * Aplicar el instrumento evaluativo al finalizar una parte importante del programa o al final del mismo.
- * Tabular la información obtenida de los resultados de la aplicación de la evaluación tomando en cuenta la forma porcentual o la frecuencia de incidencias.
- * Interpretar la información obtenida para determinar los factores que obstaculizaron parcial o totalmente el programa.
- * Retroinformar a las autoridades correspondientes para tomar las medidas correspondientes.

Area de Seguimiento.

- * Analizar los objetivos educacionales de cada programa para conocer la conducta final esperada.
- * Investigar las técnicas de seguimiento que pueden aplicarse en la empresa.

- * Seleccionar la técnica de seguimiento más adecuada de acuerdo a los objetivos.
- * Diseñar y elaborar el instrumento de seguimiento.
- * Aplicar el instrumento en un plazo de tres, seis o doce meses para conocer los alcances del programa, considerando que se efectuará un seguimiento por programa.
- * Tabular la información obtenida de los resultados del seguimiento, tomando en cuenta la forma porcentual o frecuencia de incidencias.
- * Interpretar la información obtenida de la tabulación para determinar si el programa solucionó la problemática detectada.
- * Retroinformar a las autoridades correspondientes para conocer la necesidad de reafirmar, modificar, parcial o totalmente el programa.

4. DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS

Dado que el proceso de Capacitación abarca un amplio contexto de funciones que variarán de empresa a empresa y puesto que el Psicólogo no es un "Sabelo Todo" como para elaborar e impartir todos los cursos necesarios, una de sus principales funciones como Coordinador de Capacitación es la formación de instructores y la asesoría a los mismos para la elaboración de los cursos que deberán ser impartidos. Por lo anterior es necesario que proporcione los elementos básicos en cuanto a como diseñar un curso, el establecimiento de objetivos; el uso de técnicas de instrucción, etc., a quien se ha decidido habilitar como instructor -en caso de ser instructor interno-, y en el caso de instructor externo debe cerciorarse de que la instrucción que va a impartir sea la más adecuada en su forma y contenido, aún cuando para esto deba recurrir a otros especialistas en la materia en la que se impartirá el curso.

Con esto se pretende que todo instructor tenga identificados los principios básicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, que sea capaz de aplicar las técnicas actuales de enseñanza, así como seleccionar las ayudas didácticas que le faciliten dicha aplicación.

Para diseñar un curso de capacitación es indispensable, como indica la Tecnología Educativa, contar con cierta in

formación. Esta se refiere a las operaciones, tareas o actividades específicas a las que habrá de enfocarse la instrucción; -- por otra parte es necesario conocer las características y condiciones de las personas que participarán en el curso, tales como la escolaridad, la edad promedio, los puestos que ocupan, los -- problemas u errores en que con mayor frecuencia incurren, etc.

Estos antecedentes guiarán el criterio para determinar los temas que compondrán el curso, las técnicas de enseñanza a utilizar, la duración o tiempo que se destinará al estudio de cada tema y otros elementos necesarios para el desarrollo de dicho curso.

Así, inicialmente es necesario determinar los objetivos que se pretende lograr en la impartición de cada curso.

4.1 Objetivos de Instrucción

Si se desea tener éxito en la impartición de un curso será necesario precisar el objetivo del mismo, en términos tales que permita verificar al finalizar éste si se ha cumplido.

El enunciado de un objetivo de enseñanza transmite un propósito, descubre el cambio de conducta que se desea lograr en el participante, es decir, lo que será capaz de hacer éste después de haber cumplido satisfactoriamente el proceso en

ñanza-aprendizaje.

Un objetivo es la descripción de la conducta final esperada, que el capacitado deberá demostrar al término del curso.

"Un objetivo comunicará adecuadamente su propósito en el mismo grado en que describa lo que el alumno estará haciendo y cómo se sabrá cuando lo ha alcanzado." (15)

Así pues, un objetivo debe especificar conductas-observables y medibles y desde luego posibles de lograr. Un objetivo bien preciso permite al instructor:

1. Determinar métodos y técnicas de enseñanza a utilizar.
2. Identificar desviaciones durante la instrucción
3. Precisar los elementos a considerar para la evaluación de resultados.

Un objetivo bien enunciado es el que logra --- transmitir al lector el intento de Capacitación del redactor del mismo.

Como puede haber un sinnúmero de modos de redactar un objetivo de enseñanza es conveniente en especial para --- quien se inicia en esta tarea, precisar una técnica sencilla.

(15) Mager F, Robert. La Confección de Objetivos para la Enseñanza. Ed. Guajar do. 1a. ed. México, 1981. p-87

Una técnica identificada por Robert F. Mager con
siste en :

a) Describir la conducta y/o el tipo de habili--
dad que se aceptará como evidencia de que el participante ha lo
grado el objetivo.

b) Especificar las condiciones bajo las cuales -
dicha conducta deberá ocurrir.

c) Determinar el patrón de rendimiento aceptable
o grado de perfeccionamiento que el participante deberá alcan--
zar para considerar que la conducta es aceptable.

Descrita la conducta final esperada y las condi--
ciones bajo las cuales debe ocurrir ésta, es posible aumentar -
la precisión del objetivo especificando la calidad, cantidad y
tiempo máximo permitido en su ejecución, a ésto es lo que se de
nomina patrón de rendimiento aceptable.

Ejemplo:

"El participante podrá resolver correctamente --
por lo menos siete ecuaciones lineales de primer orden en un --
lapso de 20 min."

El rendimiento mínimo puede ser expresado y espe--
cificado en número, porcentaje, cantidad de conceptos, número -
de piezas terminadas durante la instrucción, etc.

Para un curso determinado será necesario elaborar varios objetivos de enseñanza: uno general que abarque a todo el curso y que no requiere de gran precisión en cuanto a la conducta final y una serie de objetivos específicos relativos a cada tema componente que requiere de la mayor precisión posible.

La conducta final de un participante puede ser demostrada por medio de la palabra o de la acción. Se le puede pedir que responda a una pregunta en forma oral o escrita, que demuestre su habilidad para realizar cierta tarea; que resuelva cierto tipo de problema.

Además, el participante deberá conocer los objetivos del curso antes de su desarrollo para poder autoevaluar su desempeño en el mismo.

Para la elaboración de objetivos puede ser utilizada también la utilización de la taxonomía de Bloom (16).

4.2 Contenido Temático.

Para identificar los diferentes temas que compondrán el curso de Capacitación será conveniente hacer un listado de las necesidades detectadas y que habrán de cubrirse durante la instrucción. Ejemplo:

(16) Citado en Klausmeier J.H. y Goodwin W. op. cit. p-p 89-95

1. Manejo y cuidado adecuado de la máquina de es
cribir.
2. Organización del Archivo de la Oficina.
3. Mejorar Redacción y Ortografía
4. Manejo de la agenda del jefe.

Cada una de estas necesidades se convertirá en -
un módulo para la estructura del curso y en cada módulo habrá -
que precisar el objetivo de enseñanza que le corresponda (obje-
tivo terminal). Ejemplo:

Nombre del Módulo: Manejo y Cuidado de la Máqui-
na de Escribir.

Objetivo Terminal: Al término de este módulo el
participante será capaz de -
usar correctamente cada una -
de las teclas de control de -
la máquina de escribir IBM250.

Como siguiente paso habrá que dar orden a los di
ferentes módulos que compondrán el curso, de acuerdo a su inte-
rrelación, importancia y uso, asignándoles títulos adecuados.

Ejemplo:

Módulo	I	Importancia de la Función Secre- tarial.
Módulo	II	Aspectos prácticos de Redacción- y Ortografía.

Módulo	III	Manejo y Cuidados de la Máquina-de escribir.
Módulo	IV	Organización de Archivo.
Módulo	V	Conclusiones y Recomendaciones - Prácticas.

Por otra parte, la mayoría de Instructores de Empresa señalan que una cantidad aceptable de módulos por curso es de cuatro a ocho, sin embargo, ésta es una decisión libre y el número de módulos puede ser mayor o menor, dependiendo de las necesidades de instrucción y del tiempo disponible.

Con estos datos se determinan los temas que habrá de abarcar el curso y éste habrá de hacerse en cada módulo, de acuerdo con el objetivo del mismo.

Ejemplo: Módulo IV. Organización de Archivos.

- 4.1. Conceptos, antecedentes e importancia de los archivos.
- 4.2. Tipos y usos de archivos.
- 4.3. Integración y Ubicación física del archivo.
- 4.4. Actualización y Mantenimiento del archivo.

Finalmente se ha de precisar el objetivo específico de cada tema para facilitar la identificación de las técnicas y ayudas requeridas para su desarrollo.

4.3 Técnicas de Instrucción

"Se entiende por técnicas de instrucción la manera preconcebida y más o menos uniforme de enseñar algo a una -- persona o grupo, con buenos resultados"⁽¹⁷⁾

Las técnicas se pueden seleccionar considerando -- los siguientes elementos:

- * El número de personas a quien se destine el -- curso.
- * La naturaleza del curso (si está orientado a -- desarrollar habilidades, a incrementar conocimientos ó a modificar actitudes)
- * Nivel de preparación de los participantes.
- * La preparación académica y experiencia del ins -- tructor.

Sin embargo, muchas veces la instrucción se rea -- liza en condiciones que no son las óptimas. Cuando es así (cuando hay limitaciones de espacio y tiempo, de materiales, etc.) -- el instructor debe utilizar recursos que se orienten a resultados similares, no perdiendo de vista que la técnica va en fun -- ción primordial de los objetivos de instrucción.

(17) Villatoro P.R., Mazcarua T.F. Técnicas de Instrucción. Mat -- erial didáctico para el Programa de Instructores de Empre -- sas. Roberto Pinto y Asociados S.C. Consultores en Capaci -- tación México, 1985. p -63

Si en Capacitación la satisfacción de una necesidad se convierte en el objetivo a lograr, entonces la selección de técnicas se realiza en función de los objetivos, ya que ellos se orientarán siempre a la solución o reducción de los problemas o necesidades que dieron origen al curso.

4.3.1 La Técnica Expositiva

Esta técnica consiste en la presentación verbal y ordenada de conceptos o ideas y sirve para iniciar el estudio de un tema. Hay que considerar que cualquier otra técnica de enseñanza requiere de ésta y de aquí la importancia que para un instructor tiene dominarla.

La Técnica Expositiva tiene 3 fases:

a) Introducción: Aquí se informan los objetivos de la sesión, presentando el contenido a tratar e indicando la importancia del tema, relacionándolo con las necesidades de los participantes.

b) Información: Se expone el tema siguiendo el esquema previamente señalado. Debe procurarse la atención sobre los puntos principales y hacer resúmenes parciales.

c) Síntesis: El instructor recapitula lo tratado, destacando los puntos importantes. Hace preguntas al grupo para verificar la comprensión de lo expuesto y para estimular la presentación de ideas que enriquezcan el contenido y anali-

cen el tema con mayor profundidad.

4.3.2. Técnica de Discusión en Grupos

Implica un grupo de personas que analizan situaciones, comparten ideas, revisan datos, etc. Es una reunión durante la cual los participantes toman parte de la discusión --tratando de que de ella salga lo que cada uno ha de saber o poner en práctica. La discusión es coordinada y estimulada por el --instructor.

Lo esencial de esta técnica es:

- a) Todos los miembros del grupo deben tomar parte en la discusión.
- b) Tiene como finalidad adquirir ciertos conocimientos.

La manera de organizar la discusión requiere de un plan que considere precisar el objetivo de la misma, determinando los temas u objetivos parciales que se tocarán y señalando los puntos claves. Es conveniente elaborar una guía para el desarrollo de la discusión, en especial que contenga preguntas que faciliten entrar a la discusión o reencauzarla si se desvía.

Cuando la discusión se inicia, hay que promover un ambiente de libertad para que todos expresen sus ideas. Es adecuado hacer hablar a los participantes a fin de detectar

los que puedan ayudar durante la sesión o que por su personalidad puedan ser difíciles.

Aquí, como en las demás técnicas hay presentar los objetivos de sesión. Conviene iniciar la discusión con preguntas generales y sencillas (de ser posible que induzcan las respuestas) y a medida que los participantes respondan reforzar sus respuestas con aprobación o aclaraciones.

Cuando se dirige una discusión: hay que hablar empleando los términos que el grupo acostumbre; mostrar interés en los participantes; observar sus reacciones para determinar que les motiva y que les aburre; tener tacto y fundamentalmente paciencia.

Se requiere dar continuidad a la discusión no permitiendo momentos extensos de silencio, excepto cuando el momento de silencio tenga relación con alguna intención del instructor, por ejemplo: motivar al grupo a pensar en algo.

En síntesis, el instructor enfatiza los puntos importantes, formula preguntas para canalizar al grupo y hacerlo participar, subraya las ideas que el grupo aporte a la sesión, así como las decisiones a que lleguen.

4.3.3 Técnica de Corrillos.

Se da este nombre a la discusión que se hace --

con un grupo de personas, en varios subgrupos con el propósito de analizar y discutir cierta información para obtener conclusiones.

La técnica se divide en las siguientes fases:

a) Introducción: Se plantean los objetivos que se persiguen y la forma en que se distribuirá el grupo para formar los corrillos. Cada corrillo nombra un moderador quien da a cada participante las instrucciones por escrito del tema a discutir y el material didáctico en su caso (también pueden hacerlo verbalmente el instructor o el moderador).

b) Estudio: El instructor explica que las instrucciones (verbales o escritas) son la guía para el análisis y la discusión y que el material didáctico contiene la información básica, pudiendo funcionar también sin material.

c) Interacción: El instructor pide al moderador de cada corrillo que lea sus conclusiones al resto del grupo, dirigiendo las aportaciones hacia la aclaración de dudas, la discusión y solución de las diferencias que existan y la obtención de conclusiones finales.

d) Síntesis: Si el grupo o el instructor lo estiman conveniente se elabora un resumen y se analiza si se lograron o no los objetivos.

4.3.4 Simposio

Consiste en la presentación de diferentes aspectos de uno o varios temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de especialistas, los cuales durante la exposición no intercambian opiniones ni discuten entre sí. El simposio es presidido por un moderador y se integra de la siguiente forma:

a) Presentación: Se dan a conocer los objetivos; el esquema del contenido a tratar; los participantes especialistas o en el caso de situaciones menos formales en un curso, presentar a los ejecutivos de las empresa.

b) Información: El moderador o instructor concede la palabra a cada especialista para que haga la exposición al grupo del tema que le fue asignado. El moderador establece la relación entre la información proporcionada por los expositores.

c) Interrogatorio: Terminadas las exposiciones, el moderador invita al grupo a dirigir preguntas a los especialistas, pudiendo hacerse ésto también al finalizar la exposición de cada uno de ellos.

d) Conclusiones: En ocasiones es conveniente utilizar una o varias personas que, una vez que el grupo obtuvo conclusiones, las den a conocer y se pongan a consideración del grupo, quien debe discutir las hasta aprobar las más acertadas.

4.3.5 Método de Caso

Es utilizado como medio para que los participantes aprendan por sí mismos, es decir que adquieran o desarrollen procesos de pensamiento independientes.

Una característica esencial es la gran variedad y número de casos que representan situaciones reales. Esto permite que lo enseñado a través de esta técnica tenga profunda repercusión en el aprendizaje. Estos casos constituyen material de fácil comprensión y capacitan a los participantes para conocer las circunstancias históricas y ambientales de los sucesos descritos.

Una vez presentados los casos, el instructor promueve la discusión llevando a los participantes a indicar ventajas y desventajas posibles de cada una de las formas de actuación presentadas y a que puedan concluir un tipo adecuado de actuación, conduciéndolos también a señalar variantes que se puedan promover, dependiendo de las situaciones.

4.3.6 Dramatización (Role Playing)

Esta técnica se utiliza como herramienta de aprendizaje que surge de las relaciones, sentimientos, emociones de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales.

Cualquier situación a dramatizar implica la interacción entre dos personas por lo menos, o tanto como el dise

ño del curso y la imaginación del instructor o participante lo permitan.

La técnica tiene una profunda penetración ya que su fundamento es hacer -imaginar- hacer, lo que contribuye a que quede indeleble en el recuerdo por un buen tiempo, dando mayor posibilidad de fijarse en el pensamiento y crear un hábito de acción.

Permite el aprendizaje, haciendo ajustes a cada actuación para lograr el fin propuesto, a través de la retroalimentación que recibe.

4.3.7 Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (E.P.T.)

Esta técnica fue concebida para facilitar el entrenamiento rápido de obreros, extendiéndose después a puestos de trabajo que requerían la realización de tareas más complejas.

Se divide en 3 fases básicas:

a) Análisis del Puesto: Consiste en dividir el trabajo en una serie de operaciones o fases, determinando el punto clave de cada una de ellas. La operación o fase es una parte definida de la tarea que marca una etapa precisa en el avance del trabajo. Un punto clave es aquello que define la calidad de la operación, facilita su ejecución o garantiza la seguridad del trabajador o del equipo.

Deben indicarse las herramientas, equipo o instrumentos a emplear para la ejecución de la tarea y de ser posible un diagrama que ilustre la forma correcta de realizarla o que exponga la presentación final del producto.

b) Estructura del Programa: La instrucción se organiza de acuerdo al grado de dificultad de las operaciones y el nivel de conocimientos de quienes serán instruidos. Si se trata de gente que nunca ha realizado un trabajo similar, hay que ser cuidadosos y seguir estrictamente el orden del programa, en tanto que para personas con alguna experiencia se determinan las operaciones en que es necesario centrar la atención.

El procedimiento para definir la secuencia de instrucción es:

a) Establecer el orden lógico en que deben realizarse las operaciones en el trabajo.

b) Definir puntos claves de cada operación, considerando el riesgo físico de quien lo ejecuta, el riesgo en el producto y el riesgo en el equipo o herramienta.

c) Determinar el grado de dificultad de cada operación en función de la habilidad o especialización que se requiere para ejecutarla, de acuerdo con el punto clave correspondiente. Se asigna a cada operación una calificación, usando una escala de 1 a 10 (dar calificación de 10 a la más difícil, de 1 a la más sencilla y comparativamente su calificación a las demás).

d) Identificar el número de veces que se ejecuta cada operación para realizar el trabajo.

e) Calcular el riesgo total de cada operación, multiplicando su grado de dificultad por el número de veces que se ejecuta.

f) Agrupar operaciones aisladas y operaciones repetitivas por separado.

g) Ordenar las operaciones en grado creciente de acuerdo al riesgo total de cada una.

h) El orden para enseñar es el del inciso (g); pero si existe alguna operación que de acuerdo a este orden no pueda realizarse, si una operación inicial requiere para su ejecución saber una más avanzada, es necesario programar antes esta última operación.

i) Si el tipo de trabajo, el tiempo y otras condiciones lo permiten, conviene intensificar el entrenamiento de operaciones de mayor grado de dificultad (inciso c).

c) Impartición de la Enseñanza: Implica 4 pasos que se aplican a cada una de las operaciones y que son: 1) Explicar; 2) Demostrar; c) Hacer ejecutar y d) Poner en práctica.

La secuencia se repite por cada operación hasta completar el Programa y es recomendable que al inicio de la capacitación el instructor demuestre la tarea en su totalidad, puntualizando los rasgos inherentes a la misma y el aspecto de calidad del producto o servicio.

Hay aquí un aprendizaje dirigido ya que se verifican paso a paso progresos y dificultades de los participantes, se continúa si el aprendizaje es correcto o se corrige de inmediato. Tiene la ventaja de ser algo real, concreto; no ajenos ni al trabajo ni a las instalaciones de la compañía.

No obstante, equipos y herramientas no están fácilmente disponibles para el adiestramiento, ya que su función es la producción y la utilización del tiempo en esta técnica es mayor que en cualquier otra.

4.3.3 Pensar en fases

En esta técnica se hace una descomposición del trabajo, haciendo notar dos características importantes

- a) Dividir el trabajo en fases.
- b) Anotar los puntos claves.

- Fases demasiado grandes no ayudan a la comprensión de los alumnos.
- Fases demasiado pequeñas hacen que la instrucción no progrese.

A diferencia del E.P.T, esta técnica se emplea esencialmente en la enseñanza de habilidades intelectuales y actitudes.

Para facilitar el uso de ambas técnicas conviene u
tilizar una hoja de descomposición del trabajo, como la que se
presenta a continuación.

HOJA DE DESCOMPOSICION DEL TRABAJO.

Area _____	
Puesto _____	
Fecha _____	
Elaboró _____	
FASES IMPORTANTES (Qué hacer)	PUNTOS CLAVES (Cómo hacer)
Parte de la operación que marca una etapa en el pro greso del trabajo.	Todo lo que en una fase conduzca a: - éxito en el trabajo - evitar accidente - facilitar el trabajo (información especial)

4.4 Ayudas para la Enseñanza

En sentido amplio incluyen todo el material que ayxilie al instructor para llevar a cabo la enseñanza.

Se utilizan para facilitar la comunicación de da--tos, ideas y conceptos en general. En ocasiones, las ayudas son sustituto del objeto real que se estudia, en otras son los propios objetos, facilitando así el examen, manipulación u opera--ción para el capacitado. Sin importar su naturaleza, el propósito de las ayudas para la enseñanza es facilitar al instructor - el logro de los objetivos del curso.

Clasificación de las Ayudas.

Para la comprensión de los tipos de ayudas y la u--tilidad de las mismas, conviene tener una clasificación que aún cuando no sea exhaustiva abarque las más usuales y efectivas.

La clasificación es la siguiente:

- 1) Ayudas Impresas
- 2) Ayudas Gráficas
- 3) Ayudas en Tercera Dimensión
- 4) Ayudas Audiovisuales.

4.4.1 Ayudas Impresas.

Pueden ser libros de consulta, de texto, apuntes, -manuales, revistas, folletos, reglamentos, etc.

Estas ayudas se utilizan para:

a) Dar información preeliminar al curso a fin de que los participantes inicien éste con un grado determinado de conocimientos del tema.

b) Proporcionar material de referencia que permita su lectura y discusión durante las sesiones o fuera de ellas para complementar la información.

c) Efectuar evaluaciones en relación al curso.

La selección y preparación de esta ayuda debe ser cuidadosa para que cumpla su propósito y no se vaya a convertir en obstáculo para el instructor, y requiere:

a) Ser concisa y estar redactada en términos concretos.

b) Que el contenido se refiera estrictamente al tema para que se usará.

c) Incluir, de ser posible, dibujos, gráficas o esquemas.

d) Complementarlas con glosarios de términos, referencias bibliográficas e indicaciones para su uso.

4.4.2 Ayudas Gráficas.

Estas son materiales que ilustran datos, ideas o conceptos mediante una combinación de dibujos, símbolos y pala

bras. Generalmente estas ayudas:

- a) Presentan objetivos y contenido del curso.
- b) Presentan dibujos o esquemas para facilitar la explicación de procesos o ideas complejas.
- c) Presentan términos teóricos y conceptos relativos al curso.
- d) Presentan puntos claves.

Algunas características en su preparación son:

- a) Ser suficientemente grandes, para que todos los asistentes las puedan ver claramente.
- b) Ser claras, precisas y contener sólo lo esencial.
- c) Ser agradables en composición y arreglo.
- d) Emplear símbolos conocidos por los participantes o fácilmente identificables.

4.4.3 Ayudas en Tercera Dimensión.

Son aquellos objetos tales como maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, componentes, etc., o modelos completos, seccionados, de tamaño real, a escala como las maquetas. Se usan para:

- a) Que los capacitandos conozcan en forma real los instrumentos cuya operación se pretende enseñarles.

- b) Que conozcan los componentes o la disposición interna de ciertos equipos o máquinas, que una vez armados y operando no es posible observar.
- c) Facilitar al capacitando la operación o práctica de ciertos equipos o herramientas antes de su uso en el puesto del trabajo.

Se requiere:

- a) Que sean lo más cercano a la realidad en composición, medidas y distribución.
- b) Disponer de un sitio accesible y visible para todos los participantes.
- c) Elaborarlos con materiales resistentes y durables para soportar el uso que en ocasiones es inadecuado por parte de los participantes.
- d) Ser sencillas.

4.4.4 Ayudas Audiovisuales.

Son aquellos materiales fotográficos, grabados o dibujos sencillos, posibles de proyectarse en una pantalla y pueden ser la transparencia o diapositiva, la filmina, el acetato.

Cualquiera de estas ayudas puede constituirse en un medio efectivo para realizar una presentación, resumir y repasar temas, ilustrar objetos, procesos, ideas, etc.

5. EL GRUPO Y SU CONDUCCION

Un elemento más que es fundamental en la impartición de cursos es el manejo que del grupo se haga.

El instructor de empresas trabaja con adultos y como Psicólogo se es conciente que ésta es una forma diferente a -- las situaciones que se enfrentan cuando se trabaja con niños o jóvenes en formación.

Los adultos son un mundo de experiencias, poseen -- rasgos particulares, opiniones propias, preferencias y conocimientos que se han formado a lo largo de los años. Se puede suponer -- que se trata de gente conservadora y efectivamente su conducta -- observable es "la resistencia al cambio" debido a que han aprendido una forma muy personal de responder y cuando se trata de hacer de ese cambio una imposición, obvia decir que es algo que no les interesa y que además promoverá su inconformidad y su deseo de -- obstaculizar el curso.

Resulta un tanto difícil interesarlos en aprender -- algo nuevo cuando sienten que no les ayudará a resolver problemas personales o de trabajo. Pero sí les motiva lo que genera su conocimiento y reconocimiento. En suma, hay un interés personal y laboral.

Un factor que con frecuencia limita (especialmente -- en niveles operativos) es la creencia de los adultos de que ya no

están a tiempo para aprender, por lo que es necesario demostrarles (haciéndoles notar sus progresos) que pueden aprender como - lo hicieron en años anteriores y mejor aún, debido a la experiencia que ya poseen.

Debe existir en el Psicólogo la convicción de que las personas a quienes se va a enseñar son susceptibles de aprender aquello para lo que el curso fué diseñado; estar ciertos de que los adultos poseen un aprendizaje selectivo que permite confrontar los nuevos estímulos con experiencias pasadas y adoptar nuevos comportamientos, no es conveniente tratarles como escolares de primaria y no desean que sus deficiencias les sean indicadas frente al grupo.

Como coordinador de Capacitación y/o como instructor, el Psicólogo debe tener presente que para la "mayoría" asistir a un curso es un esfuerzo extra, por lo que se interesarán sólo en aquellos cursos que les resulten en una utilidad a corto -- plazo. Esta utilidad inmediata es indispensable porque el adulto debe encontrar justificación para el tiempo y el esfuerzo que invierte.

"Además, el instructor debe comprender que hay algunos rasgos personales en este adulto que lo diferencian de los demás: su agilidad para comprender explicaciones, sus conocimientos previos sobre el asunto que se va a tratar, su capacidad de trabajo en equipo, las experiencias anteriores, las barreras o -

vicios y formas de hacer las cosas como está acostumbrado y que además siente le producen buenos resultados"⁽¹⁸⁾

La presentación inicial de cada uno de los miembros del grupo y la exposición del por qué se encuentra en el curso, - cuáles son sus expectativas, así como una observación continua - de las actitudes e interés mostrado hacia el curso, son los elementos que permitirán al instructor conocer lo esencial de cada participante, la fuente principal de motivación para cada uno y le posibilitará ejercitar sus habilidades como conocedor del tema y como conductor de grupos; hacer aportaciones valiosas para el grupo o señalar a cada participante tareas complementarias -- que le permitan cubrir sus deficiencias.

Una vez que se imparte la instrucción es conveniente transmitir con sinceridad al grupo que aunque como instructor va a enseñarles algo, se reconoce que cada uno de ellos tiene valores personales y puede tener mayores conocimientos que el instructor en otros campos e inclusive en la temática a desarrollar pero que el aprendizaje se dará principalmente con el intercambio de experiencias de todos.

Es conveniente dar a conocer el plan de trabajo, analizarlo con el grupo y aceptar opiniones y sugerencias que se propongan, haciendo los ajustes necesarios.

La mayoría de los profesionistas y de los Psicólo--

(18) Villatoro P.R. y Mazcarua T.F. op. cit. p-17

gos están de acuerdo en que cada momento puede ser transformado en una instancia de aprendizaje. Y con mucha mayor razón sucede esto en un evento de Capacitación.

A lo largo de este trabajo se puede observar lo complejo de esta función propia del Psicólogo. Se ha hablado de aspectos teóricos, legales, técnicos y sin embargo, en todos ellos se encuentra presente uno que es fundamental en el proceso de Capacitación, de la Industria, de la Sociedad: la Relación Humana.

Esta relación es esencial para el éxito de cualquier evento de Capacitación, pero está movida por factores que es importante conocer.

Cuando se asiste a un curso, se poseen expectativas tanto a nivel de participante como de instructor.

¿Cómo será el instructor? ¿Sabrá realmente del tema? ¿Le gustará que uno tome la iniciativa para participar? Estas y muchas otras preguntas se plantea un participante.

¿Podré terminar el temario? ¿Cómo serán las preguntas? ¿Les parecerá útil lo que se les va enseñar? También son preguntas que como instructores y como Coordinadores de Capacitación se hacen y que es necesario contestar. Como tales hay que ubicarse en las 2 partes del proceso: instructor-capacitando y antes de iniciar el curso dar las respuestas más acertadas

das para asegurar las máximas probabilidades de éxito.

Una vez en el evento hay que reconocer de inmediato las expectativas de los ahf presentes sin menospreciar alguna. Si se cree que una o varias de ellas no son relevantes habrá que contestarlas concisa y brevemente, pero nunca debe hacerse sentir a nadie que su inquietud no es valiosa. No hay --- que hacer que la autoestima y la motivación de los participantes decaigan o la propia instrucción decaerá.

Especialmente en grupos grandes hay intereses muy diversos que hay que conciliar buscando los objetivos comunes - entre los asistentes y trabajando sobre éstos. Las expectativas menores hay que trabajarlas también, motivan mucho a quienes las tienen. Para ello hay que lograr que todos comenten lo que esperan del curso, hacerlo y cumplir expectativas importantes a medida que se avanza en el curso, genera confianza y aprobación para la instrucción planeada.

Además, asistir a un curso genera una expectativa especial.

Uno de los graves problemas de la sociedad actual es la despersonificación, el congelamiento de los grupos; la no identificación por objetivos comunes, la pérdida del sentido -- por el trabajo y el producto del mismo.

Llegar a un curso es una oportunidad clara para--

disminuir en alguna medida los efectos antes mencionados, problemas que generan daños graves y profundos en la población y que hacen necesario se les ataque pronto y cotidianamente.

La capacitación no es una solución total, es un -- factor que contribuirá a restarle fuerza a tan complicada problemática.

Es aquí donde se enlazan claramente Pensamiento, E moción y Conducta. Es ésta una instancia que sobre todo para un Psicólogo como instructor es conveniente aprovechar para poner a prueba sus conocimientos metodológicos, educativos, clínicos y sociales, y hacer de ésta una experiencia que permita a los participantes sentir que son seres valiosos y que el trabajo que desempeñan también lo es y que las modificaciones que en él puedan introducirse estarán dictadas por su nivel de conocimientos y por el qué tan adecuadamente está percibiendo -- las situaciones que maneja.

Como instructores hay que dar a los participantes opiniones, alternativas, pero especialmente hay que sembrar en ellos la inquietud por encontrar cosas nuevas en su trabajo y en su vida.

Es común, en especial para los Psicólogos escuchar las siguientes preguntas ¿ qué sentido tiene la vida ? ¿ qué sentido tiene mi trabajo ?

La vida para cada ser humano tiene un valor, un significado, una razón de ser. Es por tanto necesario saber -- dar a la vida un sentido por el cual actuar. No es suficiente -- cuestionarse sobre la vida, hay que actuar para responder a e-- sas preguntas de acuerdo a la realidad personal y a las necesi-- dades individuales.

Hay que señalar a los participantes que las acti-- vidades que realizan cada día contribuyen a logro del significa-- do de la vida. Así, el trabajo es una actividad que permite co-- mo el comer, dormir, estudiar, etc., satisfacer el sentido de -- la vida y por tanto la persona es responsable de encontrar en -- el trabajo un medio de satisfacción, pero esa responsabilidad -- también es del instructor (Psicólogo o no) como Capacitador.

El trabajo es el lugar en el que se pasa el mayor tiempo y por tanto es necesario hacer de éste algo agradable a-- través del desarrollo de las posibilidades (Capacitación), la -- personalidad y de las relaciones con los demás.

Aún cuando resulta conveniente hacer énfasis en -- lo anterior durante cada paso del evento capacitador, es neces-- rio que éste se haga en función de aquello en lo que se está -- instruyendo es decir, apegándose siempre al tema y nunca (Ud. -- Psicólogo) hacer de un curso una terapia de grupo ¡No es ese el -- objetivo!

El fin de la Capacitación es instruir, desarro---

llar o modificar actitudes, conocimientos, métodos de trabajo - y todos los factores ya mencionados son de utilidad, pero dejar que la instrucción se parcialice hacia alguno de ellos no dá -- muy buenos resultados.

Además es siempre importante la confianza y la camaradería a lograr en un curso y para ello es fundamental que - la personalidad del instructor sea tal que inspire confianza, - hay que ser atento y firme. Para crear un clima adecuado es posible auxiliarse de conversaciones sobre temas particulares de algunos de los participantes, dejar que de vez en cuando comenten alguna anécdota, hagan chistes, utilizar juegos vivenciales (si se sabe como hacerlo).

Por otra parte la dinámica del proceso de instrucción implica entre otras cosas las circunstancias que se presentan en la conducción de los grupos y sobreponerse, como instructor, a los obstáculos, aprovechando muchas veces esas circunstancias para enriquecer el aprendizaje.

Las situaciones que se experimentan en la Capacitación de Personal son múltiples ya que la gama de experiencias, resistencias, expectativas, antecedentes y tipologías de adultos es muy amplia.

Existen, no obstante, participantes y situaciones que se presentan con mayor regularidad y para los cuales es posible recomendar ciertas fórmulas de enfrentamiento.

5. 1 Tipos de Participantes. (19)

Hay esencialmente 6 tipos de participantes y algunos "tips" para tratarlos son:

5.1.1 El que participa demasiado.

Se trata de un elemento productivo puesto que las más de las veces proporciona información útil al desarrollo del tema, sin embargo sus frecuentes interrupciones desligan la continuidad de la exposición.

- Hay que cuestionarle en forma dirigida, controlando así su participación,
- Mantenerle ocupado asignándole una responsabilidad (convertirlo en Secretario),
- Ubicarlo donde pueda intervenir menos.
- Cuando insista en participar, dirigir frases como: "si en un momento le escuchamos, pero antes recibamos la opinión de otras personas".
- " Nos estamos extendiendo demasiado, dedicaremos unos minutos al final para estos temas".

5.1.2 Contreras.

Es quien desde el inicio de la exposición manifiesta inconformidad.

(19) Villatoro P.R, y Mazcuara T.F, op. cit. p.p. 21-27

Puede convertirse en elemento negativo para el desarrollo del evento ya que puede contagiar a los demás y tomar fuerza, lo que le restaría valor a la jerarquía del instructor como dirigente del grupo.

Su tratamiento puede ser.

- Atenderle desde el inicio para evitar que obtenga fuerza.
- Cuestionarlo para que demuestre que tiene razón: "no se en que se base ¿Qué experiencias tiene de ello?"
- Usar siempre un tono amable pero firme.
- Si se manifiesta en contra de la opinión general: "para nosotros es muy importante llegar a esta decisión ¿en qué forma nos puede ayudar?"
- Cuando su argumento no tiene peso, ignorarlo: "de acuerdo su opinión es buena, pasando a otro punto..."

5.1.3 El Ignorante.

Puede intervenir torpemente al contestar en forma inadecuada.

- Debe evitarse que sea el foco de atención para diversión de los demás.

- Hay que orientarlo a puntos específicos del tema.
- Si su participación es incompleta hay que comentarla reforzando lo correcto.
- Puede tratarse, también, del novato que no conoce muy bien el tema y/o al grupo por lo que su participación es muy limitada.
- Hay que darle oportunidad para despejar dudas.
- Ayudarle a integrarse al grupo solicitándole su participación.
- Asignarle tareas sencillas durante la charla.

5.1.4 El Experto.

Es el que sabe del tema tanto o más que el expositor y si se le conoce como alguien que pueda participar negativamente es conveniente aliarse con él previamente presentándole el programa y/o solicitando su opinión sobre uno o varios puntos del mismo.

Durante el curso se le puede solicitar que resuma algún subtema expuesto, pidiéndole que lo complemente con nuevas ideas.

Lo que no debe olvidarse es que para disminuir su importancia se le debe manejar como parte del auditorio.

5.1.5 El Distraído.

Para integrar a esta persona al grupo y concentrarlo en el tema:

- Se puede hacer silencio total mirándolo fijamente pero sin agresividad.
- Elevar el volumen de la voz.
- Hacerle una pregunta dirigida para la cual no se debe esperar respuesta, inmediatamente después de hacer la pregunta continuar con el tema dejándolo a la expectativa para contestar.

5.6 El Platicador.

- Si interrumpe con diálogos aislados habrá que interrumpir la exposición y dejar al grupo en silencio o indicando que murmurar es permitido pero que preferentemente lo haga audible para todos.
- Si interrumpe con ruidos habrá que quedarse en silencio.

Lo anterior es en cuanto a los participantes, sin embargo una vez en el curso, estas individualidades dan lugar a situaciones de grupo que el instructor debe estar preparado para enfrentar.

5.2 Situaciones de grupo⁽²⁰⁾

(20) Villatoro P.R., Mazcarua T.F. op. cit. p.p. 28-35

5.2.1 Cuando se pierde el control de la sesión.

- El instructor puede hacer una pausa, si es quien está en uso de la palabra.
- Puede dirigir la mirada en forma directa a los miembros desatentos con lo cual puede volver a centrar su atención.
- El ponerse en pie por parte del instructor puede atraer la atención del grupo.
- Dirigir una pregunta al causante del desvío ó al miembro más influyente del grupo.
- Se puede hacer uso del rotafolio; hacer un resumen; emplear una gráfica o cualquier otro tipo de ayuda visual que atraiga la atención del grupo.
- Cambiar de técnica de instrucción.
- Llamar el orden con entereza pero con tacto.
- Si el desorden es muy grande establecer un receso.

5.2.2 Cuando los participantes se salen del tema.

- Se puede usar preguntas directas, cuestionando la manera en que lo discutido se relaciona con el problema que se tiene entre manos.
- Introducir algún dato cercano al tema central.

- Hacer un cuidadoso planteamiento de la sesión notificando al grupo el plan a seguir, buscando su adhesión a él.
- Hacer un resumen.

5.2.3 Cuando los capacitandos no hablan.

- Separarse ligeramente del tópico principal para introducir uno de interés más general, con el cual estén más relacionados los asistentes y que los conduzca al tema principal.
- Dirigir una pregunta de carácter general al grupo, preferentemente de naturaleza incitante.
- Mostrar enfáticamente por sus preguntas que se está alerta e interesado.
- Hacer una afirmación intencionalmente equivocada para que surja un punto de controversia para llegar a una afirmación correcta.
- Inventar una anécdota pertinente.

5.2.4 Cuando el grupo no acepta las conclusiones del instructor.

- Guiar la discusión proponiendo en diferentes palabras la misma conclusión.
- Cuando un miembro impugne las afirmaciones del instructor, dirigir una pregunta a otro asistente para que conteste la impugnación (pregunta de

relevo).

5.2.5 Cuando un miembro se opone al instructor.

- Invitar a otros miembros a contestar las preguntas u objeciones del disidente.
- Dejar el punto de vista del opositor como una afirmación y pasar sobre ella.

5.2.6 Cuando los miembros del grupo discuten acaloradamente entre sí:

- El instructor toma el control de la situación haciendo un resumen o callando mientras el grupo se calma.
- El instructor interrumpe y hace una pregunta.

5.2.7 Cuando uno o más miembros del grupo son tímidos.

- Hacerles preguntas que puedan contestarse fácilmente.
- Felicitar al participante tímido cuando haya expuesto sus puntos de vista.
- Propiciar un ambiente de apertura, de confianza y cordialidad.

5.2.8 Cuando un miembro objeta habitualmente los puntos de vista del instructor o de los otros asistentes.

- Tratar de encontrar las razones encubiertas -- que lo hacen ver hostil.
- Si es posible, dejarlo que se percate por sí mismo de que es una minoría.
- Usar preguntas de rebote.

5.2.9 El grupo está decepcionado por cuestiones- ajenas.

- Una inyección de buen humor o un comentario ingenioso puede distraerlo de sus preocupaciones
- Si persisten en introducir los problemas, de--jarlos desahogarse por unos minutos e inmediatamente proceder con el tema central.
- Mostrar los aspectos positivos o las ventajas- del problema que les preocupa.

Así pues, un instructor debe estar siempre aten- to a las diversas situaciones que individualmente o en grupo - se generan durante un curso, si se desea que la instrucción se facilite y progrese.

Finalmente a medida que el trabajo como instruc- tor avanza, más rica será la forma de instruir, más variada la estrategia para atraer la atención de los participantes y más- efectiva la habilidad para desarrollarse en el arduo trabajo - de la capacitación.

II. OBJETIVOS

En este apartado están contemplados los objetivos generales de Servicio Social de la Carrera de Psicología, así como los dictados por Nacional Financiera, S.A. para cubrir por los Psicólogos en el área de Capacitación. También se encuentran plasmados los objetivos particulares de quien elaboró el presente.

Los objetivos generales del Programa de Servicio Social de la Carrera de Psicología y que están divididos en niveles: institucional y estudiantil son los siguientes:

* Nivel Institucional.

1.- Propiciar situaciones de aplicación de la práctica psicológica que permitan relacionar al Psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.

2.- Adecuar el perfil profesional del Psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.

3.- Propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológica como medios alternativos de docencia.

4.- Propiciar situaciones de intervención que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la carrera, para formar profesionales de utilidad.

* Nivel Estudiantil.

1.- Desarrollar habilidades que permitan realizar actividades concretas que demuestren el dominio operacional y el conocimiento integral de un concepto dado.

2.- Desarrollar habilidades que permitan aplicar en la práctica los aspectos operacionales relevantes a la información teórica adquirida e integrada durante la carrera.

3.- Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información relevante a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado.

Por otra parte, el objetivo principal por el que un Psicólogo presta sus servicios en NAFINSA es:

* Escuela Nacional de Estudios Profesionales - Zaragoza. Manual para la Elaboración del Informe Final del Servicio Social de Psicología. Coordinación de Internados. Servicio Social y Exámenes Profesionales (CISSEP).

**** Promover y apoyar el desarrollo adecuado de todos los que laboran en ella por medio de la selección de -- los mejores recursos humanos y buscando en ellos un alza en -- su nivel de vida en el aspecto laboral a través de la capacitación técnica así como en los aspectos emocional y conduc--- tal, a partir de la capacitación interpersonal y el desempeño de actividades recreativas y culturales.**

Los objetivos generales establecidos por NAFINSA para el desempeño en el área de Capacitación son:

El pasante:

1.- Contribuirá a optimizar los recursos disponibles para el Area de Capacitación: Humanos, Económicos y Materiales.

2.- Contribuirá al diseño, desarrollo y evaluación del Programa de Capacitación.

3.- Desarrollará actividades para promover mejoras en el Programa Instruccional de la Institución.

4.- Asesorará la adecuada impartición de los eventos de Capacitación.

**** Nacional Financiera S.A. Manual de funciones del Departamento de Capacitación. Documento Interno. México, 1985.**

Los objetivos particulares de quien prestó este servicio fueron:

a) La incorporación a un campo de conocimiento y de trabajo, hasta entonces personalmente desconocido.

b) Desarrollar integralmente en el área de Capacitación los conocimientos obtenidos durante la carrera, abarcando los aspectos metodológicos, educativos, clínicos y sociales.

c) Aprender a diseñar, impartir y evaluar la actividad de Capacitación.

III. CARACTERISTICAS GENERALES DE NACIONAL FINANCIERA S.A.

* NACIONAL FINANCIERA S.A.

Antecedentes Históricos.

La idea de crear una institución como Nacional Financiera surgió de la necesidad de fortalecer el incipiente sistema bancario mexicano y de auxiliar a la banca privada -- que a principios de los años treinta enfrentaba serios problemas. En esa época los establecimientos de crédito contaban con numerosos inmuebles y garantías reales en sus activos, lo cual impedía la realización de las funciones de esos establecimientos pues carecían de la necesaria liquidez para operar.

La Ley General de Instituciones de Crédito del 28 de junio de 1932 fijó un plazo de tres años para que las instituciones de crédito enajenaran, cobraran o ejecutaran -- los bienes, créditos e hipotecas que aceptaron o se adjudicaron en pago antes de la promulgación de dicha ley y que no debían conservar en sus activos. La ejecución de lo dispuesto en la ley general de instituciones de crédito en un plazo tan breve fué imposible y por lo tanto persistió el problema de realizar adecuadamente el programa de reorganización bancaria trazado por el ejecutivo. Debido a estas circunstancias se consideró que el camino para resolver el problema era el de crear una Sociedad Financiera cuyo objetivo sería el de tomar a su-

* Nacional Financiera S.A. Manual de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso. Documento Interno. México, 1985.

cargo y llevar a cabo rápida y eficazmente la realización directa del fraccionamiento y la colonización de los inmuebles que formaban parte de los activos de los bancos incluyendo - las tierras que el gobierno federal y ciertos grupos oficiales o semioficiales, así como las liquidaciones de la Comisión Monetaria y de la Caja de Préstamos para obras de Irrigación y Fomento de la Agricultura, tuvieron que adjudicarse por diversos conceptos. Esta fué la situación que llevó al - presidente Abelardo L. Rodríguez a expedir la ley del 30 de Agosto de 1933, mediante la cual se autorizaba a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a fundar una sociedad financiera con carácter de Institución Nacional.

Sin embargo, este decreto no se cumplió y su contenido esencial fué recogido en el cuerpo de la ley del 24 de abril de 1934, publicada el 30 del mismo mes y año, -- que derogó la ley del 33' y autorizó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para crear la Nacional Financiera - S.A., con carácter de Institución Nacional de Crédito.

Nacional Financiera fué constituida con un capital de 50 millones de pesos, de los cuales el Gobierno Federal aportaría el 50% mediante acciones de la serie "A" y el resto lo suscribirían las instituciones privadas de Crédito y el público mediante acciones de la serie "B".

El capital aportado por el Gobierno Federal --

serviría de fondo de garantía y se emplearía para obtener utilidades en favor de los accionistas de la serie "B" cuyas acciones serían preferentes para disfrutar de un dividendo anual del 6%. Se esperaba que con este dividendo las instituciones de crédito que incorporasen a Nacional Financiera sus bienes, obtendrían a cambio del quebranto que sufrirían debido a los reajustes del avalúo, la ventaja de una reeducción inmediata sobre capitales que, aunque disminuidos, dejarían de estar congelados y de ser gravosos.

En términos de la ley mencionada, el día 30 de junio de 1934, se fundó Nacional Financiera por escritura -- 13672 otorgada en la notaría número 41 del D.F. La institución inició sus actividades el 2 de julio de 1934 con la firma de una acta solemne y con la presencia del presidente de la República. Fué la cuarta institución creada en el proceso de organización del sistema bancario nacional. Después de -- ser constituida la Comisión Nacional Bancaria en 1924; se -- creó el Banco de México como Banco Central de la Nación en -- 1925; en 1926 se fundó el Banco Nacional de Crédito Agrícola y en 1933 el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas.

El 30 de diciembre de 1940 siendo presidente -- el General Manuel Avila Camacho, el Congreso de los Estados -- Unidos Mexicanos decretó la Ley Orgánica de la Institución -- Nacional de Crédito denominada Nacional Financiera S.A. en --

la cual se redefinieron los objetivos y las funciones de la institución iniciándose una nueva etapa en su trayectoria.

En la exposición de motivos de esta ley se reconoce que en la práctica no es compatible la función propiamente de crédito con la de administración de bienes raíces y el Gobierno Federal consideró inaplazable la necesidad de modificar la estructura y programa de Nacional Financiera S.A. para que la institución desempeñara un papel más definido. - En la ley de 1940, por tanto, se plantea que Nacional Financiera tendría por objetivo:

- 1.- Vigilar y regular el Mercado Nacional de - Valores y de Crédito a largo plazo.
- 2.- Promover la inversión del capital en la organización, transformación y fusión en toda clase de empresas.
- 3.- Operar como institución de apoyo con las - sociedades financieras o de inversión, --- cuando hubiesen concedido crédito con ga-- rantía de valores.
- 4.- Vigilar y dirigir el funcionamiento de las bolsas de valores.
- 5.- Actuar como sociedad financiera o de inversión.
- 6.- Actuar como fiduciaria, especialmente del- Gobierno Federal y sus dependencias.

- 7.- Ser la depositaria, legal de toda clase de valores.
- 8.- Actuar como caja de ahorros; y otros más.

La Ley Reformativa de la Orgánica del 30 de diciembre de 1947, promulgada siendo presidente de la República el Lic. Miguel Alemán, fortaleció la posición de Nacional Financiera dentro del Sistema Crediticio y confirmó a la Institución como emisora de títulos de deuda del Gobierno Federal y encargada de todo lo relativo a la obtención y manejo de créditos de instituciones extranjeras privadas, gubernamentales e intergubernamentales. Las enmiendas contenidas en esta ley facultaron a la institución para cumplir con mayor eficiencia la función que le fué encomendada de ser órgano central y coordinador de los financiamientos a largo plazo, externos e internos que exigía el desarrollo del país, tanto en lo que hace a las operaciones de crédito público, como a la promoción y asistencia de empresas fundamentales para la economía nacional.

En este aspecto Nacional Financiera debía dedicar sus recursos a la creación de empresas, bien para que aprovecharan recursos naturales inexplorados o buscaran la mejoría técnica y el incremento sustancial de la producción de ramas importantes de la economía nacional o bien contribuyesen a mejorar la situación de la balanza de pago. A su vez Nacional Financiera en estrecha cooperación con el ban-

co de México, debía tener una intervención constante sobre el mercado de valores para dotarlo de estabilidad y liquidez en beneficio del crecimiento ordenado de la economía.

Posteriormente cuando Nacional Financiera había cumplido 40 años de existencia y siendo Presidente de la República el Lic. Luis Echeverría Álvarez, se promulgó la nueva ley orgánica de la Institución.

En la expansión de motivos de esta nueva ley orgánica, se menciona que debido al inicio de una nueva etapa de industrialización y desarrollo que vivía México era necesario adecuar los mecanismos financieros y de fomento a una situación distinta y al cumplimiento de objetivos también diferentes. El Ejecutivo Federal por lo tanto presentó un conjunto coordinado de iniciativas de ley encaminadas a perfeccionar la legislación en materia de instituciones de Crédito y Mercado de Valores.

En este contexto, las reformas incluidas en la nueva ley orgánica estaban orientadas a mejorar la coordinación e institución de las políticas financieras del país; a modernizar las disposiciones vigentes y a que Nacional Financiera ofreciera servicios integrados, como lo exigía el funcionamiento eficiente de la banca moderna. Al mismo tiempo, la experiencia acumulada y las exigencias de abordar campos de promoción de mayor complejidad, llevaron a

la institución a afinar o crear nuevos mecanismos de acción. En este sentido se establecen sistemas más completos de apoyo a la pequeña y mediana empresa y se llevarán a cabo programas sistemáticos de fomento al desarrollo de la producción de bienes de capital e insumos estratégicos.

Nacional Financiera S.A. ha estado regida durante sus ya muchos años de existencia por tres leyes fundamentales: la de 1934 que le dió vida; la de 1940 que la consolidó como institución financiera de apoyo y la de 1974 que adecuó -- sus objetivos y funciones a las exigencias de una nueva etapa -- del desarrollo socioeconómico de México.

IMPORTANCIA ACTUAL Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO

Nacional Financiera juega un decisivo papel para la realización de la actual política de desarrollo del Gobierno Federal, que implica la canalización masiva de la inversión y crédito público. No sólo es el banco de fomento industrial más grande del país en cuanto a los recursos que opera y a la trascendencia de su actividad como agente financiero en el extranjero del Gobierno Federal, sino que también participa en el capital de muchas de las empresas más importantes de la República en las que tiene ingerencia decisiva por ser el accionista mayoritario. Posee, además, participaciones minoritarias en otras empresas que, adicionadas al primer grupo, alcanzan una cifra superior a ochenta industrias estrechamente ligadas a Nafinsa.

En el campo de la siderúrgica participa en cuatro de las más grandes unidades industriales del país. Su presencia es también decisiva en la extracción, refinación y transformación de cobre, y contribuye de manera significativa, a la producción forestal, maderera y de celulosa de papel.

Sus inversiones han coadyuvado al desarrollo de industrias fundamentales para la economía del país, como la automotriz, la petroquímica secundaria y de fertilizantes. En la producción de bienes de capital, para los diversos sectores industriales, la presencia de Nafinsa reviste singular importancia.

Contribuye también en la industria química, en la fundición y forja, en la textil, en la minera y en muchas otras ramas.

Es fiduciaria de gobiernos locales, de empresas públicas y privadas y del público en general.

En el manejo de los fideicomisos de fomento, la institución ha subrayado la necesidad de crear obras de infraestructura: comunicaciones, inversiones agrícolas, viviendas, puertos, centros turísticos, parques industriales, etc. Entre estos fideicomisos, cabe destacar el FOGAIN y el FOMIN.

El apoyo a la pequeña y mediana industria ha sido objeto de particular atención. La importancia de las empresas medianas y pequeñas se ha hecho evidente debido, entre otros factores, a su capacidad para generar empleos; a su flexibilidad para aumentar a corto plazo la oferta de satisfactores y a su habilidad para adaptarse a regiones que es necesario -- promover dentro de un programa que tome en cuenta el desarrollo geográfico equilibrado.

En apoyo a estas importantes funciones Nafinsa dispone de oficinas en Londres, Washington, New York y es accionista de Intermex Holding, S.A. con filiales en Inglaterra y Nassau.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

La estructura de organización vigente en Nacional Financiera fue aprobada por el Consejo de Administración, como resultado de la necesidad de adecuar la Institución a las cambiantes exigencias del desarrollo económico y social del país y permitirle así el alcanzar con mayor eficiencia, los objetivos que persigue.

El órgano supremo de Nacional Financiera es su Consejo de Administración integrado por 4 Consejeros de la Serie "A" y 3 de la Serie "B", designados por la Asamblea General de Accionistas. El presidente del Consejo de Administración es permanentemente el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. A la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración sigue la Dirección General de la Institución. (fig. 1)

El Director General es el encargado de ejecutar las resoluciones del Consejo de Administración, tiene el carácter de Delegado Fiduciario General, goza de todas las facultades de un mandatario general, administra los bienes y negocios de la sociedad y se encarga de los nombramientos de los funcionarios.

**ASAMBLEA
DE
ACCIONISTAS**

**CONSEJO DE
ADMINISTRACION**

DIRECCION GENERAL

Fig. 1. Organos Supremos de NAFINSA.

La estructura actual se integra por dos Subdirecciones Generales y diversas Direcciones Particulares. Adicionalmente y dependiendo de la Dirección General existen la Gerencia General Jurídica, la Gerencia de Planeación y Análisis Administrativo y un Secretariado Técnico, que tiene funciones de apoyo (fig.2)

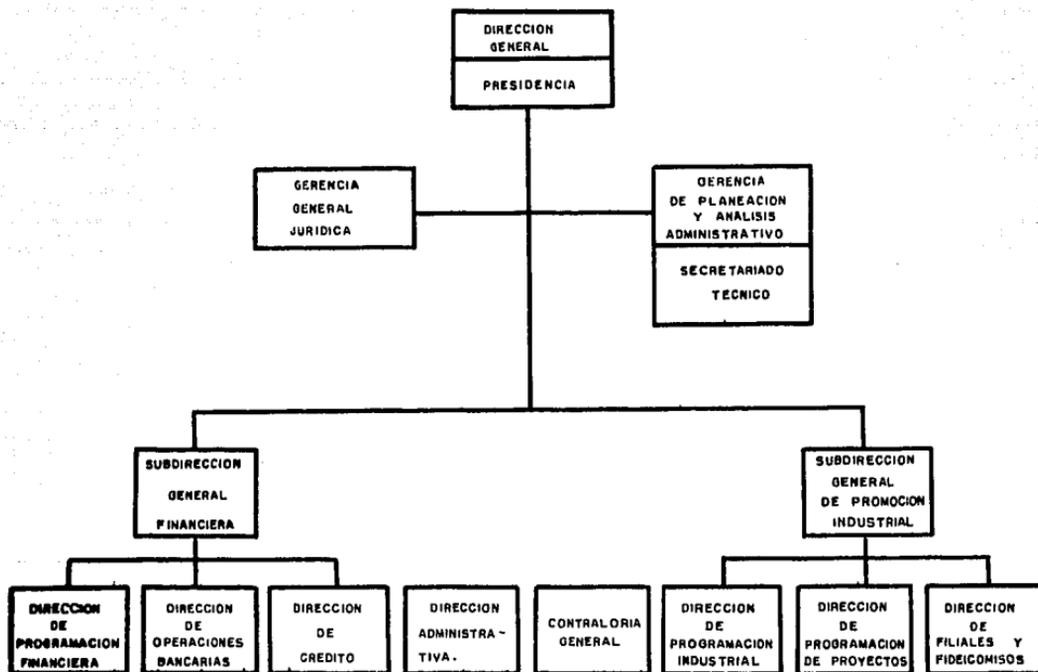


FIG. 2. Estructura Organizacional de NAFINSA.

SUBDIRECCION GENERAL FINANCIERA

Efectúa el análisis de las diversas fuentes de financiamiento, tanto internas como externas; la programación financiera de los recursos. Se negocian, contratan y manejan créditos del exterior tanto para las actividades propias de la empresa como en su calidad de agente financiero del Gobierno Federal.

DIRECCION DE OPERACIONES BANCARIAS

Las operaciones bancarias que son efectuadas por la institución se encuentran encomendadas a esta Dirección. Para tal efecto, en lo que se refiere a la captación interna de recursos, promueve y efectúa operaciones de compra-venta, custodia -- y/o administración de títulos y valores y controla el pago de intereses a inversionistas.

Tiene a su cargo la coordinación de las sucursales regionales de la Institución, cuya existencia obedece a la necesidad de descentrar las actividades sustantivas de Nacional Financiera en el interior del país.

DIRECCION DE CREDITO

La canalización selectiva de los recursos financieros, captados por la Institución, a través de las diversas fuentes de financiamiento hacia los sectores fundamentales para el desarrollo de la economía nacional es una función desarrollada por la Dirección de Crédito.

SUBDIRECCION GENERAL DE PROMOCION INDUSTRIAL

El área responsable de llevar a cabo la labor de fomento industrial cubriendo sus etapas de planeación, investigación, programación, promoción y operaciones es la Subdirección General de Promoción Industrial, misma que tiene adscritas las Direcciones de Promoción de Proyectos y Filiales y Fideicomisos.

DIRECCION DE PROGRAMACION INDUSTRIAL

El área tiene a su cargo la investigación, planeación y programación industrial. Para tal efecto, analiza la evaluación de los diferentes sectores industriales y su proyección, los índices de ocupación, mercados potenciales, empresas industriales o por establecerse en cada sector.

DIRECCION DE PROMOCION DE PROYECTOS

Desarrolla las funciones encaminadas a la promoción y ejecución de proyectos específicos. Propone la ejecución de proyectos viables y el grado de participación de capital por parte de Nafinsa en la inversión respectiva. Adicionalmente participa en las actividades preoperativas, de constitución de la empresa y proporciona asesoría para la etapa inicial de operación de la misma.

DIRECCION DE FILIALES Y FIDEICOMISOS

Nacional Financiera, S.A. participa en el capital social de un número considerable de empresas. Las funciones relacionadas con el control y coordinación de la operación de estas empresas están encomendadas a la Dirección de Filiales y Fideicomisos.

Esta Dirección, por otra parte, tiene encomendada la actividad fiduciaria de la institución. Coordina y controla administrativamente las actividades de un alto número de fideicomisos que maneja Nacional Financiera, así como de los fondos de fomento constituidos por el Gobierno Federal para el desarrollo de actividades prioritarias para la economía.

CONTRALORIA GENERAL

La Contraloría General efectúa el registro y análisis de la información contable. Compatibiliza los requerimientos institucionales para elaborar, posteriormente, los presupuestos respectivos. Vigila el ejercicio del gasto corriente e inversión. Controla las operaciones que se deriven de ingresos o egresos. Custodia el efectivo, valores y documentos. Adicionalmente, audita los programas y procedimientos operativos de la Institución, verificando que no se presenten anomalías.

GERENCIA GENERAL JURIDICA

La Gerencia General Jurídica tiene como objetivos lograr que los aspectos jurídicos-administrativos de la institución se apeguen a la legislación vigente. Participa en la elaboración y/o revisión de los convenios, contratos y demás documentos jurídicos en que la institución intervenga, así como la reglamentación y legislación interna.

GERENCIA DE PLANEACION Y ANALISIS ADMINISTRATIVO

Tiene asignado el carácter de Secretariado Técnico de la Comisión Interna de Administración. Para cumplir con su función, investiga, desarrolla y propone a dicho cuerpo colegiado las técnicas de administración que respondan a las necesidades institucionales; diseña y propone, coordinadamente con la Dirección Administrativa, las normas y reglamentación en general en materia de organización, recursos humanos, recursos materiales y presupuestación.

Diagnostica y controla las estructuras de organización, participa en el diseño de sistemas y procedimientos, -- planea y coordina el uso de los espacios, diagnostica y diseña la operación de los servicios institucionales, compatibiliza -- las necesidades de las áreas en materia de inversión, dictamina o propone la adquisición de equipos especiales, difunde la organización y, en general propone programas de mejoramiento administrativo.

DIRECCION ADMINISTRATIVA

Esta Dirección proporciona el apoyo logístico-administrativo necesario para el desarrollo de los planes y programas que tienen a su cargo diversas áreas de la Institución.

Para lo anterior, selecciona, capacita y desarrolla los recursos humanos necesarios para las actividades de Nacional Financiera. Administra los sueldos y prestaciones del personal y atiende los aspectos de seguridad social y relaciones laborales.

Es responsable, así mismo, de proporcionar los servicios de proveeduría, archivo, vigilancia, transporte, administración, edificios, correspondencia y en general el apoyo de recursos materiales y servicios que permitan a todas las áreas la realización satisfactoria de sus labores.

Es precisamente en la Gerencia de Planeación y Análisis Administrativo a través de la Dirección Administrativa donde tienen lugar los Psicólogos.

Esta labor se desempeña en los Departamentos de -
1) Selección y Contratación de Personal. 2) Capacitación de Personal y 3) Desarrollo y Fomento Cultural.

Las principales razones por las que existen los Psicólogos en Nacional Financiera son:

Selección y Contratación.

- 1) Dotar a la Institución del personal más adecuado y ubicarlo en el lugar correcto.
- 2) Una vez seleccionado el Personal, conocer cuáles serán sus posibilidades de desarrollo.

Capacitación.

En contacto con Selección y el Departamento del personal seleccionado, Capacitación se encarga de determinar:

- 1) Quiénes se beneficiarán de un Programa de Capacitación.
- 2) Qué programas serán los más adecuados.
- 3) En qué tiempo
- 4) Otorga becas en el país y en el extranjero

Finalmente:

Fomento Cultural

Se encargará de promover todo tipo de eventos culturales y recreativos que permitan al personal de Nacional Financiera desenvolverse en el mejor de los ámbitos laborales.

Así pues el objetivo principal por el que un Psicólogo presta sus servicios en Nafinsa es:

- Promover y apoyar el desarrollo adecuado de todos los que laboran en ella por medio de la selección de los mejores recursos humanos y buscando en ellos un alza en su nivel laboral a través de la capacitación técnica así como a nivel emocional y conductual a partir de la capacitación interpersonal y el desempeño de actividades culturales y recreativas.

* DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL DE NAFINSA.

El departamento de Capacitación se encuentra localizado en Izazaga 99- 7o. piso, esto en la Delegación Cuauhtémoc.

Esta delegación se encuentra situada en la Parte Central del D.F. con una altitud aproximada de 2240 metros sobre el nivel del mar.

Colinda con la Delegación Azcapotzalco y la Gustavo A. Madero al Norte, con la Delegación Benito Juárez e Iztacalco al Sur, con la Venustiano Carranza al este y con la Delegación Miguel Hidalgo al oeste. Se encuentra limitada por las siguientes calles: al Norte Paseo de Jacarandas, Río Consulado, Boleo y Ferrocarril Hidalgo; al Sur Benjamín Franklin, Nuevo León y Viaducto Miguel Alemán; al Oriente Calzada de la Viga, Anillo de Circunvalación, Vidal Alcocer y Avenida del Trabajo; al Poniente Calzada José Vasconcelos, Paseo de Reforma Sur, Melchor Ocampo, Virginia Fábregas e Instituto Técnico Industrial.

* Delegación Cuauhtémoc. Monografía. Compilación. México.

La superficie de la Delegación Cuauhtémoc está calculada en 36.62 Km², que representan el 22% de la superficie total del D.F. En comparación con otras Delegaciones ocupa el décimo cuarto lugar en cuanto a extensión.

Esta Delegación está integrada por 34 localidades dentro de las cuales se encuentran Colonias, Unidades Habitacionales y Multifamiliares. Cuenta con el Servicio de Agua, Drenaje, Alumbrado Público y Servicio Telefónico.

El transporte está integrado por Autobuses Urbanos Ruta 100, servicio de taxi, "pesero" o taxis colectivos, Sistema de Transporte Colectivo Metro.

En materia de Educación, la Delegación cuenta con 501 centros educativos de los cuales 314 son oficiales y 187 particulares, distribuidos de la siguiente manera.

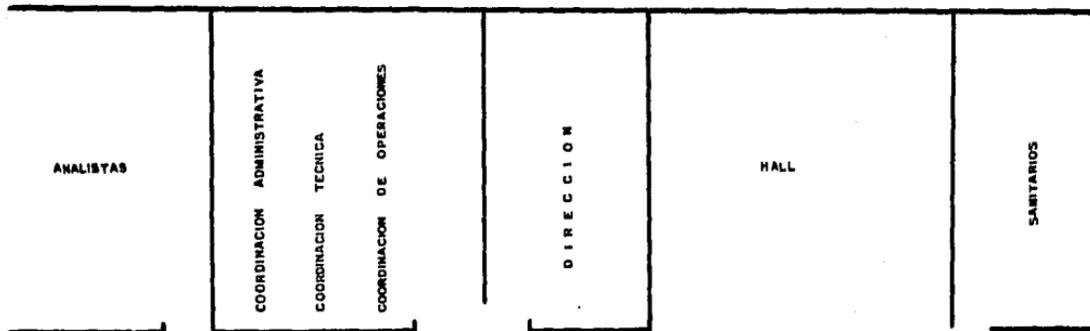
	Oficiales	Particulares	Total
Preescolares	84	29	113
Primarias	136	54	190
Secundarias	38	22	60
Escuelas Técnicas	6	48	54
Preparatorias	4	23	27
Vocacionales	3	--	3
Escuelas de Actividades Artísticas y Culturales	13	--	13
Profesionales	30	11	41
T O T A L.	314	187	501

En lo que se refiere a servicios de atención médica la Delegación cuenta con 41 centros, distribuidos de la siguiente forma:

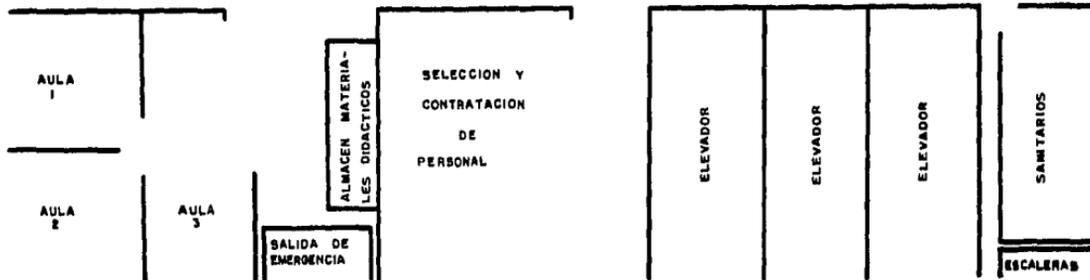
Dirección General de Servicios Médicos	2
ISSSTE	12
Instituto Mexicano del Seguro Social	10
Secretaría de Salubridad y Asistencia	17

Así, como se mencionó, el departamentó de Capacitación de Personal de Nafinsa se encuentra en esta Delegación-Cuauhtémoc, en Izazaga 99, 7o. piso, y está organizado y distribuido como se describe en el siguiente apartado (El croquis del Departamento de Capacitación se presenta en la FIG.3).

Fig. 3. Croquis del Departamento de Capacitación de Personal de NAFINSA



CAPACITACION DE PERSONAL



DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL.

El organigrama del Departamento de Capacitación - se presenta en la figura No. 4, en tanto que las funciones de éste se describen a continuación.

*Funciones:

Dirección:

- Es responsable de los recursos técnicos y humanos del Departamento de Capacitación.
- Es responsable de los Planes y Programas de Capacitación.
- Verifica que los programas se ejecuten dentro del marco legal.
- Verifica que cumpla con las necesidades de la institución.
- Verifica que el presupuesto otorgado al Dpto. esté recibiendo el uso adecuado.

COORDINACIONES:

A) Coordinación Administrativa.

- Elabora y otorga el presupuesto para cada una de las actividades del departamento.
- Coordina la elaboración y entrega del material didáctico para Capacitación.

*Nacional Financiera S.A. Manual de Funciones del Departamento de Capacitación. Documento Interno. México, 1985.

- Coordina el buen funcionamiento de los locales - para capacitación (aulas).
- Coordina los eventos extraordinarios: Reuniones de Integración de Funcionarios; convivencias en la república; reuniones de sucursales, etc.
- Selecciona e informa a Coordinación de Operaciones sobre las mejores instituciones capacitadoras externas.

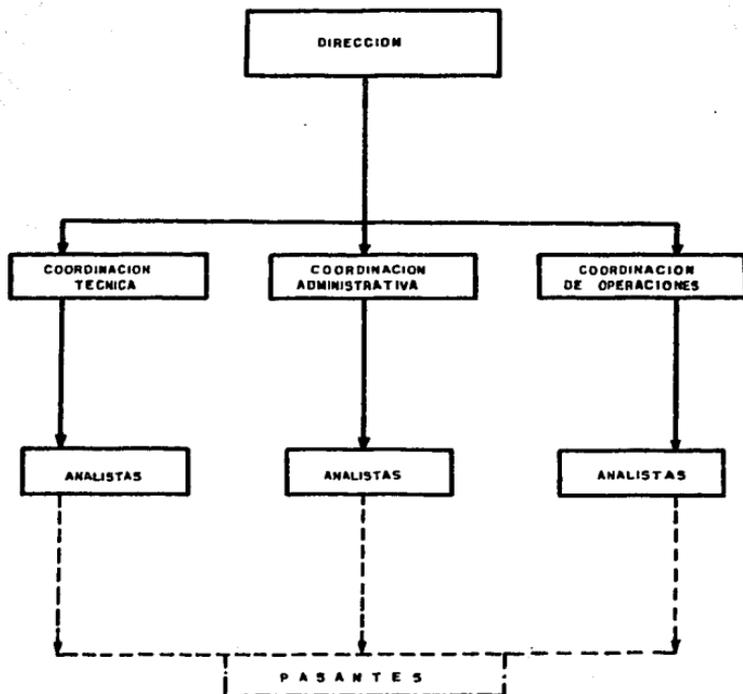
b) Coordinación Técnica.

- Evaluación y diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Determinación de los cursos que son necesarios y para quienes, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Elabora en forma conjunta con los instructores los materiales de los cursos.
- Selecciona y forma instructores.
- Informa de las actividades y duración de los cursos a la Coordinación Administrativa a fin de -- que ésta le dote de los recursos necesarios.
- Programa los cursos y avisa con anticipación a los interesados y a la Coordinación de Operaciones.
- Evalúa la efectividad de la capacitación.
- Evalúa y promueve nuevos materiales para cursos.

C) Coordinación de Operaciones

- Ejecuta los programas de Capacitación
- Evalua al personal con mayores posibilidades de desarrollo y que es más conveniente que se capa cite en una institución externa ya sea nacional o extranjera.
- Otorga becas en el país y en el extranjero.

FIG. 4. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE PERSONAL.



IV. POBLACION ATENDIDA

Población Atendida:

La población a quien se prestó el servicio -- fué en términos generales el personal de NAFINSA - inscrito en el Programa de Capacitación vigente y en particular los asistentes a los cursos y la plá tica impartida por quien el presente escribe. Fueron también diversos instructores de la Institu--- ción a través de la asesoría, para que pudiesen me jorar su forma de instrucción y que ésto redundara en resultados más efectivos para el Plan de Capaci tación

El personal que asistió a los cursos impartidos fue el siguiente:

Personal Ejecutivo:

Directores (2)
Subdirectores (2)
Ingenieros Industriales (4)
Administradores de Empresas (5)
Psicólogos (3)
Contadores Públicos (7)

Personal Medio:

Secretarias (3)
Técnicos (2)
Auxiliares Contables y Adminis trativos (2)

El número de participantes en los cursos que se impartieron jun
to con otro instructor fue de 10 en cada uno de ellos.

V. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Dado que el ingreso al área de Capacitación se -
dió cuando el programa había sido ya iniciado, la mayor canti-
dad de funciones desempeñadas fueron dentro de las etapas de di
seño, impartición y evaluación inmediata de los eventos.

Así pues, sólo correspondió dentro de la fase de
diagnóstico de necesidades calificar algunos cuestionarios. La
decisión de que cursos se impartirían quedó a cargo de las Co-
ordinaciones Técnica y Administrativa, en base al análisis de
resultados de tales cuestionarios.

Aún cuando la evaluación o detección de necesida-
des se llevó a cabo y se sugirieron los candidatos idóneos pa-
ra cada curso, la decisión de si asistía o no una determinada
persona quedó a cargo de la dirección del departamento a que
correspondiera dicha persona y en base también a una elección
propia. Esto, debido definitivamente a que en NAFINSA los re-
sultados obtenidos mostraron un nivel "standar", es decir, ca-
si todo el personal tiene niveles similares de conocimientos,
considerados como adecuados para el desempeño de su trabajo. -
Por esta particularidad de Nacional Financiera aquí la Capaci-
tación se realiza más a través de la invitación que de la cana-
lización directa del personal. Esto es también debido al rigu-
roso trabajo del Departamento de Selección de Personal que es-
tá empeñado en proveer a la institución de personal con conoci-
mientos homogéneos en sus diversos niveles, labor que facilita
muchísimo la elaboración del programa ya que sirvió para que -

se diseñaran cursos de tipo general sin tener que adecuar en gran medida los cursos a personas específicas.

El programa de cursos fue elaborado por la Coordinación Técnica.

Así pues las actividades desarrolladas fueron:

- Elaboración (en forma conjunta con otro instructor) e impartición de los siguientes cursos:
 - . Dinámica del Comportamiento Humano
 - . Análisis y Toma de Decisiones
 - . Desarrollo de Habilidades Interpersonales
 - . Apoyar la elaboración de materiales para los diversos cursos impartidos.
- Programar las actividades didácticas dentro de cada curso
 - . Organizar y desarrollar dinámicas de grupo, ejercicios vivenciales, etc., tanto en los cursos de tipo relaciones humanas como en los de tipo técnico
 - . Elegir y organizar el apoyo audiovisual de los eventos como son: proyección de películas, exposición de transparencias, diapositivas, etc.
 - . Impartición de una plática de "Recursos Humanos" al personal del Departamento.

- . Asesorar a los diversos instructores en cuanto a técnicas y ayudas para la enseñanza (siempre que ellos lo solicitaran y/o cuando la Coordinación Técnica lo considerase necesario).
- . Elaboración del presupuesto de gastos de lo absorbido directamente por Capacitación en cuanto a pago de instructores internos y externos; gastos de material didáctico; institutos capacitadores; becas nacionales y extranjeras. Este informe se elabora mensualmente presentándose al Director del Departamento y semestralmente al Gerente de Planeación y Análisis Administrativo.
- . Ayudar a la evaluación inmediata del curso una vez terminado éste.

Como el Programa de Capacitación de Nacional Financiera es a largo plazo ya no fue posible estar en la última fase del programa que ésta constituida por la evaluación tanto a nivel de exámenes teóricos a los capacitandos como en el puesto de trabajo de los mismos.

VI. RESULTADOS

El presente apartado puede resultar un tanto limitado en cuanto a un reporte cuantitativo de resultados, porque habiendo trabajado básicamente en las actividades de diseño e intervención en Capacitación, resulta difícil expresar esto en esos términos, más aún cuando los resultados obtenidos en la detección de necesidades no pueden ser publicados por -- ser considerados material confidencial de la institución y por que no hubo ingerencia en el proceso de evaluación a mediano y largo plazo del programa, que si hubiesen arrojado datos estadísticos de este trabajo pero que obviamente tampoco hubiese sido permitido publicar.

Por lo anterior se puede hablar sólo de los resultados cualitativos, de índole personal y de formación profesional, obtenidos durante la prestación del Servicio Social.

El resultado más importante fue aprender a desarrollar la función de capacitar en todas sus etapas, porque si bien es cierto que como pasante sólo se está a nivel de auxiliar en todo lo necesario dentro del Departamento y la mayoría de las funciones no son reconocidas como implementadas por el pasante, también es cierto que el Departamento permitió intervenir en casi todas las actividades y sugerir y dirigir algunas de ellas.

Como se señaló en un principio, los resultados-

de este Servicio Social están manifiestos en el desarrollo del Marco Conceptual que es una exposición y una propuesta práctica para desarrollar la Capacitación del personal de cualquier empresa y que puede realizar el Psicólogo a fin de obtener los mejores resultados de la misma y contribuir a elevar los niveles de conocimiento y de vida de quienes se capacitan, y que se resume de la siguiente manera.

- Detección de Necesidades,
Planeación y Coordinación.

- . Conocer las características de la Empresa
- . Conocer políticas y Objetivos de la empresa
- . Elaborar un instrumento (cuestionario) que permita saber qué personal requiere capacitación y en qué
- . Verificar si las funciones del puesto están siendo cumplidas y en qué medida.
- . Establecer quienes necesitan de una Capacitación similar y quienes requieren de un programa o curso específico.
- . Vaciar los datos anteriores en formas que sistematicen la información
- . Establecer prioridades.

- . Identificar los recursos humanos y materiales con que cuenta el Departamento de Capacitación.
- . Diseñar un programa de acuerdo al número de eventos que se han considerado necesarios, el número de participantes, el --- tiempo requerido y a los recursos con -- que se cuenta.

- Diseño

- . Contar con al apoyo del personal más especializado de su empresa
- . Contar con instructores externos.
- . Elaborar conjuntamente con ellos cada uno de los cursos, de acuerdo al diagnóstico de necesidades y en particular al - diagnóstico de los participantes de cada curso en cuestión.
- . Establecer una secuencia lógica de instrucción
- . Señalar prioridades
- . Establecer objetivos
- . Recurrir siempre a la información más actualizada.
- . Especificar las técnicas de instrucción- y ayudas didácticas que se emplearán.

- . Tener todos los materiales listos y disponibles.

- Intervención

- . Impartir el curso (El Psicólogo como Coordinador de Capacitación deberá impartir - aquellos cursos que sean de su competencia).
- . Supervisar la impartición del curso (cuando no lo imparta el Psicólogo).
- . Evaluar al instructor, su habilidad para manejar el grupo y la repercusión que tiene en el mismo.
- . Evaluar el contenido del material en base a la reacción que el grupo está teniendo y de ser posible hacerlo con exámenes antes, durante y después de la instrucción.
- . Evaluar la efectividad de la técnica de instrucción y de las ayudas para la enseñanza de que se dispuso.
- . Nunca se debe olvidar la importancia del proceso vivencial de la capacitación: es conveniente efectuar dinámicas de grupo, hacer ejercicios de reflexión y todo lo que la imaginación permita, con el fin de motivar a los participantes.

- Evaluación.

- . Realizar una evaluación inmediata del curso y del instructor (elaborar y aplicar - un cuestionario a los participantes, al finalizar el curso)
- . Hacer evaluación a mediano plazo tanto en el puesto de trabajo como a nivel teórico de los revisado en el curso, de las aplicaciones que está teniendo.
- . Hacer una evaluación terminal.
- . Determinar como ha contribuido la Capacitación tanto en el mejoramiento laboral - como personal de los capacitados.
- . Hacer una encuesta para saber como se puede mejorar el proceso.

Lo mas relevante de lo anterior es haberse podido percatar de la función del Psicólogo en la Capacitación.

Capacitar, como se manifestó durante el Servicio, implica efectivamente dotar a toda empresa de personal más calificado, de mejores ingresos, de costos más bajos, de desperdicios menores, de personal "menos conflictivo" y también - como lo demostró la evaluación inmediata de los asistentes a los cursos impartidos - permitió a quienes se capacitaron reconocer su trabajo como algo importante, encontrarle un sentido al

mismo, saber un ¿por qué? que quizá nunca antes se preguntaron-

Además, la evaluación inmediata de los cursos -- (que por la premura de terminar el Servicio Social) fué la única evaluación que quien escribe realizó, señaló que los participantes habían adquirido los conocimientos y habilidades programadas, especialmente las de tipo interpersonal y de toma de decisiones; que se estaban desarrollando más adecuadamente en sus respectivas áreas de trabajo. Si los participantes fueron o no promovidos a un puesto superior o si hubo mejoras en sus sueldos, es algo que no se pudo conocer dado que la terminación del Servicio fue casi inmediata a la impartición de los cursos.

Así capacitar es dar una oportunidad de conocimientos de saber a ciencia cierta por qué ejecutar una operación y no otra, de los riesgos que implica, de lo que se puede mejorar.

Entonces, el Psicólogo como Coordinador de Capacitación a través de esta función repercute favorablemente en la producción, el aumento de ingresos y por ende en la creación de empleos. El Servicio Social demostró que en la gente que se capacita, el trabajo encomendado se realiza con eficacia, el -- hombre más capacitado se hace responsable y con ello es motivado y logra que la toma de decisiones tan importantes en la Industria sea más fácil y adecuada. El trabajador al saber el -- por qué de lo que hace mejora su calidad laboral y de vida des-

pertándose un mayor interés y afición por su trabajo, haciendo lo mismo con aquel personal que aún no ha sido partícipe de esta labor instruccional.

Así, ante la necesidad que tienen las empresas y el país en sí mismo, de optimizar los recursos para lograr -- los objetivos que se han planteado se hace indispensable contar con personal calificado.

Por lo anterior y como resultado de este reporte es posible señalar que la Capacitación es en sí misma un sistema que requiere que el responsable de la función de capacitar -- tenga ciertos conocimientos quedándose en posibilidad de:

- Planificar la Capacitación
- Detectar las necesidades del Personal
- Establecer los Planes y Programas requeridos
- Impartir y Supervisar la instrucción
- Evaluar resultados.

Todo lo anterior además de la preparación fundamentalmente como instructor y elaborador de cursos, así como -- de la información necesaria para que pueda cumplir los requerimientos que establece la Ley en materia.

Finalmente, el grado en que un grupo de gente -- puede laborar efectivamente en un trabajo organizacional y al

mismo tiempo convertirse éste en una satisfacción psicológica - para sus miembros puede estar determinado por diversos aspectos, pero sin duda la labor que el Psicólogo como coordinador de capacitación tiene a su cargo contribuye enormemente a lograr estos dos objetivos. Algunos factores pueden ser la membrecía dentro del grupo, el valor del sistema, el estilo de liderazgo, las restricciones estructurales, etc., y sobre ellos la capacitación puede tener considerables efectos.

Una organización no tiene tiempo ni puede tenerlo para determinar que condiciones deben existir para el engraje de las dos necesidades mencionadas a fin de que haya un funcionamiento efectivo del grupo, más bién esto lo determina la habilidad que el grupo tenga para entender tales problemas y el proceso instruccional contribuye a que esos problemas sean más claramente entendidos.

Por lo tanto, la Capacitación es un proceso en el que se implican todos los conocimientos que posee un Psicólogo para hacer de él una de las personas indicadas para manejarlas, trabajando obviamente de manera interdisciplinaria con otros profesionistas. Es así mismo una fuente de trabajo y conocimiento no despreciable cuando se tiene la habilidad para laboral en ella.

VII. ANALYSIS

Para efectuar un análisis sobre el presente trabajo como resultado del Servicio Social realizado, es necesario relacionarle con los objetivos que le dieron origen. Hay que decir que fueron tres las instancias que determinaron éstos: a) el Programa de Servicio Social de la Carrera de Psicología; b) los objetivos de NAFINSA y c) los objetivos particulares que como estudiante condujeron a iniciar esta labor.

El primer objetivo que a nivel institucional se persigue en el Programa de Servicio Social es propiciar situaciones de aplicación de la práctica psicológica que permita relacionar al Psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.

En este sentido, al haber aceptado ENEP-Zaragoza que uno de sus estudiantes ingresara a la rama de Psicología Industrial en el momento del Servicio Social propició la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera a una de las problemáticas nacionales de mayor relevancia: el comportamiento humano en la Industria. Si bien dentro de ENEP-Zaragoza no se contemplan los aspectos de la Psicología Industrial, el hecho de que se permitiera estar en el ámbito de la Capacitación permitió a su vez caer en la cuenta de que el Psicólogo de esta Escuela tiene conocimientos necesarios y suficientes para desempeñar la función de capacitar.

Por otro lado, coordinar la función de entrenamiento es una tarea que impacta directamente las aptitudes del-

personal y es el medio más consistente para mantener incrementos en la productividad de las empresas aspecto absolutamente necesario y crucial en el desarrollo del país.

Lo anterior va estrechamente ligado con el segundo objetivo que a nivel institucional plantea el Programa de Servicio Social: adecuar el perfil profesional del Psicólogo a los problemas nacionales prioritarios y que en este caso fue cubierto al tener la posibilidad en el Servicio Social de intervenir sobre una problemática nacional tan importante como es optimizar los recursos de la Industria Nacional.

En ENEP-Zaragoza se contemplan casi todas las áreas de la Psicología excepto la de Psicología Industrial. Sin embargo esta área ofrece también amplias posibilidades para aplicar estos conocimientos. Para desarrollar un programa de Capacitación, como se expuso a lo largo del trabajo, se requieren conocimientos teóricos-metodológicos que son proporcionados al Psicólogo de ENEP-Zaragoza durante la carrera. Así para poder implementar la labor se requieren conocimientos en las áreas: educativa, clínica y social. Esto quiere decir que aún cuando no se contemple de manera oficial, ENEP-Zaragoza forma gente capacitada para atender las necesidades de la Industria. Entonces, podría resultar benéfico para la adecuación del perfil profesional del Psicólogo que el programa de la carrera definiera a la Psicología Industrial como parte integrante del mismo y que los conocimientos y habilidades que se hayan implícitos puedan ser redefinidos.

dos y orientados también al trabajo del Psicólogo en la Industria.

Otro objetivo del Programa de Servicio Social es propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológica como medios alternativos de docencia.

Este objetivo también fue cumplido ya que de hecho la Capacitación es una forma particular de intervención psicológica. Fue claro a lo largo del Servicio que la Industria es una fuente inagotable de aplicación de principios psicológicos.

En el caso particular de la Capacitación la intervención es básicamente educativa dado que como mostró el Servicio es un proceso instruccional en el que el Psicólogo es un profesionalista preparado para la elaboración del programa capacitador la instrumentación de los cursos y la evaluación de los mismos. Pero el proceso requiere además, de la formación de instructores con una personalidad adecuada y con conocimientos del comportamiento individual y en grupo (aspectos que contemplan tanto lo clínico como lo social de la Psicología).

A nivel institucional se pretende también, propiciar situaciones de intervención que permitan implementar -

técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la Carrera de Psicología para formar profesionales de utilidad.

Este objetivo no fue cubierto debido a que las funciones desarrolladas no fueron propiamente de investigación, sin embargo, esto no exenta ni a la Capacitación ni a la Industria de tal posibilidad e incluso la hacen necesaria.

Podría ser conveniente realizar en este campo - investigación controlada, a fin de definir, por ejemplo, la eficacia de un determinado programa de capacitación. Generalmente esta función ha sido ejercida con el total del personal de una empresa y se ha supuesto que las mejoras en las actitudes y el nivel de conocimientos se deben a un programa particular de adiestramiento, pero experimentalmente no se han utilizado ni grupos control ni diseños experimentales que prueben el antes, durante y después de la Capacitación; no han sido considerado los factores aleatorios (como que una persona después de un curso pueda cambiar su domicilio a un lugar más cercano a su trabajo, contribuyendo con esto a mejorar su estado de ánimo y muy probablemente a aumentar su eficiencia laboral); ni los efectos de la práctica continua de un trabajo; o que quizá el material didáctico por sí mismo pudiera contribuir más que el propio proceso instruccional (del que forma parte) a los cambios observados.

Otro aspecto digno de investigación es determi-

nar si dentro de los Programas de Capacitación se hace necesario un énfasis mayor para dar cursos o entrenamientos orientados a la identificación y solución de problemas emocionales y conductuales, ya que se trata de problemas que aparecen frecuentemente en cursos de naturaleza técnica y que buscan ahí ser solucionados.

Hace falta también, una mayor investigación en cuanto a una aplicación más adecuada de las directrices derivadas de la teoría del aprendizaje y la tecnología educativa a la enseñanza con adultos, en particular en la industria. Adultos que cuentan en ocasiones con muchos años de experiencia (y renuencia) en aquello en lo que se les instruye; adultos que después de largas jornadas de trabajo deben asistir a un curso; adultos que muchas veces ya no desean ser instruidos y a quienes en un momento dado se les obliga a ello, etc. Hacer una identificación de estas variables, definir como influyen en la eficiencia del proceso y la forma en que el control de las mismas puede contribuir a mejorar la Capacitación, es labor necesaria de investigación.

A nivel estudiantil el Programa de Servicio Social tiene como uno de sus objetivos el desarrollo de habilidades que permitan realizar acciones concretas que demuestren el dominio operacional y el conocimiento integral de un concepto dado.

En este aspecto, el Servicio Social permitió -

el desarrollo de estas habilidades al enfrentar a quien prestó el Servicio a realizar acciones concretas como el integrar los conocimientos obtenidos durante la Carrera y aplicarlos a la Capacitación.

Los conocimientos que permitieron desarrollar tales habilidades son los elementos fundamentales que da la Teoría del Aprendizaje a la Capacitación que como se mencionó es el proceso mediante el cual se propician las circunstancias y se promueven los medios para la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes. La teoría del Aprendizaje dicta que lo que una persona aprende está determinado tanto por la transmisión verbal de la información como por la representación simbólica de la misma; por la ejecución práctica de lo aprendido (si es el caso) y por el estado interno del individuo, procesos que se dan todos en Capacitación, pero que en el diseño y desarrollo de la misma aquello que da lugar a dichos procesos habrá de ser sistematizado, habilidad principal que ejercita aquí el Psicólogo y que el Servicio Social permitió aprender a quien el presente escribe; sistematizar las fases del aprendizaje para poder obtener mejores resultados.

Esta sistematización no se limitó al período instruccional sino en sí a las 6 etapas de la Capacitación: Diagnóstico, Planeación, Coordinación, Ejecución, Evaluación y Seguimiento.

Como Psicólogo se tiene el conocimiento para -

programar cualquier actividad en base a objetivos de manera efectiva y las habilidades que se adquirieron fueron las de efectuar dicha programación en base a los recursos propios de la Industria, tales como fueron: horarios de trabajo; personal disponible y preparado para ser habilitado como instructor; descripción de cada puesto; ayudas para la enseñanza y en fin, los recursos humanos y materiales existentes.

Esta es otra habilidad fundamental que el Servicio Social permitió ejercitar: la optimización de tales recursos a través de una adecuada organización de los mismos.

En un segundo objetivo se habla de desarrollar habilidades que permitan aplicar los aspectos operacionales relevantes a la información teórica adquirida e integrada durante la Carrera.

Y fue claro que cuando se trató de proceso -- instruccional, al elaborar e impartir cursos y pláticas, estas habilidades surgieron. Se aplicaron las técnicas de confección de objetivos; de elaboración de materiales didácticos; técnicas de instrucción; técnicas para el desarrollo de habilidades interpersonales tanto para participantes como para instructores- y técnicas para el manejo de grupos.

Entonces, la Capacitación así entendida se convierte en la específica enseñanza para la específica necesidad y ésta sólo se puede diseñar, instrumentar y conducir la mayoría de las veces a través de los profesionistas más prepa-

rados de las empresas, quienes deben transmitir a los trabajadores más que el que de sus conocimientos el como de sus experiencias y así sintetizar y transferir la tecnología de la empresa. Y es ahí donde el Psicólogo es fundamental.

Y es también aquí donde se cumple el último de los objetivos del Programa de Servicio Social: abstraer y generar información relevante a partir del análisis y la aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado. En este caso la abstracción hubo de ser amplia, abstraer la aplicación-práctica de los conocimientos metodológicos, clínicos, sociales y educativos de la carrera a la Capacitación no fue tarea fácil, pero se hizo y está plasmado en el Marco Conceptual de este trabajo.

En cuanto a los objetivos de NAFINSA, estos fueron básicamente cuatro.

El primer objetivo establece que el pasante debe contribuir a optimizar los recursos disponibles del área de capacitación de la institución: humanos, económicos y materiales.

Este objetivo se cumplió cuando el grupo de pasantes promovió una mayor utilización de instructores internos (en lugar de externos) lo que provocó que la gente del área fungiera como instructor y/o como asesor, lo que redundó en una mejor utilización del tiempo de trabajo del personal adscrito al Departamento, así como una considerable disminución en la

erogación de recursos económicos por concepto de instituciones-capacitadoras externas e instructores externos que daban los cursos en las instalaciones de NAFINSA. En cuanto a recursos materiales se propuso la elaboración de los materiales didácticos para el programa de Capacitación en el mismo Departamento lo que significó un cierto ahorro y por ende una optimización de recursos.

Como segundo objetivo para el Psicólogo de Capacitación se estableció el contribuir al diseño, desarrollo y evaluación del Programa de Capacitación. Este objetivo se logró básicamente en el desarrollo y ejecución del Programa-como ha sido descrito en el apartado de Actividades Desarrolladas-. En cuanto al diseño sólo se sugirieron algunas modificaciones porque esta etapa se hallaba ya avanzada cuando se inició el Servicio y se limitó a la aplicación de algunos cuestionarios para determinar las necesidades de capacitación de algunos empleados.

En el desarrollo del programa, la actividad del pasante fue básicamente instruccional y de asesoría en donde la labor del Psicólogo en la mejor elaboración de materiales didácticos, impartición de cursos y asesoría a instructores incipientes o con carencias en manejo de grupos, es primordial. En lo que se refiere a la evaluación sólo se intervino en ésta de manera inmediata, es decir, al finalizar cada curso para determinar la repercusión cognoscitiva y emocional que generó cada uno de los eventos en los participantes.

Todo lo anterior y el cumplimiento de los objetivos de ENEP-Zaragoza en su Programa de Servicio Social se entrelazaron con el tercer y cuarto objetivo de NAFINSA y que eran: desarrollar actividades para promover mejoras en el Programa Instruccional y asesorar la adecuada impartición de los eventos de capacitación.

Estos objetivos se cumplieron elaborando e impartiendo tres cursos, haciendo uso de las herramientas metodológicas obtenidas en la carrera: elaborando o modificando la estructura de los materiales didácticos de los diversos cursos para hacerles más funcionales. Así también asesorando a instructores sobre las técnicas de instrucción más adecuadas para el tipo de curso y participantes, haciendo uso de las habilidades dadas por el área de la Psicología Educativa, coadyuvando al adecuado manejo del grupo, así como a la expresión de la habilidad interpersonal del instructor, habilidades ambas básicas en el proceso instruccional de la Capacitación y que fueron tomadas de lo desarrollado en las áreas clínica y social de la carrera de Psicología.

Existían otro tipo de actividades especificadas a desarrollar, pero dado que se trataba de un programa a largo plazo no fue posible desarrollarlas. No obstante, tanto para NAFINSA como para quien prestó el Servicio Social los objetivos fueron cumplidos, especialmente porque el interés estaba puesto en el aspecto instruccional del Programa de Capacitación.

Los objetivos de quien realizó este Servicio Social fueron:

La incorporación a un campo de conocimiento y de trabajo hasta entonces personalmente desconocido y que era la Psicología Industrial. Este fue el primer objetivo cumplido: se entró en el área de la Capacitación.

El segundo fue tratar de desarrollar en esta área los conocimientos metodológicos, educativos, clínicos y sociales de la carrera. Este objetivo, como ya se planteó tanto en los de ENEP-Zaragoza como en los de NAFINSA, se cumplió cabalmente porque en Capacitación es necesario tener herramientas de todas estas ramas de la Psicología para poder enfrentar exitosamente la labor. Y ésto se enlazó con el tercer objetivo que era (a pesar de lo ya aprendido) aprender a diseñar, impartir y evaluar lo que es específicamente un Programa de Capacitación. Objetivo que se cumplió y está expresado en el Marco Conceptual, en el cual se integran tanto los conocimientos de la Carrera como la aplicación práctica de los mismos al trabajo de la Capacitación.

Así, en base a todos los objetivos ya mencionados y los resultados expuestos, es posible decir que el Servicio Social mostró que en el marco de la Capacitación se debe efectuar un análisis tanto de las necesidades como de las posibilidades del Departamento y de la Institución. En base a di--

cho análisis diseñar e implementar programas de actividades -- que permitan a la Institución cumplir con el requisito legal - de capacitar a todo su personal pero además contribuir a un alza en el nivel de trabajo y de calidad de vida del mismo.

Se mencionó que la Capacitación es la específica enseñanza para la específica necesidad, hay muchos obstáculos que se presentan para transferir a los trabajadores habilidades y conocimientos específicos, pero el que más se difiulta en todo el proceso es el diseño de cursos y el adecuadoentrenamiento para conducirlos.

Las empresas generalmente habilitan como instructores a los jefes y supervisores más preparados, pero ¿tienen los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para cumplir este cometido? ¿saben cómo tratar las diversas situaciones que se presentan en la enseñanza de adultos ycomo enfrentar exitosamente estos obstáculos? ¿conocen el manejo de las técnicas de instrucción para el aprendizaje de adultos? ¿conocen cómo diseñar un manual de instrucción y cómo programar cada plan de sesión? ¿conocen cómo preparar una conferencia y cómo conducir la dinámica que se genera en un grupo?

Sucede con frecuencia suponer que la persona más preparada es quien mejor actuará, pero la realidad -como - es posible observar- es otra.

Si no se conoce el sentido del aprendizaje -

efectivo, difícilmente se capacitará con éxito. Por ésto y como resultado del Servicio Social se puede concluir que es necesario tener los conocimientos para aplicar las principales técnicas en el entrenamiento de adultos en las empresas; saber como enfrentar exitosamente las diferentes situaciones que se presentan en el proceso instruccional, como tratar y aprovechar las características de los participantes y como generar una dinámica grupal. Es necesario adquirir habilidades para enfrentar a un grupo y exponer con orden y claridad las ideas tanto en su contenido verbal como en el mensaje no verbal. Todas éstas son habilidades del Psicólogo, que afortunadamente en la prestación del Servicio se desarrollaron en la aplicación práctica al ejercer la función de la Capacitación

De esta manera se enfrenta con mayor profesionalismo, rigor técnico y grado de satisfacción el papel de Coordinador de Capacitación como facilitador de aprendizaje y modificador de comportamiento, exigiendo de las empresas un mejor apoyo técnico para encauzar la capacitación a la productividad, -- labor prioritaria en el país.

Entonces, la Capacitación como cualquier sistema de entrenamiento necesita de una orientación y una tecnología que garanticen la obtención de resultados, lo que no puede ser producto de la improvisación. Todo esto compromete al Psicólogo con la solución de un problema nacional muy complejo.

Al inicio del trabajo se habló de la función del Psicólogo en todo este sistema. La labor es amplia y compleja - pero la formación integral dá la capacidad para desarrollarla.

Es difícil que algún profesionista llegue sabiendo desempeñar el trabajo de la Capacitación o cualquier otro, - pero es necesario que el Psicólogo tenga información de lo que se realiza en esta área y estar conciente del papel que en ella se va a desempeñar.

Por otra parte es importante considerar un aspecto adicional. Durante la impartición de los cursos una situación muy peculiar fue el reconocimiento de la imagen que del Psicólogo se tiene. Aún se es visto como un Psicólogo clínico - y este hecho es relevante y es preocupante que se desconozcan las diversas posibilidades de intervención que tiene este profesionista. Si el Psicólogo está impartiendo un curso, la concepción que de éste tienen los participantes puede desviar la atención de los mismos y constituirse en un obstáculo para el logro de los objetivos. En diversas ocasiones durante la prestación del Servicio fue notoria la intención de algunos participantes de cuestionar al instructor como Terapeuta.

Es cierto que en ocasiones se crean cursos específicos para promover una mayor interacción para atacar ciertas cuestiones personales (emocionales y/o conductuales) como en los casos del Entrenamiento Asertivo, Grupos Operativos, etc.,-

pero cuando éste no es el caso ni el objetivo del curso, como Psicólogo debe tenerse especial cuidado para no desvirtuar el plan propuesto para el curso: se pierde tiempo y no se cumplen los objetivos.

Sería adecuado que en este tipo de situaciones el Psicólogo hiciera notar que su función no es exclusivamente clínica. Es entonces ésta, una instancia para dar a conocer a la gente, las funciones que desempeña un Psicólogo y empezar a cuestionar la creencia de que sólo se es Psicólogo Clínico y - en particular Psicoanalista. Hay que hacerlo con tacto pero -- con firmeza, la gente que asiste a un curso espera ser atendida, pero hay que especificar claramente el tipo de atención -- que habrá de dársele.

Personalmente, dentro de los cursos fue obvio - que es muy difícil manejar una serie de expectativas que tienen los participantes. Hubo necesidad de manejar resistencias del tipo: "tan joven y va a enseñarme a mí". "quizá sea mejor un Administrador que un Psicólogo", "ellos están bien para dar terapias, no para enseñar". Ciertamente que fue difícil, pero a lo largo de cada actividad y una vez que los asistentes se percataron de que la intención no era hacerles notar que sabían "poco" sino dotarles de más herramientas. Dichas resistencias fueron vencidas e incluso expresaron su acuerdo por el hecho de - que les hubieran instruidos Psicólogos, porque como dijeron, - les pareció más objetivo y sistemático el proceso del curso y - de ahí la observación que pudieron realizar hacia los diversos acontecimientos de sus vidas personales y laborales.

Se mencionó también que existe un gran temor a involucrarse en la rama industrial porque el Psicólogo se ve así mismo como el directo explotador de una mano de obra sumisa y desvalida, que es así como un "placebo" para los trabajadores y una "garra" más del empresario. No obstante, el trabajo y estar realmente en la Industria, no con suposiciones sino con hechos concretos muestra que tal afirmación es sólo parcial y la realidad es otra.

Ciertamente, el capacitador busca que afloren -- las mayores habilidades, las mejores destrezas, los más altos niveles de los capacitandos. ¿Pero no lo hace cada uno de nosotros? ¿no se exige a los alumnos el mejor aprendizaje? ¿no se esperan las mejores calificaciones de los hijos? ¿no se exige a los familiares cada vez mejores puestos y sueldos? ¿no se pide cada quien una mayor eficacia laboral?

Si la gente posee una capacidad que aún no ha sido explotada y hay en ella un potencial mayor ¿por qué condenarla a permanecer siempre en un mismo lugar de trabajo y con una autoestima poco recomendable?

El impacto psicológico que produce el saberse conocedor de algo más es enorme, porque da un dominio sobre el -- trabajo y sobre la personalidad. Los capacitandos se saben lo suficientemente dotados como para encarar el siguiente reto laboral. Y si el trabajo es la actividad en la que más tiempo se permanece y que en muchos casos dicta los sueños, deseos, aspi-

raciones, etc., el reconocimiento a la capacidad en el trabajo -- conlleva un satisfacer necesidades de seguridad laboral pero -- también de índole personal: necesidad de una autovaloración adecuada (lo que hago es importante y además lo hago bien); necesidad de sentido por lo que se hace y/o produce ; necesidad de -- status, ya que si se está mejor preparado se pueden escalar mejores puestos en el trabajo. En fin, éste es un proceso educativo y como tal repercute emocional y conductualmente en beneficiosí de una empresa, pero también enormemente de un trabajador. Y es precisamente cuando la labor del Psicólogo se alza en toda su importancia, al ponderar adecuadamente cada uno de estos factores.

Para aquellos que pregonan que con esta función-- sólo se contribuye a desviar la atención del trabajador de un -- cambio, sólo se puede decir que trabajando efectivamente en la Industria y permaneciendo aún en ella, se cae en la cuenta de -- que lo más viable no es tener a los trabajadores en las sombras de la ignorancia para poder conducirles a ese "cambio", es des-- de un punto de vista particular, más conveniente dotarles de -- las mejores herramientas para el desempeño de su trabajo, es -- más conveniente en este mismo camino hacerles concientes de su -- valía personal y no dejarles en manos de cualquier elemento de-- quien serán fácil presa. Contribuir a formar mejores elementos-- humanos y dejar en ellos la oportunidad de una decisión más ob-- jetiva y más propia es una forma de contribuir a un cambio más-- real, más concreto y más duradero.

Cuando la Capacitación se enfoca de esta manera (y se puede hacerlo) el resultado no son elementos sumisos y sin iniciativa, el resultado es un ser humano conciente de sus capacidades, sabedor de sus habilidades y dueño de sus decisiones.

VIII. CONCLUSIONES

La Psicología hizo su aparición en la Industria, básicamente para detectar quienes serían los elementos más adecuados para tal o cual puesto. Sin embargo el paso del tiempo y el costo del proceso de Selección de Personal, que además en -- ocasiones no era el más adecuado y por ende no aseguraba la específica solución al problema de quienes estaban y en que lugar dentro de una empresa, llevó a la necesidad de establecer procedimientos para que una vez dentro de la empresa cualquier persona se desarrollase adecuadamente en el puesto de trabajo que le fuera asignado independientemente de lo acertado o no de la decisión en la Selección de Personal.

Fue entonces cuando la Industria recurrió nuevamente a la Psicología para hacer del aprendizaje de cada puesto algo que redituara mayores beneficios para la empresa pero que procurase a la vez beneficios al empleado a fin de que éste pudiese trabajar con un mayor grado de satisfacción y de identificación con aquella empresa a la que perteneciera. Por esta razón se ha hecho necesario que la Psicología aparezca en escena, indicando como se sistematiza el aprendizaje para el desarrollo de habilidades motrices, cognitivas y/o interpersonales requeridas para la correcta ejecución de las funciones de cada puesto, lo que implica el uso integral de los conocimientos de un Psicólogo, que es uno de los profesionistas indicados para llevar a cabo la capacitación.

En capacitación se propician las circunstancias

para que se de un aprendizaje sistemático y orientado al logro de objetivos organizacionales y personales. Es una labor de doble acción: de repercusión empresarial pero que contribuye a elevar la satisfacción y el sentido del logro del personal capacitado.

De tal suerte lo anterior muestra la importancia del Psicólogo en el desempeño de esta función, que para NAFINSA es la causa de incorporar a los Psicólogos, en su personal.

La capacitación es una función que se desarrolla en un espacio nacional de primera importancia: la producción industrial y en un ámbito empresarial particular.

La industria requiere que la gente que está dentro de sus filas, funcione y funcione bien, propiciando las circunstancias que conduzcan a ello. Pero la industria se encuentra circunscrita a un ámbito nacional productivo, de la misma manera en la que se hayan los Psicólogos,

En la época que se vive una empresa que no piensa en la productividad es una empresa que se dirige a la quiebra. La economía del país ha sufrido un tan severo deslizamiento que esto ha motivado la búsqueda de estrategias que permitan mantener las fuentes de trabajo, destacando entre ellas la optimización de la productividad, en el cual la planeación de sus recursos y sus mercados tanto nacionales como internacionales es de vital importancia. Para ello es necesario contar con trabajadores capaces de lograr un alto nivel de calidad en la producción a través de una organización del trabajo moderna y actualizada. Parte fundamental.

de esta organización es en estos momentos la Capacitación.

Las empresas tienen la necesidad de optimizar sus recursos para lograr los objetivos que se han planteado y por ello se hace necesario entre otras cosas contar con personal calificado. Para lograr ésto se requiere a su vez de personal preparado para planear, organizar, dirigir y controlar la capacitación del personal. Es decir, es importante contar con el personal adecuado para coordinar la función y uno de estos profesionales puede ser el Psicólogo, tiene las herramientas para ello.

La productividad incluye la optimización de los recursos y la capacitación influye en ello, A lo largo del trabajo se indica la necesidad de que el Psicólogo coordinador de capacitación evalúe las necesidades de la empresa y dicte las normas a seguir en la instrucción según dichas necesidades, Esto con el fin de aumentar el nivel de la capacidad de cualquier trabajador y por ende el uso de métodos nuevos y sistemas valiosos, con una motivación adecuada y a través de una comunicación correcta. Igualmente tiene la finalidad de capacitar a los trabajadores en diversas especialidades, actualizando y perfeccionando los conocimientos y habilidades del trabajador en nuevas tecnologías, preparándole así para ocupar nuevas vacantes o puestos distintos, contribuyendo con ello a elevar el nivel de vida y productividad del trabajador y por supuesto de la empresa y del país. Además con la capacitación se logra también prevenir accidentes ya que se desarrolla una mayor conciencia de las medidas de seguridad, del adecuado uso y manejo de equipos de trabajo y protección. Se genera con esta labor-

un mayor respeto hacia los compañeros y en general a los demás, ya que una adecuada capacitación contribuye a fomentar una mayor integridad personal y social.

Considerando que el elemento humano es uno de los principales recursos con los que cuenta una empresa, su calidad y su capacidad deben ser garantía de la misma, por lo que los planes y programas de capacitación juegan un papel muy importante en la productividad al realizar cosas más específicas tendientes a suprimir individualidades y ha incrementar el trabajo en equipo, reduciendo esfuerzos y tiempos muertos: el Psicólogo a través de la función capacitadora coadyuva al logro de estos objetivos.

Obviamente en las áreas donde incida la capacitación adecuadamente, la productividad se verá incrementada e incluso es posible observar resultados indirectos y muy positivos en áreas tan importantes como la reducción de frecuencia y gravedad de riesgos de trabajo, promoviendo una mejoría notable en la motivación para el desempeño de la actividad laboral.

Para cualquier modelo de capacitación que se utilice se requiere de una integración de los niveles empresariales, desde el obrero hasta los grupos de Ingeniería más sofisticados. Ello demanda una planeación o integración de la capacitación, cuyos resultados redundarán en una actividad laboral armónica, de elevada calidad y con productos competitivos.

Para lograr resultados positivos en capacita---

ción se efectúan una serie de definiciones y operaciones cruciales, como se manifestó a lo largo de este trabajo. Lo principal es llevar a cabo un análisis cuidadoso de los elementos que intervienen, tales como: ¿quién? (instructor-capacitando); ¿para qué? (objetivos); ¿qué? (contenido temático); ¿con qué? (recursos); ¿cuando? (tiempo disponible). Todas estas interrogantes se contestan en las fases iniciales de la capacitación, que como ya se mencionó son el Diagnóstico de Necesidades, Planeación y Coordinación. Las siguientes fases (Ejecución, Evaluación y Seguimiento) llevan a la práctica los aspectos eminentemente instruccionales y evaluativos del proceso.

El Psicólogo tiene una función primordial al sistematizar el proceso enseñanza-aprendizaje, al trazarlo de acuerdo a objetivos que casen tanto con los de la empresa como con los de los capacitandos en cuestión.

Capacitar implica el conocimiento de la sistematización de funciones, el establecimiento de prioridades, el idear un procedimiento que permita llevar a cabo actividades instruccionales y poder verificar logros en ellas y esto sólo es posible a través de un procedimiento metodológico.

Hay que recordar entonces que la capacitación es una actividad fundamentalmente instruccional que no puede dejar de lado ni los principios del aprendizaje ni los recientes avances en materia de Psicología Educativa, elaboración de materiales didácticos así como de las formas más adecuadas de ins---

truir y de las técnicas que para ello existen hoy en día.

El diseño e implementación de un programa incluye la elaboración estructurada y didáctica de cursos, pláticas, seminarios, reuniones de integración, etc., así como la adecuada impartición de los mismos, todo lo cual implica un compromiso con diversos grupos de gente. Si a esto se agrega una adecuada evaluación de lo realizado: de los cursos, de la organización, de los instructores, del grupo, de la instrucción misma, es de notar que confluyen en este trabajo las diversas ramas de la Psicología y que una persona sin conocimientos metodológicos, educativos, clínicos y sociales, difícilmente responderá en forma correcta al compromiso de capacitar.

Y que decir de la importancia que adquiere el conocimiento y la habilidad para dar el tratamiento adecuado a las expectativas, ansiedad y conocimientos de cada uno de los participantes, no hay mejor elemento que la práctica y los conocimientos clínicos para sensibilizarse a ello y atenderlo.

Ser conocedor de como se comporta un grupo, de cuando es necesario desarrollar un liderazgo, de cuando es conveniente fomentar la colaboración y de como reaccionará el grupo ante instructores diversos, son algunas de las interrogantes que en este proceso puede contestar quien posea conocimientos en Psicología Social.

El momento clave de la instrucción es la experien

cia de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje, con una persona o con un grupo. El instructor (Psicólogo o no) desarrolla - el plan previsto, llevando a la práctica las actividades de aprendizaje planificadas y utilizando los materiales didácticos - seleccionados.

El éxito de un curso ó de cualquier evento de - capacitación, depende pues tanto de la forma en que se planea y - prepare como de la forma en que sea conducida la actividad de -- los participantes para llegar a los objetivos.

No es fácil conducir la instrucción ya que cada participante es diferente y cada grupo presenta actitudes distintas por lo que no es posible recomendar un procedimiento rígido - e invariable para conducir un grupo y en general para conducir - la capacitación.

Lo que es preciso, es que en toda conducción se establezca un proceso de comunicación que permita a los miembros del grupo, instructor y participantes, interactuar de tal manera que encaminen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos del curso.

No obstante lo anterior, es necesario indicar - que la capacitación tiene en sí misma limitaciones importantes. - La primera de ellas es que no puede resolver problemas que provienen de una organización defectuosa, cuando mucho podrá in---fluir para hacer claros algunos de los inconvenientes de la misma. Por otra parte, los resultados que se obtengan de un evento-

depende en gran medida del interés del Capacitando, aún cuando el instructor procure motivarle si no hay un interés evidente en el participante los resultados de la capacitación serán mínimos y habrá que idear entonces una forma distinta para mejorar las habilidades en cuestión de ese participante.

Por último hay que aclarar que la capacitación es un medio para resolver problemas y no un fin en sí misma. Si se desempeña esta función no es por instruir sin ton ni son. Es tá más bien orientada por la necesidad que presenta una empresa de desarrollar o modificar habilidades, conocimientos y actitudes en su personal, entonces la capacitación tenderá a solucionar estas necesidades a través del proceso instruccional con su debida planeación y evaluación.

Se ha hablado de lo que el Psicólogo y la capacitación dan a la industria, pero qué recibe a cambio este profesionista y la Psicología misma. Puede resultar hasta cierto punto obvio decirlo, recibe la posibilidad de desarrollar toda una gama habilidades educativas, clínicas, sociales, metodológicas, que muy difícilmente puede desarrollar de manera integral en otro lugar. La industria, con su aparente "dificultad" es un espacio de trabajo donde es bien importante conocer el comportamiento humano: como es que se desempeña alguien en el lugar donde más tiempo pasa, como procede ante tal o cual situación quien lo desempeña, como es la relación con el grupo. Y en fin, posible tener un resquicio para como Psicólogos hacer que los capa

citandos tengan de este trabajo un momento de satisfacción por lo que se hace, por hacerlo bien, por tener la inquietud de conocer y desempeñar algo mejor y/o nuevo. Evidentemente el Psicólogo es un profesionalista preparado para desempeñar correctamente esta función y si es posible, especialmente en ENEP - Zaragoza, adecuar el perfil profesional del Psicólogo a esta necesidad nacional pueden tenerse mejores perspectivas de desarrollo. Las posibilidades de intervención e investigación para el Psicólogo en la Industria y especialmente en Capacitación son muy grandes y sería conveniente que empezara a ubicarse en este lugar.

IX. BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Aprender Jugando, 60 Dinámicas Vivenciales, Compilación. - México. 215 pags.
- 2.- Arias G.F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 11a. reimpresión, México, 1981. 524 pags.
- 3.- ARMO. Juegos Vivenciales. Integración de Grupos. 2a.ed. Mé- xico, 1980. 28 pags.
- 4.- Ausubel P.D. Psicología Educativa. Ed. Trillas. 2a. reim- presión, México, 1980. 769 pags.
- 5.- Bernstein A.D. y Nfetzel T.M. Introducción a la Psicología Clínica. Ed. Mc. Graw Hill. 1a. ed. México, 1980. 662 pags.
- 6.- Beutelspachez O., Castro M.A., Grados J, Calificación de - Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. Ed. Trillas. - 1a. ed. México, 1980, 150 pags.
- 7.- Castro H.B., Paredes M.O. Capacitación: Diseño Tecnológico de Cursos. Ed. Limusa. 1a. ed. México, 1982, 182 pags.
- 8.- Chjavenato I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc - Graw Hill. 1a. ed. México, 1984. 578 pags.
- 9.- Delegación Cuauhtémoc. Monografía. Compilación. México.
- 10.- Dunnette M. Kirchner W. Psicología Industrial. Ed. Trillas
- 11.- Escuela Nacional de Estudios Profesionales - Zaragoza. Ma- nual para la Elaboración del Informe Final del Servicio So cial de la Carrera de Psicología. Coordinación de Interna- do , Servicio Social y Exámenes Profesionales (CISSEP). Mé- xico.

- 12.- Flores de Gortari S., Orozco G.E. Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Ed. Trillas. 6a. reimpresión. - México, 1978. 354 pags.
- 13.- Hilgard R. y Bower H. Teorías del Aprendizaje. Ed. Trillas. 6a. reimpresión. México, 1980. 718 pags.
- 14.- Klausmeier J.H. y Goodwin W. Psicología Educativa. Habilidades Humanas y Aprendizaje. Ed. Harla. 1a. ed. México, 1977. 527 pags.
- 15.- Mager F.R. La Confección de Objetivos para la Enseñanza. Ed. Guajardo. 1a. ed. México, 1981. 101 pags.
- 16.- Martínez G.S. Modelo para para la Solución de Problemas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal en las Organizaciones. TESIS. Licenciatura en Administración Industrial. UPIICSA. México, 1980. 129 pags.
- 17.- Millon T. Personalidad y Psicopatología, Ed. Interamericana. 2a. reimpresión. México, 1980. 483 pags.
- 18.- Mischel W. Personalidad y Evaluación. Ed. Trillas. 2a. reimpresión. México, 1980. 398 pags
- 19.- Nacional Financiera S.A. Formación de Instructores. Curso Interno, México, 1985. 80 pags.
- 20.- Nacional Financiera S.A. Manual de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso. Documento Interno, México, 1985. 119 pags.
- 21.- Nacional Financiera S.A. Manual de Funciones del Departamento de Capacitación. Documento Interno, México, 1985
- 22.- Nacional Financiera S.A. Manual de Procedimientos para la

Evaluación de Programas de Capacitación. Documento Interno. México, 1985. 122 pags.

- 23.- Napier H.R. y Gershenfeld K.M. Grupos: Teoría y Experiencia. Ed. Trillas. 5a. reimpresión. México, 1983. 324 pags
- 24.- Villatoro P. R., Mazcarua T.F. Programa de Instructores de Empresas. Roberto Pinto y Asociados S.C. Consultores - en Capacitación. México, 1985. 106 pags.

X. ANEXO

CRITERIOS Y FORMAS PARA LA ELABO
RACION Y PRESENTACION DEL PLAN Y
PROGRAMA DE CAPACITACION EN LA -
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVI--
SION SOCIAL.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

**CRITERIOS PARA LA FORMULACION
Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Diario Oficial de la Federación del 10 de agosto de 1984.

Oficio No. 01006 de fecha 2 de agosto de 1984.

C. Ing. Alberto Amador Leal
Director General de Capacitación y Productividad
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-A, 153-B, 153-C, 153-D, fracción VI y 153-E, los patrones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el Artículo 132, fracción XV, de la Ley antes citada.

De acuerdo con lo anterior, mediante oficios números 01-6364, 01-5360, 01-219, 01-6548, 01-6779, 01-6780 y 01-2280, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 8 de enero y 15 de octubre de 1979, 16 de enero y 22 de agosto de 1980, 2 de febrero y 17 de abril de 1981, respectivamente, se emitieron criterios en materia de planes y programas con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectúa la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por patrones y trabajadores en el Foro de Consulta Popular para la Planificación Democrática de Capacitación y Productividad, consideradas en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo,

Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su reglamento interior, como consecuencia de las reformas a dicha ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

1.- En la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de que trata el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo, se entenderá por:

1.- SISTEMA GENERAL.

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.

2.- PLAN COMUN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

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.

1.- PLAN DE CAPACITACION 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 todas y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

4.- PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

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.

5.- CURSO.

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

6.- PROGRAMA.

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

7.- PROGRAMA GENERAL.

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 cual se pueden adscribir las empresas.

8.- PROGRAMA ESPECÍFICO.

Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora 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.

9.- EVENTOS.

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

10.- AREA OCUPACIONAL.

La división administrativa que hace 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.

11.- OCUPACION.

Conjunto de puestos con características comu-

nes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

12.- PUESTO DE TRABAJO.

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

11.- Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante esta Secretaría, se empleará la Forma DC-2 Impresa, según modelo anexo, en hojas de 28 X 21.5 Cas.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los modelos que se publican.

III.- El manejo de la Forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

1.- Se llenará por triplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta y se presentará ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

2.- En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse en un sólo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se erecten los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programas de capacitación y adiestramiento 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 incluir a todos los trabajadores de la empresa.

IV.- Los patronos y los trabajadores podrán incluir en los 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 151-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 trata.

2.- Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no sobrevenga para cada trabajador más de seis meses el primero de ellos, ni más de dieciséis cada uno de los restantes, ni representen más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculado 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-F de la Ley Federal del Trabajo.

4.- Que, en relación con los niveles de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que se señalan los Artículos 153-I, 153-P 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 incluyan en la hoja 2 reverso de la Forma DC-2, columna de Programas Generales con expresión de los nombres de los sectores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Sobre el particular, sea Dirección a su cargo, deberá establecer la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio que esta Secretaría y la de Educación Pública celebraron el 7 de julio de 1980 y para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, solicitará a la Secretaría de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones expedidas en dicho período.

V.- 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 un arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados. Igualmente podrán incluir 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.

VI.- Los patrones y trabajadoras 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.

VII.- El ejercicio de las modalidades de que tratan los criterios V y VI, quedará sujeto 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 que 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 al quejando estas modalidades, se listen en la hoja 2 anverso de la Forma DC-2, columna de instructor externo independiente o institución capacitadora con expresión del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de "agente auxiliar" y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

VIII.- 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 contenido por el Capítulo III-Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo.

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 79 de la Ley Federal del Trabajo, por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa.

IX.- El ejercicio de la modalidad de que trata el segundo párrafo del Criterio VIII, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1.- Que, tratándose de empresas que aprovechan las disposiciones legales en materia de trans

ferencia 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 anexando 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 listan en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno Interesistente o de la Institución Capacitadora, con especificación 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 trabajen 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 listan en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente 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 cualidades de que trata el criterio VII 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.

X.- Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante esa Unidad de su campo, 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 causal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

XI.- Para los efectos del criterio anterior, las empresas deberán presentar la Forma DC-2, ajustada de acuerdo a los siguientes lineamientos:

... Presentarán las hojas número 1 por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad.

2.- Presentarán las hojas 2 por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a estos planes y programas.

XII.- Se irán considerarse como instructores internos aquellos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione la capacitación.

En este caso, el nombre de los instructores deberá listarse en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, con la información que en ella se solicita, anotando la empresa en la que el trabajador presta sus servicios, inmediatamente abajo de sus datos.

XIII.- Para la presentación ante esta Secretaría de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la Forma DC-3A, según el modelo anexo, en hojas de 20 X 21.5 cm.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y al modo lo que se publica.

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.

Los criterios a que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas y dejan sin efectos todas aquellas disposiciones que los contravengan.

A T E N T A M E N T E
SUBRANGO EFECTIVO. NO REELEGION.
EL SUBSECRETARIO.

EMILIO LLOYDA TUDIMANN
Séñala.

EJEMPLO DE LA FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2, E INSTRUCTIVO DE SU LLENADO).

INSTRUCCIONES GENERALES:

- a) Llénesse por triplicado.
 b) Escríbala a máquina o con letra de molde.
 c) Esta forma consta de 2 hojas; llenar anverso y reverso de cada una y anexar tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.
 d) Los espacios que indican "NO SE LLENE", dejarlos en blanco.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SUBSECRETARIA "A" DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		LEY DE LA REPRESENTACION PATRONAL (1) SAAR-260131-201 ACTIVIDAD POR EMPRESA POR MES (2) 1-84-11146-18	
I- DATOS GENERALES			
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: (3) RAUL SANTOS LARA			
CALLE (4) GUANAJUATO	Nº EXT. 20	Nº INT.	TELÉFONO 57-1-46-00
COLONIA	POBLACION (4) MEXICO		15700
MUNICIPIO	ESTADO (4) D. F.		
NOMBRE Y CATEGORÍA DEL PATRÓN (5) COMPRO-VENTA DE ZAFATOS			
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE ELABORACION DEL REGISTRO (7)	
(6) INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEY <input type="checkbox"/>	
Nº TOTAL DE TRABAJADORES 10 (8)		MAYORES <input type="checkbox"/> MENORES <input type="checkbox"/>	
II- CARACTERÍSTICAS DEL PLAN			
Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE FUNC. EL PLAN (9) 1		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: (10) 10	
PERIODO TOTAL QUE ABRACA EL PLAN DEL 15/04/84 AL 15/04/84		PERIODO DE PREVISION (11) 10	
		Nº DE PARTICIPANTES EN NOVELES EDUCATIVOS DE: (12) 10	
		ALTERNATIVAS (13) 10	
NOMBRE Y PUESTO DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (14) RAUL SANTOS LARA DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD		NOMBRE Y PUESTO DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA O DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES EN EL COMITÉ MIXTO (15) JUAN CARBASCÓ COPPEZ SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	
<p>REPRESENTACION EN HOJAS POR EMPLEADO LOS DATOS REPRESENTADOS EN EL P. 2, LA LEY DEL MES Y EL NOMBRE DE LOS TRABAJADORES POR MES QUE SON DEL PLAN.</p> <p>FORMA-DC-2</p>			

APARTADO (1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el dato alfanumérico asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) REGISTRO NACIONAL DEL I.M.S.S.

Anotar el número de registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

APARTADO (3) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.

APARTADO (4) CALLE, Nº EXTERIOR, Nº INTERIOR, TELÉFONO, BO, COLOMBIA, POBLACION, C.P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarla geográficamente.

APARTADO (5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa, Ejm.: fabricación de artículos de plásticos; compra-venta de artículos para el hogar, etc.

APARTADO (6) TIPO DE CONTRATO.

Marcar con una "X" los cuadros correspondientes a los tipos de contratación existentes en la empresa.

APARTADO (7) FECHA DE CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY.

En el caso de que la empresa se rija por contrato colectivo o por contrato ley, deberá anotarse la fecha de su celebración, revisión o prórroga.

La Ley Federal del Trabajo establece por:

CONTRATO INDIVIDUAL.- "Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario". (Art. 20, párrafo segundo).

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO. - Es convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. (Art. 186).

CONTRATO LEY. - Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.

APARTADO (8) N° TOTAL DE TRABAJADORES.

Anotar el total de trabajadores que laboran en la empresa, incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinado.

"El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, o lo exija la naturaleza del trabajo" (Art. 37 de la Ley Federal del Trabajo).

"El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza". (Art. 36 de la Ley Federal del Trabajo).

APARTADO (9) N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE SE EJECUTE EL PLAN, Y PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN.

Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el Plan, anotando cerros a la izquierda cuando la cifra no abarque los 3 cuadros, debiendo proporcionar en su caso, los datos generales de los otros establecimientos; asimismo, anotar la fecha de inicio y terminación de la capacitación.

APARTADO (10) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales.

Cuando el Plan sea por etapas, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presentarán.

Se entiende por PROGRAMA GENERAL, a 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 cual se pueden adscribir las etapas.

Se entiende por PROGRAMA ESPECÍFICO, aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora 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.

Se entiende por ETAPA, al período en el cual se efectúa determinada actividad de un proceso. Para la planeación de la capacitación y el adiestramiento se requiere dividir en etapas el desarrollo de los programas que constituirán el Plan.

APARTADO (11) N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles.

- Alfabetización.

- Primaria intensiva.

- Secundaria abierta.

El nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no deberá abarcar para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de 10 cada uno de los dos restantes, ni deberá representar más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calcularla en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

APARTADO (12) FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.

Tratándose de personas físicas deberá firmar el patrón o su representante legal y en su caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

APARTADO (13) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA.

Quando en la empresa rija contratacion colectiva, deberé firmar el Secretario General del Sindicato y en su caso de no existir contratacion colectiva, el o los representantes de los trabajadores ante la Comision Mixta de Capacitacion y Adiestramiento.

APARTADO (14) DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

APARTADO (15) NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO:

Anotar el número total de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	Nº TOTAL DE ETAPAS DURANTE PUESTO	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA											
		MES - TIEMPO		MES - TIEMPO		MES - TIEMPO		MES - TIEMPO		MES - TIEMPO		MES - TIEMPO		MES - TIEMPO											
		ME	SE	ME	SE	ME	SE	ME	SE	ME	SE	ME	SE	ME	SE										
(14)	(15)	(16)								(16)															
GERENTE	1	1								3															
VENDEDOR	6	3								3															
CAJERA	1	1																							
APARADORISTA	1									1															
ALMACENISTA	1									1															

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

HOJA 1 DE 10000

APARTADO (16) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR ETAPAS:

Indicar el número de etapas que comprenden el Plan, señalando el número de cada etapa, las fechas de inicio y terminación (mes y año) y el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas. El número de etapas que comprende el Plan, dependerá de la estrategia seguida por la empresa. A modo de ejemplo se señalan 4 etapas; sin embargo, la empresa podrá optar por el número de etapas que considere necesario, siempre y cuando no se extienda el período de cuatro años establecido por la Ley Federal del Trabajo.

APARTADO (17) DENOMINACION DE LOS PUESTOS:

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que conforman los programas de capacitación y adiestramiento. Si el plan es por etapas, señalar únicamente los puestos de trabajo a capacitar de acuerdo con la etapa que corresponda.

APARTADO (18) IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES:

Anotar el nombre de cada uno de los programas generales o programas específicos, según se trate.

IV- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTOS DE TRABAJO *

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	DENOMINACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRAMAS Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O GENERALES	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO DE LA LEY
(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	
GERENTE	GERENCIAL	1.- Supervisión efectiva.	El participante aplicará los principios de supervisión efectiva para mejorar las relaciones entre jefe y subordinado.	Consideraciones generales; proceso de la comunicación; cualidades del supervisor; técnicas de supervisión.	
VENDEDOR	VENDEDOR	2.- Análisis de ventas.	El participante identificará las causas del análisis de ventas, y aplicará éste para mejorar los métodos de trabajo.	Principios del análisis; procedimientos de diseño de trabajo.	
VENDEDOR	VENDEDOR	3.- Ventas	El participante aplicará las técnicas modernas para la venta de productos.	¿Qué es vender? Ventas intangibles; el vendedor; la venta; el autoentrenamiento.	
VENDEDOR	VENDEDOR	4.- "Manual del Vendedor"	El participante describirá las normas, procedimientos y parámetros que han de observarse en el establecimiento para definir la conducta que debe seguir un vendedor.	El vendedor y sus objetivos; normas de ventas; normas y procedimientos; procedimiento personal; regreso a ruta; impulso de ventas; etc.	
CAJERA	CAJERA	5.- Contabilidad básica.	El participante describirá la importancia de registrar adecuadamente las operaciones básicas de un negocio.	Balanza General; los de la partida doble; elaboración de facturas.	

HOJA 2 ANVERSO

* LINEAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FORMA - 04 B

APARTADO (19) NÚMERO PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS:

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas específicos y los módulos del programa general en su caso, asignándoles un número progresivo (consecutivo). En caso de que un mismo curso sea impartido a varios puestos de trabajo, anotar únicamente el número progresivo asignado la primera vez, dejando en blanco las columnas correspondientes al contenido temático y objetivo (s).

APARTADO (20) OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS:

Anotar únicamente para cada curso o evento los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de éstos.

Se entiende por objetivos, aquellos que enuncian los alcances que pretende lograr con eficiencia el participante sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, enuncian la función integra que el participante desempeñará al concluir un curso.

APARTADO (21) CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS:

Anotar únicamente para los cursos y/o eventos su contenido temático (temario). Se entiende por contenido temático, la agrupación de conceptos, cuya relación conforma un área específica de conocimiento.

V.-MOGALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

EL NOMBRE DEL TRABAJADOR O TRABAJADORA QUE PARTICIPA EN EL PROGRAMA ESPECIFICO		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR SERVO DE:					
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES	
NO. DE REG. DEL TRABAJADOR	NOMBRE	INSTRUCCION INTERNO		INSTRUCCION EXTERNO (NO ES OBLIGATORIO)		NO. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
		NOMBRE	NO. DE R.F.C.	NOMBRE	NO. DE REG.		
(22) (23)		(24)	(24)	(25)	(25)	(26)	(26)
1	27			Luis Gerardo Téllez Trejo		TETL-3504285	
2	25			Luis Gerardo Téllez Trejo		TETL-3504285	
3	20			Eduardo López Guerrero Arávalo		LOE-4911133	
4	44	Rodrigo Santos Lara	SALR-260131	Propietario			
5	20	Pedro del Águila Calderón	AUCP-440429	Gerente			

VER EL ANEXO

ANEXAR CUANTO HUBIERA NECESIDAD

APARTADO (22) SIGA EL ORDEN APARTADO IV.

Anotar progresivamente el número asignado a los cursos, eventos, niveles educativos y/o módulos de los programas generales, de acuerdo con el apartado IV. (tercera columna).

APARTADO (23) DURACION.

Anotar por cada uno de los cursos, eventos y niveles educativos el número de horas de duración.

APARTADO (24) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR INTERNO.

Anotar el nombre, el número de Registro Federal de Contribuyentes y el puesto de los trabajadores que teniendo este carácter en los términos de la Ley Federal del Trabajo, imparten cursos, eventos de capacitación y adiestramiento.

De conformidad con los Criterios Oficiales se entiende que instructor interno es la persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores 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 esta Secretaría o del plan común al que se le ha integrado el centro de trabajo en el que labora.

APARTADO (25) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE O INSTITUCION CAPACITADORA.

Anotar el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del instructor externo independiente o de la Institución Capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

Se entiende por instructor externo independiente, a la persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento, y por Institución Capacitadora, a la entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otras y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

APARTADO (26) PROGRAMAS GENERALES.

Anotar el número de registro de los programas generales a los que se adhiran y el nombre del agente capacitador titular de los mismos.

En caso de impartirse niveles educativos, de alfabetización, primaria intensiva o secundaria abierta, indicar en esta columna el nombre y número de Registro Federal de Contribuyentes del asesor que los impartirá.

EJEMPLO DE LA FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2A) E INSTRUCTIVO PARA SU LLENADO.

INSTRUCCIONES GENERALES

- a) Lléñese por triplicado.
 c) Esta forma consta de 1 hoja; llenar anverso y - reverso y anexar tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.
 b) Escriba a séquito o con letra de molde.
 d) Los espacios que indican "NO SE LLENE", dejarlos en blanco.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL SUBSECRETARIA "B" DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		(1) EXT. DE LA EMPRESA PATRON SALIC-200131-021
I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (2) RAUL SANTOS LARA		
CALLE (3) GOBERNACION No. EXT. 20 No. INT. TELEFONO 574-46-03		
COLONIA FEDERAL	POBLACION (5) MEXICO	C.P. 15203
MUNICIPIO VENUSTIANO CARRANZA	ENTIDAD FEDERATIVA (3) D. F.	REGISTRADO
No. DE REGISTRO DEL PLAN (4) SALIC-262131-001-1-01		No. DEL OFICIO DE REGISTRO (5) 310.7 4 716
II.- TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)		
1.- N° DE LA EMPRESA (6) <input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS (6) <input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS (10) <input type="checkbox"/>
2.- N° DE ESTABLECIMIENTOS <input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS <input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS O NIVEL EDUC. <input type="checkbox"/>
3.- N° DE TRABAJADORES POR PUESTO <input checked="" type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS <input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON <input type="checkbox"/>
4.- N° DE PARTICIPANTES EN DIV. EDUC. <input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES <input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES <input checked="" type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN <input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS <input checked="" type="checkbox"/>	
III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES		
NOMBRE Y PUESTO DEL PERSONAL REPRESENTATIVO LEGAL DE LA EMPRESA RAUL SANTOS LARA NOMBRE <i>R. Santos Lara</i> FIRMA		NOMBRE Y PUESTO DEL SEÑALANTE, DEL GERENTE, REPRESENTATIVO LEGAL O DE UN ABOGADO DE LOS INTERESANTES DE LOS TRABAJADORES (8) JUAN CARRASCO LOPEZ NOMBRE <i>Juan Carrasco Lopez</i> FIRMA
FORMA I ANVERSO		DC-2A

APARTADO (1) R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar el dato alfanumérico que le haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

APARTADO (2) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.

Anotar con claridad la razón social de la empresa si ésta es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.

APARTADO (3) CALLE, N° EXTERIOR, N° INTERIOR, TELEFONO, COLONIA, POBLACION, C.P., MUNICIPIO Y ENTIDAD FEDERATIVA.

Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicar la geográficamente.

APARTADO (4) NUMERO DE REGISTRO DEL PLAN.

Anotar el número con el cual quedó registrado el plan y Programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (5) NUMERO DEL OFICIO DE REGISTRO.

Anotar el número del oficio mediante el cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorgó el registro del plan y programas.

APARTADO (6) TIPO DE MODIFICACIONES.

- R.F.C. DE LA EMPRESA.
- N° DE ESTABLECIMIENTOS.
- N° DE TRABAJADORES POR PUESTO.
- N° DE PARTICIPANTES EN DIV. EDUC.
- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN.
- DENOMINACION DE PUESTOS.
- DURACION DE LAS ETAPAS.
- PROGRAMAS ESPECIFICOS.
- PROGRAMAS GENERALES.
- INSTRUCTORES INTERNOS.
- INSTRUCTORES EXTERNOS.
- DURACION DE LOS CURSOS/EVENTOS Y/O NIVEL EDUC.
- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON.
- OTRAS MODIFICACIONES.

Marcar con una "X" al o los rubros que modificaron el plan y programas registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APARTADO (7) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRÓN O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.

Tratándose de persona física deberá firmar el patrón o su representante legal y en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

APARTADO (8) NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN MIXTA.

Cuando en la empresa rijan contratación colectiva - deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en caso de no existir contratación colectiva - o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

IV - ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señala de manera concreta y resume las modificaciones efectuadas al plan y programas)

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
(9)	(10)	(11)
3	VENDEDOR TRABAJADORES 6	VENDEDOR TRABAJADORES 5
10	PEDRO DEL AGUILA CALDERON AUCP-442429- GERENTE CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA	RAUL SANTOS LARA SALR-260131- PROPIETARIO CURSO: 5 CONTABILIDAD BASICA
12	5.- CONTABILIDAD BASICA 30 Hrs.	5.- CONTABILIDAD BASICA 45 Hrs.
14	EN RAZON DEL AUMENTO DE TRABAJADORES AL PUESTO DE VENDEDOR VARIA EL No. TOTAL DE TRABAJADORES <u>10</u> HOMBRES <u>4</u> MUJERES <u>6</u>	No. TOTAL DE TRABAJADORES <u>12</u> HOMBRES <u>6</u> MUJERES <u>6</u>

HOJA I REVERSO

☐ ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

APARTADO (9) CLAVE DE MODIFICACION.

Anotar el número de la clave de la modificación, - de acuerdo con la o las señaladas en el apartado - II.

APARTADO (10) DATOS ANTERIORES.

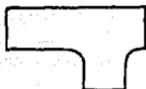
Anotar los datos señalados en el plan y programas - registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que sufrirán modificación.

APARTADO (11) DATOS ACTUALES.

Anotar los datos que sustituyen a los manifestados en el plan y programas registrados.

En el caso de que se contemplen instructores, deberá señalarse el puesto y Registro Federal de Contribuyentes cuando sean internos y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando sean externos.

Si la hoja le es insuficiente para señalar las modificaciones, podrán anexarse tantas hojas como sea necesario.



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. P. C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL INSS

I.- DATOS GENERALES

HOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROGRESO DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LET	Nº TOTAL DE TRABAJADORES	
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>		HOMBRES _____ MUJERES _____	
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO		

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	_____	* Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL _____ AL _____ DIA MES AÑO DIA MES AÑO		PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
		Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
		ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

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

HOJA I ANVERSO

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

FORMA-DC-2

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
 POR PUESTOS DE TRABAJO *

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENA)

