

**Universidad Nacional Autónoma de México**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

# **El Proceso Administrativo Aplicado a la Capacitación**

Seminario de Investigación Administrativa  
Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P r e s e n t a n  
MANZUR GUTIERREZ DANIEL  
OLVERA RAMIREZ ALFONSO  
TORREBLANCA RODRIGUEZ G. ARTURO  
VAZQUEZ RECILLAS RAMON O.

Director del Seminario: L.A.E. Victor Manuel Palacio Rodríguez

1982



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 esta 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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE

### ASPECTOS HISTORICOS Y LEGALES DE LA CAPACITACION.

#### 1. PREVISION.

- Un modelo de Investigación
- Definición de Objetivos
- Clasificación de Objetivos
- Definición de Objetivos Factibles
- Análisis de Información
- Estratégias de Capacitación y Adiestramiento

#### 2. PLANEACION.

- Area Administrativa de Capacitación
- Métodos para Detectar Necesidades y Capacitación
- Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (UCECA)
- Formulación de planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento (UCECA)
- Sistema para Detectar Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (ARMO)
- Políticas de Instrucción
- Planeación de los Recursos Humanos
- Presupuesto: Una limitación

### 3. ORGANIZACION.

- Cómo Organizar la Dirección de Capacitación
- Jerarquización de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento
- Funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

### 4. INTEGRACION.

- Procedimiento y Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- Registro de la Comisión Mixta de Capacitación ante la UCECA
- Requisitos para la presentación de Planes y Programas
- Integración del Plan de Capacitación y Adiestramiento
- Matrices para la Integración de Cursos
- Técnicas de Instrucción
- Medios Necesarios para Capacitar
- Instalaciones Físicas
- Material Didáctico

### 5. DIRECCION.

- Operación del Plan
- Organismos de Dirección

- Dirección a través de Actividades del Ejercicio de Control
- El Instructor como Dirigente de la Capacitación

6. CONTROL

- Evaluación del Plan
- Evaluación del Curso y Grupo

El éxito de nuestra empresa radica no solamente en la calidad del producto que aquí se elabora; sino también en la CALIDAD del personal que en ella trabaja.

(Kurt ALLAN BELFRAGE, Atlas Copco Mexicana, S.A. de C.C.)

El estudio es la aplicación de la inteligencia a la tarea de comprender y controlar el mundo que nos rodea. Aprendiendo a estudiar, aprenderemos a pensar y a vivir.

(Arthur W. KORNHAUSER, El arte de estudiar)

La escuela, factor de continuidad de la vida intelectual de la sociedad, no se asienta fundamentalmente sobre los conocimientos, sino sobre la actitud pedagógica y la preocupación profunda y constante por el arte de enseñar y de aprender y se caracteriza por imprimir un estilo en el pensamiento, la actitud y los métodos y por el empleo de peculiares procedimientos técnicos de aprendizaje e investigación.

Aprender a aprender y enseñar a enseñar no son frases de vana reduplicación verbal. Aluden a la indispensable técnica para saber cómo realizar la operación de aprender o de enseñar con verdadera autenticidad y eficacia: aprender a enseñar más, en menos tiempo y con caracteres indelebiles. Esta técnica, la más digna de todas ellas, constituye el contenido de la pedagogía.

(Armando F. ZUBIZARRETA G., La aventura del trabajo intelectual)

## TERMINOLOGIA BASE

PROCESO ADMINISTRATIVO: Son los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza la Administración.

CAPACITACION: Se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas. IMPLICA ACCION INTELECTUAL.

ENTRENAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO: Enseña y aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerirse cambios de actitudes que impliquen la creación de soluciones problemáticas. ACCION MECANICA.

DESARROLLO: Es la aceptación más amplia, ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que, dentro de una organización el hombre es el límite y no la propia organización. El concepto desarrollo está unido íntimamente a la concepción de que ES EL HOMBRE QUIEN DA LA DIMENSION A LAS FUNCIONES y no éstas a él... IMPLICA COMPROMISOS POR EL CAMBIO INTERNO Y EXTERNO.

## INTRODUCCION

En el presente trabajo hemos realizado una de las tantas aplicaciones que se puede hacer al Proceso Administrativo, en un tema de vital importancia para el desarrollo, progreso y crecimiento tanto de toda empresa, como de todo ser humano como de la Capacitación.

Por sus páginas desfilan sistemas para detectar necesidades de Capacitación y Adiestramiento, trámites ante UCECA, alternativas, políticas, técnicas métodos, así como, los recursos humanos, materiales y técnicas para llevar a cabo la Capacitación que desglosada su temática en la correspondiente etapa del Proceso Administrativo llevarán al logro y éxito de la industria optimizando parte de los objetivos.

Hemos tomado al criterio de Agustín Reyes Ponce por considerarle a nuestro juicio el autor más destacado en esta materia como en la Administración de tal manera que tomamos las siguientes etapas: PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION y CONTROL.

Cabe señalar que también enfocamos la Capacitación desde un punto de vista histórico y legal, ya que el conocimiento de los orígenes, principios así como los artículos ayudarán a tener una concepción más objetiva, conciente y completa de dicho tema.

Segun datos estadísticos se causaron - - -  
2'528,440 accidentes de trabajo con un costo  
total directo de 46'812'265,673 pesos.

Esos accidentes causaron 46'199,474 días  
subsidiados por incapacidad temporal, 60,399  
casos por incapacidad permanente y 7,105 defun-  
ciones.

Anualmente 4'390,000 trabajadores en prome-  
dio están expuestos a sufrir un accidente en el  
trabajo, lo que significa que 11.5 de cada cien  
obreros pueden sufrir un riesgo laboral. He  
aquí el trascendente interes de la Capacitación.

Todo profesionista tiene un compromiso so-  
cial, lo que significa hacer algo si no para  
solucionar, sí para aminorar las deficiencias,

fallas, enfermedades y epidemias que azotan a nuestra sociedad. Tales como la falta de calidad de los productos, subdesarrollo, analfabetismo, desempleo, etc.

La función de éste libro es la de servir de manual de un curso de orientación metodológica en materia de Capacitación. Es producto de nuestra vocación por la investigación y la ciencia.

Esperamos que esta idea permanezca viva y no sea archivada o almacenada.

## ASPECTOS HISTORICOS

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, es claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con la era industrial (primera mitad del siglo XVIII) aparecen innumerables escuelas industriales cuyos objetivos son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En 1940 cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. En México hace aproximadamente 12 ó 15 años, en que tanto las empresas públicas como privadas le

dieron importancia a la educación y entrenamiento.

En el año de 1857, se elaboran las Leyes de Reforma que en algunos aspectos sirvieron como base a la Constitución que actualmente nos rige.

Después de una larga lucha, el 5 de febrero de 1917, se proclamó en Queretaro la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que se encuentran contenidos los principios básicos que rigen la vida en nuestro país.

Artículo 3o.

Todos los mexicanos tienen derecho a la educación.

La educación primaria es obligatoria y gratuita.

La educación será ajena a cualquier doctrina religiosa.

Artículo 123

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y útil para la sociedad conforme a la ley, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo

En un análisis de las Reformas Legales del 28 de abril de 1978, se establecieron los procedimientos fijados, los alcances previstos y la participación integral de los sectores que actúan en los procesos productivos y se concluye que lo articulado en la Ley Federal del Trabajo en lo referente a Capacitación y Adiestramiento sea anexado al Artículo 123 Constitucional en la fracción XXXI y atribuye a las autoridades federales la competencia exclusiva en:

"La aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a las obligaciones de los patrones en materia de Capacitación y Adiestramiento de sus trabajadores".

## ASPECTOS LEGALES

10. de Septiembre de 1977

El Sr. Presidente López Portillo en su 1er. Informe de Gobierno declara: "Enviaré una iniciativa de reformas al Artículo 123 de nuestra Carta Magna para elevar a rango constitucional, con el carácter de garantía social el derecho de los trabajadores a la Capacitación y al Adiestramiento, herramientas que consideramos de gran eficacia para elevar sus niveles de vida y combatir la desocupación".

4 de Octubre de 1977

El Sr. Presidente López Portillo, envía al H. Congreso de la Unión una iniciativa para elevar a rango de garantía social el derecho de los trabajadores a su Capacitación y Adiestramiento.

29 de Noviembre de 1977

El Sr. Presidente López Portillo, envía al H. Congreso de la Unión una iniciativa para reformar la fracción XXXI del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, para federalizar la aplicación de las leyes del tra-

bajo en diversas ramas industriales y actividades entre las cuales se encuentran la Capacitación y la Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.

9 de Enero de 1978

Se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional para consignar la obligación de las empresas de proporcionar Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores.

28 de Abril de 1978

Se publica en el Diario Oficial de la Federación el Decreto de Reformas de la Ley Federal del Trabajo.



## ETAPA DE PREVISION

PREVISION.- Anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes.

### UN MODELO DE INVESTIGACION.

Para que los procesos puedan arrojar los resultados preestablecidos, es decir, los productos del sistema, es necesario lograr una precisión máxima en los elementos de entrada.

Resulta evidente, entonces, que la investigación del estado en que se encuentra una empresa debe seguir una línea de preocupaciones fundamentales y ésta se define por el seguimiento de acciones que toman en cuenta, durante todo el proceso de la búsqueda, los cuatro aspectos siguientes:

- Definición de la estructura funcional
- Datos que informan acerca del funcionamiento orgánico

- Datos que permitan configurar el clima organizacional que envuelve el desarrollo de las tareas concretas
- Datos referentes al desempeño del individuo en su puesto de trabajo

A continuación se ofrece un desglose mayor de lo que pretendrá integrar el paquete de información necesaria para la realización de los procesos del SICAP (Sistema Integral de Capacitación y Adiestramiento para la Producción). Al final de este capítulo se presenta su estructura en forma gráfica.

#### Definición de la estructura funcional.

- Elaboración de gráficas de distribución funcional
- Definición de áreas funcionales
- Definición de misiones y asignación de recursos

#### Datos sobre el funcionamiento orgánico.

- El desarrollo del trabajo al interior de cada área funcional

- Métodos de planeación y asignación de tareas
- Los procedimientos para tomar decisiones
- Normas de trabajo (implícitas y explícitas)

Datos sobre el clima organizacional.

- Actitud de los trabajadores hacia la empresa
- Actitud de la empresa hacia los trabajadores
- El medio ambiente físico
- El nivel motivacional
- Inventario de riesgos

Datos sobre la realización de la tarea.

- Cargas de trabajo
- Elaboración de gráficas de desempeño
- ¿Cómo mide su eficiencia?
- Desviaciones de normas establecidas

DISEÑOS DE LOS FORMATOS.

Algunas de las preguntas que todo investigador tiene en mente son:

- ¿Qué información buscar?
- ¿Dónde buscarla?
- ¿Con quién solicitarla?
- ¿Cómo solicitarla?

Hace falta diseñar los formatos adecuados que den acceso a mecanismos que faciliten la tarea e impulsen hacia una mayor confiabilidad en la información obtenida.

El primer requisito - facilitar la tarea - se conseguirá cuando se diseñen instrumentos de búsqueda (cuestionarios, entrevistas, etc.) que plantean alternativas definidas para la respuesta, ya sea tachar un sí o un no, o mediante una marca (cruz, paloma, etc.) que se anote en algún espacio en blanco sobre una escala previamente diseñada y que, además, se aplique a un conjunto amplio del sistema total (la empresa). Si se sigue una práctica de este tipo será fácil tabular o agrupar los datos con algún tipo de representación gráfica.

El segundo requisito se refiere a la confianza que pueden inspirar los datos obtenidos,

y esto se logra preguntando varias veces lo mismo de diferentes maneras y a distintas personas.

A modo de sugerencia, éstos podrían ser los pasos de acción para diseñar formatos:

- 1o. Elaborar el organigrama de la empresa como un todo
- 2o. Definir agrupamientos funcionales (es decir: un jefe y sus subordinados directos) en cada nivel jerárquico
- 3o. Reunir a los miembros de cada área funcional y proponerles la discusión del tema de la capacitación y adiestramiento.

Observaciones: 1) es preciso que el jefe de esa área presida y dirija la junta; 2) que se formulen preguntas concretas (¿qué capacitación y adiestramiento necesitamos como equipo de trabajo y como persona? ¿dónde se presentan nuestros problemas con mayor frecuencia, etc.); 3) que el investigador sea un observador atento, pero que no intervenga, a lo sumo se le presenta como un "espectador".

40. Observar al grupo de trabajo en acción sobre el terreno
50. Elaborar un cuestionario-tipo y presentarle al jefe correspondiente para su discusión, análisis y aprobación
60. El cuestionario-tipo aplicable en cada área funcional, después de ser autorizado, deberá ponerse a prueba con un mínimo de dos personas.
70. Al momento de vaciarse la información recogida se verá si el cuestionario es funcional, es decir, si aporta los datos que se requieren para el análisis y la formulación del plan integral
80. Una vez depurado, si hace falta, el cuestionario-tipo deberá ser firmado por el jefe en cuestión y el investigador
90. Se aplica los cuestionarios  
Se advierte que cada cuestionario constará de cuatro partes:  
Parte primera: datos generales  
Parte segunda: datos sobre el funcionamiento orgánico

Parte tercera: datos sobre el clima organizacional

Parte cuarta: datos sobre la realización de la tarea.

#### DEFINICION DE OBJETIVOS.

Objetivo. Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

#### REGLAS PARA LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS.

- a) Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.
- b) El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.
- c) El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- d) Los objetivos deben ser estables.
- e) Los objetivos deben estar enfocados a hechos reales y no imaginarios.

## CLASIFICACION DE OBJETIVOS

### a) Objetivos individuales y colectivos.

Individual.- Es el que persigue una persona física concreta.

Colectivo.- El el que persigue un grupo humano en común.

### b) Objetivos generales y particulares.

General.- Cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él.

Particular.- Son los que persigue cada área de la empresa. Ejemplo la división de producción, ventas, finanzas, etc.

### c) Objetivos básicos, secundarios y colaterales.

Secundarios.- Son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más rentable y productivo, y para conseguir este objetivo, se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución, etc.

Aunque los objetivos particulares son subordinados respecto de los principales, la clasificación anterior mira más bien a la extensión en que se realiza la búsqueda del objetivo; en tanto que ésta, se refiere expresamente a la subordinación de medios a fines.

Colaterales.- Son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios. Ejemplo la publicidad tiene como objetivo fundamental, lograr mayores ventas; pero bien enfocada, puede servir para mejorar las relaciones públicas.

d) Objetivos a corto y a largo plazo.

A corto plazo.- Son los que van en razón de la finalidad económica de las empresas.

A largo plazo.- Son los que de antemano se prevee que no podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado.

e) Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios.

Naturales.- Son aquellos que por sus propias características, busca determinada función, organización, etc.

Arbitrarios.- Son aquellos que se propone al empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función.

Ejemplo. El fin natural de la empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, para el empresario puede crear y mantener su empresa, sea para lograr un prestigio social, sea para prestar un servicio a la sociedad, etc.

## DEFINICION DE OBJETIVOS FACTIBLES.

En esta etapa del proceso el énfasis recae en la posibilidad de satisfacer los requerimientos de capacitación de una empresa. Esto significa el reconocimiento de que los recursos son siempre insuficientes para satisfacer las necesidades en toda su dimensión.

## METODOLOGIA PARA DEFINIR OBJETIVOS

En el campo educativo es creciente la importancia que se le da a la definición de los objetivos de todo programa. Mientras que en la educación se enfatiza el propósito de producir cambios en la conducta, en la capacitación se busca producir cambios en la organización.

Cualquier acción capacitadora que se emprenda deberá demostrar que el objetivo que se propone de alguna manera la consecución de los objetivos organizacionales.

Este procedimiento implica el reconocimiento de un supuesto básico: la coincidencia de inte-

reses del individuo con los de la empresa. Es claro que si un trabajador quisiera que se le pagara un curso de perfeccionamiento artística, porque su vocación es la pintura, no hay la menor duda de que su petición será rechazada; o si deseara un curso para capacitarse en el aprendizaje de alguna labor ajena a la de su punto de trabajo.

Lo anterior significa que el trabajador no tiene libertad para decidir la capacitación que "desea", aunque sí lo que "necesita" en función de su puesto de trabajo. Este señalamiento es relevante desde el momento en que un prerrequisito de un buen aprendizaje es la motivación, el desear aprender.

El desarrollo específico de este tema se basa en la tesis del prestigiado especialista Robert F. Mager.

## ANALISIS DE INFORMACION

Un primer aspecto de la diferenciación entre meta y objetivo. Meta es todo enunciado que expresa una intención acerca de algo que se espera lograr al final de una acción cualquiera.

Las metas tienen las siguientes características:

- Siempre son importantes, es decir, "existe cierta urgencia de lograr ciertos resultados deseados, y que es posible que se presenten consecuencias indeseables si no se logran estos".
- Se expresan en términos vagos, abstractos, indefinibles e intangibles.

Ejemplo de metas:

Ser un buen trabajador.

Mager sostiene que las metas deben ser traducidas a objetivos, pasos concretos de acción que agrupados den sentido a lo abstracto. Los objetivos describen con mayor precisión la conducta esperada.

El esquema de Mager presenta ilustra los componentes en juego:

PROCEDIMIENTOS DE AYUDA QUE DEBEN SEGUIRSE	DEFINIR EL EXITO PARA PODER...	SELECCIONAR LA ESTRATEGIA PARA LOGRARLO
1. Análisis de la Ejecución		
2. Análisis de tareas	DESEMPEÑOS	Informar
3. Análisis de incidentes críticos	RESULTADOS DESEADOS	Instruir Administrar
4. Descripción de la población objetivo		Hacer caso omiso
5. Análisis de metas		

1. Análisis de ejecución. Se emplea para determinar si existe o no una diferencia importante entre lo que una persona puede hacer y lo que intenta poder hacer y, en caso de existir una diferencia importante, si se requiere de instrucción a algún remedio.

2. Análisis de tareas. Es una descripción cuidadosa de lo que una persona competente hace o se supone que debe hacer al desempeñar un trabajo. Es decir, se observa el proceso de realización de la tarea en sus diversas fases y a partir de esa observación se determinan las metas de capacitación con mayores posibilidades

de satisfacer la razón de ser del programa: la formación de otro trabajador.

3. Análisis de incidentes críticos. Da indicaciones de que las cosas no van como se desea. Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que no marcha bien? ¿Qué es lo que no sucede con suficiente corrección? si las cosas no ocurren como se esperaba, es muy probable que haya indicios claros sobre lo que debería hacerse. Si al efectuar un análisis de este tipo queda en claro que la capacitación es parte importante de lo que debe hacerse, entonces los objetivos para la capacitación que reduzca la magnitud del problema se pueden derivar de los incidentes críticos.

4. Descripción de la población-objetivo. Consiste en un cuidadoso exámen de las características, habilidades, educación, intereses, etc., de aquellas personas para quienes se ha planeado la instrucción. En este caso la información tiende más hacia el ajuste de los recursos planeados que a su selección inicial. Se comparan las capacidades existentes con las aptitudes deseadas. Se especifican los conoci-

mientos que son requisitos para recibir la capacitación o se toma la decisión de impartirlos en el desarrollo del programa.

5. Análisis de metas. En muchas ocasiones se espera que una persona actúe en ciertas formas que no se reflejan en las tareas pero sí en las actividades. En casos como éstos tiene el procedimiento denominado análisis de metas, describiendo los elementos esenciales de los estados abstractos para así identificar las ejecuciones principales que componen la meta. La pregunta es "¿qué tendría que hacer una persona para convencerle a usted que ha alcanzado una meta?"

## LOS PROCESOS DEL SISTEMA

### ANÁLISIS DE LA INFORMACION.

#### REGISTRO Y TABULACION DE DATOS.

El proceso de información puede ser como sigue:

ETAPA: 1	ETAPA: 2	ETAPA: 3
Acopio de Datos	Registro y Tabulación	Análisis de la Información.

Sin embargo, la etapa 1 no debiera realizarse en forma definitiva hasta no haber diseñado los formatos de tabulación y registro de datos. Este obedece al hecho de que si los cuestionarios son probados en forma experimental y luego en cuadros y gráficas, debiera obtenerse una visión de las dificultades que presenta el análisis de toda la información. Una pregunta operativa idónea podría ser: ¿qué modificaciones deberán hacerse a los cuestionarios para que la información que aporten sea relevante, significativa y operativa?

La estadística cuenta con un buen número de métodos para proceder con orden y sistema al

registro de información obtenida. En el cuadro de la página siguiente presentamos una matriz para la identificación de necesidades de capacitación en un grupo de vendedores. En este caso las columnas representan las diferentes fases o actividades de un puesto (vendedor) y los renglones contienen los nombres de los trabajadores. En los casos correspondientes se anotan las actividades en las cuales requiere capacitación cada uno de los trabajadores. Pueden usarse dos letras: T para cuando el propio trabajador ha considerado capacitarse y con una letra S para los casos en que la opinión proviene del jefe. Ahí donde coinciden T y S deberá ponerse la mayor atención.

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

ACTIVIDADES DEL PUESTO.	CONOCIMIENTOS.	ACTITUDES.	HABILIDADES.
NOMBRES DEL TRABAJADOR	Línea de Productos. La empresa. Su mercado. Técnicas de Venta De organización Control. Informa.	Domina su material de apoyo Se lleva bien con sus jefes Se lleva bien con sus compañeros Es seguro de sí mismo	Apertura Hace representaciones adecuadas Motiva. Cierra. Mantiene clientes durables.
PEDRO PEREZ			
JUAN LOPEZ			
CLAUDIO R.			
JOSE G.			

Las alternativas de registro y tabulación de datos son numerosas y van desde un listado simple hasta el procesamiento de computación, de manera que el analista queda obligado a diseñar los formatos que le permitan mayor facilidad para su elaboración y penetración en el análisis.

## ESTRATEGIAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Estrategia: Es un conjunto de técnicas a seguir para lograr los objetivos previamente planeados.

Es indudable que una empresa no podría capacitar a todos sus trabajadores al mismo tiempo, y aún más, en las circunstancias actuales la mayoría de las empresas no están en posibilidades de sufragar los costos que les significaría una capacitación que alcanzara a la totalidad de sus trabajadores. Consecuentemente, es necesario plantear varias alternativas para facilitar el cumplimiento de las obligaciones legales, éste es el propósito de esta sección.

### MODELO INTEGRADOR DE NECESIDADES Y PROGRAMAS.

En relación a las necesidades de capacitación, debe tenerse presente que los datos correspondientes deben derivarse del análisis de productividad practicado anteriormente. Forma parte sustancial del éxito del SICAP la formulación de una estrategia orientada por un principio rector: la obtención de niveles más elevados en las cuatro grandes líneas de productos pro-

puestos al sistema. En la medida que los esfuerzos se encuentren en la obtención de esos resultados, las probabilidades de lograrlos se acercan al éxito.

La clasificación que se propone permite agrupar las diversas necesidades por categorías para hacer manejable el conjunto de datos obtenidos por el análisis de productividad (cuadro G) que se presenta en la etapa de organización.

Deberá ponerse atención a la quinta categoría donde figuran las necesidades de los grupos ocupacionales, aspecto que en realidad le interesa a la ley, según la forma UCECA-2. (se anexa en la etapa de integración).

Con respecto a los programas (ver etapa de organización cuadro H) se presenta una sugerencia que contiene seis posibles programas de capacitación. Cada uno de ellos deberá integrarse, a su vez, con cursos específicos dirigidos a cumplir objetivos concretos.

Los programas vienen a ser las estrategias

que conducen al logro de las metas y los cursos equivalen a las tácticas que permiten concretar objetivos específicos.

Por lo que respecta a las alternativas de instrucción (ver al final del capítulo cuadro I) se recuerda al lector que las que aquí se presentan son las previstas por la ley, de las cuales basta decir que toda capacitación que imparte la empresa deberá ser através de agentes capacitadores con registro de UCECA, para ser aceptados como tales ante la Secretaría del Trabajo.

#### LA ALTERNATIVA MAS RENTABLE

El propósito de este inciso es el de formular una estrategia que permita cumplir con las obligaciones impuestas por la ley, a la vez, presionar en el alcance de las metas propuestas por el SICAP, a este efecto se presentan varias alternativas, desde la más deseable, pero cuyo costo puede estar más allá de las posibilidades financieras de la empresa, hasta la que aún a pesar de su bajo costo ofrece posibilidades de mejorar los resultados del SICAP.

En este contexto, se le denomina Capacitación directa a la que adquiere matices formales de curso en aula o en salón, inscripción, diploma, material didáctico estructurado, etc.

Capacitación indirecta es aquella que perciben los trabajadores de manera informal "sobre marcha", a través de personal que sí recibió capacitación directa. Por supuesto, para que esta variedad de la capacitación sea reconocida será necesario que quienes la impartan adquieran el registro que otorga la UCECA en calidad de instructor interno habilitado.

#### ALTERNATIVA A:

Se crea un comité de productividad integrado por el primer nivel y todos los del segundo. Incluye un secretariado técnico con dos grandes divisiones: una del análisis de productividad y otra de Capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.

DIRECCION  
GENERAL

COMITE  
DE  
PRODUCTIVIDAD

ANALISIS DE  
PRODUCTIVIDAD

CAPACITACION  
ADIESTRAMIENTO  
Y DESARROLLO  
DEL PERSONAL

La división técnica de análisis de productividad se responsabiliza del manejo global del SICAP y de todas aquellas acciones que conduzcan a las metas organizacionales distintas a las que realizan a través del mejoramiento del personal.

La división de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal se responsabiliza de aquellas acciones que conduzcan a las metas organizacionales por medio del mejoramiento del personal.

Las actividades se llevan a cabo con personal interno especializado en un 75% y en instituciones capacitadoras del mejor nivel el otro 25%.

Todos los trabajadores, independientemente de su puesto y nivel, reciben capacitación directa por un mínimo de dos semanas cada año.

El plan de capacitación abarca un período de un año.

La empresa cuenta con cursos paquete estructurados para satisfacer necesidades específicas y circula información para que los interesados puedan inscribirse.

#### ALTERNATIVA B:

Se crea una dirección de capacitación con locales y personal especializado.

Se combina la capacitación interna y externa en proporciones equilibradas.

El plan de capacitación incluye todos los puestos y niveles jerárquicos a través de la capacitación directa.

La empresa cuenta con cursos paquete estructurados para satisfacer necesidades específicas y circula información para que los interesados puedan inscribirse.

#### ALTERNATIVA C:

La gerencia de personal asume la responsabilidad de coordinar las labores de capacitación.

Se contrata un consultor externo especialista en capacitación quien proporciona a la gerencia de personal la orientación necesaria para el desarrollo de los trabajos, esto incluye cuestionario, instructivos para su llenado, procedimiento para el análisis y una discusión conjunta para la definición de los objetivos factibles.

El plan de capacitación se elabora por dos años.

Sólo reciben capacitación directa los jefes de áreas y sub-areas, quienes aprenden a capacitar a sus subordinados. Es decir, la capacitación es predominantemente indirecta.

En las áreas funcionales donde hay pocos trabajadores se proceden a la participación en un Sistema General de Capacitación y Adiestramiento.

Cada una de estas alternativas puede resultar la más rentable, según el tamaño y las características de la empresa. La alternativa C es muy recomendable en el caso de empresas mediana y pequeñas donde la influencia de recursos económicos se convierte en el impedimento para proporcionar capacitación directa a todos los puestos y niveles, como lo mandan el ordenamiento jurídico.

Habrán casos donde haya sólo uno o dos trabajadores en un mismo puesto; o donde el jefe no quiera - no pueda - capacitarse para; capacitar; ahí procede, entonces, la adhesión a un sistema

general de capacitación y adiestramiento. Lo cual, hasta este momento, esta convirtiéndose en un procedimiento económico para cumplir con la ley satisfactoriamente.

Una reflexión final: si la capacitación es una inversión redituará por arriba de su costo, entonces, ¿porqué no inclinarse de una vez por todas, por la mejor de las inversiones? ¿porqué esto no es conveniente para la empresa, aunque sí para los trabajadores que fueran beneficiados?.

Cuando una empresa invierte en capacitación más allá del nivel estrictamente necesario, corre el riesgo de alinear en sus filas trabajadores sobrecapacitados que provocarían, o bien una presión por crecer más grandes donde puedan aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades. Si la empresa que sobrecapacita no puede satisfacer cualquiera de estas dos salidas y ejerce presión moral sobre un trabajador para que permanezca en ella, entonces la frustración no tardará en invadir al individuo y clima organizacional, gestando laboriosamente, se tornará negativo lleno de tensiones.

DIAGRAMA 1-2: ESQUEMA DEL SICAP.

RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE (EL SISTEMA TOTAL: LA EMPRESA)

DIRECCION DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (EL DECISOR)

INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS
Diagnóstico de productivi <u>u</u> por áreas. Diagnóstico de necesidades de capacitación: a) por tareas b) por procesos Métodos para diagnosticar. Recursos asignados a la ca <u>u</u> pacitación: Financieros Humanos materiales Reestricciones impuestas: Ley de Capacitación. Convenios contractuales. Limitación propuesta.	Definición de objetivos fac- tibles. Estrategias de capacitación y adiestramiento. Diseño de eventos de enseñan <u>u</u> za/aprendizaje. Diseño de cursos. Elaboración de programas. Formulación de plan integral. La ejecución y su control.	1. Alcanzar un nivel de produc- tividad previamente determi- nado. II. Disminuir los riesgos de tra <u>u</u> bajo en un porcentaje defini <u>u</u> do. III. Elevar el nivel de satisfac- ción del trabajador según -- una escala previamente esta- blecida. IV. Mantener el clima organiza- cional apropiado, para la - realización del trabajo.

DIRECCION DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (EL DECISOR)

RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE (EL SISTEMA TOTAL: LA EMPRESA)

DIAGRAMA 1-1: ESQUEMA DEL SISTEMA GLOBAL (LA EMPRESA)

RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE

DIRECCION DEL SISTEMA (EL DECISOR)

INSUMOS

PROCESOS

PRODUCTOS

SUMINISTRO DE RECURSOS:

FABRICACION

MERCADEO

HUMANOS  
FINANCIEROS  
MATERIALES

DIRECCION DEL SISTEMA (EL DECISOR)

RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE



## ETAPA DE PLANEACION

PLANEACION.- Es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo, los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

### AREA ADMINISTRATIVA DE CAPACITACION

Para que el plan y los programas de capacitación y adiestramiento sean eficaces y eficientes, es necesario el soporte administrativo que permita organizar, en términos de tiempo y recursos, así como su seguimiento.

Los instrumentos administrativos que ayudan a una mejor coordinación son entre otros, los siguientes:

#### GRAFICAS DE GANTT.

Describen el seguimiento cronológico de las actividades en cada uno de los cursos. Este instrumento es muy práctico y completo por presentar, en forma ordenada, las fases y etapas del plan.

#### INSTRUCTIVOS.

Establecen los lineamientos generales a que deberán ajustarse los diferentes programas del plan.

#### PRESUPUESTOS.

Permiten asignar, estimativamente y en detalle, los gastos que tendrán que erogarse por cada uno de los cursos.

## Formulación de planes y programas.

### Definición de términos

- a).- Plan de capacitación.- El documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen.
- b).- Programa.- La parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.
- c).- Sistema general de capacitación.- El programa autorizado por la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento que permite la adhesión convencional de que trata el Artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo, para que el patrón capacite a los trabajadores cuyo puesto coincida con

aquel al que esté dirigido el sistema general de que se trate.

- d).- Curso.- Conjunto de actividades de enseñanza, aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación.
- e).- Evento.- Actividad de enseñanza, aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria.
- f).- Grupo ocupacional.- Conjunto de ocupaciones o puestos de trabajo relacionados entre sí por la similitud general de las características del trabajo ejecutado y que exigen, por tanto conocimientos, aptitudes y habilidades análogas o similares.
- g).- Puesto.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico susceptible de ser desempeñada por una persona.

## METODOS GENERALES PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1. Inventario de Recursos Humanos.
2. Jefes de Area.
3. Análisis del puesto y revisión del rendimiento.
4. Estudio de expedientes e informes actualizados.

1.1 Es necesario un análisis conciso de datos exactos, para determinar la necesidad específica y el tipo de capacitación necesarios. Si un inventario de recursos humanos tiene que servir de base para planificar la capacitación, es necesario tener cierta información básica sobre los empleados y sus funciones. Por tanto, se requiere de un perfil actual y potencial del colaborador.

Los datos que se requieren para un inventario de recursos humanos son:

1. Número de empleados en la categoría.
2. Número de empleados que se necesitan en la categoría.
3. Edad de cada empleado.

4. Nivel de habilidad individual.
5. Nivel de conocimiento individual.
6. Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.
7. Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
8. Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas.
9. Posibles substituciones para este puesto fuera de la compañía.
10. Posibles substituciones para este puesto dentro de la compañía.
11. Tiempo de capacitación que se necesita para posibles substituciones.
12. Tiempo de capacitación que se requiere para un principiante.
13. Faltas de asistencia.
14. Movimiento del personal en un tiempo dado.
15. Especificación del trabajo.

Esta información puede obtenerse fácilmente, si se poseen adecuadas fichas de personal. Obtener información apropiada y cierta acerca de la habilidad, conocimientos, actitud y rendimiento de

los empleados es tarea más difícil pero es la base fundamental sobre la que se sostiene la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento para su éxito.

Los datos sobre posibles substituciones dentro de la empresa se pueden obtener de fichas semejantes, hechas en otros departamentos una vez coordinados dichos datos.

Un análisis inicial es más difícil. Los siguientes análisis se van facilitando mediante la experiencia y desarrollo de procedimientos eficaces.

2.1 Jefes de Area. Los jefes encargados de sus respectivas áreas en una empresa tienen un conocimiento mas apegado a la realidad de las necesidades de sus empleados o trabajadores que deben capacitarse o adiestrarse para el logro de los objetivos en términos de la máxima eficiencia.

Por lo tanto, ellos son un elemento valioso en el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa.

3.1 Análisis del puesto y revisión del rendimiento. Produce información específica y precisa sobre los puestos y rendimiento.

Está ligada directamente a puestos actuales y al rendimiento en el trabajo. Fracciona el trabajo en segmentos que facilitan los propósitos administrativos de capacitación y evaluación.

4.1 Estudio de expedientes e informes. Proporciona excelentes pistas para localizar defectos inquietantes, y mejor evidencia objetiva de los resultados de los problemas. Por lo general son de interés y fácilmente entendidos por los funcionarios de las operaciones.

## DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE UCECA.

### OBJETIVOS.

1. Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento.
2. Definir si los problemas son de capacitación o de adiestramiento.
3. Determinar las prioridades de las acciones de capacitación y/o adiestramiento.
  - 3.1 Definiendo a qué áreas del aprendizaje (motriz, cognoscitiva, afectiva).
  - 3.2 Precisando los tipos de capacitación y/o adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.
  - 3.3 Seleccionando y agrupando al personal a instruir, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.
4. Calcular el tiempo en el que las necesidades de capacitación y/o adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la empresa.

### PROCEDIMIENTO.

La detección de necesidades se logra con base en

una comparación por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera HACERSE y lo que se HACE; para ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en cuatro etapas o fases:

#### FASE 1. SITUACION IDONEA

Se empieza por determinar qué es lo que DEBE HACERSE en la empresa. Esto debe estar precisado con anterioridad por los directivos de la misma, en caso de que no sea así, para llegar a su definición podrán tomarse en cuenta los siguientes factores:

##### 1.1 Recursos Materiales

Definir en términos de clase y cantidad: maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información, medios de comunicación, viáticos, gastos de viaje, etc., que los trabajadores requieren para el desempeño eficiente de su trabajo.

##### 1.2 Actividades

Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa,

para que el proceso productivo se dé. Estas pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos, o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

### 1.3 Requerimientos

Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada. Estos son:

- Escolaridad y/o conocimientos.
- Habilidad y experiencia.
- Requisitos físicos como: edad, sexo, estatura, etc.

### 1.4 Índice de Eficiencia

Abarcar todos aquellos resultados, ya sean cualitativos ó cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia de la empresa (índice de producción, número de ventas, etc.).

### 1.5 Ambiente Laboral Físico

Especificar todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores, tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etc.

### 1.6 Medidas de Seguridad

Considerar, bajo este rubro, el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la previsión de accidentes, de acuerdo con el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Con los seis factores enunciados, se llega a determinar lo que debe hacerse en la empresa; es decir, la situación idónea.

Deben tratar de establecerse dichos factores no con base en un análisis de la situación actual de la empresa, sino estableciendo lo que la empresa DEBIERA HACER y los trabajadores DEBIERAN HACER.

FASE 2. Se determina LA SITUACION REAL.

Una vez planteada la SITUACION IDONEA debe determinarse, por medio de una investigación, LA SITUACION REAL, para contar con el segundo parámetro de comparación; es decir, investigar lo que se ES y se HACE actualmente en la empresa.

Para determinar LA SITUACION REAL, se proponen diferentes técnicas que, si bien se sabe, no son aplicables a todas las empresas ni a todos los empleados, si son susceptibles de adaptación:

#### 2.1 Entrevista

La entrevista es, en sentido estricto, un diálogo. En nuestro caso particular, se lleva a cabo entre el responsable de la capacitación y el adiestramiento, y el trabajador, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de este último.

La entrevista se usa, por lo general, a niveles altos en empresas grandes y a todos los niveles en empresas pequeñas. Es un instrumento que empleado actualmente, puede proporcionar datos suficientes, no solo con

respecto al desempeño en el puesto, sino también en lo referente a la satisfacción que los empleados sienten en el trabajo, además de dar oportunidad al trabajador de sugerir posibles soluciones a los problemas.

La forma de entrevista puede ser estructurada (preguntas concretas) o semi-estructurada (preguntas sobre aspectos generales) dependiendo de la información que se pretenda obtener.

La entrevista semi-estructurada es la más aconsejable por ser más general, porque permite el cuestionamiento de las respuestas y proporciona información adicional acerca de: actitudes, posibles soluciones, causas de problemas, etc.

## 2.2 Cuestionarios

La técnica del cuestionario, por ser impresa, ahorra tiempo y alcanza a un mayor número de personas, aunque proporciona un margen relativo de expresión. Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a

cualquier categoría ocupacional, y tiene por objeto la obtención de datos que son fácilmente cuantificables e interpretables.

Dentro del cuestionario pueden incluirse preguntas para detectar carencias de recursos de la empresa, así como para conocer el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

### 2.3 Pruebas

Las pruebas se pueden utilizar basándose en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desempeño de un puesto. Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador, y reporta datos acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

### 2.4 Análisis por discusión de grupo

Esta técnica consiste en llevar a cabo reuniones de grupo, procurando que se encuentre presente el jefe ó supervisor del trabajo de dicho grupo.

En las reuniones se discuten los problemas que se han presentado con respecto al desempeño del trabajo, sea cual fuere su origen, procurando determinar la causa. En cada reunión debe existir un moderador, quien tomará notas de las conclusiones y la dirigirá de tal manera que se recopile la máxima información, acerca de las deficiencias en las funciones. Se analizan las conclusiones y se jerarquizan en orden de importancia; las soluciones se van a ir instrumentando a partir de la jerarquización.

Esta técnica tiene como desventaja, el ser costosa y que en las reuniones, como esta el jefe inmediato superior, se corta la comunicación y muchos aspectos se ocultan por temor a represalias o porque vaya a entorpecerse la relación formal de trabajo.

## 2.5 Observación Directa

La observación directa se realiza en el lugar en el que se desempeña el puesto y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Para utilizar esta técnica se requiere personal que conozca los sistemas de la empresa; que esté enterado en la supervisión; y que pueda en un momento dado, analizar la información para determinar el origen de las deficiencias.

## 2.6 Encuestas

Las encuestas se utilizan, principalmente para obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tienen con respecto a las políticas de la empresa, y de su satisfacción con respecto al ambiente laboral, la supervisión, etc.

Las encuestas son formularios de preguntas estructuradas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la empresa.

## 2.7 Quejas

Una fuente constante sobre los problemas que existen en la empresa, son las quejas. Estableciendo un procedimiento formal de quejas (en caso de que no exista), donde el personal manifieste por escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración de políticas, procesos de operación, etc., se puede obtener información valiosa que ayude a detectar, tanto necesidades de los trabajadores como de la empresa.

## 2.8 Registro de personal

Esta técnica consiste en obtener de los archivos, los datos que la empresa tiene sobre todos aquellos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, los registros de: asistencias, accidentes, tiempos extras, experiencia, escolaridad, formación extra-escolar, participación sindical, promociones, cambios dentro de la empresa, etc. Todos estos datos se pueden obtener individualmente, por categoría ocupacional o globalmente.

## 2.9 Indices

Esta técnica, como la anterior consiste en obtener los datos fijos sobre costos, horas hombre trabajadas, niveles de producción, control de calidad, rotación de personal, calificación de méritos, promociones, transferencias y salarios. Cuando se cuenta con estos datos, se pueden obtener indicadores de las áreas con posibles fallas o deficiencias de trabajo.

Una vez utilizadas todas o algunas de las técnicas que se han propuesto, se estará en posibilidad de describir la situación de la empresa y con esto podrá procederse al análisis comparativo de: Situación Real contra Situación Idónea para localizar las discrepancias, y poder determinar si las necesidades son: de la empresa como tal; de los trabajadores en lo que se refiere a Capacitación y Adiestramiento; o conjunto, de los trabajadores y de la empresa.

FASE 3. Analizar comparativamente la SITUACION REAL contra la SITUACION IDONEA.

Para hacer el análisis comparativo:

A) La información obtenida por medio de las técnicas utilizadas, se clasifica y ordena de la siguiente manera:

A.1 Se separan todos los datos que se refieren a los instrumentos que poseen los trabajadores para el desempeño de su puesto.

A.2 Se organiza toda la información que con respecto a actividades se tenga, procurando clasificarla de acuerdo a los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa.

A.3 Se ordena, de acuerdo a cada puesto existente, la información que con respecto a características físicas, de conocimientos, habilidades, experiencias, escolaridad y otras, se tenga de los trabajadores de la empresa.

A.4 Se clasifican los resultados que se hayan obtenido del análisis de los registros de personal e índices, para

tener los datos reales acerca de la eficiencia de la empresa.

A.5 Se selecciona la información que se haya obtenido referente al ambiente laboral físico (ventilación, iluminación, distribución de equipo).

A.6 Se agrupa toda la información que, acerca de accidentes, equipo de seguridad, conductas de los trabajadores con respecto a las medidas de seguridad, etc. se haya obtenido.

B) Una vez clasificada y ordenada la información de esta manera, se procede a compararla contra los datos que se establecieron como situación idónea.

FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (UCECA)

Objetivos.

- 1) Elaborar el plan de capacitación y adiestramiento de tal manera que se cubran las necesidades que existan.
- 2) Estructurar los programas de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa.
- 3) Seleccionar la población a instruir, de acuerdo con las necesidades de capacitación y adiestramiento.
- 4) Estructurar el contenido de los cursos, según los objetivos que se propongan.
- 5) Calcular la duración de los cursos/eventos de capacitación y adiestramiento, en base al contenido de los mismos.
- 6) Seleccionar las técnicas de instruc-

ción, adecuadas a los objetivos que se pretenda y al grupo al que se le imparte.

- 7) Seleccionar los materiales didácticos, apropiados a las técnicas de instrucción que se utilizarán.
- 8) Seleccionar los instrumentos idóneos para evaluar el alcance de los logros.
- 9) Realizar el seguimiento administrativo para determinar la eficacia y eficiencia del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento.
- 10) Facilitar la formulación del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, con el propósito de cubrir los requisitos que marcan la Ley Federal del Trabajo y los Criterios Generales de la materia.

## PROCEDIMIENTO

### FASE 1. DEFINICION DE LA POBLACION, EN FUNCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, es el primer paso a seguir para instrumentar cualquier acción que se lleve a cabo en la materia.

Es posible detectar las necesidades por medio de un análisis comparativo, en el que los parámetros sean: la situación idónea y la situación real de la empresa.

Por otra parte hay que tomar en cuenta que las necesidades varían a medida que la empresa cambia y la tecnología se renueva.

La investigación debe definir:

- Los problemas de capacitación y los de adiestramiento.
- El personal a instruir.

Para instrumentar cualquier acción satisfactoria es preciso clasificar la fuerza de trabajo de

manera tal que se formen grupos similares, de acuerdo con la preparación que se requiera para el desempeño del puesto y por las características individuales de los trabajadores. Hay que considerar:

- Las mismas necesidades de instrucción.
- La misma escolaridad

Esta clasificación y agrupación de personas, es menester hacerla, pues responde a la necesidad de adecuar la instrucción a la población a la que se dirige.

Resulta mucho mas sencillo elaborar cursos para una población reducida y homogenia, ya que el lenguaje y complejidad de contenido, corresponde a cualidades y atributos específicos e identificados en una muestra perfectamente delimitada y controlada.

La población-objeto de la instrucción, se delimita según las necesidades de capacitación y adiestramiento, las cuales a su vez determinan la materia sobre la que versarán los cursos/e-

ventos de instrucción. Entonces se puede estructurar el contenido de los cursos de acuerdo con los objetivos fijados u homogeneizar a la población mediante cursos propedeuticos.

## FASE 2 ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO, POR MEDIO DE LA DEFINICION DE OBJETIVOS

La UCECA recomienda que para llevar a cabo cada acción, que en la materia se tenga, un objetivo preciso y claro, tanto para quien va a impartir la instrucción, como para quien va a sujetarse a ella (instructor y trabajador).

Con esto quiere decirse que todo curso, como -- proceso de enseñanza-aprendizaje, deberá tener un objetivo detallado con la mayor precisión lo que se aprenderá.

Ahora bien, para organizar ese contenido temático, los objetivos pueden categorizarse en:

### 2.1. OBJETIVO GENERICO

Enuncia las funciones que deberán desempeñar los participantes al final del curso, el --- cual deberá estar dirigido a un puesto específico de trabajo.

## 2.2 OBJETIVOS TERMINALES.

Enuncian las actividades que deberán dominar los participantes, como resultado de cada módulo de instrucción.

## 2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Describen las tareas que deberán desarrollar los participantes como resultado de cada evento de instrucción.

Mediante los objetivos terminales, se identifican las materias. Y mediante los objetivos específicos, pueden determinarse el contenido de cada una de las materias.

Además de auxiliar en la organización del Contenido Temático de los cursos, los objetivos cumplen tres funciones primordiales que son las siguientes:

1. Comunicar al sujeto de instrucción, lo que se espera que realice durante y al final del proceso, para que él mismo vaya conociendo su adelanto y se comprometa en la actividad.

2. Auxiliar en la preparación de los materiales didácticos y de apoyo; en la selección de las técnicas de instrucción y en la adaptación del local.
3. Servir como guía para la evaluación de la instrucción ya que especifican lo que deberán aprender los capacitandos.

#### 2.4 DURACION DE LOS EVENTOS.

El tiempo de cada sesión se determinará con base en la extensión del contenido y en la complejidad del tema, procurando desarrollar eventos de duración tal, que permitan el aprendizaje.

Cuando la naturaleza de los temas a tratar, requiera que el tiempo se prolongue más de dos horas por sesión, deberán incluirse actividades prácticas, para hacerlos más dinámicos.

#### 2.5 ELABORACION DE OBJETIVOS.

Se ha venido hablando de objetivos y de la manera como estos determinan la estructura

del contenido en un proceso de enseñanza-aprendizaje; sin embargo, no se ha hecho referencia a la forma en que éstos deben presentarse.

Un objetivo de enseñanza es por definición: "EL ENUNCIADO DEL COMPORTAMIENTO QUE LOS CAPACITANDOS TENDRAN COMO RESULTADO DE LA INSTRUCCION".

Ahora bien, los objetivos tienen como función primordial, el comunicar a los sujetos a instrucción, lo que se espera que realicen en el término de ésta y cómo serán evaluadas sus actividades.

Por lo tanto, deben reunir los elementos siguientes:

2.5.1 Capacitando.

2.5.2 Actividad.

2.5.3 Nivel de ejecución.

2.5.4 Condiciones.

Capacitando.- Se refiere a la persona que va

a cumplir con el objetivo, en este caso el trabajador.

Un objetivo debe estar dirigido a la población objeto de la instrucción, pues en última instancia, es ella la que va a demostrar que las actividades han sido aprendidas.

Por tanto es recomendable, al fijar los objetivos, analizar cuidadosamente a quién o a quienes están dirigidos, y expresarlos de acuerdo con ello.

Actividad.- Es necesario que los objetivos, para poder ser medidos, se enuncien en términos de un verbo activo.

Hay comportamientos que sólo pueden ser evaluados a través de los resultados de su práctica; es decir, lo que se observa son los resultados de las acciones, mas no la acción misma.

Nivel de Ejecución.- Este punto, se refiere

a la calidad ó cantidad de actividad que se pide como muestra de que el objetivo se ha cumplido: esto es, el criterio para la evaluación. El nivel de ejecución puede ser cuantitativo o cualitativo.

a) La evaluación cuantitativa se basa en:

a.1 Número, proporción o porcentaje de respuestas correctas.

a.2 Límite de tiempo.

a.3 Tolerancia de errores.

a.4 Número, porcentaje o proporción de principios, criterios, conceptos, leyes, etc., que se aplicarán.

b) La evaluación cualitativa, se basa en el juicio del evaluador. Obviamente a permitir que la actividad se realice.

Las condiciones implícitas en los objetivos, pueden ser de tres tipos:

- Condiciones inductoras.- Son aquellas que dan lugar a que la conducta se realice; es

decir, los elementos que provocan la actividad deseada (manuales, instrucciones).

- Condiciones de restricción.- Son aquellas que indican donde y cuándo debe realizarse la actividad (taller, oficina).
- Condiciones de ayuda.- Son las que definen qué materiales se necesitan para efectuar la actividad (herramientas, maquinaria, papelería, etc.)

FASE 3. TECNICAS DE INSTRUCCION.

FASE 4. MEDIOS DE COMUNICACION.

FASE 5. EVALUACION.

FASE 6. MATRICES PARA INTEGRACION DE LOS CURSOS.

NOTA: Los puntos 3, 4, 5, y 6 se explican en la etapa del proceso administrativo correspondiente.

## SISTEMA PARA DETECTAR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO ARMO

Un sistema de adiestramiento esta integrado por varios subsistemas.

Cada subsistema especifica los elementos y las acciones que permite por una parte, tomar decisiones adecuadas sobre la organización y la administración del adiestramiento y por otra, realizarlo y evaluarlo adecuadamente.

En el primer subsistema se localizan las actividades relacionadas con la dirección de todo el sistema de adiestramiento.

En el desarrollo de las actividades del primer subsistema debe intervenir personal conocedor de las políticas de la empresa institución, pues es necesario que cualquier decisión sobre adiestramiento esté integrada a las políticas y los objetivos generales.

Por ejemplo. Si la empresa se interesa por mejorar su productividad, por entrar en otros mercados, por hacer nuevos productos o si quiere

modificar los que ya hace, surgirán problemas de diversa índole, que solo los directivos conocedores de las políticas generales de la empresa, podrán delimitar y buscar la solución a cada caso.

El segundo subsistema esta dirigido a analizar el problema y decidir si éste es de adiestramiento.

La solución a los problemas de productividad de la empresa no siempre es el adiestramiento; puede haber otras alternativas más eficientes.

Si una empresa tiene problemas de calidad, rechazo o quejas, el problema podría deberse a falta de adiestramiento pero también podría deberse a falta de equipo ó al uso de materiales defectuosos y esto hay que saberlo antes de iniciar cualquier acción de adiestramiento.

Una vez definido el problema y determinado que éste puede solucionarse mediante adiestramiento, será necesario hacer un análisis minucioso para identificar las deficiencias y jerarquizarlas.

Esto lo prevee el tercer subsistema referido a la determinación de las necesidades específicas de adiestramiento.

La determinación de necesidades orienta la forma y el contenido del adiestramiento, previene contra el uso de cursos "mágicos" que aceptan las empresas sin saber si los necesitan, quién los necesita, porqué y para qué los necesitan.

El cuarto subsistema obliga a pensar en los mejores métodos y recursos pedagógicos para el diseño de los programas de adiestramiento.

El uso de cualquier material ó recurso deberá estar plenamente justificado mediante un análisis de costo-efectividad.

Un programa de adiestramiento debe estar sujeto a un constante y cuidadoso control financiero en todas sus etapas, desde su planificación hasta su ejecución y evaluación.

En el quinto subsistema se prevee análisis del costo-beneficio para asegurar que se están usando los métodos menos costosos y más eficientes.

Para el cumplimiento de las acciones de adiestramiento, se requiere de servicios de apoyo que permitan asegurar que todos los recursos necesarios como:

Instructores, materiales didácticos, equipos e instalaciones, se alistén con oportunidad y al costo previsto en el programa-propuesto.

El sexto subsistema prevee el control de los recursos.

Preveer recursos en un aspecto muy importante, sobre todo en sistemas para adiestrar a un gran número de individuos; en este caso se hacen indispensables, para el aprovechamiento idóneo de los recursos, las técnicas de programación y control, tales como el camino crítico.

El adiestramiento una vez analizado deberá ser de vida y cuidadosamente evaluado para determinar en que medida se alcanzado los objetivos y las metas que se propuso lograr.

Para cumplir con esta condición se dispone de

técnicas especiales de evaluación, tanto durante la realización de los programas de adiestramiento, como a su término.

El séptimo y último subsistema está dirigido a cumplir con esta importante función, gracias a éste subsistema, se determina si el adiestramiento ha sido efectivo y eficiente para la solución de problemas concretos de la empresa.

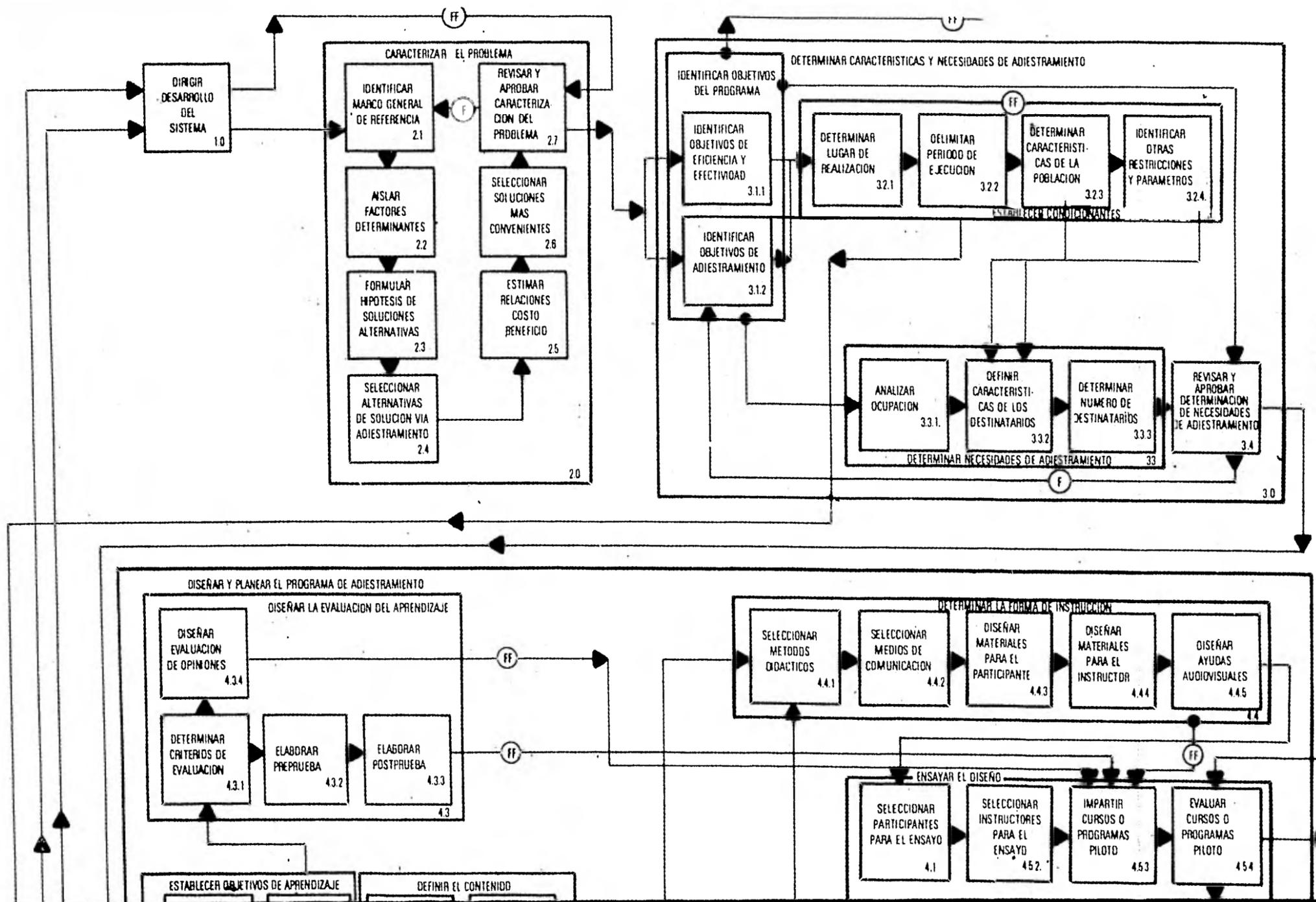
Un sistema de adiestramiento garantiza una elevada calidad técnica en el desarrollo de actividades de adiestramiento, gracias a los subsistemas que obligan a:

- 1.- Integrar el programa de adiestramiento a los objetivos generales de la empresa.
- 2.- Verificar si los problemas de la empresa se deben a la falta de adiestramiento.
- 3.- Determinar las necesidades de adiestramiento en forma específica.
- 4.- Diseñar los programas con los mejores métodos y recursos pedagógicos.
- 5.- Realizar presupuestos detallados para utilizar los métodos menos costosos y más eficientes.

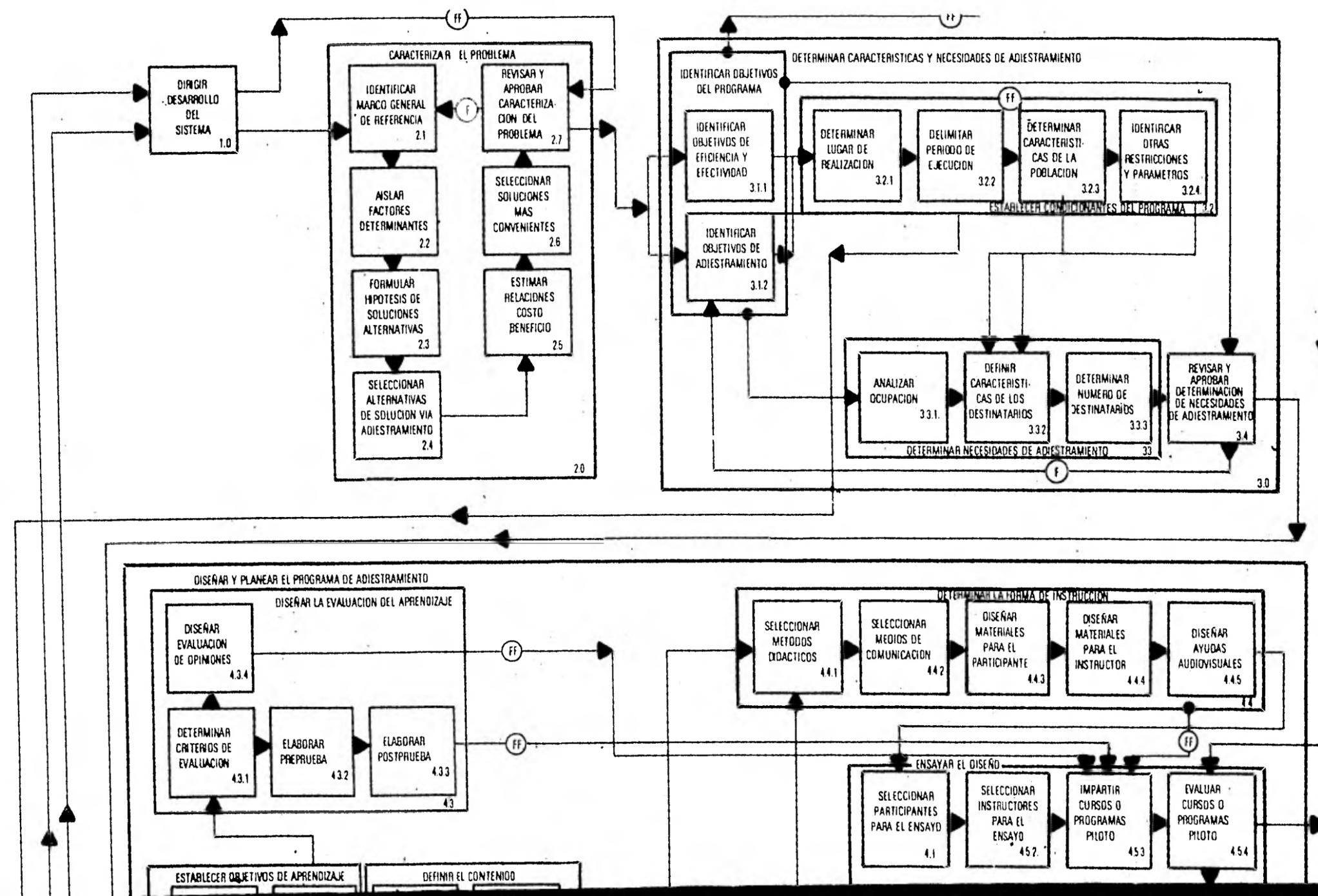
6.- Programar los recursos pedagógicos en la calidad, cantidad, oportunidad y costos previstos.

7.- Evaluar los resultados para comprobar la eficacia del programa.

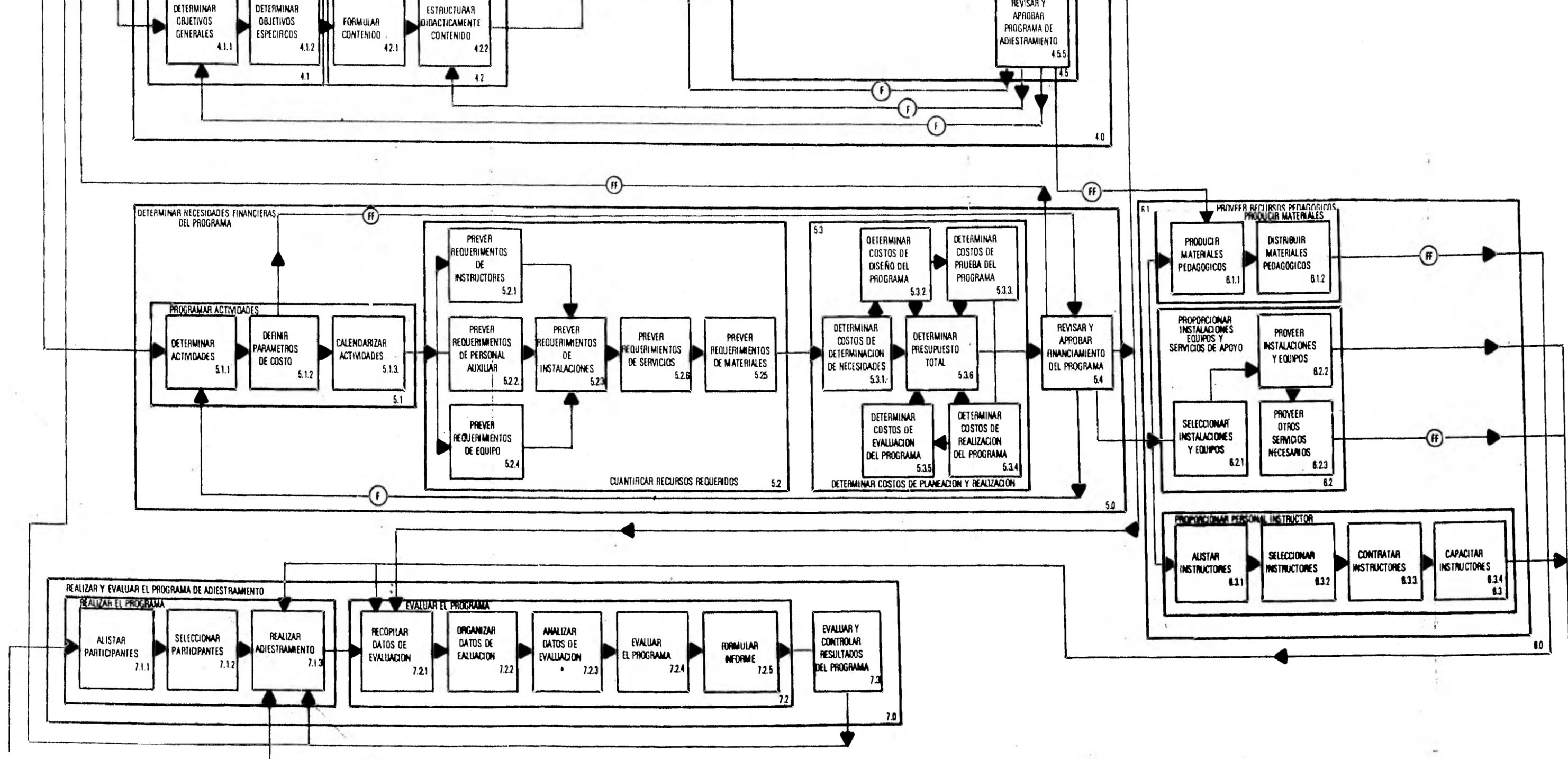
A continuación presentamos en forma gráfica el sistema básico para el diseño y realización de programas de adiestramiento CENAPRO-ARMO.



# SISTEMA BASICO PARA EL DISEÑO Y REALIZACION DE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO



## SISTEMA BASICO PARA EL DISEÑO Y REALIZACION DE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO



ALTERNATIVAS DE INSTRUCCION

CAPACITACION INTERNA

CAPACITACION EXTERNA

CON CAPACITADORES INTERNOS		CON CAPACITADORES EXTERNOS		Adhesión a sistemas Generales.	Asistencia a una Institución Capacitadora.	Alquiler de locales externos e impartida por cualquiera de las opciones A, B, C, D.
Instructor Interno no especializado.	Instructor Interno no habilitado.	Instructor Externo Independiente.	Instructor Externo de Institución capacitadora.			

A                      B                      C                      D                      E                      F                      G

## POLITICAS

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social dió a conocer los criterios a los programas y planes de instrucción. Estos criterios fijan los procedimientos a seguir para que la dirección de capacitación y adiestramiento de la UCECA pueda tomar decisiones en la tramitación de solicitudes de autorización y registro.

Las siguientes son las definiciones de conceptos hechas por la Secretaría.

a).- Institución o Escuela de Capacitación.

La persona moral autorizada para impartir cursos de capacitación.

b).- Instructor Externo de Institución Capacitadora.

La persona física que tenga celebrado contrato con una institución o escuela de capacitación para impartir en su representación y con la responsabilidad de ella, aquellos cursos que hayan sido objeto de contrato entre patrón y la institución o

escuela a que pertenezca el instructor.

c).- Instructor Externo Especializado.

La persona física que, teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal, tiene como función exclusiva impartir cursos de capacitación a los demás trabajadores de la empresa en que preste sus servicios.

d).- Instructor Externo Independiente.

La persona física autorizada para impartir, por sí cursos de capacitación.

e).- Instructor Interno Habilitado.

La persona que, teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, destina parte de su trabajo normal de trabajo, según el plan de capacitación de su empresa, a capacitar a otros trabajadores que ocupen puestos de trabajo en relación con los cuales él tenga conocimientos y experiencia.

La autorización y registro de los agentes de capacitación a los que se hace referencia, se hará ante la dirección de capacitación y adiestramiento, mediante la forma (UCECA-3) por duplica-

do, a máquina ó en letras de molde, según los modelos. La entrega de estos documentos se hará en original ó copia certificada.

La vigencia de la autorización y registro concedido a las instituciones capacitadoras y a los instructores será como sigue:

De 10 años para las instituciones ó escuelas de capacitación.

De 5 años para los Instructores Externos de Instituciones Capacitadoras y para independientes.

El plazo que cubra el plan de capacitación aprobado por la empresa de que se trate, para los instructores internos especializados y habilitados.

Se revocará la autorización y se cancelará el registro a los instructores cuando:

Hayan dejado de cumplir con los requisitos que motivaron dicha autorización y registro.

No ejerzan su actividad como tales por ocho años o más.

No se mantengan actualizados para el eficaz cumplimiento de los planes y programas de capacitación de las empresas.

#### INSTITUCIONES O ESCUELAS DE CAPACITACION.

Las Instituciones o Escuelas que soliciten registro y autorización en los términos del artículo 153-C de la Ley Federal del Trabajo, deberán presentar junto con la forma UCECA-3 la siguiente documentación:

- Escritura constitutiva o documento del que derive su existencia legal.
- Testimonio de poder en favor de los sujetos promoventes.
- Cédula del Registro Federal de Causantes.
- Contrato de arrendamiento ó título de propiedad de las instalaciones administrativas y operativas de la institución ó escuela.
- Plano de instalaciones operativas con que cuenta la institución ó escuela.

- Relación de material didáctico, equipo y maquinaria con que se cuenta para apoyar las fases teórico-prácticas de los cursos.
- Oficio de registro de la Secretaría de Educación Pública.

El mismo decreto señala que si la institución ó escuela de capacitación cuenta con dos ó más establecimientos (sucursales), deberá tramitar un registro por cada uno de ellos. Además, advierte que se revocará la autorización y cancelará el registro concedido a las instituciones ó escuelas de capacitación, en los siguientes casos:

- a).- Si la institución ha dejado de cumplir con los requisitos que motivaron dicha autorización y registro.
- b).- Si la institución dejara de prestar sus servicios por más de un año.

## INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE

Estos instructores para efectos de registro, deberán presentar junto con la forma UCECA-3, la siguiente documentación: (en original o copia certificada).

- Acta de nacimiento
- Cédula personal de Registro Federal de Causantes
- Constancia del último grado académico acreditado
- Cédula profesional, en su caso
- Constancia y Diploma de los cursos de actualización, perfeccionamiento, etc., que haya acreditado, principalmente aquellos que tengan relación directa con los cursos que imparten o desean impartir.
- Constancia de la empresas ó instituciones capacitadoras en las que se indique su experiencia como instructor.
- Dos fotografías tamaño infantil

## INSTRUCTOR INTERNO ESPECIALIZADO

Junto con la forma, UCECA-3, deberán presentar

en original ó copia certificada, la documentación siguiente:

Carta de designación expedida por la empresa especificando:

Nombre del instructor.

Puestos de trabajo a los que dirige los cursos de capacitación.

Nombre duración y horarios de los cursos.

Carta de aprobación expedida por la Comisión mixta de capacitación de la empresa, de la cual no podrá formar parte el instructor.

Constancia del último grado académico.

Cédula Profesional en su caso.

Constancia de los cursos de actualización, especialización, etc., que haya acreditado.

Dos fotografías infantil.

#### INSTRUCTOR INTERNO HABILITADO

La documentación que deberán anexar a la forma UCECA-3 será la siguiente:

Carta de designación expedida por la empresa especificando:

Nombre del instructor

Puesto y ocupación que desempeña

Area ó departamento de la empresa a los que van dirigidos los cursos

Nombre, dirección y horario de cursos

Carta de aprobación expedida por la comisión mixta de capacitación de la empresa, de la cual no podrá formar parte el instructor.

Dos fotografías tamaño infantil

#### COMPONENTES DE LA FORMULA UCECA-3

La forma UCECA-3, tan mencionada en esta sección e imprescindible para los trámites de que tratamos esta integrada por varias partes a saber:

Solicitud de registro para instituciones

Relación de cursos por institución

Descripción de cursos

Relación de instructores

Solicitud de registro para instructores

Relación de cursos por instructor

## PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planificación de las capacidades del hombre y sus habilidades es uno de los temas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, cualquiera que éstas sean.

Es un tema inquietante, que debemos estar conscientes de su trascendencia.

Este concepto de recursos humanos ha despertado la atención una vez más en el hombre, en su entrenamiento, automotivación y desarrollo en el futuro.

La actual administración de personal, como doctrina y como práctica, debe comprender las siguientes funciones:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Inventario de recursos humanos
- Evaluación del colaborador
- Entrenamiento ó capacitación
- Desarrollo de los recursos humanos

Es necesario, comprender estos conceptos, mediante un esfuerzo especial dentro de un proceso dinámico, y para realizar un objetivo común que es, en términos generales, lograr el mejor ánimo moral, automotivación, integración y el óptimo nivel en cuanto a capacidad, creatividad y productividad en el colaborador.

La necesidad de que se tenga conciencia de un objetivo común en la función personal, y de la coordinación de sus funciones, se acentúa con la planeación de los recursos humanos de la empresa, pues está fincada en las otras funciones de personal.

Todo objetivo general depende del interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que éste determina los resultados de los demás recursos con que cuenta la misma, ya sea económicos, técnicos, físicos y, por tanto, determina las funciones y áreas de trabajo.

Las medidas del proceso dinámico de las funciones de personal son:

Comunicación abierta, oportuna y eficaz.

Se ha abusado del término "comunicación" y es, además causa y pretexto de muchos problemas dentro de las organizaciones. A pesar de todo, la "comunicación" constituye un medio administrativo del cual se deriva, en alto grado, la eficacia en el trabajo.

La comunicación abierta y el manejo de la información son claves del éxito, ya que constituyen el alimento para una buena administración de personal.

Planeación en equipo.

Es necesario el acuerdo y señalamiento de objetivos comunes de la función de personal en los que deben quedar involucradas todas las unidades de una división ó departamento de personal, es decir, el entrenamiento debe considerarse al igual que cualquiera otra función, como parte integrante de un todo y no como una función ó actividad aislada.

## Diagnóstico de la empresa.

En una labor de conjunto propia del equipo de trabajo, los responsables de la función de personal, en colaboración con los jefes de línea, deben reunirse con periodicidad para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, proponiendo las medidas que se deben tomar, crear y manejar en forma eficaz, el inventario de recursos humanos.

## Evaluación.

La evaluación ha sido privativa del jefe inmediato, esta evaluación debe ser comunicada y discutida con el responsable de la función de personal en forma abierta.

## Desarrollo de los recursos humanos.

La experiencia de este punto señala que se necesita consolidar, ó crear una conciencia responsable de esta importante tarea de la que se puede decir que depende el futuro de las empresas y en cierto grado de la sociedad.

## PRESUPUESTO: UNA LIMITACION

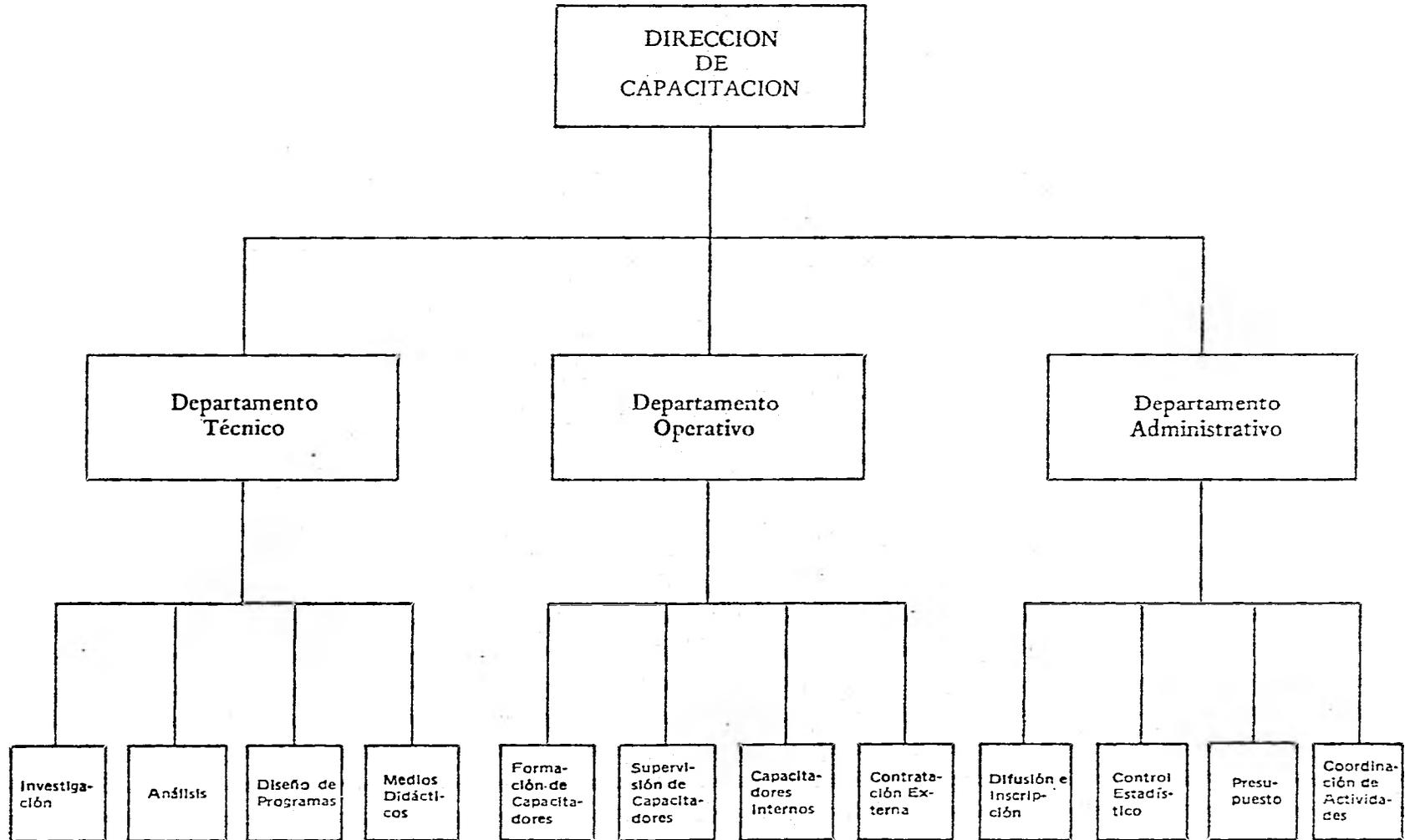
Las partidas asignadas al mejoramiento de la empresa generalmente se caracterizan por su insuficiencia. Sin embargo, en esta etapa del proceso lo importante es desechar los programas cuya relación beneficio/costo es menos prometedora.

Una vez seleccionados aquellos que prometen la mejor rentabilidad se efectúa una distribución de la partida presupuestal para determinar las posibilidades de realización de las alternativas sobrevivientes. Después de una jerarquización se dejan "vivos" aquellos programas donde:

- Se puede actuar dentro de los márgenes establecidos por la Ley de Capacitación.
- Se puede efectuar un reciclaje que permita reforzar el impacto del programa a un costo bajo.

Los programas alternativos que no alcanzan a cubrirse con las partidas presupuestales deberán dejarse para otros períodos en los cuales se disponga de recursos.

CUADRO A - ORGANIGRAMA



## ETAPA DE ORGANIZACION

ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### COMO ORGANIZAR LA DIRECCION DE CAPACITACION.

En una sección anterior se hace mención de los recursos humanos necesarios para cumplir la función y se plantea una posible división del trabajo. Las siete grandes líneas ahí presentadas se desglosan y abundan en ese inciso cuyo propósito es tanto listar las actividades que generalmente han de llevarse a cabo, si es que se desea implantar un sistema de capacitación no necesariamente el SICAP, como presentar una sugerencia de agrupación funcional y un señalamiento de sus propósitos y las tareas concretas a efectuar.

Por supuesto, las actividades señaladas para los diversos departamentos pueden ser asignados a un solo individuo de la empresa y los recursos asignados serán, finalmente, los factores determinantes.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO TECNICO

### AREA DE INVESTIGACION

#### Tareas

1. Establecer contactos externos de carácter técnico en materia de capacitación y adiestramiento.
2. Mantener contacto con las autoridades laborales para mantenerse informado sobre posible avance de la ley de capacitación.
3. Acudir a cursos externos para recabar información y evaluar las posibilidades de utilización por parte de la empresa.
4. Suscribirse a órganos informativos de carácter técnico.
5. Buscar los textos relacionados con los cursos que se impartirán.
6. Circular síntesis de libros nuevos en la materia.

#### Propósito

Mantener actualizado al personal técnico y operativo en relación con métodos, contenidos y materiales propios para el desarrollo óptimo de la función.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO TECNICO

### AREA DE ANALISIS

#### Tareas

1. Elaborar los cuestionarios para captar información.
2. Reunir los materiales informativos sobre la evolución de la productividad en la empresa.
3. Tabular y registrar la información.
4. Analizar la información.
5. Evaluar las diversas alternativas donde la capacitación es la solución a un problema.
6. Confrontar las necesidades de capacitación con los recursos disponibles.
7. Definir objetivos de capacitación.
8. Coordinar sus actividades con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

#### Propósito

Definir los objetivos factibles de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO TECNICO

### AREA DE DISEÑO DE PROGRAMAS

#### Tareas

1. Listar los objetivos de capacitación definidos por el área de análisis.
2. Diseñar una serie de eventos de enseñanza-aprendizaje que prometa satisfacer los objetivos planeados.
3. Evaluar los eventos para optar por los de mayor efectividad.
4. Integrar los eventos en curso.
5. Diseñar los programas que abarquen cursos homogéneos.
6. Probar los cursos en grupos pilotos para asegurarse que consiguen los objetivos propuestos.
7. Establecer los mecanismos de evaluación apropiados.
8. Determinar los prerrequisitos exigibles a los participantes.
9. Elaborar el plan de capacitación y adiestramiento.

### Propósito

Diseñar los programas que satisfarán los objetivos factibles de capacitación y adiestramiento.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO TECNICO

### AREAS DE MEDIOS DIDACTICOS

#### Tareas

1. Estudiar detenidamente la serie de eventos de enseñanza-aprendizaje incluidos en los cursos.
2. Investigar y probar varios materiales alternativos.
3. Diseñar los materiales de apoyo didáctico que propicie un clima adecuado al aprendizaje.
4. Crear los impactos visuales que mejor ilustre los conceptos, datos y situaciones objeto del aprendizaje.
5. Incluir elementos motivacionales en la elaboración de material informativo.

#### Propósito

Dotar al departamento operativo de los medios de apoyo didáctico más efectivos para la realización de los programas.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO

### AREA DE FORMACION DE CAPACITADORES

#### Tareas

1. Seleccionar al personal adecuado para impartir cursos.
2. Contratar personal para formar capacitadores.
3. Mantenerse en contacto con el área de diseño de programas para formular conjuntamente el suyo.
4. Formar grupos experimentales donde puedan practicar los capacitadores en formación.
5. Instrumentar cursos de reciclaje para el perfeccionamiento.

#### Propósito

Formar los capacitadores necesarios para impartir los cursos internos y mantener programas de mejoramiento de la calidad de instrucción.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO

### AREA DE SUPERVISION DE CAPACITADORES

#### Tareas

1. Supervisar en forma directa los cursos que se impartan.
2. Establecer y definir los mecanismos de evaluación de capacitadores.
3. Mantenerse en contacto con los capacitadores para informarles de los resultados de sus evaluaciones.
4. Ayudar a los capacitadores a elaborar un programa personal de superación de su nivel de desempeño.
5. Estudiar con ellos sus informes para capitalizar las observaciones significativas.
6. Promover encuentros con todos los capacitadores para provocar el enriquecimiento mutuo vía el intercambio de información.

#### Propósito

Mantener una calidad óptima en el desempeño de la función de capacitación interna.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO

### AREA DE CAPACITADORES INTERNOS

#### Tareas

1. Mantenerse preparado y en condiciones profesionales para impartir los recursos asignados.
2. Poner en práctica los contenidos programados.
3. Utilizar con destreza y oportunidad los materiales de apoyo didáctico.
4. Elaborar informes sobre observaciones del proceso de capacitación (en cada curso).

#### Propósito

Disponer de los recursos humanos necesarios para impartir los cursos internos que se programen.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO

### AREA DE CONCENTRACION EXTERNA

#### Tareas

1. Analizar la información disponible sobre cursos y capacitadores externos con registro UCECA.
2. Evaluar las distintas opciones.
3. Contratar las alternativas seleccionadas y supervisar el desarrollo de actividades.
4. Evaluar los resultados obtenidos.

#### Propósito

Responsabilizarse de contratar las alternativas de capacitación a impartir por medio de elementos ajenos a la organización.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### AREA DE COORDINACION DE ACTIVIDADES

#### Tareas

1. Efectuar los trámites de registro y autorización de la Comisión Mixta y de los planes y programas ante UCECA.
2. Promover la formación y el funcionamiento de la Comisión Mixta.
3. Elaborar el cronograma de actividades.
4. Coordinar las actividades en los términos programados.
5. Encargarse del uso óptimo de las instalaciones disponibles y de los capacitadores en funciones.
6. Mantenerse en contacto permanente con la Comisión Mixta.

#### Propósito

Optimizar la combinación de recursos materiales y humanos en el cumplimiento de la función, coordinándose estrechamente con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### AREA DE DIFUSION E INSCRIPCION

#### Tareas

1. Diseñar las formas para dar a conocer los cursos.
2. Difundir esa información.
3. Gestionar las autorizaciones correspondientes al personal interesado ante sus respectivos jefes.
4. Establecer un mecanismo ágil para las inscripciones.
5. Comprobar asistencias.
6. Coordinar actividades con la Comisión Mixta para certificar la Constancia de Habilidades Laborales.

#### Propósito

Dar a conocer los recursos programados e inscribir a los interesados.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### AREA DE CONTROL ESTADISTICO

#### Tareas

1. Diseñar las formas para el control.
2. Evaluar cada procedimiento para desechar los innecesarios.
3. Llevar el registro de los asistentes a los eventos.
4. Establecer las gráficas de desempeño adecuadas a cada puesto de trabajo.
5. Registrar y archivar una copia de cada Constancia de Habilidades Laborales expedida.

#### Propósito

Mantener el registro y control de las actividades con la capacitación y el adiestramiento.

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### AREA DE PRESUPUESTO

#### Tareas

1. Elaborar el presupuesto.
2. Formular el programa de actividades de la Dirección.
3. Establecer los mecanismos para el control del gasto.
4. Diseñar las formas necesarias.
5. Calcular el costo por cada uno de los programas, eventos, cursos, participantes.
6. Evaluar el impacto de cada unidad monetaria gastada en capacitación sobre el nivel de utilidades.

#### Propósito

Mantener bajo su control la disposición de los recursos financieros asignados a la función optimizando su aplicación.

## JERARQUIZACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Estamos frente a un tema de mayor dificultad, realmente es difícil poder descubrir con acierto cuales son las necesidades que en materia de capacitación hay que satisfacer, una empresa debe satisfacer necesidades presentes y proveer necesidades futuras.

Esto señala que deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y en segundo, necesidades a mediana y a largo plazo.

Algunos de los problemas que pueden ser solucionados a través de la capacitación son:

- Los conocimientos
- Las habilidades
- Las técnicas
- Las actitudes
- Las experiencias
- El criterio

CUADRO G - CATEGORIA DE NECESIDADES DE CAPACITACION ADIESTRAMIENTO Y/O DE DESARROLLO DE ACUERDO AL ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD

PRIMERA CATEGORIA: Por el origen de las necesidades

AI: Necesidades relacionadas con la falta de equipo ó deficiencias.

BI: Necesidades relacionadas con la falta de materiales.

CI: Necesidades relacionadas con la deficiencia en el medio ambiente físico (luz, energía, ventilación, seguridad, higiene, etc.)

DI: Necesidades relacionadas con el clima organizacional (ausentismo, fricciones, paros, huelgas, hurtos, tortugismo, baja moral, actitudes desleales, actos irresponsables, etc.)

EI: Necesidades relacionadas con el desempeño del trabajo.

SEGUNDA CATEGORIA: Por su alcance

A2: Necesidades de la organización como un todo.

B2: Necesidades de área funcional (grupo de trabajo)

C2: Necesidades del puesto específico de trabajo.

D2: Necesidades del trabajador.

TERCERA CATEGORIA: Por su propósito

A3: Necesidades de introducción a la organización.

B3: Necesidades de introducción a un puesto.

C3: Necesidades de perfeccionamiento.

D3: Necesidades de preparación para el ascenso.

E3: Preparación para el trabajo en equipo.

CUARTA CATEGORIA: Por el grado de urgencia

A4: Necesidades provocadas por incidentes críticos.

B4: Necesidades provocadas por tareas rutinarias.

C4: Necesidades provocadas por tareas ocasionales.

QUINTA CATEGORIA: Por grupos ocupacionales

A5: Directores, gerentes y jefes de departamento.

B5: Profesionales sin jefatura.

C5: Empleados de oficina ó administrativos.

D5: Supervisores en producción ó capataces.

E5: Vendedores y comerciantes.

F5: Obreros.

G5: Trabajadores agrícolas y jornaleros.

H5: Personal de servicios.

I5: Otros trabajadores no especificados.

CUADRO H - PROGRAMAS DE CAPACITACION

- I. PROGRAMA DE FAMILIARIZACION ORGANIZACIONAL
- II. PROGRAMA DE INICIACION AL PUESTO DE TRABAJO
- III. PROGRAMA DE CAPACITACION
- IV. PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO
- V. PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL
- VI. PROGRAMA DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

FUNCIONES DE LA COMISION MIXTA  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El Artículo 153-0 señala que a las empresas les corresponde "informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las condiciones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento". Estos aspectos quedan cubiertos con el proyecto de reglamento interno que se ha proporcionado y que deberá figurar como parte de la forma UCECA-I utilizada para efectos de registro.

En términos generales, se puede afirmar que a la Comisión Mixta le corresponde realizar la totalidad de las actividades que son detalladas en acciones posteriores.

El dilema que surge de esto es que los miembros de la Comisión Mixta estarían demasiado ocupados si pretendieran efectuar estas labores por sí mismos. Aún más, tal vez el proceso para llegar a un consenso acarreará demasiadas fricciones.

Este es el verdadero reto: poner de acuerdo a todos los miembros, especialmente cuando - como

es éste caso - se enfrentan intereses contrapuestos. Pudiera suceder - y sucede - que la empresa no esté dispuesta a pagar los recursos que los trabajadores proponen ó, a la inversa, que los trabajadores no deseen, los cursos que la empresa esta en posibilidad de sufragar, ó una variedad de enfrentamientos. No obstante que las tareas pueden ser realizadas por los miembros de la Comisión Mixta, también es posible contratar a un especialista que pueda llevarlos a la práctica facilitando la realización de las tareas y orientando la conducción de los trabajos por la senda del mejor resultado.

#### OBJETIVOS.

Los legisladores diseñaron un sistema flexible que permitiera adecuar la capacitación a las necesidades de los trabajadores y a las posibilidades de los trabajadores y a la empresa. Antes de que se le otorgara rango constitucional a ésta obligación patronal, su sello era la unilateralidad y dota a la capacitación de un instrumento operativo que es motor y freno de las acciones que se realizan en la materia.

La Comisión Mixta es el motor del sistema porque es a partir de su creación que se lleva a cabo todo el proceso. De su vigor dependerá el ritmo a que se marchen las tareas, así como la eficiencia con que se realicen. Al mismo tiempo, la Comisión Mixta es el freno de la capacitación porque está dotada de poder suficiente para impedir que el presupuesto asignado se oriente a una forma poco conveniente para los intereses de los trabajadores. En este aspecto se convierte en la extensión de las autoridades, por su carácter de vigilante interesado.

La Comisión Mixta se constituye así, en el teatro mismo donde los trabajadores podrán expresar sus inquietudes en la materia. En este primer órgano paritario que se crea en México cuya cobertura alcanza a todos los trabajadores, incluso a los de confianza y objetivos. Por consiguiente, es un instrumento que permitirá resolver posibles conflictos ó quejas sin llegar al nivel de las autoridades laborales.

#### ATRIBUCIONES.

La referencia a éste aspecto resulta fundamental

para establecer los límites en que se desenvolverán las acciones concretas de la Comisión Mixta. El Artículo 153-1 le otorga las atribuciones siguientes:

- Vigilar la instrumentación del sistema.
- Vigilar la operación del sistema.
- Vigilar los procedimientos.
- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar el sistema y los procedimientos.
- En el Artículo 153-I encontraremos otra atribución:
  - Autenticar las constancias de habilidades laborales expedidas por la entidad instructora.

Ahora bien, el Artículo 153-V señala que, cuando el trabajador posee un "Certificado de Habilidades Laborales", pero éstas corresponden a varios niveles ó categorías, es la Comisión Mixta quien deberá practicar el exámen que permita al trabajador acreditar para cuál de las especialidades es apto.

## FUNCIONES

Dado que se ha reconocido a la Comisión Mixta como árbitro supremo en materia de capacitación y adiestramiento al interior de la empresa, sus funciones vienen a cubrir la gama total de labores que han de llevarse a cabo, las cuales pueden agruparse de la siguiente manera:

- Trámites y gestiones ante UCECA.
- Aspectos relacionados con planes y programas.
  - \* Su formulación.
  - \* Su estructuración (determinar prioridades)
  - \* Su aprobación.
- Aspectos relacionados con el otorgamiento de constancias de habilidades laborales.
  - \* Selección de instructores.
  - \* Supervisión del uso de métodos.
  - \* Evaluación de cursos.
  - \* Análisis de la conveniencia de adherirse a sistemas generales.
- Aspectos relacionados con la evaluación del plan y sus programas.

- \* Señalar los procedimientos idóneos para evaluar el desempeño del plan.
- De carácter general.
  - \* Participar directa ó indirectamente en el proceso global que debe llevarse a cabo en materia de capacitación y adiestramiento en el interior de la empresa.
  - \* Mantener contacto con el Comité Nacional a que corresponda su rama de actividad económica.
  - \* Practicar exámen que permita definir el nivel ó la especialidad donde deberá ser ubicado un trabajo que ya posea la "Constancia de Habilidades Laborales".
  - \* Evaluar el resultado obtenido por las acciones en materia de capacitación.
  - \* Plantear sugerencias que eleven la calidad y la intensidad de los programas.
  - \* Participar en el exámen que deberá realizar la institución capacitadora a quienes se niegan a recibir capacitación.

El cúmulo de funciones que tendrá que llevarse a cabo la Comisión Mixta hace preveer que muy pronto algunos de sus miembros dedicarán más

tiempo a éstas tareas que a las de su puesto dentro de la empresa.

#### PROPUESTA DE ESQUEMA ORGANIZACIONAL

El esquema organizacional en que deberán desarrollarse los trabajos de la Comisión Mixta puede asumir una gran variedad, lo cual contribuirá a imprimirle una todavía mayor complejidad al proceso mismo.

La UCECA sugiere la creación de secretarios técnicos que se hagan responsables de las distintas partes del proceso. En esta obra se propone un método muy simple: elegir un Secretario General y un Secretario de Actas. Así:

COMISION MIXTA  
DE CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO

SRIO. DE  
ACTAS

SRIO.  
GENERAL

## MECANISMO OPERATIVO

Para que la Comisión Mixta haga honor a su nombre, es conveniente evitar la centralización de las cargas de trabajo y de las tomas de decisiones. Se entiende por mecanismo operativo el diseño de procedimiento que determina la forma en que habrán de llevarse a cabo las tareas. Para esto sugerimos el uso del método TASK-FORCES porque facilita la realización de tareas en forma conjunta y opera muy simplemente.

Se elige un coordinador de proyecto para que asuma la responsabilidad de precidir las reuniones de la Comisión Mixta cuando ésta se aboque al desarrollo de los trabajos específicos correspondientes a cada una de las etapas que recorre el proceso:

PRIMERA Información y planeación del trabajo.

SEGUNDA Realización del diagnóstico de necesidades de capacitación.

TERCERA Formulación del plan general de capacitación.

CUARTA Supervisión y control de las tareas de capacitación.

QUINTA Evaluación de cursos y del plan integral.

SEXTA Expedición y control de las constancias laborales.

SEPTIMA Recapitulación de las experiencias.

Como es natural, el control del proceso global y las responsabilidades de coordinar la primera y la última etapa deben recaer en la Secretaría General. En cambio las otras cinco etapas son tan laboriosas y especializadas que merecen elección de un coordinador, lo cual implica que cada etapa se convierte en un programa de tarea concreta.



## ETAPA DE INTEGRACION

INTEGRACION.- Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalaron como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo, social.

### PROCEDIMIENTOS:

La prueba de toda teoría es la práctica; de la misma manera, los procedimientos constituyen el mecanismo que permite verificar si los conceptos incluídos en la ley y que toman cuerpo en su carácter de obligaciones y derechos serán válidos ó, si por el contrario habrá necesidad de ajustarlos.

Esta sección es una guía detallada de todos los pasos prescritos por la ley, y prevee los materiales de apoyo para cumplir fácilmente con las exigencias oficiales.

### DESIGNACION DE REPRESENTANTES PATRONALES

El procedimiento para designar a los representantes de la empresa resulta simple; éstos habrán de:

- \* Tener potestad para efectuar nombramientos.
- \* Respetar los requisitos establecidos por la ley, a saber:
  - a) Ser mayores de edad.
  - b) Saber leer y escribir; y,
  - c) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos técnicos propios de la empresa.

Lo que más destaca en este proceso de designación es que los representantes no necesitan poseer conocimientos en materia de capacitación. Por otra parte, en las empresas donde exista una gerencia, departamento o área de capacitación no será prudente que el responsable se integre a la Comisión Mixta, ya que al pertenecer a ella queda invalidado para realizar funciones de capacitación. Esto resulta lógico puesto que nadie debe ser "Juez y parte" a la vez.

#### ELECCION DE REPRESENTANTES LABORALES

Los representantes de los trabajadores deberán

ser electos por la asamblea convocada por la mayoría. En las empresas donde las relaciones de trabajo se acuerdan con un sindicato, la realización de una asamblea para elegir esos representantes será objeto del tratamiento establecido en estos estatutos.

En cambio, con los trabajadores no sindicalizados, el solo hecho de reunirlos a todos en Asamblea, crea ya un ambiente que modifica las relaciones obrero/patronales. En este caso, es el patrón quien deberá invitar a la reunión, y una vez todos presentes explica ampliamente el motivo de ella, proporcionar una lista de asistentes con el dato del Registro Federal de Causantes, sugerir el orden del día, y dejar que sigan adelante por su cuenta.

#### POSIBLE ORDEN DEL DIA.

1. Elegir el Presidente de Debates y el Secretario de actas de Asamblea.
2. Pasar lista de asistencia (proporcionada por el patrón).
3. Lograr el acuerdo de validéz de la Asamblea.

4. Circular la lista para que sea firmada por los trabajadores.
5. Informar el número de representantes a elegir:
  - a) Un representante si los trabajadores de la empresa son menos de 20.
  - b) Tres representantes para empresas que cuentan de 21 a 100 trabajadores.
  - c) Cinco representantes si son más de 100 trabajadores.
  - d) Algún número aumentado en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que existan en la empresa, a la variedad y complejidad de los procesos tecnológicos que se realicen en ella y a la naturaleza de la maquinaria y equipo empleados.
6. Dar a conocer los requisitos para ser candidato:
  - a) Ser trabajador de la empresa.
  - b) Ser mayor de edad.
  - c) Saber leer y escribir.
  - d) Tener buena conducta.
  - e) Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato ti-

tular del contrato colectivo, o a falta de éste, ser electo en Asamblea de los trabajadores de la empresa.

7. Decidir el procedimiento de elección para representantes suplentes.
8. Recibir nombres de candidatos.
9. Efectuar la votación.
10. Levantar el acta.
11. Firmar el acta y anexar las listas firmadas.

## CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La base del proceso de creación de las Comisiones Mixtas es el artículo 153-1, que dice: "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y surgirán las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa. Un aspecto importante de las Comisiones Mixtas, entonces, es su carácter de jueces del desenvolvimiento de las empresas en materia de capacitación y adiestramiento.

Un factor básico en la creación de éstas Comisiones - y una frecuente pregunta empresarial - es cuando es el momento oportuno para establecerlas. En general, es conveniente que la Comisión sea formada tan pronto como sea posible. Mientras que ningún concepto legal menciona

fecha ó plazo en que debe constituirse la Comisión si han quedado claramente señalados los -- plazos para la entrega de planes y programas. Ya que un requisito indispensable para que éstos puedan ser registrados con UCECA es que haya sido autorizado por la Comisión Mixta, y como --- además - para elaborar los programas se requiere efectuar una serie de trabajos, es evidente que lo más recomendable es establecer la Comisión -- con bastante anticipación.

Las autoridades laborales - específicamente --- UCECA - podrían intervenir promover la constitución de las Comisiones ó para sancionar la falta de progreso en este renglón.

La autoridad para ello la otorga el Artículo 153-J. que menciona que "las autoridades laborales -- cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacita--- ción y Adiestramiento se integren y funcionen --- oportunamente, vigilando el cumplimiento de la -- obligación patronal de capacitar y adiestrar a -- los trabajadores".

Las comisiones deben tener un reglamento interior, éste sigue los lineamientos sugeridos por las autoridades laborales y no tiene otro propósito que el facilitar el procedimiento. Además, se anexa el proyecto enviado por la CTM a los sindicatos - incorporados a esa central. No deberá perderse - de vista que el reglamento interior que se formule debe ajustarse a las disposiciones contenidas - en el contrato colectivo.

## REGISTRO DE LA COMISION MIXTA ANTE UCECA

Una vez constituída la Comisión Mixta se presentará la solicitud de su registro ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento. Puede hacerse "directamente ó por conducto de las Delegaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ó ante las autoridades locales del trabajo, cuando se trate de empresas ó establecimientos que, salvo los aspectos de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento están sujetos a la jurisdicción de estas últimas".

### INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA FORMA UCECA - I RELATIVA AL REGISTRO DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- 1.- Escriba a máquina ó con letra de molde.
- 2.- La solicitud contiene cuadros para recoger datos que serán procesados electrónicamente.  
  
Estos espacios se llenarán utilizando un número ó letra por cada cuadro.
- 3.- Los espacios del encabezado destinados a la fecha y número de registro, serán anotados por el personal de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

- 4.- Los cuadros en los que se indicó "NO SE LLENE", serán completados por el personal de la UCECA.
- 5.- Se marcará nombre completo, si se trata de persona física; y la razón social ó denominación, en el caso de las personas morales.
- 6.- Los cuadros destinados a "REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES DE LA EMPRESA" y "No. DE REGISTRO DEL IMSS", serán llenados por la empresa.
- 7.- Se indicará con la mayor precisión y claridad la actividad que desarrolle la empresa.
- 8.- Se incluirá el nombre completo del Sindicato Titular del Contrato Colectivo de Trabajo.
- 9.- Se asentará el número de registro otorgado al sindicato por la autoridad laboral competente.
- 10.- A fin de determinar el sector al que pertenece cada miembro de la comisión, se marcará con una T ó una E en el casillero correspondiente, según que sean representantes de los trabajadores ó de la empresa.

- 11.- Se indicará la duración en el cargo y la fecha del inicio de la gestión, contando ésta última a partir de la fecha del acta constitutiva de la Comisión Mixta.
- 12.- Se indicará el número total de trabajadores en la casa matriz y establecimientos, si los hubiere.
- 13.- Se anotará el número de establecimientos incluyendo matriz.
- 14.- La solicitud será firmada por el propietario de la empresa ó apoderado legal de ella y por el representante de los trabajadores en ambos casos; se colocará ante-firma y carácter en que se firma.
- 15.- Se acompañará la siguiente documentación:
  - Copia del acta de elección ó designación de representantes de los trabajadores.
  - Copia del acta de designación de representantes patronales.
  - Copia del acta constitutiva de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
  - Copia del contrato colectivo en su caso.

## COMISION MIXTA

Una vez que se ha constituido la Comisión Mixta, es el patrón a quien corresponde avisar del inicio del proceso. A partir de su constitución los miembros asumen la responsabilidad de cumplir con las funciones que le corresponde a la Comisión en el marco de sus atribuciones.

A continuación se ofrece un plan de trabajo a seguir como sugerencia para el desarrollo de las actividades de la Comisión.

### PRIMERA ETAPA

Una serie de reuniones que pretendan proporcionar información completa a los miembros para que la totalidad de ellos comprendan a fondo la naturaleza de las tareas que tienen por delante.

Esta primera etapa puede requerir un par de reuniones de tres horas de duración.

### SEGUNDA ETAPA

Decidir la metodología a seguir en la práctica del diagnóstico de necesidades de Capacitación.

Para esta fase puede destinarse un lapso de una a tres semanas, lo cual dependerá del tamaño de la empresa y del rigor con que la propia Comisión decida cumplir con sus obligaciones.

#### TERCERA ETAPA

Formular el plan general de capacitación de la empresa. Esto implica la definición del orden de prioridades de capacitación, eventos de enseñanza/aprendizaje, cursos y programas. Como a diferencia de la segunda etapa-trabajo de campo, ésta se integra con trabajo de gabinete, su duración dependerá de la cantidad de personas involucradas en la realización de las tareas.

#### CUARTA ETAPA

Cumplimiento del plan. Desarrollo de los trabajos de capacitación. Este paso comprende la selección de entidades instructoras y la supervisión de los cursos.

#### QUINTA ETAPA

Evaluación de los cursos impartidos y del plan integral.

SEXTA ETAPA

Expedición y control de las constancias de habilidades laborales.

SEPTIMA ETAPA

Recapitulación de las experiencias para diseñar el plan integral del período siguiente.

A continuación se anexa la forma UCECA 1.



III. TAMAÑO DE LA EMPRESA

No. DE TRABAJADORES

No. DE ESTABLECIMIENTOS  
INCLUYENDO MATRIZ.

IV. RELACIONES LABORALES

CONTRATO INDIVIDUAL

CONTRATO COLECTIVO

CONTRATO LEY

V. DOCUMENTACION QUE SE ADJUNTA

DOCUMENTO QUE ACREDITA LA DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES POR PARTE DEL SINDICATO O,  
A FALTA DE ESTE DOCUMENTO QUE ACREDITA SU ELECCION POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES.

DOCUMENTO QUE ACREDITA LA DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES.

ACTA CONSTITUTIVA DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, INCLUYENDO SUS BASES GENERALES  
DE FUNCIONAMIENTO.

COPIA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO O TRANSCRIPCION DE LAS CLAUSULAS SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
DEBIDAMENTE FIRMADA POR TRABAJADORES Y PATRONES.  
CUANDO LA RELACION LABORAL SE RIJA POR CONTRATO LEY NO SE ACOMPAÑARA COPIA DEL MISMO.

LUGAR Y FECHA

POR LA EMPRESA

POR LOS TRABAJADORES

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

PARA USO INTERNO

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

No. DE ENTRADA

RECIBIMOS DE  
LA EMPRESA

CON DOMICILIO EN

EL INFORME DE INTEGRACION DE SU COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y LA  
DOCUMENTACION DETALLADA EN EL MISMO.

SELLO

LUGAR

DIA

MES

AÑO

## REQUISITOS PARA LA PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS

Para la presentación de los planes y programas de capacitación, se empleará la forma UCECA-2 impresa, según el modelo anexo al final de este capítulo.

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

- a).- Se llenará por cuadruplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta., llevará como anexos la documentación inherente a cada uno de los programas que integren el plan de capacitación, y se presentará ante la dirección de capacitación y adiestramiento.
- b).- En el caso de empresas con diversos establecimientos, varios de ellos podrán agruparse en un solo plan, siempre y cuando se trate de un mismo contrato colectivo de trabajo y los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares. En este evento, el módulo número 1 de la for-

ma UCECA-2 constará de tantas hojas como establecimientos comprenda el plan.

- c).- El plan de capacitación.- Debe incluir a los trabajadores de confianza y a los de base, así como aquellos contratados por obra ó tiempo determinado.

## PROCEDIMIENTO :

El proceso que finalmente produce la aprobación de los planes y programas de capacitación, consiste de varios pasos, los cuales se explican a continuación y cuyas formas oficiales se anexan al final de este trabajo. Los documentos más importantes que deben ser sometidos a la aprobación de la UCECA son 12, a saber.

### MODULO 1.- PRESENTACION DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS

- 1.- Registro Federal de Causantes de la empresa:  
Se debe anotar tanto para empresas como para sus establecimientos, el número que les haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Las personas físicas deben empezar a llenar la forma en el primer espacio de la izquierda; y las personas morales en el segundo.
  
- 2.- Registro del I.M.S.S.  
Será anotado el número de registro asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

3.- Nombre de la empresa:

Será anotado el nombre completo de la empresa o establecimiento.

4.- Rama industrial o actividad a la que pertenece.

5.- Giro de la empresa

6.- Contrato:

Para llenar este dato, se debe entender por:

a) CONTRATO INDIVIDUAL.- No importa forma o denominación aquel mediante el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

b) CONTRATO COLECTIVO.- Convenio celebrado entre uno o varios patrones; o uno o varios sindicatos de patrones, para establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

c) CONTRATO LEY.- Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, para establecer las condiciones según las cuales deban presentarse el trabajo en una rama determinada de la INDUSTRIA Y DECLARADO obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas economicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional.

7.- Número de establecimientos:

Escribir detalladamente el número de establecimientos o sucursales que integran la empresa.

MODULO 2.- DATOS DEL PERSONAL POR GRUPO OCUPACIONALES:

En esta forma deberán proporcionarse los datos de la totalidad de los trabajadores de la empresa, agrupandolos por categorías, según se indica.

MODULO 3.- TRABAJADORES A CAPACITAR POR PUESTO  
DE TRABAJOS:

1.- Grupo ocupacional.-

En esta columna serán anotados los grupos ocupacionales que se tengan en la empresa.

2.- Determinación de los puestos que integran cada grupo ocupacional.

Deben desglosarse pormenorizadamente los distintos puestos que existan en la empresa y quedar encuadrados dentro de cada grupo ocupacional, ejemplo: en el grupo ocupacional gerentes, se tendrán varios puestos: de producción, de ventas, de finanzas, etc.

3.- Número de trabajadores a capacitar por medio de sistemas generales.

Se inscribirá en esta columna el número de trabajadores de ambos sexos a capacitar. Mediante la adhesión de la empresa a los sistemas generales.

4.- Número de trabajadores que participarán en los cursos:

Eventos de capacitación.

En esta columna deberá anotarse el número de trabajadores de ambos sexos a los que se impartirán los cursos/eventos, mientras se cumple el plan.

- 5.- Número de trabajadores que caen dentro del Artículo 153-U de la Ley Federal del Trabajo. Aquí deberá anotarse el número de trabajadores de ambos sexos que se nieguen a recibir la capacitación, por considerar que poseen los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto, y su superior inmediato. La habilidad proclamada se deberá demostrar mediante documentos, previa tramitación del examen correspondiente UCECA.

#### MODULO 4.- EVENTOS DE CAPACITACION.

En este módulo deberán anotarse los cursos que se impartirán y especialmente, el objetivo que cada uno de ellos se propone.

- 1.- Denominación de los puestos.

Aquí se anotarán los puestos enunciados en la segunda columna del módulo 3.

2.- Nombre de los cursos/eventos a impartir por puestos,

En esta columna se inscribirá la denominación que se dé a los cursos/eventos a impartir por cada puesto de la empresa.

3.- Objetivos de los cursos/eventos.

Se anotará el fin que se proponga con cada curso en particular.

#### MODULO 5.- COMPOSICION POR MATERIA DE LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION.

Cada curso se integra de varios temas, mismos que deberán ser desarrollados a fin de que en un caso dado cumpla sus propósitos. Estos temas deberán ser detallados en esta forma.

1.- Nombre de los Cursos/Eventos.

Se anotarán en esta columna los cursos/eventos enunciados en el módulo anterior, segunda columna.

2.- Materias.

Aquí se hará una relación de las materias que integran el curso.

MODULO 6.- DURACION DE LOS CURSOS/EVENTOS DE  
CAPACITACION.

Esta forma solicita más datos en relación a los cursos anotados en módulo 4.

1.- Nombre de los Cursos/Eventos.

2.- Duración del Curso/Evento.

Aquí se anotarán las horas que comprenden los cursos/eventos desde su inicio hasta su terminación, inclusive señalando las fechas correspondientes.

3.- Marcar con una "X" si los cursos/eventos se impartirán dentro o fuera del centro y de la jornada de trabajo.

Se deberá explicar ampliamente si estos tienen lugar fuera de las horas de trabajo.

MODULO 7.- DATOS DE INSTRUCTORES EXTERNOS.

En esta forma deberán anotarse los datos de los instructores externos que se encargarán de la labor capacitadora. Resulta significativo que,

ante la expansiva demanda, la UCECA ha tenido que aceptar que se anoten aquí instituciones capacitadoras que carecen del registro. De otra manera sería imposible satisfacer las necesidades del mercado. Es deseable que esta aceptación sea temporal, pues se está ignorando uno de los propósitos de la UCECA, que es el de vigilar la calidad de la capacitación.

1.- Nombre de los Cursos/Eventos.

2.- Indicar el nombre y número de registro del instructor externo y/o Institución de Capacitación.

Se debe anotar el nombre completo, así como el número de registro que la UCECA haya otorgado a la institución de capacitación y al instructor, respectivamente.

#### MODULO 8.- DATOS DE INSTRUCTORES INTERNOS.

Esta forma es para proporcionar los datos correspondientes a los instructores internos que vayan a ser utilizados, como se verá en la sección siguiente. El efectuar estos registros no tienen mayor complicación.

- 1.- Nombre de los Cursos/Eventos.
- 2.- Anotar el nombre de la persona designada como instructor interno, habilitado o especializado, así como el número de registro que le haya otorgado UCECA.

MODULO 9.- CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION POR  
MEDIO DE SISTEMAS GENERALES.

En esta forma se reportan los datos que corresponden a la capacitación que se imparte a través de los sistemas generales.

- 1.- Denominación de los puestos.
- 2.- Sistema General.  
Será anotado en esta columna el nombre y número de registro del sistema general al que la empresa se adhiera.
- 3.- Institución Capacitadora.  
En estas columnas se anotará respectivamente el nombre y número de registro de la institución capacitadora autorizada por UCECA para impartir el sistema general.

MODULO 10.- ETAPAS DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN POR  
GRUPOS OCUPACIONALES.

En esta parte se solicitan datos que indican las fases en que se dividirá el proceso global y como se procederá a su cumplimiento. El tratamiento que se sugiere es el siguiente:

Hacer un plan para dos años

Dividirlo en cuatro etapas de seis meses cada una.

Capacitar en cada etapa al 25% del personal total ocupado.

MODULO 11.- PROCEDIMIENTOS PARA ESTABLECER PRIORIDADES DE CAPACITACION.

En los casos donde existan varios ocupantes de un mismo puesto, la ley señala que los trabajadores de mayor antigüedad tendrán preferencia al proceder a la selección. En términos generales, se sugieren los siguientes lineamientos para establecer prioridades.

1.- Areas donde la productividad sea baja.

2.- Areas donde existan varios trabajadores en un mismo puesto, de tal manera que todos sean capacitados en la misma etapa.

3.- Respetar la "Familiaridad Funcional", es decir, capacitar a todos los integrantes de una misma área de trabajo, aunque sus puestos sean distintos; o bien capacitar a todos los que integran un mismo nivel, aunque pertenezcan a distintas áreas de trabajo. Las opciones entonces son, por ejemplo:

- a) Capacitar a todo el personal del área de ventas, tales como Gerente, Subgerente, Jefes de Departamentos, Vendedores, etc.
- b) Capacitar a todos los Gerentes, tales como de Ventas, Finanzas, Administración, Producción, etc.

#### MODULO 12.- METODOLOGIA PARA DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Este es un tema de excepcional importancia, ya que se considera el aspecto clave del progreso de capacitación, y por lo tanto deberá escrutinarse con la mayor atención posible.



# SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

## UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

TGN.

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

**1.— DATOS GENERALES.**

NOMBRE DEL PATRON			
CALLE	N° EXT.	N° INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		Z.P.
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SE LLENE
RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD A LA QUE PERTENECE			NO SE LLENE
GIRO DE LA EMPRESA			
REGIMEN DE CONTRATACION		NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA  _____	ESTA INTEGRADA LA COMISION MIXTA DE CAPACTACION Y ADIESTRAMIENTO  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>			
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>			
FECHA DE REVISION: DIA _____ MES _____ AÑO _____ NUMERO DE LAS CLAUSULAS REFERENTES A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE _____ A _____			

**2.— CARACTERISTICAS DEL PLAN**

SI ESTE PLAN MODIFICA UNO ANTERIOR, ANOTE EL NUMERO DE REGISTRO DEL QUE MODIFICA _____	
ESTE PLAN RIGE EN TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
SI LOS PROGRAMAS DE ESTE PLAN, RIGEN PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS, LISTAR EN HOJA(S) POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES A SU DOMICILIO. REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES Y CLAVE PATRONAL DEL IMSS.	SI NO RIGEN PARA TODOS, RESUMIR POR CADA UNO DE ELLOS, EL PLAN Y LOS PROGRAMAS EN LA FORMA U.C.E.C.A. 2
PERIODO QUE ABARCA ESTE PLAN DIA _____ MES _____ AÑO _____ DIA _____ MES _____ AÑO _____	











**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**  
**SERVICIOS EXTERNOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO \***

14N

NOMBRE DE LOS CURSOS / EVENTOS (SIGA EL ORDEN DEL MODULO No. 4)	INSTITUCIONES DE CAPACITACION Y/O INSTRUCTORES EXTERNOS INDEPENDIENTES	
	N O M B R E	No. DE REGISTRO EN U.C.E.C.A.

\* LLENARSE SOLO EN EL CASO QUE SE RECURRA A ESTA CLASE DE INSTRUCTORES.

ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SE REQUIERAN  
MODULO No 6 HOJA No \_\_\_\_\_ DEL MODULO 6

U.C.E.C.A. — 2







**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**  
**ETAPAS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL TOTAL DE TRABAJADORES**

TGN

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES, SIN PERJUICIO DE LO QUE SEÑALA EN EL ART. 153-Q DE LA L.F.T.



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**  
**PROCEDIMIENTO DE SELECCION**

TGS

INDICAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION A TRAVES DEL CUAL SE ESTABLECERA EL ORDEN EN QUE SERAN CAPACITADOS LOS TRABAJADORES DE UN MISMO PUESTO Y CATEGORIA .



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**  
**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

TGN.

DE SER POSIBLE, SEÑALE LA FORMA EN QUE SE DETECTARON LAS NECESIDADES  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR EL PATRON:

FIRMA:

NOMBRE:

CARGO:

POR LOS TRABAJADORES:

FIRMA:

NOMBRE:

CARGO:



## INTEGRACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Un plan de capacitación y adiestramiento está formado por el conjunto de programas que intervienen en su desarrollo. Estos, a su vez, se integran por cursos. Por tanto, para conformar un plan, son necesarios los elementos (curso--programa) que lo van a definir como tal, de esta manera se enlazan todos los eslabones para proporcionar capacitación y adiestramiento.

El objetivo del plan es cubrir como ya se dijo, las necesidades de capacitación y adiestramiento, de trabajadores y empresa.

Un plan de capacitación y adiestramiento está compuesto por unidades tales, que conforme desciende el nivel, se definen con mayor facilidad, y su naturaleza va especificándose más claramente. El patrón del cual se desprenden los niveles hacia arriba o hacia abajo, está definido como curso. El primer nivel corresponde al plan de Capacitación y Adiestramiento; el segundo, a los programas que integran el plan; el tercero, a los cursos que integran los programas; el

cuarto, a los módulos que integran los cursos, y el quinto, a los eventos que integran los módulos.

Con este espíritu, se hace necesario indicar el mecanismo a seguir para la integración de dicho plan.

En virtud de que la mayor parte del documento explica como se elaboran los cursos, toca ahora exponer el desarrollo de los programas.

## 1. PROGRAMAS

Una vez que se tienen proyectados los cursos, se conforman los programas. Estos pueden ser de tres tipos:

- Por etapas
- Por niveles ocupacionales
- Por la naturaleza de los cursos

### 1.1 POR ETAPAS

Es la agrupación de los cursos que se

impartirán en un período determinado. Así se tendrá una programación bimestral, trimestral, tetramestral, etc.

### 1.2 POR NIVELES OCUPACIONALES

Es la agrupación de los cursos para un mismo nivel ocupacional; están dirigidos, a trabajadores de una misma categoría en el organigrama de la empresa (incluyendo el puesto). Entonces se tendrá un programa para empleados de oficina y administrativos, uno para personal de servicios, otro para obreros, etc.

### 1.3 POR LA NATURALEZA DE LOS CURSOS

Es la agrupación de los cursos, que independientemente de la periodicidad y nivel ocupacional al que se dirigen, se refieren a un mismo tema o aspecto. Entonces se tendría un programa de Relaciones Humanas, uno de Normas de Seguridad, etc.

En la programación de las acciones de capacitación y adiestramiento, deben considerarse dos aspectos fundamentales: el primero se refiere a los recursos necesarios para instrumentarla; el segundo, al desarrollo de las herramientas administrativas para su organización y control.

## 2. RECURSOS

Para llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento, es necesario inventariar los recursos humanos, materiales y técnicos con los que se cuente, para abastecerse de los que hagan falta. Es indispensable calcular su precio, para considerarlo en el costo de los programas y plan. Es conveniente administrar esos recursos de manera racional, procurando adaptarlos para obtener el máximo rendimiento y funcionalidad. Los recursos para instrumentar la capacitación y el adiestramiento son de tres:

- Humanos
- Materiales
- Técnicos

## MATRICES PARA INTEGRACION DE LOS CURSOS.

Una vez que se cuente con todos los elementos y se integre el curso, se vacía la información en dos matrices que facilitan el manejo de los elementos, ya que se presentan de manera que auxilian para la integración de los programas.

En la matriz No. 1 es un concentrado en el que se presentan todos los aspectos administrativos del curso, a partir de los elementos técnicos previamente desarrollados.

En la matriz se anota:

1. NOMBRE DEL CURSO. Título con el que se denominará a la actividad de enseñanza-aprendizaje que se ha proyectado (FASE 1).
2. POBLACION. Denominación del puesto o puestos al que será dirigido el curso (FASE 1).
3. OBJETIVO GENERICO. Será el enunciado de los alcances que se pretende que logren los participantes (FASE 2).
4. OBJETIVOS TERMINALES. Actividades que darán como resultado el objetivo genérico (FASE 2).

5. CONTENIDO. Incisos temáticos de cada objetivo terminal los cuales en un momento dado, pueden traducirse en objetivos específicos (FASE 2).
6. TECNICA DE INSTRUCCION. La que vaya a utilizarse para alcanzar los objetivos (FASE 3).
7. MEDIOS DE COMUNICACION. Los que sean necesarios, de acuerdo a las técnicas seleccionadas (FASE 4).
8. TIEMPO. Duración de cada evento (FASE 2).
9. EVALUACION. Instrumentos para calificar cuantitativa y/o cualitativamente el grado de aprovechamiento esperado (FASE 5).
10. OBSERVACIONES. Comentarios acerca de cualquiera de los aspectos mencionados.
11. NUMERO DEL CURSO. Solo para efectos de organización, es conveniente numerar los cursos de acuerdo a características propias.

A partir del llenado de la Matriz No. 1 (tantas como cursos haya), pueden distribuirse en términos de tiempo (días), los temas de curso en una segunda Matriz (Matriz No. 2) que contiene:

1. NOMBRE DEL CURSO. El mismo de la Matriz No. 1

2. PERIODO. Fechas que abarcará el curso.
3. 1o., 2o., ..., n DIA. Punto del temario que se abarcará según el día y la hora.
4. T. (TIEMPO). Duración que tendrá el desarrollo del tema.
5. RECESO. Se incluye este punto, ya que se calcula que por cada dos horas de instrucción, debe existir un tiempo de descanso intermedio de 15 a 20 minutos, en caso de que las sesiones sean más cortas, se recomienda reducir el receso, mas no eliminarlo.
6. NUMERO CURSO. El anotado en la Matriz No.1.

## TECNICAS DE INSTRUCCION PARA LA CAPACITACION

Las labores de capacitación requieren de la combinación de varios métodos de instrucción para obtener óptimos resultados. Es preciso que los capacitadores se aparten de los métodos tradicionales y hagan su labor interesante para mantener la motivación de los participantes. En esta sección se mencionan brevemente algunos métodos de instrucción capacitadora, los más usados y usuales.

- Clase
- Conferencias
- Discursos
- Seminarios
- Simulación (juego de negocios y Role-Playing)
- Charola de entrada
- Congresos
- Simposios
- Foros
- Aprender haciendo (Job instruction)
- Sensibilización
- Corrillos o Phillips 66
- Acuario
- Torbellino o tormenta de ideas (brainstorming)
- Entrevista
- Panel

En cuanto a la técnica a utilizar diremos que va en base a la preparación y nivel educativo de la población a instruir, así como a la temática del curso. Sin embargo, las técnicas más costeables y prácticas son: clases, seminarios, congresos, estudio de casos y conferencias.

#### CLASES.

Para quienes piensen que éste método es obsoleto, es necesario recalcar que en la actualidad, en todo tipo de escuelas y universidades, sigue prevaleciendo por encima de los demás. Esto es porque ofrece ciertas innegables ventajas. Cuando se dispone de poco tiempo, por medio de este método la exposición de cualquier tema puede hacerse en menos tiempo que el que se use en cualquier otro, desde luego siempre que el instructor sea un experto en la materia y logra una comunicación directa con su grupo. Claridad en la exposición, una introducción motivante y conclusiones contundentes, son los puntos clave de este tipo de instrucción.

#### CONFERENCIAS.

El éxito o fracaso de una conferencia depende en

alto grado del expositor. El es quien debe crear el ambiente de comodidad donde todos los participantes se sienten libres de expresar sus opiniones, ya que esto - la libre expresión de opiniones - determina que tan útil ha sido la sesión, sin importar si se llega o no a un acuerdo formal. Después de crear el ambiente apropiado, el expositor debe dejar claro su papel que es al mismo tiempo de instructor y de moderador. También se debe anunciar - obviamente - el tema que se va a discutir y el propósito de la reunión (a priori) de su comienzo formal.

#### CASOS.

Este método, desarrollado en la Universidad de Harvard a fines del siglo pasado, es uno de los que han ganado más popularidad, y actualmente puede decirse que es el que más prestigio tiene en el campo de entrenamiento para las empresas. Este método lleva a la activa participación de los estudiantes y provoca el pensamiento independiente. Para aprovechar al máximo los beneficios de este sistema se puede usar una mecánica que consiste de tres pasos:

Exposición. Se les presenta a los participantes la información, ya sea verbalmente o por medio de escritos, de proyecciones, etc., y se les dá un tiempo determinado para que hagan sus análisis, ya sea individuales o en grupo.

Tratamiento. A esta etapa corresponde el análisis de la información, durante el cual el instructor debe permanecer al margen de la discusión y actuar solo como guía, como un mediador entre los participantes, y no como un miembro más del grupo. Su papel consiste en promover la creatividad del grupo y no en exponer sus propios puntos de vista.

Conclusiones. Las diferentes escuelas que usan este método tienen varios sistemas de cerrar el período de discusión. Algunas buscan llegar a una verdadera solución, mientras que otras solo se limitarán a enfoques generales sin llegar a conclusiones.

#### DISCURSO.

Este método, en general ha dejado de tener gran interés como sistema de enseñanza debido a sus

limitaciones para la participación del grupo y otras. En este sistema el orador tiene el papel principal y más activo. Una manera productiva de utilizar este método es el tener un orador huésped como parte de una sesión de entrenamiento, con lo cual se le añade variedad e interés al proceso.

#### SEMINARIO.

Este método se debe utilizar con un grupo reducido de participantes, de no menos de cinco ni más de doce, ya que su objeto es el investigar o estudiar intensivamente un tema en reuniones de trabajo debidamente planificadas. Un coordinador que actúa como asesor, tiene a su cargo reunir al grupo, seleccionar los temas, ubicar fuentes de consulta, decidir el horario, etc., Una vez que está reunido el grupo, se le plantean los temas y se integra una lista de los mismos. Posteriormente el grupo se divide en equipos más pequeños, cada uno de los cuales nombra un director que coordinará el trabajo y su secretario que estará encargado de registrar las conclusiones a las que se haya llegado.

El instructor es la clave del éxito de este sistema, ya que de él depende que los miembros del grupo participen activamente y tengan plena libertad para expresar sus opiniones, ya que el propósito de éste método es que los participantes se responsabilicen por su propio aprendizaje y aprender a buscar soluciones independientes. El sistema busca llegar a conclusiones que sean compartidas por todos los miembros del equipo. Una vez que el asesor tiene en su poder las conclusiones de cada equipo, las expondrá a todos los grupos, y se llegará a las conclusiones generales del seminario. Por último se hará una evaluación de lo aprendido.

#### SIMULACION (JUEGO DE NEGOCIOS Y JUEGO DE REPRESENTACION).

En este método se utilizan los simulacros en los cuales los participantes representan diversos papeles, desde empleados hasta gerentes. Este sistema se parece a la dramatización, pero mientras que ésta se apega a un libreto, los juegos y los simulacros se estructuran para que los participantes decidan sus propios cursos de acción.

#### CHAROLA DE ENTRADA.

En este proceso se subdivide el grupo en secciones pequeñas y se les dá material que normalmente utilicen en sus tareas diarias. Cada participante decide como manejar las diferentes situaciones que se les presentan y al final el grupo discute las diversas soluciones presentadas por todos los participantes. Se ha descubierto que éste método es muy buen medio para entrenar a personal a nivel ejecutivo - medio y alto - para que mejoren el análisis de problemas y la toma de decisiones, ya que hace vivir a los participantes una o varias situaciones reales que se presentan en el trabajo diario.

#### CONGRESO.

Esta es una reunión de personas que deliberan sobre intereses o estudios comunes, en que la dirección de las actividades recae en personas designadas para ello, cuya función es propiciar la participación de oradores, la discusión de temas, y el arribo a conclusiones generales.

#### SIMPOSIO.

Uno de los métodos más simples, consiste en una

reunión de personas para discutir, estudiar y exponer opiniones con respecto a un tema.

#### FORO.

Este es un evento donde se presentan diferentes expositores para tratar un mismo tema, y tiene como finalidad, en un clima informal de mínimas limitaciones, permitir que todos los participantes expresen libremente sus ideas y opiniones. Aquí también el coordinador juega un papel importante, ya que tiene que controlar la participación espontánea de un público muchas veces numeroso y desconocido.

Por lo general, el tema bajo discusión debe ser anunciado con anticipación y con precisión, así como también las reglas que se observarán durante la discusión. Al mismo tiempo, debe existir un tiempo límite para cada expositor. Este método permite, después que el grupo ha expresado sus opiniones, llegar a determinadas conclusiones y analizar los distintos enfoques, al finalizar, el coordinador hará un resumen de todas las opiniones que se hayan expresado y expondrá las posibles conclusiones.

## APRENDER HACIENDO (JOB INSTRUCTION).

Este método, basado en la demostración, se aplica en la instrucción técnica industrial, y consiste de tres pasos básicos:

- \* Información - verbalmente o por escrito a los participantes de como se hace un trabajo.
- \* Demostración práctica por parte del instructor.
- \* Realización por parte de los participantes.

Lo más importante de este método es que hay una inmediata verificación y evaluación de los resultados.

## SENSIBILIZACION.

Este sistema tiene como finalidad el sensibilizar a los participantes en el terreno de las relaciones humanas, como base para mejorar la relación obrero-patronal. Su uso debe reservarse al nivel ejecutivo, tanto por el objetivo como porque sus resultados no son medibles y sí puede causar objeciones y argumentos por parte de los participantes.

#### DRAMATIZACION.

En la misma vena que el proceso de sensibilización, este método busca integrar a todos los miembros del grupo y orientarlos hacia las relaciones humanas. Requiere la actuación de los participantes, representando situaciones de trabajo o de la vida privada, como vía para una mejor comprensión interpersonal. También provoca objeciones y cierto escepticismo.

#### CORRILLO (DISCUSION 66 O PHILLIPS 66).

Este método, ideado por J, Donald Phillips, de la Universidad de Michigan, busca facilitar la discusión de cualquier tema, por lo cual un grupo numeroso se divide en equipos de seis personas que discuten un tema dado durante seis minutos. Sus ventajas son la informalidad y la participación activa.

#### ACUARIO.

Este sistema también requiere que los miembros de un grupo sean divididos en pequeños grupos de cinco participantes que por espacio de 20 minutos discuten un tema específico, guiados por un coordinador y con un secretario que anote las

conclusiones. Los participantes que se queden fuera de los grupos se reunirán alrededor de ellos para observar su desarrollo, escuchar y ampliar sus conclusiones. Posteriormente los observadores pasarán a tomar el papel de participantes activos. Una vez que han participado todos los miembros del grupo, se reúnen y evalúan la experiencia por la que han pasado haciendo preguntas para analizar su aprendizaje personal.

¿Qué aprendí?

¿En qué lo utilizaré?

¿Para qué me sirve?

#### TORBELLINO O TORMENTA DE IDEAS (BRAINSTORMING).

Este método consiste en desarrollar la capacidad de crear nuevas relaciones entre hechos o conseguir una integración diferente de los mismos, y consiste en dejar que una persona actúe en un ambiente completamente libre o informal, y exprese lo que se le ocurra -sea o no razonable-, ya que entre todas sus ideas aparecerá una que justifique las demás. Anticipadamente se le proporciona al grupo el tema que se va a tratar, se designa un secretario que registre las ideas

expuestas, y no se permite que éstas sean criticadas o sensuradas, ya que esto inhibe la participación.

El coordinador solo interviene cuando sea necesario otorgar el uso de la palabra o para regresar el tema cuando se han dejado de él. Finalmente el coordinador hace un resumen y junto con todos los participantes se llegan a conclusiones generales.

#### ENTREVISTA.

Este proceso consiste en que un experto sea interrogado por un entrevistador. Tiene la ventaja de ser menos formal que un discurso, y puede utilizarse cuando existe un tema de interés general en el que es necesario que en la interrogación participe un grupo numeroso. El entrevistador es el enlace entre grupo y experto.

#### PANEL.

Aquí se reúne a cuatro o seis expertos en un tema de interés general para los miembros del grupo, los cuales dialogarán entre ellos y debatirán el tema en cuestión. El coordinador se

encargará de ordenar la conversación, de controlar el tiempo, y una vez acabado el diálogo entre los expertos, de llevar la conversación a todos los miembros del grupo, aún sin la presencia de los miembros del panel.

## MEDIOS NECESARIOS PARA CAPACITAR.

La implantación de mecanismos legales que hacen obligado un desarrollo lógico, estructurado y formal del proceso de capacitar, ha venido a crear exigencias en el mercado, tales como la presencia de expertos en este campo, las instalaciones físicas adecuadas y el uso de material y equipos de apoyo que faciliten la tarea.

Al mismo tiempo, en virtud de que el proceso es largo y consta de varias fases, en el futuro cercano el experto en capacitación tendrá que especializarse aún más. Para satisfacer las necesidades del mercado, ya no podrá abarcar la totalidad de las actividades, y se verá forzado a optar por tan solo una de ellas, o correrá el riesgo de ser desplazado por una nueva generación de expertos, propietarios de un enfoque con mayor penetración.

## RECURSOS HUMANOS Y DIVISION DEL TRABAJO

De acuerdo con la ya mencionada necesidad de mayor especialización en los sistemas de capaci-

tación, aquí se sugieren las grandes líneas en que puede dividirse el trabajo con el fin de obtener mejores resultados.

- INVESTIGACION. Esta labor permite mantener un ritmo constante dentro de un departamento de capacitación, ya que le proporciona conocimientos de contacto con instituciones educativas, asociaciones especializadas, organizaciones similares a la que realiza la capacitación, etc.
  
- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION. Este es otro tipo de información que debe mantenerse actualizado para que las actividades de capacitación se orienten hacia las áreas de máxima productividad.
  
- DISEÑO DE PROGRAMAS. Esta es una de las labores más complejas del proceso, y requiere formación profesional.
  
- DESARROLLO DE MATERIALES DE APOYO. Más adelante se estudiará la gran variedad de medios al alcance del instructor. Para usarlos bien, es conveniente contar con el personal creativo que desarrolle conceptos, cifras, etc., de la manera más dinámica posible.

- FORMACION Y SUPERVISION DE INSTRUCTORES. Estas dos funciones deben ser labor de una sola persona, para que el desempeño en la práctica enriquezca los mismos procedimientos de formación.
- INSTRUCCION. En México resulta difícil conseguir buenos instructores, los cuales no son sinónimos de buenos trabajadores o empleados, ya que el instruir conlleva el lamentablemente raro don de la comunicación. Es de preveer que cuando la capacitación esté en pleno auge, muchos maestros X se desplazarán del sistema educativo hacia el mercado de la capacitación, ya que la ley de la oferta y la demanda los atraerá vía salarios atractivos. Al mismo tiempo, esta ley se encargará de depurar el mercado, expulsando a los menos eficientes.
- ADMINISTRACION. La función de capacitación también requiere de personal que realice tareas de control estadístico, que contabilice costos, busque salas, acondicione instalaciones y coordine esfuerzos.

## INSTALACIONES FISICAS

La mayoría de las recomendaciones que se pueden hacer en este renglón están en el terreno de lo básico y por demás conocido. En general, se debe de buscar un salón que sea adecuado para el número de personas que vayan a participar en las secciones. Esto debe de estar perfectamente alumbrado y ventilado, previsto de cómodas sillas, de un escritorio para el instructor y del material necesario para ayuda de la instrucción. Las sillas deben ser colocadas de modo que no obstruyan la vista y todos los participantes puedan observar al conferencista (en caso necesario, se puede colocar una plataforma para éste), y las sillas deben estar de espaldas a la puerta para evitar que toda persona que entre o salga distraiga a los participantes.

Ultimamente se han conseguido buenos resultados con salas que permitan un mayor grado de relajación, tal como mirar a un jardín, salir al prado durante los recesos, etc.

El costo oculto por desaprovechamiento del

aprendizaje que ocasiona una instalación adecuada debiera motivar más interés en este aspecto por parte de los organizadores de cursos de capacitación del que actualmente tiene.

#### MATERIAL Y EQUIPO DE APOYO.

En general, mientras más novato sea un instructor, más conveniente será - tanto para él como para los asistentes a su clase - que cuente con material de apoyo que le permita sostener su charla de una manera estructurada. Algunos de los materiales audiovisuales utilizados con mayor frecuencia son:

#### ( MATERIAL PROYECTADO )

- Proyector de cine
- Proyector de transparencias
- Proyector de cuerpos opacos
- Transparencias
- Películas
- Filminas
- Grabaciones en videotape
- Televisión por circuito cerrado

Cuando se utiliza este tipo de instrumentos, se debe poner especial cuidado en el tipo de películas a utilizar. Cuando el tiempo es corto, una película donde se resuma el tema a desarrollar es suficiente, pero en este caso los participantes permanecen totalmente pasivos, ya que no pueden tomar notas. Las filminas o transparencias pueden dejarse más tiempo en exposición y en general tienen más largo alcance retentivo.

( MATERIAL SONORO )

- Grabadora
- Tocabdiscos
- Grabaciones en disco
- Cintas magnéticas

( MATERIAL GRAFICO )

- Pizarrón, rotafolio, franelógrafo, atril
- Caballete
- Gráficas
- Mapas
- Diagramas
- Planos
- Dibujos
- Grabados

( MATERIAL IMPRESO )

- Cuadernos
- Manuales
- Folletos
- Libros
- Hojas de actividades, guías para ejercicios y para evaluar el curso.



## ETAPA DE DIRECCION

DIRECCION.- Es lograr la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada las órdenes emitidas.

### OPERACION DEL PLAN

La implementación de un plan como requisito para su éxito, la elaboración de una lista de actividades distribuidas en el tiempo y asignadas a individuos concretos que no puedan evadir su responsabilidad. El cronograma que sigue nos permite asegurar lo primero, ya que nada hay más grave que carecer de la capacidad de controlar la acción individual en el tiempo.

### CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES

Se anexa un cronograma donde figuran seis grandes apartados de actividades (en letras mayúsculas), subdivididas en tareas concretas (indicadas con letras minúsculas). La calendarización se presenta en cinco etapas.

Las actividades generales con sus tareas concretas se enuncian de la manera siguiente:

A) DEFINICION DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

- a. Organigrama
- b. Suborganigramas
- c. Agrupamientos funcionales
- d. Solicitud de otros instrumentos informativos

B) INVESTIGACION VERTICAL

- a. Entrevista con jefes de áreas funcionales (en orden descendente)
- b. Reunión grupal
- c. Entrevista con el mismo jefe

C) INVESTIGACION HORIZONTAL

- a. Elaboración de cuestionario-tipo por área
- b. Análisis dirección y aprobación por el jefe de área
- c. Prueba del cuestionario y modificación, en su caso
- d. Aprobación definitiva
- e. Aplicación de cuestionarios

- D) ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA
  - a. Tabulación y registro de datos
  - b. Elaboración de la matriz de necesidades de capacitación
  
- E) ELABORACION DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION
  - a. Cursos/eventos de capacitación y/o adiestramiento
  - b. Programas y sus costos
  - c. Búsqueda de instituciones capacitadoras autorizadas por UCECA
  - d. Cronogramación del plan
  
- F) LLENADO DE FORMAS UCECA - 1 Y 2
  - a. Formación de la Comisión Mixta y levantamiento de actas
  - b. Registro ante UCECA con la forma UCECA-1
  - c. Presentación del plan integral de capacitación y adiestramiento (forma UCECA-2 con sus 12 módulos).

CUADRO B - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES		PRIMERA ETAPA					SEGUNDA ETAPA					TERCERA ETAPA					CUARTA ETAPA					QUINTA ETAPA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A.	a.																									
	b.																									
	c.																									
	d.																									
B.	a.																									
	b.																									
	c.																									
C.	a.																									
	b.																									
	c.																									
	d.																									
	e.																									
D.	a.																									
	b.																									
E.	a.																									
	b.																									
	c.																									
	d.																									
F.	a.																									
	b.																									
	c.																									

## ORGANISMOS DE DIRECCION.

El elevamiento de la capacitación a categoría constitucional revela el interés del gobierno en este aspecto de la relación laboral, al mismo tiempo que denota que la constitución y sus leyes reglamentarias - La Ley Federal del Trabajo - en este caso, otorga plenos derechos a las autoridades laborales para ejercer el control y la vigilancia sin las cuales toda ley es susceptible de ser ignorada.

La determinación gubernamental de que la ley se cumpla también se advierte en la frecuencia de las referencias a ella en pronunciamientos oficiales, en la gran cantidad de foros organizados especialmente para difundir las bondades de las reformas y como cumplir con ellas, y en las excepciones de filosofía política del régimen en turno. Todo esto lleva a la conclusión de que hay determinación suficiente como para no permitir que ésta siga siendo una ley de letra muerta.

Es conveniente notar además, que éstas reformas cobijan a todo trabajador, sin distinción de

categorías o jerarquías administrativas. Ante una cobertura tan amplia, se hace imprescindible el control y la vigilancia del cumplimiento de la ley de parte de las autoridades laborales. Al mismo tiempo, basta señalar que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha utilizado el Padrón del Instituto Mexicano del Seguro Social para enviar un recordatorio a las 318,400 empresas registradas en él, para suponer que el futuro recurrirá al mismo instrumento para detectar con facilidad a quienes no están cumpliendo con los dictámenes de la ley.

Por consiguiente, el propósito de esta sección es el presentar los mecanismos previstos para que el estado cumpla con su función regulatoria y supervisora.

#### AUTORIDADES INVOLUCRADAS.

Esta función de control es compartida por diversas ramas del sector público y local, a saber:

- \* El Artículo 123 Constitucional, en su fracción XXXI, atribuye a las autoridades fede-

rales la competencia exclusiva en la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

\* La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 523, explica la aplicación de las normas de trabajo competente, en sus respectivas jurisdicciones:

I. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

V. Al servicio nacional del empleo, Capacitación y Adiestramiento.

A la Secretaría de Educación Pública le corresponde la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones, en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (Artículo 526).

Por otra parte, el Artículo 527-A determina que "en la aplicación de la normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas."

Además, el Artículo 519 indica que "... de conformidad con lo dispuesto con el Artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

... II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento." A su vez, de conformidad con el Artículo 523, la autoridad en esta materia es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que tiene los siguientes objetivos (537).

I. "Estudiar y promover la generación de empleos;

- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores;
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales."

Como estos conceptos requieren de una entidad concreta que los realice, el Artículo 538 menciona que "el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), como organismo descentralizado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Así es que final y básicamente, la UCECA es la Institución regidora de los controles y promotora de las directrices que regula el funcionamiento de la capacitación y el adiestramiento.

DIRECCION A TRAVES DE AUTORIDADES  
DEL EJERCICIO DE CONTROL

En primer término se mencionan los artículos relacionados con la inspección del trabajo, que se explican por sí solos.

Artículo 540. La inspección del trabajo tiene las siguientes funciones:

- I Vigilar el cumplimiento de la normas de trabajo;
- II Facilitar información técnica sobre la manera más efectiva de cumplir las normas de trabajo;
- III Poner en conocimiento de la autoridad las deficiencias y las violaciones a las normas de trabajo que observe en la empresa y establecimiento;
- IV Realizar los estudios y copiar los datos que les soliciten las autoridades a los que juzgue conveniente para procurar la armonía de las relaciones entre trabajadores y patrones;
- V Las demás que le confieran las leyes.

Artículo 541. Los inspectores del trabajo tienen los deberes y atribuciones siguientes:

- I Vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo especialmente las que establece los derechos y obligaciones de trabajadores y patrones, de las que reglamentan el trabajo de las mujeres y los menores, y de las que determinan las medidas preventivas de riesgos de trabajo, seguridad e higiene.
- II Visitar las empresas y establecimientos durante las horas de trabajo, diurno o nocturno, previa identificación;
- III Interrogar, solos o ante testigos a los trabajadores y patrones, sobre cualquier asunto relacionado con la aplicación de las normas de trabajo;
- IV Exigir la presentación de libros, registros u otros documentos a que obliguen las normas de trabajo;
- V Sugerir que corrijan las violaciones a las condiciones de trabajo;
- VI Sugerir se eliminen los defectos comprobados en las instalaciones y métodos de trabajo y cuando constituyan una violación de

las normas de trabajo o un peligro para la seguridad o salud de los trabajadores, y la adopción de las medidas de aplicación inmediata en caso de peligro inminente;

VII Examinará las sustancias y materiales utilizados en las empresas y establecimientos cuando se trate de trabajos peligrosos;

VIII Los demás que les confieran las leyes.

Cualquier denuncia de un trabajador es suficiente para enviar un inspector que verifique la situación de la empresa en cuanto al cumplimiento de las normas de trabajo. El inspector tiene las obligaciones siguientes:

#### Artículo 542.

I Identificarse con credencial debidamente autorizada, ante los trabajadores y los patrones;

II Inspeccionar periódicamente las empresas y establecimientos;

III Practicar inspecciones extraordinarias cuando reciban alguna denuncia de violaciones a las normas de trabajo o cuando sean requeridas por sus superiores;

- IV Levantar acta de cada inspección que practiquen, con intervención de los trabajadores y del patrón, haciendo constar las deficiencias y violaciones a las normas de trabajo, entregar una copia a las partes que hayan intervenido y turnarla a la autoridad que corresponde;
- V Las demás que les impongan las leyes.

También en estos casos, como en cualquier otro "los hechos certificados por los inspectores del trabajo en las actas que levanten en ejercicios de sus funciones se tendrán por ciertos, mientras no se demuestre lo contrario" (Artículo 543).

Este es el ejemplo más general, aplicable a la vigilancia de todas las normas de trabajo, incluyendo a la capacitación y adiestramiento. Veamos ahora las reglamentaciones que conciernen al área de nuestro interés particular.

El Artículo 153-J atribuye a las autoridades laborales la obligación de cuidar "que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

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

Para efectos prácticos existen dos casos:

- A.) El de empresas donde las relaciones obrero-patronales están regidas por un contrato colectivo, y
- B.) El de empresas donde no rige contrato colectivo de trabajo. Cada uno de ellos ha sido previsto por la ley:

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

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

Artículo 152-N. Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-0. Las empresas en que no rijan contrato colectivo de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, han decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la continuación y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

## SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO

El colorario lógico de la supervisión y el control de la capacitación, es que habrán de existir sanciones por el incumplimiento de los requisitos establecidos. A continuación se propone explorar los costos para la empresa que resultan del incumplimiento de sus obligaciones en el área que estamos estudiando.

### COSTOS ABIERTOS:

En este aspecto tan delicado nada mejor que apoyarse en la ley:

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153-N y 153-O, o cuando presenta los dichos planes y programas, no los lleve a la práctica será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de ésta ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte

las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

(Sanción dispuesta en la fracción IV del Artículo 878)

- 1o. Se impone una multa que puede oscilar entre 15 y 315 veces el salario mínimo general vigente en la zona.
- 2o. "La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello".
- 3o. "Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patronos o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones". (Artículo 876). Esto implica que si después del segundo plazo la empresa no cumple con la obligación de capacitar, será la UCECA quien designe a una institución capacitadora para que realice el trabajo con cargo, por supuesto, a la empresa.

Por atribución otorgada en el Artículo 539 (fracción III, Inciso g), es a la UCECA a quien le corresponde "dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse".

En éstos términos no es posible que la empresa pueda dejar de cumplir con esta obligación a menos que decida correr los riesgos que ello implica, los cuales caen en tres categorías:

- \* Una empresa puede tomar la decisión de mantenerse al margen hasta que sea objeto de una inspección, cuando lo peor que puede sucederle es que le impongan una multa máxima de 315 veces el salario mínimo general que le corresponda a su zona, y contar con un plazo suficiente para corregir la situación.
- \* Aún así puede permanecer inactivo y la multa duplicada sería de solo alrededor de - - \$ 100,000.00, con un nuevo plazo para cumplir.
- \* Mucho más inconveniente es permitir que le obliguen a aceptar los servicios de una institución capacitadora cuya cotización pudiera sobrepasar las posibilidades econó-

micas de la empresa. Considerando esta posibilidad, es recomendable hacer lo necesario para evitar la sanción.

#### COSTOS OCULTOS.

Las empresas que no participen incurrirán en ciertos costos menos visibles que los antes mencionados, pero que en un momento dado pudieran ser decisivos para el futuro de la empresa. En sus términos más simples, el riesgo que corren las empresas que se rehusan a participar en la capacitación es el de permanecer ajenos al progreso económico llevado a cabo por aquellas que sí lo hacen, por consiguiente perdiendo su competitividad y reduciendo su participación en el mercado.

Lo anterior se desprende de la conclusión que el mayor beneficio de la capacitación para la empresa, lo constituye el aumento en la productividad. Por su parte, el incrementar la productividad tiene ciertos efectos:

- Disminuye los costos, lo que permite bajar los precios. En este caso, la empresa tendrá una participación creciente en el mercado.
- Disminuye los costos, lo que permite aumentar las utilidades. En este caso la empresa entrará en un proceso acelerado de acumulación de capital que le permitirá futuras expansiones.

Se puede concluir entonces, que ante un incremento en la productividad de algunas empresas, las que no obtengan esas mejoras serán barridas - más tarde o más temprano - de sus mercados. La ley de la oferta y la demanda no admite excepciones ni titubeos.

## EL INSTRUCTOR COMO DIRIGENTE DE LA CAPACITACION

Habilidades necesarias de quien ejerce la dirección en el buen manejo de un grupo.

En un grupo nos enfrentamos a dos realidades:

La del grupo como tal, es decir, la que está regida por principios sociológicos en relación con sus reacciones y comportamiento en general.

Por otro lado, la conducta individual, es decir, la personalidad particular de cada uno de los miembros del grupo.

El instructor debe estar conciente de estos dos aspectos, pues de lo contrario sus enfoques y tratamientos carecerán de prudencia y tacto.

Las actividades y actitudes que todo instructor debe tener presente para lograr el éxito de su labor, y que son notas elocuentes de su interés y compromiso, son las siguientes:

- Infórmese al máximo sobre su grupo. El número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc., son conocimientos que facilitarán su función e identificación con el grupo.

- Sea puntual. La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo.
- Sea elemento para la motivación del grupo, demostrando entusiasmo en todo momento. El instructor debe ser un líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo. Utilice algún comentario interesante, como puede ser noticia, o bien haga una broma de buen gusto al iniciarse el curso.
- Tenga un tono amable. Así se despierta la confianza del grupo.
- Al hablar, siempre vea de frente, es decir, diríjase al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunique con claridad sus ideas.
- En caso de que prefiera exponer de pie y caminando, y según sea la organización física del salón, colóquese frente al escritorio.
- Observe una postura adecuada. No demuestre con su postura aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes.
- Evite una mímica exagerada y evite, asimismo; tics nerviosos.

- Evite acciones que distraigan al grupo, como el jugar con un pedazo de gis, una pluma, etc.
- No se disculpe. Esta cortesía en un momento determinado se puede entender como debilidad e inseguridad.
- Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final.
- No demuestre en ningún momento nerviosidad. Muchas veces la nerviosidad es signo de inseguridad. Es un deber sentirse seguro.
- Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resulten agradables a ellos mismos.

#### COMO MANEJAR LA PERSONALIDAD INDIVIDUAL DE UN GRUPO.

Un instructor debe entender que un grupo es heterogéneo, de un grupo de vendedores de la misma edad, función y escolaridad, hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El instructor debe entenderlo así y, tratar a cada persona según sea necesario.

Los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva.

Algunos Comentarios:

1. Frecuentemente, en todo curso hay una persona que quiere impresionar al instructor y al grupo, haciendo gala de sus conocimientos y de su experiencia. En este caso el instructor no debe permitir que este tipo de participantes ocupe su lugar desplazándolo.

Los siguientes comentarios pueden ayudar para estos casos:

¡Todos vamos a tener la ocasión de exponer nuestros puntos de vista.

¡Hemos escuchado interesantes comentarios de su parte; pero nos gustaría escuchar a otras personas.

¡Creo que todos podemos aportar algo.

2. Podemos estar frente al tipo silencioso, aquel que demuestra una pasividad parcial o

absoluta y que, en algunos casos, carece de interés en el curso.

Primero se debe averiguar la razón de su silencio; puede ser que:

- a) Carezca de motivación en términos generales.
- b) No esté interesado en el tema que concretamente se está tratando.
- c) Esté confuso
- d) No se sienta integrado al grupo
- e) Prefiera simplemente escuchar
- f) Padezca alguna enfermedad, etc.

En este caso, las siguientes preguntas son aconsejables:

¿Está usted de acuerdo con esta conclusión?

¿Qué opina usted sobre esto?

¿nos gustaría saber su idea al respecto

¿Platíquenos su experiencia en este sentido

3. No falta alguien que quiera cambiar el desarrollo de una materia. En este caso, lo importante es volver al camino que las cosas seguían, contestar amablemente que más adelante, durante los descansos o al final del curso, se podrá responder a

dichas inquietudes. En algunos casos, muy pocos, es posible relacionar con el tema aquel comentario que desvía el desarrollo del curso.

4. Puede suceder que el ritmo activo y dinámico que hemos impuesto a un curso, llegue a convertirse en uno pasivo y silencioso.

Las causas pueden ser las siguientes:

- a) Cansancio
- b) Concentración; es decir, el grupo está pensando profundamente sobre los conceptos expresados.
- c) Aburrimiento
- d) Descontento

En el primer caso, improvisar un descanso, aún fuera del horario establecido.

En el segundo caso, lo mejor es romper el silencio prudentemente, e invitar a discutir y señalar conclusiones sobre lo tratado.

En el tercero y el cuarto supuestos, constituyen una gran oportunidad para revisar lo sucedido anteriormente, y así, encontrar la causa por la que el grupo se aburre o está a disgusto.

5. Muchas ocasiones los grupos critican, y con justicia al instructor porque tiene doble personalidad; una dentro del aula y otra fuera de ella.

En este aspecto, los que imparten conocimientos, deben hacer un esfuerzo especial por ser cordiales y dejar que el grupo disponga de su tiempo, dando oportunidad para hacer efectiva la amistad y colaboración que, en diferentes formas, ofrecen a un grupo.

En consecuencia, el instructor debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Claridad en los objetivos que se van a perseguir.
- b) Un importante hábito de comunicación.
- c) Promoción y publicidad del curso.
- d) Informar a los participantes, al principio del curso, sobre objetivos, políticas, programas, horarios y aspectos administrativos.
- e) Ayuda recíproca entre grupo e instructor (diálogo).

- f) Cerciorarse de la existencia del material y equipo que se necesitará.
- g) Aprender a manejar los diferentes aparatos que se utilizan en la instrucción.



## ETAPA DE CONTROL

CONTROL.- Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### EVALUACION DE LA CAPACITACION EN RELACION AL OBJETIVO DEL PLAN.

El enfoque de sistemas convierte la tarea de la evaluación en un procedimiento radicalmente sencillo comparado con los métodos tradicionales que se aplican en la mayoría de las acciones de capacitación y adiestramiento. Es más, el fracaso de ésta especialidad obedece a su obstinada y absurda tendencia de querer crecer a la sombra de la tecnología educativa.

El éxito obtenido por el enfoque de sistemas se encuentra en el hecho simple de que la métrica del sistema mismo queda definida en el instante en que éste comienza a ser implantado. Basta recordar la forma en que se plasmaron las cuatro grandes líneas de producto en nuestro modelo para no tener dudas ni dificultades en esta tarea de confrontación de los resultados obtenidos con las expectativas planteadas inicialmente. Veámosla una a una.

ALCANZAR UN NIVEL DE PRODUCTIVIDAD PREVIAMENTE DETERMINADO.

Esta manera de enunciar la meta significa que sabemos el porcentaje al cual se aspira. No se trata de "aumentar la productividad" y dejar abierto el camino para que un resultado de 0.01% satisfaga al empresario. Se pretende de manera explícita alcanzar un nivel preestablecido después de analizar la tendencia de los resultados, conocer los factores que la impulsan, y los que la inhiben. Consecuentemente, ese nivel se determina con conocimiento de causa y su obtención implica necesariamente un aumento en los resultados globales de la organización como un todo.

En estas circunstancias el procedimiento se reduce a la obtención del siguiente cociente:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{VOLUMEN DEL PRODUCTO}}{\text{VOLUMEN DEL INSUMO}}$$

El dato que se obtiene deberá superar al que

prevalecía en el momento de implantar el SICAP. Resulta fácil, entonces, saber si el resultado obtenido representa un cambio positivo o negativo y de qué magnitud.

DISMINUIR LOS RIESGOS DE TRABAJO EN UN PORCENTAJE DEFINIDO.

En la entrada de plantas industriales suele exhibirse un cartel con una leyenda como la siguiente: "llevamos días sin accidentes de trabajo". Elevar la cifra a 300 es un record que parece inalzanzable, pero cualquier mejoramiento que se obtenga con respecto a la cifra existente al inicio del SICAP es fácil de cuantificar.

ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL TRABAJADOR SEGUN UNA ESCALA PREVIAMENTE ESTABLECIDA.

Existen ciertos elementos observables y medibles que permiten conocer el nivel de satisfacción del trabajador en su trabajo. Si se le proporciona información sobre nueva tecnología, el grado en que ha actualizado sus conocimientos puede hacerse objetivo. Si se le imparte capa-

citación y/o adiestramiento que perfecciona su desempeño, la proporción en que mejora su rendimiento se refleja adecuadamente en una "gráfica de desempeño". Además, si con ello se le prepara para el ascenso, resulta fácil cuantificar cuántos trabajadores fueron ascendidos y verificar si ese número supera el promedio de los últimos cinco años.

#### MANTENER EL CLIMA ORGANIZACIONAL APROPIADO PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO.

Previamente dijimos que clima organizacional es la suma de los elementos que confirman las condiciones ambientales de una empresa. Esto incluye a las normas, reglamentos, políticas, relaciones entre los miembros de la organización, las condiciones físicas en que se realiza el trabajo, las prácticas comunicativas, etc. Los indicadores que reflejan el estado que guarda el clima organizacional son; rotación de personal, ausentismo, huelgas, sabotajes, demoras. Todos estos indicadores son cuantificables y, consecuentemente, susceptibles de verificar si las cifras al final del período representan una mejora con respecto a las de su inicio.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE CONTROL PARA LA PROGRAMACION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

7.3.4 INFORMES.

Mantienen periódicamente informado al responsable de la ejecución de los programas, y permiten los ajustes oportunos.

7.3.5 REGISTROS

Son importantes porque presentan la información estadística, cuantitativa que servirá para analizar si los resultados fueron los esperados.

Con la aplicación de estos instrumentos, se podrán evaluar los resultados, cualitativos y cuantitativos, que se obtengan del plan de capacitación. Por otra parte, sirven, para hacer los ajustes y modificaciones que vayan requiriéndose, lo cual es de gran importancia para los futuros planes de capacitación y adiestramiento.

Sin embargo, ya que exista un control completo, es imprescindible que haya una supervisión constante del responsable directo de los programas. Es decir, que no basta la utilización de diversas técnicas y herramientas administrativas, sino que es de vital importancia la preocupación que tenga cada uno de los participantes; desde el capacitado hasta el director del programa.

NOTA: En el capítulo anterior los organismos de dirección ejercen el control.

## EVALUACION DEL CURSO Y GRUPO DE PROGRAMAS.

Una vez señalado el contenido o contenidos de educación que se van a tratar y que se han escogido los métodos de instrucción que correspondan a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa. Este curso, cuando termine, se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno, y también para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

Es necesario hacer incapié en que se trata de calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos.

La Reacción del Grupo y la del Alumno.

La reacción, en cuanto a actitudes, es elocuente; si ésta es de gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador.

Por el contrario, si la reacción es de frustra-

ción o negativo, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

El Conocimiento Adquirido.

Necesitamos saber qué aprendió el alumno y en que grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

Conducta.

Este aspecto, directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad, es el más difícil de dilucidar.

Qué cambios se registraron en la actitud del alumno, en su conducta, etc.

Resultados.

Con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo.

Si los objetivos que han de lograr son de información y de impartición de conocimientos, el

aspecto que más importa evaluar será el segundo, y poco importará el desarrollo de aptitudes. La misma situación puede presentarse con cada uno de estos aspectos.

Además de los cuatro aspectos anteriores, se deben de tomar en cuenta los siguientes:

- ¿El medio que utilizamos fué el adecuado?
- ¿Todos escucharon y atendieron lo impartido?
- ¿Fué suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas:

- 1.- Antes del curso
- 2.- Duranmte el curso
- 3.- Al final del curso

La primera persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega un alumno al curso (como se puede ver, se trata de una

forma de determinar necesidades de educación). Generalmente se realiza mediante una prueba o exámen de conocimientos y actitudes en relación con el tema o con los temas que se trataron durante el curso.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos.

La evaluación posterior al curso es la más usada y la que más antecedentes tiene en el campo de la enseñanza, su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

Evaluación de las instalaciones y servicio donde se lleve el curso.

La experiencia nos ha enseñado que en esta materia a nadie se puede dejar satisfecho.

¿Qué le parecieron nuestras instalaciones? preguntas como estas, en la mayoría de los casos, dan origen a críticas, discusiones y exigencias

injustificadas, además de que a nuestro juicio es una forma de paternalismo contraproducente.

Sin embargo este punto no se debe de dejar de considerar importante, ya que la belleza pulcritud de las instalaciones, motivan el proceso de aprendizaje.

El coordinador y el instructor tienen una muy importante responsabilidad: estar al pendiente de que dichos aspectos se presenten en la mejor forma.

En relación con la evaluación del curso, la experiencia ha demostrado que mientras más sencilla sea esta, mejores resultados se logran al recibir respuestas claras y sinceras de parte del alumno.

Es recomendable que el instructor se auto-evalúe con el propósito de superar cada día sus habilidades y técnicas de instrucción.

A continuación se presenta un formato de auto-evaluación del instructor.

Conferencista .....  
Materia .....  
Fecha.....

1. ¿Le parece que la materia tratada esta relacionada con sus necesidades e intereses?

No            Hasta cierto punto            Sí, mucho

2. ¿Qué le parece el balance entre la conferencia y la discusión?

Demasiada Conferencia            Equilibrado            Demasiada Discusión

A. ¿Estableció los objetivos?

Excelente    Muy malo    Bueno    Regular    Malo

B. ¿Mantuvo el interés y la amabilidad en la sesión?

Excelente    Muy malo    Bueno    Regular    Malo

C. ¿Qué tan bueno fué su uso del pizarrón, cuadros y otros auxiliares visuales?

Excelente    Muy malo    Bueno    Regular    Malo

D. ¿Hizo resúmenes durante la sesión?

Excelente    Muy malo    Bueno    Regular    Malo

E. ¿Qué tan amistoso y dispuesto fué para ayudar?

Excelente    Muy malo    Bueno    Regular    Malo

F. ¿Ilustró y clasificó los puntos?

Excelente    Muy malo    Bueno    Regular    Malo

G. ¿Cómo fué su resumen al clausurar cada sesión?

Excelente    Muy malo    Bueno    Regular    Malo

3. ¿Qué calificación global daría usted al conferencista?

Excelente    Muy malo    Bueno    Regular    Malo

4. ¿Qué habría hecho que la sesión fuera más efectiva?

.....  
.....  
.....

---

Firma (optativa)

## BIBLIOGRAFIA

UCECA. Guía técnica para la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Edit. Popular de los trabajadores, México, 1979.

UCECA. Manual de Capacitación y Adiestramiento. Edit. Popular de los trabajadores, México, 1980.

UCECA. Guía técnica para la formulación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas. Edit. Popular de los trabajadores, México, 1981.

REYES P., Agustín. Administración de Empresas. Edit. Limusa, México, 1979.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Edit. Limusa, México, 1980.

ESPONDA, Alfredo. Capacitación y Adiestramiento: ¿Cómo Cumplir y Aprovechar la Ley. Edit. Expansión, México, 1979.