

300602

17  
29



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**LOS SISTEMAS DE ENSEÑANZA ABIERTA  
COMO INTEGRANTES DE LA CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO**

**Seminario de Investigación Administrativa**

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

**P R E S E N T A :**

**MARIA ESTHER TIELVE CENDEJAS**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1990



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE GENERAL

<u>INTRODUCCION.</u>	i
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	ii
<u>HIPOTESIS.</u>	ii
<u>OBJETIVOS.</u>	ii
<u>CAPITULO I.- NATURALEZA DE LA CAPACITACION</u>	1
<u>1.1.- ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION.</u>	1
1.1.1.- Los Gremios.	2
1.1.2.- La Era Industrial	2
<u>1.2.- EVOLUCION DEL ENTRENAMIENTO.</u>	2
<u>1.3.- LA CAPACITACION EN MEXICO.</u>	3
1.3.1.- Referencias Internacionales.	3
1.3.2.- Referencias Nacionales.	4
1.3.3.- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (UCECA) (Actualmente Dirección General de Capacitación y Productividad.)	6
1.3.4.- Reformas en materia de Capacitación y Adiestramiento publicadas en el Diario Oficial de la Federación de fecha 10 de Agosto de 1984.	9
1.3.5.- Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.	14
1.3.6.- Tercera Investigación sobre el estado actual de la capacitación en un grupo de Organizaciones e Instituciones Capacitadoras del Distrito Federal, Zona Metropolitana y algunas Entidades Federativas.	15

1.4.-	<u>LA EDUCACION COMO BASE DE LA CAPACITACION.</u>	16
1.4.1.-	Conceptos de Educación.	16
1.4.2.-	Trascendencia de la Educación.	17
1.4.3.-	El Objetivo de la Educación	18
CAPITULO II.-	<u>LA EMPRESA Y EL INDIVIDUO ANTE LA CAPACITACION.</u>	23
2.1.-	<u>LA EMPRESA ANTE EL COMPROMISO DE LA CAPACITACION.</u>	23
2.1.1.-	La situación de las empresas ante el ingreso de México al GATT.	25
2.2.-	<u>EL PAPEL DEL INDIVIDUO ANTE LA CAPACITACION.</u>	26
2.2.1.-	Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.	28
2.3.-	<u>TODO CAMBIO PUEDE SER UNA OPORTUNIDAD.</u>	34
2.3.1.-	Resistencia al cambio.	35
CAPITULO III.	<u>EL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA COMO PARTE DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION DE UNA EMPRESA.</u>	40
3.1.-	<u>SINOPSIS HISTORICA DE LA EDUCACION DE LOS ADULTOS.</u>	40
3.2.-	<u>EL INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACION DE LOS ADULTOS. (INEA)</u>	43
3.2.1.-	Bases generales de la Educación de los Adultos.	48
3.2.2.-	Los Adultos en el programa de Educación para Todos.	49
3.3.-	<u>MODELO CEMPAE DE ENSEÑANZA ABIERTA.</u>	51
3.4.-	<u>COMO PROPORCIONAR EDUCACION A LOS TRABAJADORES A TRAVES DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA Y A LA VEZ CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS LEGALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.</u>	60

CAPITULO IV.-	<u>DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.</u>	70
4.1.-	<u>NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.</u>	70
4.1.1.-	Tipos de necesidades de capacitación y adiestramiento.	71
4.2.-	<u>IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.</u>	73
4.3.-	<u>PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.</u>	76
4.4.-	<u>CASO PRACTICO DE UN DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, APLICADO A LA COMPANIA "EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V."</u>	88
4.4.1.-	Organigrama General de "Ediciones Universo, S. A. de C.V."	91
4.4.2.-	Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento practicado al área Financiera Administrativa de la Compañía "Ediciones Universo, S.A. de C.V."	97
CAPITULO V.-	<u>ELABORACION, PRESENTACIONES E IMPLEMENTACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.</u>	115
5.1.-	<u>INFORMACION BASICA PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.</u>	115
5.2.-	<u>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.</u>	117
5.2.1.-	Introducción.	117
5.2.2.-	Diagnóstico de necesidades de Capacitación.	117
5.2.3.-	Etapas del Proceso.	117

5.2.3.1.-	Objetivos y Políticas.	118
5.2.3.2.-	El Papel del Instructor en la Capacitación.	129
5.2.3.3.-	Estructura del Contenido.	124
5.2.3.4.-	Selección de Técnicas y materia- les didácticas.	124
5.2.3.4.1.-	Técnicas de Enseñanza.	129
5.2.3.5.-	Desarrollo del Programa.	136
5.2.3.6.-	Evaluación de los Resultados.	141
5.2.3.7.-	Seguimiento del Programa.	144
5.3.-	<u>CASO PRACTICO "ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPA- CITACION PARA EL AREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V."</u>	145
5.3.1.-	Fomatos de la Dirección General de Capaci- tación y Productividad (Secretaría del Tra- bajo y Previsión Social.)	168
	<u>CONCLUSIONES</u>	iii
	<u>ANEXOS</u>	iv
	<u>GLOSARIO DE TERMINOS.</u>	xiii
	<u>BIBLIOGRAFIA.</u>	xx

## C A P I T U L O   I

### NATURALEZA DE LA CAPACITACION.

#### Conceptos de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.

Capacitación.- Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, - con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de - trabajo específica e impersonal.

Adiestramiento.- Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas - del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de - trabajo.

Desarrollo.- Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad, carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.

Para no mencionar constantemente las palabras capacitación, adiestramiento y - desarrollo, y ya que a continuación se habla de su inicio y de la evolución -- que ha tenido, me referiré a este aspecto únicamente como capacitación y/o -- adiestramiento, involucrando el significado de los tres.

#### 1.1.- ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION.

El entrenamiento comienza en la prehistoria con la necesidad humana de inventar herramientas, ropas, viviendas y armas. Desde el inicio de la civilización, ha consistido en la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidas.

En las civilizaciones primitivas la transmisión de conocimientos se llevaba a - cabo por instrucción directa, una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un aprendiz, este sistema regía en los oficios artesanales, en la medicina, las leyes y la educación.

### 1.1.1.- Los Gremios.

En la era industrial con el progreso de la humanidad, se desarrollo un sistema de agrupaciones de intereses comunes llamado "Gremio" (Asociación de Trabajadores de un mismo oficio) cuyo propósito básico era la protección mutua.

Estas agrupaciones se pueden considerar como las primeras empresas, su organización estaba compuesta por un maestro que era el propietario de la herramienta y de la materia prima, estaban los aprendices que vivían con el maestro y no recibían paga alguna, únicamente comida y entrenamiento, existía también el nivel de trabajadores, los cuales ya habían superado la etapa del aprendizaje, recibían una paga fija por su trabajo, pero no lograban aún dominar el oficio.

El crecimiento de los gremios dió origen a obreros calificados y semicalificados que se protegían entre sí, constituyéndose en los predecesores de los modernos sindicatos.

### 1.1.2.- La Era Industrial.

1750 año de la Revolución Industrial en Inglaterra es tomado como términos del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y de grandes y rápidos cambios, estos cambios representaron un gran reto para la capacitación de personal.

El crecimiento de las actividades de capacitación en la expansión industrial es impresionante, en los Estados Unidos de Norteamérica, la Gran Logía Masonica estableció en 1809 la educación vocacional con instalaciones adecuadas, el entrenamiento manual empezó en Norteamérica en 1825.

Una nueva forma de entrenamiento respondió al crecimiento de la industria con el establecimiento de las Escuelas Industriales, cuyo objetivo era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible. Ejemplo de estas escuelas son las que establecieron la Westinghouse, General Electric y la International Harvester entre otras.

## 1.2.- EVOLUCION DEL ENTRENAMIENTO.



Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido gran desarrollo, en el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido con el nombre de "método de los cuatro pasos": Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar.

Las dos guerras que se han producido en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensivas, cuyos métodos - se han ajustado a otros campos de la acción humana especialmente en la industria. En 1940 fué cuando comenzó a entenderse que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistemática.

### 1.3.- LA CAPACITACION EN MEXICO.

En 1883 se reglamenta en la Ley Federal del Trabajo el Contrato de Aprendizaje en el cual las personas no calificadas podían trabajar y estudiar al mismo tiempo aprendiendo de los obreros calificados, este contrato surge como una - solución al crecimiento de las industrias y la superación personal y del país, pero debido a los abusos de algunos empresarios, este contrato no funcionó y se suprimió del texto de la Ley en 1969-1970. A partir de esta fecha ha habido varias reformas al respecto, las cuales a continuación se mencionan:

#### 1.3.1.- Referencias Internacionales.

La materia de la Capacitación y el Adiestramiento ha sido objeto de numerosas conferencias y reuniones internacionales de especialistas de los temas laborales que han constituido fuentes motivadoras de la Legislación Mexicana.

Podemos señalar entre otras:

La VII Conferencia Panamericana celebrada en Montevideo Uruguay en el año de 1933, las recomendaciones de la Conferencia Internacional del Trabajo Nos. 5, 7, 8, 88 y 101 y muy especialmente la recomendación 117 adoptada el 6 de Junio de 1962, en la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) celebrada en Ginebra Suiza, también podemos citar el convenio - celebrado en la misma ciudad el día 4 de Junio de 1975, este convenio se conoce con el nombre de "La Orientación Profesional y la Formación en el Desarrollo de los Recursos Humanos."

### 1.3.2.- Referencias Nacionales.

De acuerdo con el censo realizado en 1970 por la Dirección del Empleo y Formación Profesional, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, indica que de los trece millones de la población económicamente activa del país, únicamente el 5% de la fuerza de trabajo empleada tiene preparación técnica, media y profesional.

Asimismo, en ese censo se pudo constatar que la capacitación impartida por instituciones privadas está orientada en un 72.1% a niveles directivos y medios intermedios, en un 26.6% a niveles técnicos y solamente el 1.3% de las instituciones se especializa en la capacitación a niveles operativos, no obstante que éstos representan el 70% de la planta productiva.

El mismo censo indica que algunas empresas de la iniciativa privada como las que a continuación se mencionan, dedicaron en ese entonces un especial interés a la capacitación y adiestramiento de su personal: Cia. Nestle, S.A., Grupo Visa, Grupo Alfa, S.A. y Volkswagen de México, S.A. entre otras.

### La Capacitación y Adiestramiento como integrantes de la política laboral del Gobierno Federal.

El 11 de Marzo de 1977, el entonces Secretario del Trabajo y Previsión Social, Lic. Pedro Ojeda Paullada, expuso los lineamientos de la política laboral del régimen consistentes en:

- 1.- Promover las oportunidades de trabajo.
- 2.- Elevar la productividad.
- 3.- Mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y de sus familiares.
- 4.- Promover la justicia en las relaciones laborales.
- 5.- Desarrollar y fortalecer las Autoridades e Instituciones que imparten la política laboral y de bienestar social.

Dentro del objetivo de elevar la productividad se creó el Sistema Nacional de Formación Profesional en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, señalándose como proyectos especiales de dicho programas los siguientes:

- 1.- Capacitación y Adiestramiento para el personal en el trabajo.
- 2.- Certificación de la calificación en el trabajo.

- 3.- Educación Abierta en el Trabajo (Alfabetización, Primaria Intensiva y -- Secundaria)
- 4.- Investigación de la formación profesional requerida por el sistema educativo.

#### Iniciativa de Reformas a la Constitución General de la República.

En el informe del Presidente de la República Lic. José López Portillo del día 10. de Septiembre de 1977 manifestó:

Enviaré una iniciativa de reformas al artículo 123 de nuestra Carta Magna, para elevar al rango de constitucional con el carácter de garantía social, el -- derecho de los trabajadores a la Capacitación y el Adiestramiento, herramientas que consideramos de gran eficacia para elevar sus niveles de vida y combatir la desocupación.

Dicha iniciativa fué aceptada quedando las reformas de la siguiente manera:

Fracción XII del Apartado "A" del artículo 123 constitucional: Las empresas - cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo, la Ley reglamentaria de terminará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los -- patrones deberán cumplir con dichas obligaciones.

Fracción XXXI. También será competencia exclusiva de las autoridades federales y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y -- adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los -- centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el -- auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local en los términos de la Ley reglamentaria correspondiente.

#### Iniciativa de Reformas a la Ley Federal del Trabajo.

"El 17 de Abril de 1978, se abrió un período extraordinario de sesiones del -- Congreso de la Unión, y con esa fecha el C. Presidente de la República Lic. Jo se López Portillo, envió la iniciativa de decreto de reformas a la Ley Federal

del Trabajo sobre capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene y federalización de actividades y ramas, proponiendo las reformas de diversos artículos de la Ley Federal del Trabajo.

El proceso legislativo culminó con el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre aspectos que aparecieron publicados en el Diario Oficial de la Federación el día 28 de Abril del mismo año, entrando en vigor a partir del día 10. de Mayo del mismo año." (1)

Las reformas a la Ley Federal del Trabajo referente a la capacitación y adiestramiento quedaron contempladas en los artículos del 153-A al 153-X.

### 1.3.3.- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

#### Funciones y Responsabilidades.

Por disposición legal publicada dentro de las reformas a la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, funcionará a través de un organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social denominado "Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.)

Ahora bien, la UCECA está concebida como una estructura coherente y sólida, capaz de estudiar y promover la generación de empleos; promover y supervisar la colocación de los trabajadores, organizar, promover y supervisar la capacitación de los trabajadores y registrar las constancias de habilidades laborales.

La congruencia con que se ha concebido a la UCECA, desde el punto de vista de sus funciones, es bastante aceptable, toda vez que incorpora una serie de objetivos, actividades y funciones en forma integrada y bien articulada.

Para el logro de este fin se realizan actividades como:

- Cuidar de la oportunidad constitucional y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

---

(1) Díaz G. Amado R. Régimen Jurídico de Capacitación y Adiestramiento. pág. 22

- Autorizar, registrar y supervisar a las instituciones, escuelas ó centros - que impartan ó deseen impartir capacitación ó adiestramiento.
- Aprobar, modificar ó rechazar los planes y programas de capacitación ó adiestramiento que las empresas presenten.
- Otorgar las constancias relativas a trabajadores capacitados ó adiestrados.

Desde el ángulo estrictamente administrativo la UCECA, está integrada por una Coordinadora General y por dos Direcciones, una del Empleo y otra de Capacitación y Adiestramiento, porque sería incoherente separar las cuestiones propias del empleo de las de capacitación y adiestramiento, pues íntimos procesos de integración las ligan de manera indisoluble.

La Dirección de Capacitación y Adiestramiento está subdividida en dos grandes áreas: una de planeación y otra de carácter operativo.

Dichas áreas están a cargo de la Subdirección Técnica y de la Subdirección de Registro y Verificación respectivamente.

A través de las Subdirecciones citadas se cumplen con los siguientes subprogramas:

- a).- Integración y desarrollo de órganos bipartitas de consulta y supervisión para procurar la integración y adecuado funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento por empresas.
- b).- Estudio, autorización y registro de planes y programas de capacitación y adiestramiento; cuyas finalidades son sistematizar los planes y programas de cada empresa.
- c).- Establecimiento y registro de sistemas generales de capacitación y adiestramiento, mediante los cuales se estudie y se sugiera la implantación de sistemas generales.
- d).- Registro general de capacitadores.
- e).- Registro de constancias de habilidades laborales.

f).- Promoción y vigilancia del cumplimiento de la obligación de capacitar y adiestras a los trabajadores.

Los seis subprogramas referido se cumplen según el organigrama estructural - de la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento, a través de ocho - departamentos que son:

- 1.- Verificación de Habilidades.
- 2.- Sistemas Generales.
- 3.- Planes y Programas Específicos.
- 4.- Verificación y Dictamen.
- 5.- Registro de Constancias y Habilidades Laborales.
- 6.- Registro de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
- 7.- Registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- 8.- Registro de Capacitadores.

Los tres primeros agrupados en la Subdirección Técnica y los cinco restantes en la de Registro y Verificación.

Todas estas reformas en materia de capacitación que se esperaba fueran rechazadas por el sector empresarial, fueron acogidas con beneplácito.

Además aunque es cierto que se estableció una nueva obligación empresarial y que tiene un costo, puede resultar altamente benéfica si se le maneja en forma adecuada tanto por las empresas como por los sindicatos, los trabajadores y en su oportunidad por las autoridades, que de ninguna manera deben permitir que se desvirtúe su finalidad y mucho menos que se prostituya la institución convirtiéndose, no en un auténtico sistema de capacitación y adiestramiento - de trabajadores, sino en un elemento más de presión en las negociaciones obrero-patronales para el logro de mayores ventajas, que no es ni con mucho la --finalidad que se persigue.

Como se mencionó anteriormente varias empresas por iniciativa propia antes de estas reformas, contaban ya con planes y programas de capacitación y adiestramiento para su personal, así como también varios sindicatos, que han luchado - por conseguir en sus contratos colectivos disposiciones sobre la materia en ra - zón de la alta tecnificación de una rama industrial ó de una empresa en parti - cular.

La semilla cayó en terreno fértil, pero es fundamental que la cuidemos, que - procuremos su desarrollo, que afrontemos los problemas con espíritu de solidaridad social y que si no deseamos que sea un elemento más de presión en las - negociaciones obrero-patronales, menos adecuado nos parece que vaya a convertirse en elemento de discordia y distanciamiento entre factores de la producción. (2)

1.3.4.- Reformas en materia de Capacitación y Adiestramiento publicadas en el Diario Oficial de la Federación de fecha 10 de Agosto de 1984.

El uso reiterado de los criterios emitidos en materia de capacitación y adiestramiento y las opiniones vertidas por trabajadores y patrones en el foro de - consulta popular para la planeación democrática de la capacitación y adiestramiento y la productividad, instrumentadas en el Plan Nacional de Desarrollo, - han puesto de manifiesto, la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como de orientarlas para su mejor funcionamiento.

Una de las principales reformas publicadas el día 10 de Agosto de 1984, fué la relativa a la desaparición de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.) y la creación de la Dirección General de Capacitación y Productividad que reemplaza a dicho organismo.

Cabe hacer mención que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través - de la Dirección General de Capacitación y Productividad, ha estado promoviendo el cumplimiento de estas reformas, mediante el envío de circulares a las empresas, poniendo además a su disposición las Sesiones Informativas sobre capacitación y adiestramiento para ayudar al empresario a que cumpla con estas nuevas disposiciones.

En las siguientes hojas se presentan copias del oficio de referencia, así como del folleto sobre las sesiones informativas que son impartidas por personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

---

(2) Tena Morales Adolfo., Aspectos Prácticos de Capacitación y Adiestramiento.  
pág. 15



SECRETARIA DEL TRABAJO  
Y PREVISION SOCIAL

DEPENDENCIA: DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION  
Y PRODUCTIVIDAD.

SECCION:

MESA:

NUMERO DEL OFICIO: 320-20-08-84-

EXPEDIENTE:

001228

ASUNTO: Exhortación al cumplimiento legal-  
en materia de capacitación y adies-  
tramiento.

México, D. F., a 20 de agosto de 1984.

SR. EMPRESARIO:

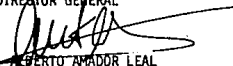
Nos permitimos recordar a usted, que en los Artículos 132 Fracción XV y 153-A de la Ley Federal del Trabajo se establece la obligación patronal de impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores a su servi-  
cio.

Para cumplir con los ordenamientos legales antes señalados, es preciso integrar y registrar la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento dentro de cada empresa, formular y registrar sus Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento para todos sus trabajadores y registrar - las Constancias de Habilidades Laborales que deben ser otorgadas a los trabajadores al término de su capacitación.

Para apoyar los trámites correspondientes, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, brinda gratuitamente la asesoría técnica y jurídica - necesaria además de proporcionar las formas que deben utilizarse para - los registros antes mencionados, los cuales pueden efectuarse en la Di-  
rección de Capacitación y Adiestramiento de la Dirección General de Ca-  
pacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión So-  
cial, sita en Lucas Alamán No. 165-4º piso, Col. Obrera, México, D. F.,  
en los Centros Delegacionales de la Unidad Promotora del Empleo, Capa-  
citación y Adiestramiento (CEDEPECAS) establecidos en las Delegaciones PO-  
líticas del Distrito Federal y en las Delegaciones Federales del Traba-  
jo en los Estados.

Le exhortamos a cumplir con sus obligaciones legales en materia de capa-  
citación y adiestramiento, lo cual permitirá elevar la calidad de vida  
de los trabajadores y repercutirá en un incremento de la productividad  
de su empresa.

ATENTAMENTE  
SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCION  
EL DIRECTOR GENERAL

  
ING. ROBERTO AMADOR LEAL

AL CONTESTAR ESTE OFICIO, CITENSE  
LOS DATOS CONTENIDOS EN EL CUADRO  
DEL ANEXO SUPERIOR DIRECTIVO.



Las sesiones informativas se realizarán en la Dirección General de Capacitación y Productividad ubicada en: Lucas Alamán No. 165, Col. Obrera; o bien, las empresas que soliciten este servicio se les podrá proporcionar en sus instalaciones.

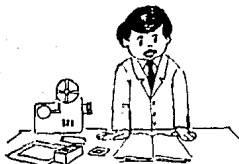


Para mayor información y registro de asistencia acuda a nuestro domicilio o llámenos a los telef. 761-60-00 Ext. 112, 114 y 115 o al 761-51-25. También le atenderemos en la Delegación Federal del Trabajo más cercana a su localidad.

**SI SUS DUDAS SON  
SOBRE CAPACITACION**



**NOSOTROS TENEMOS  
LA RESPUESTA...**



**...SESIONES INFORMATIVAS  
DE CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO**

**TODO SOBRE  
CAPACITACION...**



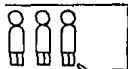
SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
CALLE LUCA ALAMÁN 165  
C. OBRERA, S. C. P. D. F.

## ...Las Sesiones Informativas de Capacitación y Adiestramiento



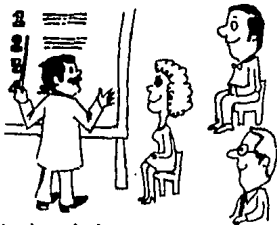
Qué son?

Pláticas en las que se informa dónde, cuándo y cómo capacitar.



A quiénes están dirigidas?

- Empresarios.
- Trabajadores.
- Administradores de capacitación.
- Instructores.
- Estudiantes.
- Público en general.



¿Por qué son importantes porque...

El empresario conoce las alternativas para capacitar a su personal.

El trabajador desarrolla su capacidad profesional; evita accidentes de trabajo; mejora su nivel de vida.

La empresa se hace más productiva.

Todos conocerán el nuevo enfoque de la capacitación en México.

### TEMAS

- Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.
- Proceso de la Capacitación:
  - Comisiones Mixtas.
  - Planes y Programas.
  - Agentes Capacitadores.
  - Constancia de Habilidades Laborales.
- Trámites Administrativos.
- Servicios que ofrece la Dirección General de Capacitación y Productividad.
- Apoyo a la Empresa Mediana y Pequeña.

Inclusión de las cláusulas sobre Capacitación y Adiestramiento en los Contratos Colectivos de Trabajo.

El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, señala como uno de los requisitos del Contrato Individual de Trabajo, según la fracción VIII del mismo, el que se indique que el trabajador será capacitado ó adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos ó que se establezcan en la empresa de acuerdo a lo dispuesto por la Ley.

Por otra parte, en el artículo 153-M se dice que en los Contratos Colectivos de Trabajo deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en el capítulo respectivo de la Ley.

Al hacerse las reformas a la Ley Federal del Trabajo, tendientes a reglamentar la materia de capacitación y adiestramiento se incluyeron en el artículo 391 - las fracciones VII y VIII que de tal manera se constituyeron en requisitos que el Contrato Colectivo debe contener, tales requisitos son: incluir cláusulas - relativas a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores en las empresas o establecimientos que comprendan, así como las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a - empezar a laborar en la empresa.

En base a lo anterior se deduce que la Junta de Conciliación y Arbitraje no - esta facultada a negarse a recibir el depósito de un Contrato Colectivo de - Trabajo, lo más que puede hacer es enviar una notificación a la Dirección General de Capacitación y Productividad, para que esta dependencia en su caso - exigiera a la empresa la presentación de los planes y programas correspondientes, sin embargo ha estado adoptando la postura de no aceptar el depósito de los Contratos Colectivos que no incluyan las cláusulas relativas a capacitación y adiestramiento.

En febrero de 1985, se sometió a la consideración del pleno de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, la adopción de un criterio para los casos de que en los Contratos Colectivos de Trabajo, se omitieran las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

En el planteamiento del asunto se invoco una improcedencia de interpretación de los artículos 390, 391 y 393 de la Ley Federal del Trabajo, pues se preten de que existe obligación de incluir en los Contratos Colectivos los planes y programas y que la carencia de ellos origina que los contratos presentados no se tengan por depositados ni surtan efectos.

Cabe advertir que las disposiciones legales mencionadas solamente condicionan la vigencia y efectos de los Contratos Colectivos, que éstos consten por escrito, que contengan la determinación de los salarios de los trabajadores y obren depositados ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, así el clausulado sobre capacitación y adiestramiento es un requisito formal pero no esencial, ni mucho menos de validez del Contrato Colectivo de Trabajo.

No obstante, el pleno de la mencionada junta adoptó el criterio que a continuación se transcribe:

"Se tendrán por depositados como Contratos Colectivos los que reúnan los requisitos establecidos en el artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo, en el caso de que falta la cláusula relativa a capacitación y adiestramiento, se requerirá a las partes mediante notificación personal, para que en un término de diez días den cabal cumplimiento a las disposiciones existentes en materia de capacitación y adiestramiento, con el apercibimiento de que de no hacerlo se hará del conocimiento de la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para que conforme al procedimiento establecido, se aplique llegado el caso, las sanciones indicadas en el artículo 994 fracción IV de la Ley Federal del Trabajo." (3)

A la fecha permanece este criterio, no obstante las múltiples quejas presentadas por los patrones.

#### 1.3.5.- Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, fué presentado por el Poder Ejecutivo Federal en Mayo de 1983, el cual plantea en forma ordenada y sistemática la asignación de recursos y responsabilidades en materia económica, social, cultural y política.

---

(3) American Chamber of Commerce of México, A.C., Reporte Laboral. Vol. II No. 2 Octubre-Noviembre de 1985.

Sus objetivos obedecen a conservar y fortalecer las instituciones nacionales, vencer la crisis, recuperar el crecimiento y modificar cualitativamente las estructuras económicas, políticas y sociales del país.

El plan engloba como elementos fundamentales de la instrumentación de la estrategia en la política económica general, la capacitación y el adiestramiento.

Entendiéndose como fin de la productividad un medio no solo para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior, sino también para lograr un mejor reparto de las riquezas y aumentar los niveles de bienestar social.

La capacitación es reconocida por el plan como parte modular de la productividad, como garantía de los trabajadores y como obligación ineludible de las empresas de proporcionarla; además subraya que la capacitación y el adiestramiento previenen riesgos de trabajo. (4)

1.3.6.- Tercera Investigación sobre el estado actual de la capacitación en un grupo de Organizaciones e Instituciones Capacitadoras del Distrito Federal, Zona metropolitana y algunas Entidades Federativas.

Ya que estamos hablando de la capacitación en México, cabe hacer mención al estudio que realizó la Compañía Asesoría y Administración Aplicada, S.A., a principios de 1986, con datos a Diciembre de 1985 y Enero de 1986, este estudio fue coordinado por los Lics. Fernando Arias Galicia y V. Heredia Espinoza, sobre el estado actual de la capacitación en México y en especial para apreciar cual era la opinión que tenían las empresas participantes con respecto a la capacitación.

Participaron 248 organizaciones de diferentes giros y 50 Instituciones Capacitadoras del Distrito Federal, Zona Metropolitana y algunas Entidades Federativas.

Entre otros resultado se obtuvo el siguiente respecto al por qué las empresas imparten la capacitación:

- |  |     |
|--|-----|
| - Para incrementar la productividad.       | 45% |
| - Para cumplir con lo dispuesto por la Ley | 41% |

(4) Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Poder Ejecutivo Federal. pág. 200

- Para fomentar el crecimiento personal. 10%
- Para evitar la obsolescencia de la empresa. 02%
- Otros. 02%

Las organizaciones cuyas relaciones laborales son regidas por la Ley Federal - del Trabajo, usaron con mayor frecuencia la respuesta para cumplir con la Ley en cambio otras como las Bancarias usaron más la respuesta para incrementar - la productividad.

Si tomamos en cuenta que dentro de lo que marca la Ley en materia de capacitación y adiestramiento, se encuentra como factor primordial el mejoramiento en el desempeño del trabajo y por consiguiente el aumento de la productividad, es valido sumar ambas respuestas e interpretarlas como indicadoras del grado en que las organizaciones consideran que los objetivos de la capacitación están relaciona-- dos con la ejecución apropiada del trabajo. Esta suma representa el 86%.

En un porcentaje muy bajo se reflejó el interés de las empresas por ayudar al -- personal para calificar en ocupaciones mejor remuneradas ó para evitar la obso-- lencia de la organización. (5)

#### 1.4.- LA EDUCACION COMO BASE DE LA CAPACITACION.

##### 1.4.1.- Conceptos de Educación.

La educación ha sido definida por diversos autores, sin embargo nunca se ha per-- dido de vista sus objetivos principales que son: el hombre y la adquisición de -- conocimientos, a continuación se mencionan algunas definiciones:

- "Por educación entendemos la adquisición intelectual por parte de un indivi-- duo, de los bienes culturales que lo rodean, ó sea, los aspectos técnicos, -- científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herra-- mientas y las técnicas para usarlos" (6)

---

(5) Asesoría y Administración Aplicada. Tercera Investigación sobre el estado - actual de la Capacitación en México y su tendencia.

(6) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. pág. 312

- "Se puede también definirla como el proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, - aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, - la continuidad y el progreso social" (7)
- "El término educación tiene un significado muy amplio, comprende el desarrollo y la adaptación de la personalidad humana en todas sus facetas, tomando los aspectos físicos, mentales y sociales de las personas. Es un término muy amplio porque ya no se considera como mediación entre generación y generación, ya que abarca todas las edades; ya no es la imposición de diferentes - órdenes ó como se consideraba antiguamente la preparación del niño para la - vida. Todo hombre por su misma condición humana tiene como carácter inherente a su naturaleza la educación". (8)

Al analizar estas definiciones de educación, encontramos que en general coinciden, pues aceptan que dicho proceso esta encaminado a hacer del individuo - un ser más útil a sí mismo y como factor de desarrollo económico y social.

La educación no es una preocupación exclusiva del gobierno, ya que como se - menciona con anterioridad, existen instituciones privadas que dedican parte - de sus esfuerzos a la difusión y divulgación de la misma, además interesa tam - bién a los propios individuos y naturalmente a las organizaciones en donde - éstos trabajan.

#### 1.4.2.- Trascendencia de la Educación.

La trascendencia de la educación puede ser expresada en un doble sentido:

##### Sentido Social.

Ayuda a preparar las nuevas generaciones para que puedan recibir, conservar y enriquecer la herencia cultural de grupo, así como preparar los procesos de - subsistencia y organización de los grupos humanos, teniendo en cuenta nuevas -

---

(7) NERICI Imideo G. Hacia una Didáctica General Dinámica. pág. 19

(8) ASOCIACION Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., Gaceta Mexicana de Capacitación. Vol. III No. 28 Agosto-Septiembre 1987. pág. 4

exigencias sociales derivadas del crecimiento demográfico y de los nuevos - conocimientos.

La educación en este sentido, también trata de promover el desenvolvimiento - económico y social, disminuyendo los privilegios y proporcionando los beneficios del desarrollo al mayor número de individuos.

#### Sentido Individual.

La educación ayuda al individuo al pleno desenvolvimiento de su personalidad y le inculca sentimiento de grupo, con el fin de inducirlo a cooperar con -- otras personas en empresas de bien común. sustituyendo la competencia por la colaboración en un esfuerzo de autoperfeccionamiento.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la educación es un proceso general que envuelve a la sociedad y al hombre, y por lo tanto, es un aspecto - que se debe estudiar en todas sus etapas, no solamente se debe transmitir y - conservar, sino también, se debe perfeccionar la herencia cultural y crear -- nuevas formas de comportamiento que vengan a satisfacer las recientes exigen-- cias de la vida social que se encuentra en continua evolución.

"La educación para ser completa, debe reflejar el pasado, atender las exigen-- cias del presente y encaminarse hacia el futuro".

#### 1.4.3.- El Objetivo de la Educación.

Es evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social, así como prepararlo para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde, formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la humanidad, dicho de otro modo, "guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades", todo lo -- anterior, constituye el objetivo esencial de la educación.

No obstante podemos decir, que éste constituye el fin secundario de la educación, ya que el primario conciene al hombre en su vida personal y en su progreso espiritual.



El hombre ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades, es decir, perfeccionarse no solo en dimensión personal, sino también como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse a sí mismo y conocer a la sociedad, a la naturaleza, a la técnica, etc.

La persona humana y su propia perfección y desarrollo son el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad y logrando su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación, debe ser orientado a que la persona "aprenda a aprender para aprender a ser y así aprender a hacer".

Actualmente la educación se ha desvirtuado, se encuentra deformada, pues al — servir a otros fines que no son los señalados, no cumple con su objetivo primordial, ya que la educación actual pretende más que orientar y promover la perfección del ser humano, manipularlo para lograr fines e intereses mal orientados, cabe decir, que cualquier intento de educar o capacitar al personal de — una empresa, por exitoso que éste sea desde el plano técnico, será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación.

#### Ignorancia y obsolescencia.

Existen dos grandes enemigos del hombre que son la ignorancia y la obsolescencia.

La ignorancia es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana que — lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona, "ser ignorante es estar ciego, es en cierto grado equivalente a no ser integralmente hombre".

Obsolescencia significa poseer conocimientos atrasados, inservibles, el no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en la absoluta ignorancia.

El momento actual en que vivimos es de acelerados y sustanciales cambios, podemos decir que anualmente el hombre duplica los avances que realizó, por ejemplo un profesionalista cualquiera que sea su especialidad, al año ó dos años de haber terminado su carrera, ya no está al día, todo esto implica un constante y —

sistemizado apego al estudio formal en principio y también a la lectura, y en general a cualquier forma educativa, por lo tanto podemos decir que, — "aquel que no quiera ser obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación, del conocimiento."

Lo anterior lo podemos apreciar palpablemente en el mundo cambiante de la medicina, en donde a diario se hacen nuevos descubrimientos, en los grandes — avances en materia de telecomunicaciones, en la conquista del espacio sideral, etc.

También podemos referirnos en forma muy particular a los constantes cambios — que ha sufrido nuestro país en materia fiscal y económica, por ejemplo aquel — Licenciado en Contaduría Pública ó en Administración, así como cualquier otro profesionista que esté estrechamente ligado con aspectos fiscales o laborales en una empresa y no esté al tanto de dichas modificaciones estará obsoleto y se verá en serios problemas para desempeñar adecuadamente su función.

El avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos.

Las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad, reclama que, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional, ya que como se ha visto la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos.

Antes de querer capacitar o adiestrar al individuo para desempeñar mejor su — trabajo, capacitémoslo primero a través de la educación, o sea el conocer y — valorarse así mismo, por lo tanto podemos decir que "la educación es la base de la capacitación", a través de la cual se obtendrá una mayor productividad y beneficios para todos.

Insistiendo un poco sobre el tema de la educación, y hablando de una manera — particular, me referiré a los diferentes programas que sobre planificación fa — miliar ha tratado de implantar el gobierno en diversas comunidades campesinas, sin obtener los resultados esperados. Considero que uno de los aspectos que — influyeron en el fracaso de estos programas, se debe a que lamentablemente la

mayor parte de las personas que habitan dichas comunidades carecen de la educación elemental, por lo cual no saben leer ni escribir, sin embargo se les entregan folletos explicativos y se les habla en términos que no entienden, por lo cual no comprenden su significado ni trascendencia, creo que sería conveniente antes de hablarles de estos temas, proporcionarles alfabetización a estas personas, para ayudarlas a elevar su nivel cultural y posteriormente -- tratar otros aspectos.

No p'sí

Por DE LA TORRE



## C A P I T U L O   I I

### LA EMPRESA Y EL INDIVIDUO ANTE LA CAPACITACION

#### 2.1.- LA EMPRESA ANTE EL COMPROMISO DE LA CAPACITACION.

En la reforma constitucional a la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de fecha Septiembre de 1977, se dijo "Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación -- y/o adiestramiento para el trabajo."

Dicha reforma constitucional, tiene la finalidad de conseguir otra garantía social en favor de los trabajadores y la particularidad de beneficiar a los empresarios mediante la obtención de mejores niveles de calidad y aprovechamiento de sus recursos.

#### Oportunidad, Obligación ó derecho.

Es claro que las normas jurídicas han establecido obligaciones a los empresarios, tendientes a proporcionar capacitación a todo el personal; también es claro, que el no cumplimiento de esta obligación se traduce en una sanción económica, que en ningún caso libera de la obligación.

El trabajador ha obtenido la oportunidad de solicitar que se le proporcione capacitación adecuada y a la vez el derecho de exigir que esta disposición se cumpla.

Cuando se habla de derecho, obligaciones y sanciones, surge la rebeldía y la resistencia activa o pasiva al cambio, por lo tanto es conveniente reflexionar y enfocar la esencia del problema como una oportunidad.

Vivimos en un momento social en el cual se nos presenta la oportunidad de ser mejores y lograr que los que nos rodean alcancen una mejor nivel de vida desde el punto de vista económico, social y cultural.

A los empresarios se les presenta la oportunidad de lograr por medio de la capacitación, que su personal se integre a la empresa incrementando la productividad.

Esta es la oportunidad ante la que nos presentamos, pudiendo ser objeto o sujeto de un programa adecuado de capacitación, estamos en una etapa de desarrollo social, en la que el adiós al pasado se gestiona, es nuestra oportunidad de ser los agentes del cambio.

Enfrentamos un reto por una parte, un derecho y una obligación por la otra, así como la libertad digna y consciente de cumplir con un compromiso social.

#### Un reto para la empresa.

Estamos frente a un reto planteado por la sociedad, en que se nos emplaza a lograr que el hombre, como base dinámica del entorno socioeconómico, obtenga su máxima expresión creativa.

La empresa siendo una célula fundamental de la vida económica y social del país en que puede y debe realizarse una integración armonica de los que aportan trabajo, dirección y capital, considera que el "trabajo es un medio para que el hombre se perfeccione íntegramente" y dado, que en dignidad, el trabajo es superior al capital por estar ligado a la naturaleza misma del ser humano, es por tanto la empresa el medio para que a través de la capacitación y el perfeccionamiento de los atributos del hombre, logre que alcance su expresión suprema como ser pensante y racional.

La capacitación en la empresa se debe de dar en la medida y dosis necesaria es decir, de acuerdo a las necesidades de capacitación para el empleado, el funcionario y el ejecutivo, y tomando en cuenta las posibilidades con que cuenta la empresa.

La capacitación es un medio formidable para lograr que el personal de una empresa obtenga una auténtica automotivación e integración a la misma.

Dos son los fines principales de la capacitación en la empresa, independientes al cumplimiento legal:

- 1.- Promover el desarrollo del personal, con lo cual se obtiene el desarrollo de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

### 2.1.1.- La situación de las empresas ante el ingreso de México al GATT.

El atraso en materia de productividad de gran parte de las empresas mexicanas respecto a las empresas similares de los países desarrollados y de algunos -- países en vías de desarrollo, hace impostergable un llamado nacional a mejorar aceleradamente en dicha materia.

La apertura de fronteras a productos extranjeros y el ingreso de México al -- Acuerdo General de Aranceles (GATT) amenaza la sobrevivencia de las empresas -- nacionales que no operan con niveles de productividad similares a los de su -- competencia internacional.

Tales empresas habrán de utilizar todos los recursos a su alcance para hacerse más productivas, en particular deberán capacitar efectivamente a su personal -- para promover una auténtica cultura de productividad que garantice su permanencia en el mercado.

Por otra parte de todos es conocido que para seguir generando empleos no hay -- mejor solución que incrementar la productividad, no existen atajos milagrosos, la opción más adecuada para combatir el desempleo es la búsqueda de una mayor -- productividad en todos los campos.

Permanecer pasivos sería la decisión menos indicada, ya que detenerse en economía es quedarse atrás y condenarse a un pasado que ya no existe, inclusive, no es recomendable replegarnos en el país y esperar a que llegue la competencia extranjera, al contrario es necesaria una mayor penetración para salir a -- demostrar que los productos mexicanos pueden ser tan buenos como los de cualquier parte del mundo.

En este momento todo se centra en calidad y productividad. La calidad es el -- puente entre productividad y exportación, no solo es el puente sino la causa --

de la productividad.

Solo con una producción nacional de calidad se puede ser productivo y exportar.

Se requiere de una cultura que conscientice a todos del cambio de rumbo y para ello se necesita un esfuerzo conjunto de gobierno, empresarios y trabajadores.

Es fundamental una actividad gubernamental que aliente a la capacitación para la productividad, no que busque controlarla y aplicarla coercitivamente, frenando el avance que exige la época para impulsar el empleo y el progreso del país (9)

Por último cabe decir que capacitar es ofrecer una oportunidad a los que nos rodean, obteniendo la doble satisfacción de contribuir a mejorar el nivel de vida y aumentar la productividad en nuestras empresas, sobre la base de una inversión redituable a corto plazo.

Quiero hacer mención a una frase que en lo personal considero que se apega bastante a lo que hemos tratado.

"Si quieres que un hombre coma un día, dale un pescado, si quieres que no vuelva a tener hambre enseñale a pescar."

## 2.2.- EL PAPEL DEL INDIVIDUO ANTE LA CAPACITACION.

El ser humano tiene un destino trascendental y por su propia naturaleza es un ser inteligente y con voluntad, por tanto libre y digno, y esta dignidad por lo que es, supera cualquier valor, por lo tanto libre por naturaleza, tiene la imperiosa obligación de perfeccionarse en su mundo social, no solo en su provecho, sino también de los que lo rodean.

El ser humano ha dejado de ser algo más que un productor o un consumidor, puesto que ahora cuenta con los instrumentos indispensables para conocerse, para conocer la realidad de la que forma parte y para actuar consciente y creadoramente

---

(9) Criterios sobre Capacitación y Productividad. Comisión de Capacitación de COPARMEX. pág. 12



en función de una interacción entre su ambiente, logrando entonces su plenitud en el entorno, y esto se alcanza, cuando se lleva a cabo una formación integral que comprende el desarrollo de toda la personalidad del hombre.

Sabemos que toda empresa cuenta con recursos económicos, técnicos y humanos, - siendo éstos los más importantes para su desarrollo y logro de sus objetivos.

Por lo tanto el hombre como pieza de engranaje que hace funcionar la empresa, - debe tener un rango de conocimientos y habilidades que le permitan ser eficiente en el desempeño de su trabajo.

En forma normal, al ingresar a un trabajo, el trabajador recibe una serie de - instrucciones o recomendaciones y aprende a efectuar la operación asignada. A medida que transcurre el tiempo adquiere experiencia, lo cual le permite desarrollar su trabajo con un grado de perfección cada vez mejor.

Asimismo, encontramos trabajadores dotados de una gran habilidad y otros con - la habilidad adquirida a través del tiempo, que no obstante el dominar el "como hacer" se mantiene a un ritmo de producción por debajo de lo normal, y aún con la presión de castigos y amonestaciones, no se logra un mejoramiento en el ritmo de trabajo.

Grave equivocación se comete, cuando se actúa de tal forma, pues el trabajador no tiene interés en realizar el trabajo asignado y sobre todo cuando se le amenaza con castigos y sanciones, ya que realizará su trabajo únicamente por obligación y no por convicción. Recordemos que la baja productividad no se debe únicamente a la falta de capacitación en el trabajo, puede darse el caso de que el trabajador se encuentre desmotivado por problemas con su familia o con su Jefe, o que no se le haya cumplido lo que se le prometió y esa sea una manera de demostrar su descontento, por lo que debemos de detectar cual es la causa del problema antes de aplicar soluciones.

Podemos decir que el hombre útil social, económica y laboralmente se encuentra adecuado a su trabajo y ha logrado un desarrollo como ser humano y por tal razón su actitud es satisfactoria para él y útil para los demás a nivel familiar, grupo laboral y entorno social.

El querer hacer se logra solo cuando hay una integración entre el trabajador y la empresa, cuando el trabajador siente que es parte de la misma y conoce el porqué, el cuándo y el cómo, es cuando en pocas palabras se ha identificado -- plena y libremente con su mundo laboral.

Este conocimiento permite que disfrute al realizar su tarea, siendo este el momento de su realización como ser productivo y socialmente útil.

Una vez que hemos hablado del papel que juega la capacitación en el desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa, mencionaremos como se lleva a cabo - este proceso.

#### 2.2.1.- Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

"La persona en crecimiento es aquella que se dice así misma, nunca dejare de -- aprender."

La capacitación existe para provocar aprendizaje, es un proceso abierto, una serie de experiencias, en la capacitación el sujeto está abierto a la recepción de conocimientos que deben cambiar su conducta en base al aprendizaje.

El aprendizaje sucede dentro del sujeto, puede ser resultado del entrenamiento formal o de las circunstancias, la forma de descubrir si ha existido aprendizaje, es por medio de la observación de los cambios en la conducta, cuando encontramos una diferencia significativa, podemos decir que "ha habido aprendizaje"

Para poder hablar de aprendizaje, tenemos primero que definir que es la conducta. La conducta es la respuesta del individuo a su ambiente, dado a un grupo de circunstancias el individuo responde de cierta forma.

El aprendizaje no se puede observar directamente, para medirlo o evaluarlo, - necesitamos estudiar la conducta antes y después de que tenga lugar en circunstancias controladas, por otro lado no existe ninguna teoría que explique todos los hechos que tienen lugar en el aprendizaje.

Para que el aprendizaje exista necesita de ciertas condiciones de la enseñanza y el entrenamiento, las cuales se mencionan a continuación:

Motivación.- Es una de las condiciones más importantes de la enseñanza-aprendizaje, ya que hace necesario que el sujeto tenga motivos para responder a -- los estímulos dados. Los seres humanos, gracias a la habilidad verbal, conciencia de su situación personal y muchos otros factores pueden ser motivados a -- aprender.

Estímulos apropiados.- Sin esta condición no se dará el aprendizaje. Si se -- quiere que un sujeto acepte el cambio de conducta que busca el aprendizaje, necesitamos presentar la enseñanza en forma atractiva, como sería el hacer ver -- anticipadamente los beneficios que se obtendrán al concluir el aprendizaje.

Respuesta.- Es la tercera condición de la enseñanza aprendizaje, busca que el individuo que está siendo entrenado responda desarrollando los pasos que ha -- recibido en la enseñanza. Esto es, dar la oportunidad de que obtenga él mismo la respuesta correcta al estímulo dado.

Confirmación.- Aunque el sujeto este bien motivado, debemos cumplir otras condiciones que aseguren el aprendizaje, una de estas condiciones es que confirmemos la exactitud de la respuesta.

#### Dimensiones del Aprendizaje.

Nivel.- Hasta que nivel de eficiencia es posible aprender una actividad.

Velocidad.- Con que rapidez puede lograrse.

Retención.- Por cuanto tiempo se mantendrá el nuevo conocimiento.

Generalización.- Hasta que grado del nuevo conocimiento se puede aplicar a -- otras actividades.

#### Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

El ser humano aprende a desarrollar actividades en base a conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de su función.

Conocimiento.- El conocimiento pertenece al área cognocitiva del desarrollo y la cantidad de información o datos técnicos que se requieren para que un individuo sepa como se debe realizar una determinada acción o actividad.

Los conocimientos solo se incrementan o se proporcionan a través de los sentidos corporales. Es el área del SABER HACER.

Habilidad.- La habilidad pertenece al área psicomotriz del desarrollo y representa la destreza física o mental que se desarrolla en un individuo para que pueda llevar a la práctica una determinada acción. Las habilidades solo se incrementan a través de la práctica constante o ejercitación. Es el área del PODER HACER.

Actitud.- La actitud pertenece al área volutiva del desarrollo y es la disponibilidad que tiene un individuo para que QUIERA realizar una determinada acción es decir, el deseo, voluntad o firmeza que muestra una persona para llevar a cabo la acción. Las actitudes solo se modifican y se manifiestan en función de la escala de valores que tiene un individuo. Es el área del QUERER HACER.

#### Motivando a Aprender.

Deseo de aprender.- El aprendizaje consiste en la modificación del comportamiento a través de la experiencia. El aprendizaje de los adultos se enfoca a la acción, para comprender mejor esta definición, analicemos la siguiente máxima:

Mirar es una cosa.

Ver lo que se mira es otra.

Aprender de lo comprendido es algo más.

Actuar según lo aprendido es lo que realmente importa.

"La persona que actuó consciente y efectivamente según lo aprendido, ha modificado su comportamiento a través de la experiencia."

Para motivar a lo adultos a aprender, se deben superar algunos obstáculos del pensamiento. Uno de los principales enemigos del aprendizaje adulto son las semit verdades aceptadas. Si lo que se quiere lograr es modificar el comportamiento el camino para lograrlo es el cambio de algunas formas habituales del pensamiento.

En muchas ocasiones suponemos que creencias que han perdurado por muchos años - deben ser ciertas. Por ejemplo la frase "la experiencia es el mejor maestro" es

una vieja idea aceptada, pero se trata de una verdad a medias. No es lo mismo - poseer veinte años de experiencia, que la experiencia de un año repetida veinte veces. Muchos adultos temen al aprendizaje, y por ello lo esquivan o se sienten felices al terminar alguna de sus etapas.

La responsabilidad como instructores es responder a la pregunta ¿Qué podemos hacer para ayudar a las personas a aprender.?

El primer paso será eliminar los factores que afectan negativamente el clima - del aprendizaje. Eliminar los temores y las inhibiciones que dificultan el aprendizaje, estimular la iniciativa y el mejoramiento de cada uno de los participantes, aportar el papel de agente del desarrollo e inspirar un comportamiento constructivo, así como dar seguridad y confianza.

Desarrollo.- El desarrollo es la evolución de las posibilidades de crecimiento de una persona o de una idea. En las organizaciones se refiere también a la utilización del potencial individual al ofrecer oportunidades de crecimiento personal. Si el individuo está consciente de la necesidad de evolucionar y se esfuerza para lograrlo. El desarrollo es autoinducido y puede ser también auto-sostenido. También puede ser el resultado de presiones externas como influencia del supervisor, políticas de la compañía, de los compañeros de trabajo, etc.

Un ejemplo clásico de lo que aquí estamos tratando, es cuando vemos que en una empresa ya no tenemos campo para crecer, para desarrollarnos, entonces decimos que buscaremos otro empleo en donde tengamos una mayor oportunidad de desarrollo ya sea profesional o económico.

Como hemos mencionado con anterioridad, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más apreciado; sin embargo, por las diferencias de los individuos que las integran, así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las funciones que actualmente realiza o con las que en el futuro desempeñará, surgiendo así la necesidad de entrenamiento.

Frente a esta exigencia, surge paralelamente para la organización, la de lograr que el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a -

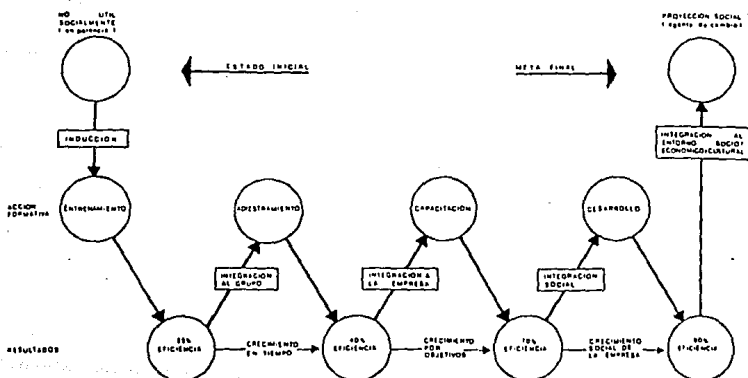
fin de hacerlo más satisfactorio así mismo, a la organización y a la sociedad - en la que vive, y esto solo es posible en la medida en que el individuo adquiere conocimientos y desarrolle sus capacidades en forma sistemática y adecuada.

Finalidades del Desarrollo.- Es necesario considerar al desarrollo como un medio para garantizar una mayor seguridad para todos los trabajadores y para impulsarlos a que se identifiquen con la organización y a que participen en sus actividades. Todos tendrán que ser ayudados en su desarrollo personal y a encontrar una mejor identificación con su trabajo y con el medio ambiente que lo rodea.

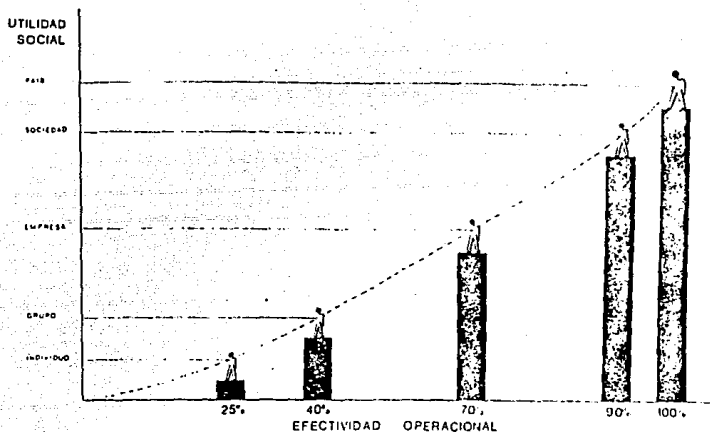
Fundamentalmente el desarrollo comprende la formación de la personalidad del individuo (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad para dirigir), logrando una maduración integral.

A continuación se presentan dos interesantes gráficas que muestran la secuencia de la integración de un individuo dentro de la organización y su utilidad social que va adquiriendo en el proceso, asimismo, se engloban en estas gráficas - aspectos tales como entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo, -- hasta presentar al individuo como agente de cambio.

Modelo de secuencias en la formación profesional de trabajadores.



Proyección del Ser Humano por efecto de la acción formativa en la Empresa.



Crecimiento Personal.

El crecimiento personal es el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hacen cambiar la conducta, la capacidad, las concepciones de sí mismo y del mundo. Implica un cambio principalmente cualitativo en la persona.

Haber crecido es ser capaz de hacer algo distinto y mejor de lo que se hizo ayer. Implica descubrir y desarrollar potencialidades latentes, implica aprendizaje, cambio, movimiento; vitalidad.

Ser responsable y autodirigirse es necesario para un crecimiento personal efectivo. La autoconciencia acelera las oportunidades de desarrollo.

El crecimiento requiere un deseo de crecer y exponerse a nuevas experiencias. - La actividad adecuada para crecer es aquella que se relaciona con nuestra etapa de desarrollo. No se puede enseñar a alguien que no esta preparado.

#### Conceptos y Actividades relaciones con el crecimiento.

Crecimiento físico.- Ejercicio físico, coordinación motora, etc.

Crecimiento Espiritual.- Abrirse a nuevas experiencias religiosas de trascendencia, de encuentro, de sentido en la vida.

Crecimiento Psicológico.- Autoconciencia, meditación, capacidad de pensar y reflexionar.

Crecimiento de influencia.- Entregarse en liderazgo, oratoria, manejo de entrevistas, en política, etc.

Crecimiento en Conocimientos.- Estudio, lectura, apertura a otros que saben más.

Crecimiento en Habilidades.- Practicar artes, ejercitar y recibir retroalimentación de avance.

Crecimiento de Aprender.- Aprender a aprender.

### 2.3.- TODO CAMBIO PUEDE SER UNA OPORTUNIDAD.

-Los más importantes enfoques que postula la Psicología Humanística están comprendidos en las expresiones "desarrollo humano, crecimiento personal, orientación y éstas a su vez dan origen al concepto de vitalidad.

La vitalidad la podemos definir como la energía y motivación que nos mantiene - no solo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestros potenciales. Es un proceso continuo de crecer y autorrealizarse.

El hecho de estar vivos no significa que seamos personas vitales, ya que el ser vitales implica algo más, que es el sistemático crecimiento y realización de -- nuestros potenciales en lo físico, espiritual, social, profesional y cultural.



La persona vital es la que crece, que cambia, que esta en proceso de maduración que aprende, que es consciente y esta deseosa de dicho crecimiento, cambio y — aprendizaje, que no solo lo acepta sino que lo ve necesario y lo fomenta, la — persona en crecimiento es aquella que se dice así misma "nunca acabaré de aprender" esto es, tiene la consciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida. La persona que se lanza a la tarea de ser vital — es aquella que trata de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga — enfrente, desde la más insignificante hasta la más trascendental y profunda. "La persona que se plantea sacar provecho, obtener algo, aprender de cualquier experiencia, es aquella a la que puede llamarse sabia."

El aprendizaje ocasiona cambio interno (actitudes) que se reflejan en nuevos — comportamientos (conductas).

#### Capacidad y actitud para el cambio.

Estamos como lo hemos dicho, en una época de grandes cambios, la capacidad para cambiar han dicho pensadores, ha llegado a ser la única determinante de supervivencia, el cambio es equivalente a vida, la vida es cambio y el cambiar es signo de vitalidad.

La resistencia al cambio no es un tópico que se refiere a la edad madura ó vejez, ya que es propia de todas las etapas del desarrollo psicológico del ser — humano.

#### 2.3.1.- Resistencia al cambio.

Aún cuando agrade el cambio y se vean las oportunidades para hacerlo, la idea — de una amenaza a nuestra satisfacción nos hace sacar una determinación casi — necia para resistirlo. La resistencia al cambio se considera una característica — natural del comportamiento humano.

A propósito de esta resistencia al cambio, me gustaría mencionar una pequeña — anécdota de un amigo "Dino el Dinosaurio", él fué una de las criaturas más poderosas, dinámicas y bien organizadas que dominó durante varios miles de años — antes de la aparición del hombre sobre la tierra, pero sin embargo se extinguió

por un pequeño detalle, no se adaptó a los cambios que se presentaron y como sabemos la ley de la naturaleza nos dice que el que no se adapta desaparece.

Hubo una época en que se pensaba que la seguridad consistía en seguir una rutina la cual nos parecía cómoda y agradable, pero hoy en día sabemos que la seguridad está en la capacidad que se tenga para adaptarse a los cambios.

Conforme ha transcurrido el tiempo los cambios se han suscitado con mayor rapidez, recordemos que pasaron varios miles de años para que el hombre inventara la rueda, utilizará el caballo, se diera a conocer la imprenta, el teléfono, - el primer avión, sin embargo en el siglo en que vivimos han sido cada día mayores los descubrimientos y avances en la ciencia y lo que antes parecía un sueño hoy es una realidad, recordemos cuando Julio Verne hablaba como en un sueño del submarino y de la conquista del espacio.

Podemos decir que en la actualidad "Los cambios son como los cumpleaños cada año llega más rápido que el anterior."

Alguién le preguntó una vez al siempre joven "Maurice Chevalier", si tenía cumplir un año más y contestó alguna vez tuve miedo, hasta que pense en la única alternativa para no cumplir y después de analizarla decidí que es mejor seguir cumpliendo años no importando lo rápido que éstos lleguen.

Actualmente el cambio es tan rápido que la "última cosa" de hoy puede estar pasada de moda para el tiempo en que la gente joven entre en la edad adulta, así como ellos deben ser entrenados en tal forma que puedan aprender por sí mismos las cosas nuevas del mañana.

Por qué decimos que todo cambio es una oportunidad, pues porque en realidad lo es, si lo sabemos enfrentar con una actitud positiva y con el deseo sincero de mejorar, de crecer, de capacitarnos, de conocernos a nosotros mismos cada vez más a través de los demás.

Sin embargo la mayoría de las veces sentimos miedo a perder esa seguridad que ya hemos adquirido, a no saber adaptarnos a las nuevas circunstancias, a las críticas de los demás, a equivocarnos, pero debemos vencer ese temor y decimos a nosotros mismos que estamos capacitados para el cambio, recordemos que la persona que no arriesga no gana.

Los pensadores negativos encontrarán todas las razones por las que no se podrá hacer alguna modificación, los positivos por el contrario empiezan a pensar en la forma en que sí se podrá hacer. El obstáculo que parecía invencible para el pensador negativo, se convierte en un escalón para el positivo, quién sigue -- avanzando y encuentra la solución.

La experiencia es un instrumento que tiene poco valor por sí misma, su verdadero valor depende de la habilidad e inteligencia de quién la posee, ¿qué puede hacerse con ella?, un hombre puede usar su experiencia como un trampolín hacia el futuro ó puede usarla como un espejo retrovisor para concentrar su atención en el pasado. Si la usa como espejo retrovisor le sería tan útil como si un paracaídas se abriera al segundo rebote, lo cual sería fatal. La experiencia combinada en una organización, puede ser una tremenda ventaja ó un terrible y pesada carga depende de como la organización la maneje. Puede ser una fuerza para conquistar el futuro, ó una prisión que los mantenga atados ó sea estáticos.

#### Como vencer el miedo ó la resistencia al cambio.

Normalmente nos resistimos al cambio porque tenemos sus consecuencias, porque no queremos perder esa seguridad aparente que nos hemos creado con la rutina diaria o porque nuestros superiores no nos dejan crecer porque creen que perderán autoridad y hasta quizás el puesto.

Antes de proponer o hacer los cambios debemos conocer más a la gente y sus reacciones, analizar cual es el motivo de esa resistencia al cambio, asimismo, ir creando un clima de confianza, de participación donde se vaya nutriendo la creatividad de toda la gente, haciéndoles ver y sentir que serán ellos los más beneficiados con los cambios.

Debemos analizar si el problema de la resistencia al cambio se da desde los más altos ejecutivos de la organización, que tradicionalmente han manejado a la empresa y que difícilmente permitirán que se realicen dichos cambios, muchas veces hemos oído decir "porqué he de cambiar si así lo he hecho siempre y nunca he tenido problemas", en este caso debemos hacerles ver que si lo hacen de otra manera lo harán más rápido y mejor. Este es el caso de muchos trabajadores a todos los niveles que no aceptan la capacitación como un medio de mejorar su trabajo.

## Vence la resistencia al CAMBIO



Asimismo, cabe mencionar que no todo cambio es mejor por sí mismo, ó sea que no se debe cambiar nada más por cambiar, el cambio debe ser planeado y estudiado - a fondo para ver si es conveniente adaptarlo ó no, como por ejemplo no todas -- las empresas podrán contar con un sistema de cómputo para la elaboración de sus nóminas, estados financieros, estadísticas de ventas, etc., pues en algunas resultaría demasiado costoso y poco funcional, antes se tendría que hacer un estudio de factibilidad.

"La mente es como un paracaídas funciona solo cuando esta abierto y no podemos regresar y conseguir otro por sí éste no funciona, esto quiere decir que debemos tener siempre nuestra mente abierta al cambio."

Hagamos también la comparación de nuestra mente con un "caleidoscopio" sabemos que mientras más piezas se encuentren en el tambor del mismo, más figuras ó -- combinaciones se podrán hacer. En el aprendizaje creativo sucede lo mismo mayor

conocimiento proporcionará más con que trabajar, producirá más patrones ó ideas.

Sin embargo, el mejor conocimiento ó las partes que se encuentran adentro no --  
garantizan la formación de nuevos ó mejores patrones, se debe revolver el cilin--  
dro, manipular en sentido positivo los conocimientos, combinarlos y volver a --  
arreglarlos, sin conocimiento no puede producirse imaginación, pero sin manipu--  
lación imaginativa el conocimiento abundante por sí solo no puede ayudarnos a --  
enfrentarnos al mundo en transformación, sino que debemos saber cómo y donde --  
aplicarlos para que realmente podamos obtener resultados positivos.

## C A P I T U L O   I I I

### EL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA COMO PARTE DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION DE UNA EMPRESA.

Al desarrollar este capítulo puse especial interés por la inquietud que tengo de poder ayudar en la medida de lo posible a incrementar el nivel cultural, ya no digamos del país, sino del personal de las empresas en donde he tenido la oportunidad de colaborar. Quisiera sembrar una semilla que talvés el día de mañana florezca y dé frutos.

Tengo varios años de trabajar dentro del área de Recursos Humanos para diferentes empresas y lamentablemente he podido constatar que un porcentaje bastante alto del personal operativo (obreros) no sabe leer ni escribir ó no ha terminado su educación primaria, y no solo eso, sino que parte del personal administrativo ó de confianza por así llamarlo no ha terminado la enseñanza secundaria y únicamente cuenta con una carrera comercial de uno ó dos años.

Lo anterior va en detrimento del personal mismo y en especial de la productividad de la empresa, por lo que considero que ésta tiene la oportunidad y la obligación social y moral de ayudar al gobierno a incrementar el nivel sociocultural del país, a través de la implantación de los sistemas abiertos de educación como son la alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta en los centros de trabajo; contando para ello con el apoyo que tanto la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como la de Educación Pública otorgan a las empresas en estos aspectos.

#### 3.1.- SINOPSIS HISTORICA DE LA EDUCACION DE LOS ADULTOS.

En las páginas de nuestra historia encontramos a cada momento testimonios que confieren a la educación un papel fundamental, siempre involucrado en el destino mismo del país.

La educación en México muestra una alternancia de facetas en el desarrollo del país: instrumento de dominación en la colonia, justificado por la evangelización individualista tras los frutos de la Independencia; científica y elitista en la

época porfiriana; social y popular al triunfo de la Revolución. No es vano -- por ello afirmar que a través de la educación es posible explicar la historia de los mexicanos.

En 1921, con la creación de la Secretaría de Educación Pública, se redefinen y transforman los propósitos de instituciones semejantes del siglo anterior. La educación asume el papel de fundamento y guía de la transformación social, económica y política de México, mediante la creación de un sistema nacional. En esos años la situación educativa del país reflejaba serias deficiencias en una población total de 10.5 millones y en la cual no sabían leer ni escribir 7 de cada 10 personas de 6 años y más.

Durante el período de 1924 a 1928, siendo secretario de Educación Pública José Manuel Puig Casauranc, se da un apoyo general a las escuelas industriales, concediéndose prioridad a la formación de personal calificado, con lo cual las campañas de alfabetización cobran singular importancia. En esta nueva etapa la tendencia alfabetizadora en el Distrito Federal continúa a través del Departamento de Enseñanza Primaria, y en el medio rural con las escuelas nocturnas y las misiones culturales.

De 1928 a 1930, a pesar de la recesión económica mundial y nacional y la inestabilidad política interna, se continúa el esfuerzo educativo mediante las escuelas rurales y las misiones culturales. El porcentaje de analfabetismo en el promedio nacional se reduce al aumentar la población, registrándose que 6 de cada 10 personas permanecen aún sin conocer el alfabeto.

Durante el sexenio de 1934 a 1940, siendo secretaria de Educación Pública Gonzalo Vázquez Vela, se crea la Escuela Socialista y el Instituto de Orientación -- Socialista, entre cuyos propósitos se señala la liquidación del analfabetismo, la fundación de escuelas nocturnas para adultos y los centros culturales, la enseñanza indígena mediante brigadas y centros de educación.

La información del censo de 1950 registra el índice más alto de analfabetas en el país, el cual se eleva en aquella época a 8.9 millones. En ese año se invierte la relación entre la población alfabetada que es mayor respecto a la analfabetada. Esta última proporción indica que 4 de cada 10 mexicanos de 10 y más años -- no saben leer ni escribir.

Durante la administración de 1958 a 1964, Jaime Torres Bodet, por segunda vez secretario de Educación Pública, convoca a un nuevo esfuerzo nacional y propone un plan para mejorar y expandir la educación primaria en México, conocido como el plan de Once años, que pretende crear la infraestructura necesaria para proporcionarla a toda la población en edad escolar. Así se construyen los centros de capacitación para el trabajo industrial y agrícola, se impulsa la educación técnica, se crean las primeras salas de lectura, fijas y móviles, y los centros de enseñanza ocupacional y además se habilitan promotores bilingües para las comunidades indígenas. Paralelamente se dispone de 30 centros de capacitación para el trabajo industrial y de 60,754 centros y escuelas de alfabetización, lográndose atender a 1'520,680 personas durante ese sexenio.

El crecimiento de la población, la mayor cobertura de la primaria para niños y los esfuerzos en la educación para los adultos, permitieron que la población analfabeta no se incrementara y, por otra parte, se disminuyese la relación entre quienes sabían leer y quienes carecían de instrucción, hasta llegar a 1970 cuando 24 de cada 100 mexicanos de 10 y más años permanecían aún al margen de la educación.

Al iniciarse la década de los setenta la política educativa del gobierno de la República se distingue por iniciar una amplia reforma educativa y crear las bases jurídicas que reglamentarán la educación de los adultos en nuestro país.

Con objeto de fomentar, planear y coordinar la educación extraescolar, programar la investigación, experimentación y asesoría de las instituciones y organismos respectivos, se crea, en 1971, el Centro de Estudios Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE), que se aboca a identificar las necesidades de los adultos para el diseño de un modelo de educación primaria y a la elaboración de libros específicos de texto.

El gran esfuerzo administrativo, pedagógico y técnico realizado permite que al inicio de la gestión de gobierno de 1976 a 1982, la política educativa confiera alta prioridad a la educación de los adultos, y mediante la convocatoria de los sectores y de la sociedad nacional se pone en marcha el Programa Nacional de Educación a Grupos Marginados, que dará origen a la creación del programa denominado "Educación para Todos", mediante el cual el gobierno federal emprende frontal y decididamente la lucha contra las desigualdades educativas. Respecto a los adultos propone un programa de alfabetización a fin de que, quienes ---



aprendan a leer y escribir, realicen estudios complementarios y queden integrados a actividades culturales o de capacitación, o a ocupaciones productivas en las que se utilice el alfabeto.

En cuanto a las acciones para reducir las desigualdades educativas se alcanzan importantes avances. Hacia finales de 1981, México logra la meta largamente anhelada de ofrecer la primaria completa a todos los niños en edad escolar. Se reduce, así el caudal más importante que alimentó el analfabetismo durante decenios y se inicia el combate de otros factores como la deserción escolar y la falta de oportunidades de continuidad educativa, ocasionados por problemas económicos.

Empero, al finalizar 1980, el censo de población registra que 16 de cada 100 mexicanos aún permanecen en el analfabetismo y que agregados a la población sin primaria y secundaria concluidas suman 27 millones. (10)

### 3.2.- EL INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACION DE LOS ADULTOS (INEA).

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) es un organismo -- descentralizado del Gobierno Federal. Se creó por Decreto Presidencial el 31 de Agosto de 1981.

Es propósito fundamental del INEA, apoyar con los medios necesarios a los mexicanos adultos que no tuvieron acceso a la educación primaria y secundaria ó no concluyeron estos estudios, de modo que al ofrecérseles esta posibilidad, tengan mejores oportunidades de elevar la calidad de su vida y de contribuir al desarrollo de México.

#### Los tres programas.

El INEA se dirige a las personas mayores de 15 años, y les ofrece programas educativos de Alfabetización, Primaria y Secundaria para Adultos, y Educación Comunitaria.

---

(10) Boletín Informativo del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). pág. 13

El Programa de Alfabetización.- se propone lograr, progresivamente, que todos - los mexicanos mayores de 15 años que no hayan podido estudiar, aprendan a leer y a escribir, así como a manejar operaciones aritméticas.

El Programa de Primaria y Secundaria para Adultos.- Se propone que, quienes se - hayan alfabetizado puedan seguir estudiando y así aprovechen más para mejorar su vida la alfabetización lograda.

Además, aquellos que tengan estos estudios incompletos, reciben apoyo para concluirlos.

El Programa de Educación Comunitaria.- Es un fortalecimiento del desarrollo personal y social, que se logra a través de la capacitación en diversos oficios y - de fomentar múltiples actividades culturales.

De esta manera, las actividades del Instituto contribuyen al desarrollo de las capacidades, el mejoramiento de la calidad de vida y la formación de una conciencia de solidaridad social, porque con mexicanos mejor preparados, será posible un mayor bienestar social y económico del país.

#### Qué hace el INEA.

Para decirlo brevemente:

- Promueve la educación de los adultos.
- Investiga y realiza modelos, materiales y métodos tanto para el aprendizaje - como para la enseñanza.
- Organiza, coordina y supervisa los servicios de educación para adultos en el - país.
- Capacita a los agentes operativos (como son los alfabetizadores, los promotores y asesores) que participan en los servicios educativos.
- Acredita y certifica los conocimientos adquiridos por los educandos.
- Produce los materiales necesarios para la enseñanza y el aprendizaje y los distribuye.
- Realiza y difunde materiales de promoción para la incorporación de los adultos y la participación de la sociedad en las tareas educativas.

Es una tarea de todos.

Para hacer efectivo el derecho de todos los mexicanos a tener, como mínimo, -- los estudios equivalentes a la primaria, es necesaria la colaboración de todos.

Por esto, las tareas que realiza el INEA se llevan a cabo por medio del apoyo, la colaboración y la participación de las autoridades de los estados y municipios así como de las comunidades; de diversos organismos públicos, y de los -- sectores privado y social (empresas, asociaciones, sindicatos, etc.) estudiantes, pasantes en servicio social y cualquier persona que tenga contacto directo con la población adulta que requiera educación.

Así se establece en nuestras leyes, es particular en la Ley Nacional de Educación para Adultos, promulgada en 1975, en la cual se dice que "la educación de adultos es una forma de la educación extraescolar que se basa en el autodidactismo y en la solidaridad social como los medios más adecuados para adquirir, -- transmitir y acrecentar la cultura, y fortalecer la conciencia de unidad entre los distintos sectores que componen la población."

Los adultos que requieren educación son atendidos por los alfabetizadores y los promotores o asesores de primaria o secundaria. Estos se incorporan por medio -- de dos tipos de instituciones u organismos:

- 1.- Patronato de fomento educativo estatal, que son asociaciones civiles que -- ofrecen el servicio directamente átravés de comités de educación para adultos, y que prestan el servicio en diferentes regiones de un municipio, colonia, localidad o barrio.
- 2.- Dependencias o entidades públicas y de los sectores privado o social (secre--tarias de estado, gobiernos estatales ó municipales, cámaras, sindicatos, -- etc.). Esas dependencias prestan el servicio por medio de comités cultura--les que ellas mismas organizan.

El Instituto tiene oficinas en todos los estados de la República, en todas las ciudades, pueblos y comunidades a las cuales los adultos pueden acudir para recibir orientación e incorporarse a los diversos programas del INEA.

Para saber donde es más urgente que se trabajen los programas del INEA, se ---

estudia en qué lugar hay una mayor concentración del rezago educativo, es decir, dónde hay más personas que no sepan leer y escribir o que no hayan terminado la primaria o secundaria.

Una vez que se sabe cuáles son las zonas más necesitadas de estos servicios -- educativos, se calculan los recursos que se necesitan (como material didáctico, libros, asesores, etc.), y las actividades que se van a realizar.

Como no se puede atender de una sola vez a todos los adultos que requieren los servicios educativos, el trabajo se organiza en ciclos o períodos educativos.

Cada ciclo o período comprende diversas actividades; captación de la demanda y organización de los servicios, proceso educativo, evaluación y, finalmente, -- certificación y acreditación, todo lo cual se explica en seguida.

#### Captación de la demanda.

Esta etapa consiste en localizar a los posibles interesados en estudiar con el INEA y motivarlos para que se inscriban a los servicios. Para lograr la participación de los adultos que no saben leer y escribir, o de los que no han terminado su educación básica, el INEA realiza campañas en las que da a conocer -- cuáles son sus servicios y en que consisten.

Además, en una encuesta casa por casa se detecta a los posibles educandos y se les invita a integrarse en un círculo de estudios. Estos círculos pueden funcionar en escuelas, domicilios particulares, centros de trabajo, o instalaciones deportivas, sociales o recreativas.

Por otro lado, se localiza también a los interesados en colaborar como alfabetizadores, asesores, orientadores, visitantes y promotores. Cuando la promoción se hace en centros de trabajo, se busca a trabajadores con un nivel escolar adecuado para que se hagan cargo de los círculos de estudio. A todos ellos, el INEA los capacita para que puedan apoyar en forma adecuada a los adultos.

#### Proceso Educativo.

Cuando ya se tiene localizados a los adultos que desean estudiar con el INEA, --

se forman los círculos de estudio tomando en cuenta el lugar donde viven, los horarios en los que pueden asistir y su nivel de conocimientos.

De esta forma, el programa de Alfabetización se encarga de organizar los servicios para adultos que no saben leer y escribir, y el programa de Educación Básica atiende los servicios de primaria y secundaria.

Si los adultos no pueden participar en los círculos de estudio, también pueden estudiar con apoyo de la radio o la televisión, o ir a centros de asesoría y consulta.

Los adultos estudian con la ayuda del asesor, al ritmo que pueden tanto por el tiempo que tienen, como por su facilidad para avanzar en los programas.

#### Evaluación y certificación.

Cuando el adulto termina la alfabetización se le da su constancia y se le invita a cursar la primaria.

Cuando termina su programa de estudios de primaria o secundaria, se le informa sobre el sistema de acreditación y se le enseña a utilizar los cuadernillos de evaluación para que presente los exámenes que le corresponden. Si los aprueba, se le expide su certificado y se le invita a seguir estudiando.

#### Programas de apoyo a la alfabetización y la educación básica.

Para apoyar lo que el adulto aprende durante la alfabetización y la educación básica, y también para darle al adulto mayores posibilidades de mejorar su calidad de vida y de continuar con su preparación, el Instituto tiene programas de capacitación para el trabajo y desarrolla actividades de promoción de la cultura para la comunidad, que se organizan a través del programa de Educación Comunitaria.

Con este fin, el INEA promueve cursos de capacitación para la generación de autoempleo, que consisten en lograr que participe activamente la comunidad, para instalar pequeños talleres, donde se realizan trabajos sencillos gracias a los

cuales las familias de los que participan en la producción podrán mejorar en su capacidad de consumo.

Al mismo tiempo que se capacita a los educandos, se procura que los productos - que se elaboran estén relacionados con las tradiciones de cada lugar.

El INEA considera muy importante conservar las tradiciones; así se estimula a - que las comunidades aprecien en todo lo que valen sus costumbres, y también ayu - da a difundir la historia y la cultura de las distintas regiones del país.

Además de los talleres comunitarios, el INEA apoya el funcionamiento de las sa - las de cultura en comunidades rurales, en las que se realizan actividades cultu - rales y de capacitación y en las que hay una pequeña biblioteca y se prestan - otros servicios de entrenamiento e inclusive deportivos.

### 3.2.1.- Bases Generales de la Educación de los Adultos.

La educación para adultos se fundamenta en los principios individuales y sociales que expresa la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se apoya - en las capacidades del propio individuo, en la actividad educativa, así como en - la responsabilidad de toda la comunidad, en la igualdad de oportunidades para ad - quirir y transmitir cultura, en la educación como un proceso a lo largo de toda - la vida y en la promoción de condiciones sociales favorables a los cambios que -- requiere el desenvolvimiento de la comunidad (11)

Las finalidades de esta educación plantean la necesidad de:

- Preparar al hombre para vivir una vida en plenitud es decir, en relación crea - dora con sus semejantes y con la naturaleza.
- Manejar una lengua común.
- Proteger, conservar y acrecentar los bienes y valores que constituyen nuestra herencia cultural.

La Ley Federal de Educación establece las bases para que cualquier persona pue - da acreditar estudios, desde primaria hasta profesional, si demuestra tener los

---

(11) Secretaría de Educación Pública. Manual de Asesores de Primaria Intensiva para Adultos. pág. 6

conocimientos suficientes. Se expedirá certificado de estudios y se otorgará diploma, título o grado académico que acredite el saber demostrado. Sin que importe la modalidad de aprendizaje que se haya utilizado.

La educación para adultos toma como base tal apertura y establece las acciones y mecanismos para ofrecer un servicio educativo permanente a los adultos a través de la enseñanza abierta.

### 3.2.2.- Los Adultos en el Programa de Educación para Todos.

El Programa Nacional de Educación para Todos, se propone alcanzar entre otros - el siguiente objetivo:

Ampliar debidamente la educación para adultos, no sólo con una gran campaña de alfabetización, sino procurando que quienes aprendan a leer y escribir cubran - estudios complementarios y queden integrados a actividades culturales ó capacitación, así como a ocupaciones productivas.

Por esta razón la educación para adultos:

- Brindia la misma oportunidad de hacerlo a todos los habitantes del país mayores de 15 años que, por diversas razones, no han sido atendidos por la modalidad escolarizada.
- Permite que todo adulto pueda alcanzar el nivel de conocimientos y habilidades equivalente al de la educación general básica, la cual comprende la primaria y la secundaria.
- Utiliza planes, programas y materiales flexibles, elaborados especialmente para los adultos.
- Propicia el autodidactismo, es decir, una forma de adquirir conocimientos y desarrollar hábitos, habilidades y actitudes de manera personal, aún sin el - auxilio de los planteles educativos.
- Propicia que cada estudiante evalúe su propio aprendizaje.
- Ofrece a los adultos la oportunidad de incorporarse al estudio sin desatender sus ocupaciones habituales., se puede estudiar en el taller, en la fábrica, - en el hogar, en la oficina, en los centros de servicios tanto en el campo como en la ciudad.

- Permite que el educando adquiera conocimientos y desarrolle habilidades, al ritmo que determine el uso de su tiempo libre. No requiere un horario rígido en el estudio, ni se obliga a acreditarlo.
- Apoya con servicios de orientación a través de asesores al usuario que lo solicite.
- Permite que el estudiante se registre en el sistema sin tener que presentar documento alguno.
- Acredita conocimientos en períodos y sitios adecuados a las necesidades individuales o del grupo de estudio.
- Favorece la capacitación para el trabajo.
- Estimula y demanda la participación solidaria de todos en la elevación de los niveles culturales, sociales y económicos del país.

Conforme a la Ley Federal de Educación y de acuerdo a los principales artículos de nuestra constitución referente a la educación y a las necesidades de la población adulta, la primaria intensiva para adultos determinó sus objetivos que son los siguientes:

- Dar bases para que toda persona pueda alcanzar, como mínimo, el nivel de conocimientos y habilidades equivalentes a los de la educación primaria.
- Desarrollar las aptitudes físicas e intelectuales del educando, así como su capacidad de crítica y reflexión.
- Elevar los niveles culturales de los sectores de población marginados para que participen en las responsabilidades y beneficios de un desarrollo compartido.
- Despertar el interés del educando y orientarlo en la resolución de sus problemas personales y comunitarios.
- Hacerlo participe activo en su propio proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de la vida familiar, laboral y social.

Asimismo, los criterios que rigen los libros de texto y demás materiales didácticos elaborados por el Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE) son los siguientes:



- Ser adecuados para el adulto.
- Presentar los contenidos en forma accesible y amena.
- Desarrollar el espíritu crítico.
- Fomentar la creatividad.
- Fomentar la solidaridad.

### 3.3.- MODELO CEMPAE DE ENSEÑANZA ABIERTA.

Para situarnos en lo que significa el modelo CEMPAE de enseñanza abierta, debemos considerar no tan solo la creciente demanda educativa del país, sino conocer también cual es la metodología requerida para los sistemas abiertos de enseñanza. Estos no son como podría pensarse, un "último recurso" para impartir educación, sino una alternativa más para alcanzar la finalidad esencial de todo proceso educativo, esto es, la formación integral del hombre.

Los objetivos del modelo CEMPAE podemos resumirlos así:

- Brindar los medios de enseñanza-aprendizaje a todo aquel que lo requiera y -- esté en condiciones de aprovecharlos, con el fin de que eleve su propio nivel de vida y el de su comunidad.
- Fortalecer en el usuario su interés por el estudio, de suerte que éste llegue a ser un elemento importante en su vida y se convierta en un hábito permanente.

Entre las características de este modelo, cabe señalar las siguientes:

- Reduce las limitaciones de tiempo y de instalaciones.
- Propicia una formación permanente a lo largo de la vida.
- Respeta el ritmo individual de aprendizaje.
- Promueve el autodidactismo y la autoevaluación.

Tres son sus elementos didácticos que utiliza: libros de texto, asesoría y apoyos audiovisuales.

Libros de Texto.- Son el recurso principal, se han elaborado cumpliendo ciertos requerimientos didácticos, se desarrollan en forma ágil y dinámica, responde a las necesidades e intereses del estudiante adulto y propician el auto didactismo.

La Asesoría.- Representa la comunicación entre el usuario y el propio sistema, de manera que se aprovecha la experiencia previa del usuario y se fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias, normalmente a través de círculos de estudios.

Los Apoyos Audiovisuales.- Ayudan al estudio de los libros de texto y sirven también para motivar ó informar a la población.

Como podemos apreciar se puede contribuir al desarrollo de la empresa y del país a través de la inclusión del Sistema de Enseñanza Abierta en los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Para mayor información al respecto se puede acudir directamente al Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), ubicado en las calles de Insurgente Sur No. 2374 ó a las Delegaciones Políticas en el Distrito Federal.

En los estados se puede acudir a la Delegación del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, ó a la Delegación del Trabajo correspondiente.

Asimismo, se pueden consultar los siguientes folletos que proporciona gratuitamente el INEA, este Instituto es dependiente de la Secretaría de Educación Pública:

- Como promover y organizar la Educación para Adultos.- (Este manual explica paso a paso como establecer, organizar y operar los servicios educativos)
- Si Usted quiere. (Folleto dirigido a los trabajadores para motivarlos a continuar con sus estudios)
- El que persevera alcanza. (Brinda información acerca de cómo solicitar y presentar los exámenes y la manera de obtener el certificado.

- Manual del Asesor. (Orienta sobre el contenido y manejo de los libros de texto y recomienda técnicas de enseñanza.
- Auxiliar Didáctico de Círculos de Estudio. (Indica como organizar y animar - las reuniones de los estudiantes e incluye sugerencias prácticas para orientar el estudio.)



Instituto Nacional para la Educación de los Adultos

Educación Básica y Acreditación

# Tú eres tu futuro



Acreditación de estudios de primaria para adultos

¿Que pasó José,  
preparándose para  
ir a casa?

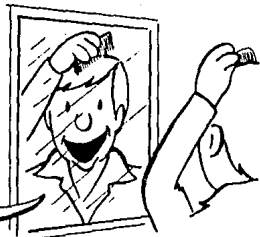


¡No Pedro, tengo prisa  
porque tengo que ir a  
estudiar!



¿A poco ya va  
a la escuela?

¿Pues que cree que hay  
que ir a la escuela  
para estudiar?  
¡No Pedro, también  
se puede estudiar solo!



Y, ¿para que estudia  
si tiene buen trabajo?

¡Nunca es suficiente,  
además sabiendo otras  
cosas puede uno superarse  
y producir más para el país!



¡Ah no, pues eso sí!

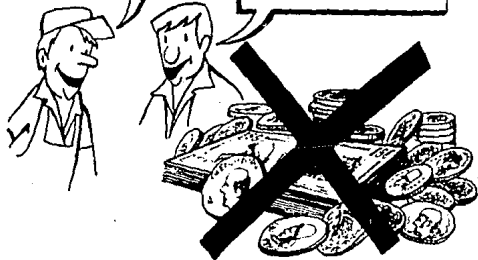


¡Mmm! está bueno, ¿Y cómo le hace uno para entrar?

¡Fácil. Con tener deseos de superarse es suficiente. Sólo tiene que ir a registrarse a las oficinas del Instituto en las delegaciones políticas del Departamento del Distrito Federal! (Ver anexo)

Y ¿cuanto cuesta?

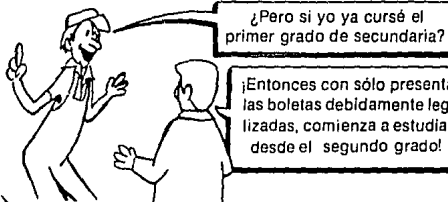
¡Nada, sólo dedicación; se paga únicamente al solicitar examen!



¡Mire, si se registra en primaria, le dan sin costo alguno, doce libros de la primaria para adultos,

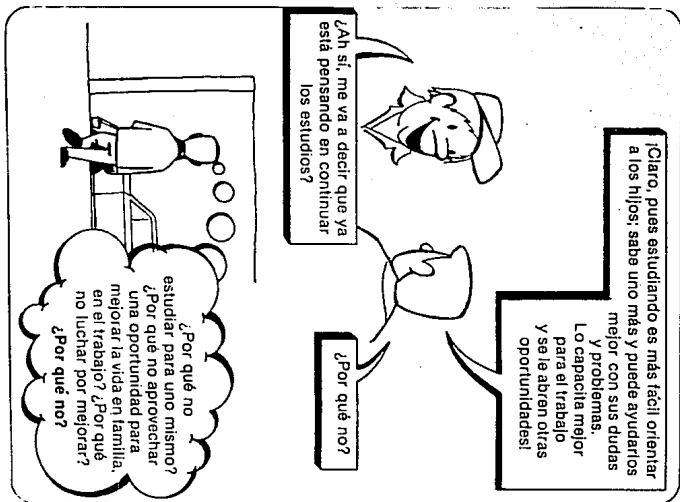


y para secundaria son en total: para primer grado, seis libros, para segundo grado, siete libros, y para tercer grado, siete libros, y es fácil conseguirlos; los puede encontrar en las oficinas del Instituto y en algunas librerías; no es necesario comprarlos de un jalón, de uno en uno, conforme se los vaya estudiando!



¿Pero si yo ya cursé el primer grado de secundaria?

¡Entonces con sólo presentar las boletas debidamente legalizadas, comienza a estudiar desde el segundo grado!



## Anexo

**OFICINAS CENTRALES**  
Popocatepetl No. 14  
Col. Hipódromo Condesa  
06100 México, D.F.

Córdoba No. 23  
Col. Roma  
06700 México, D.F.

**ALVARO OBREGON**  
Av. Revolución No. 1747  
Col. San Ángel  
01000 México, D.F.

**AZCAPOTZALCO**  
José F. Gutiérrez No. 351  
Col. Ángel Zmbrón  
02090 México, D.F.

**BENITO JUAREZ**  
Goya No. 51  
Col. Mixcoac-Insurgentes  
03610 México, D.F.

**COYOACAN**  
Jardín Hidalgo No. 1  
Col. El Carmen Coyoacán  
04100 México, D.F.

**CUAJIMALPA**  
Av. México y Av. Juárez  
(nuevo edificio delegacional)  
Pueblo Cuajimalpa  
05000 México, D.F.

**CUAUHTEMOC**  
Mina y Aldama 2o. Piso  
Col. Guerrero  
06300 México, D.F.

**GUSTAVO A. MADERO**  
Plaza de Las Américas  
Esq. 5 de Febrero y Vicente Villada  
Col. Gustavo A. Madero  
07050 México, D.F.

**IZTACALCO**  
Coyuya y Viaducto Miguel Alemán  
Centro Social 1o. Piso  
Col. La Cruz  
06320 México, D.F.

**IZTAPALAPA**  
Ayuntamiento No. 22 Altos  
Col. Iztapalapa  
09310 México, D.F.

**MIGUEL HIDALGO**  
Estación Tacuba del Metro 4o. Piso  
Calz. México Tacuba Col. Popotla  
11400 México, D.F.

**MILPA ALTA**  
Av. Constitución esq. Av. México  
Villa Milpa Alta  
12000 México, D.F.

**TLAHUAC**  
Cuauhtémoc a Hidalgo  
(a un costado del hospital  
de urgencias) Col. Barrio Sn. Miguel  
13000 México, D.F.

**TLALPAN**  
Matamoros S/N entre Jujutla y  
Tezoquipa Col. La Joya  
14090 México, D.F.

**VENUSTIANO CARRANZA**  
Francisco Del Paso y Troncoso No. 219  
Esq. Fray Servando Teresa de Mier  
Col. Jardín Balbuena  
15900 México, D.F.

**XOCHIMILCO**  
Gaudencio De La Llave S/N  
Esq. Guadalupe Ramírez  
Col. San Pedro Xochimilco  
16090 México, D.F.

---

**¡Basta de rumores! Usted tiene derecho a saber la verdad.**

**¿ Es verdad  
que hoy  
hay menos  
analfabetas ?**

**Juzgue usted mismo:**

**En 1982 había en México 5.9 millones de  
analfabetas adultos.**

---

**Para 1986 esa cifra se reducirá a sólo  
3.3 millones.**

---

**2,600,000  
alfabetizados en sólo 4 años.**



Confederación Nacional  
de Organizaciones Populares

---

**4° Informe de Gobierno**

**Superando sus problemas, México avanza.**



## Logró Alfabetizar el INEA en Puebla a 45 mil Adultos

**Entregará Seis mil Certificados  
Antes de que Termine Este Mes**

**Cuenta el Instituto con un Gran  
Apoyo de los Grupos Sociales**

**LA VOZ**  
de Puebla

Por Gustavo Paz Bretón

PUEBLA, Pue. (OEM).- Con el esfuerzo de un verdadero ejército de alfabetizadores en su mayoría jóvenes poblanos de todos los estratos sociales que han dedicado su entusiasmo, su tiempo y su trabajo-, el Instituto Nacional de Alfabetización de los Adultos (INEA) logró alfabetizar a un total de 45 mil personas mayores de 15 años en el territorio de Puebla, y se llegará a la entrega de 6 mil certificados antes de que termine el presente mes.

Así habló la maestra Matilde del Mar Hidalgo y García Barna, delegada en Puebla de esa institución, quien con mucho optimismo subrayó al ser entrevistada que no sólo se cumplieron las metas para 1988, "sino que se superaron, con números y estadísticas reales".

Cada día el trabajo de poblanos alfabetizadores se ve coronado con éxito, pues hay muchos adultos que reciben atención, personas mayores de 15 años que conocen las letras y que después piden que se les integre a los estudios de primaria, relató la funcionaria federal, quien añadió que "el sexenio del presidente Miguel de la Madrid fue de un gran apoyo para la educación de este tipo".

Se ha repetido muchas veces que México llegará hasta donde llegue su educación; "por eso en el INEA ponemos nuestro mejor esfuerzo para cumplir con este gran compromiso con los poblanos, con los mexicanos y con la nación", abundó.

Matilde del Mar Hidalgo añadió que aún no existe una fecha precisa en la cual el INEA entregue de hecho 6 mil certificados a poblanos de todos los rumbos, en poblados diseminados en los cuatro puntos cardinales, en las localidades más apartadas de la sierra norte, en la mixteca, en sitios inaccesibles, "donde el alfabetizador debe hacer un verdadero esfuerzo por llegar a enseñar, a capacitar para el trabajo y a dedicar su esfuerzo y su tiempo en favor de sectores sociales marginados", concluyó.

En términos generales podemos decir que en donde más se necesitan implantar programas de educación y capacitación es en la provincia, pero desafortunadamente es donde menos se dispone de recursos humanos y materiales para llevarlos a cabo, además la mayoría de los centros de enseñanza se encuentran ubicados en las capitales de los estados y por lo tanto una gran cantidad de individuos no tienen acceso a estos centros de estudios, por lo tanto la enseñanza abierta puede constituir la gran solución, ya que puede llegar hasta el último rincón del país.

Aunque dentro de este trabajo de investigación, me refiero únicamente a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta que son los que permite la Ley incluir dentro de los programas de capacitación y adiestramiento, es alentador saber que también se puede continuar los estudios medios y superiores como son la preparatorio o vocacional y la licenciatura en algunas de sus ramas mediante el sistema de enseñanza abierta ya sea en la Universidad Nacional Autónoma de México y sus planteles, como los del Instituto Politécnico Nacional. Asimismo, la Escuela Bancaria y Comercial de la Ciudad de México, también ofrece este servicio a través del Instituto de Enseñanza Abierta (I.D.E.A.)

#### 3.4.- COMO PROPORCIONAR EDUCACION A LOS TRABAJADORES A TRAVES DEL SISTEMA -- DE ENSEÑANZA ABIERTA Y A LA VEZ CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS LEGALES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

A continuación se mencionan algunos planteamientos legales sobre si es permitido ó no que la empresa imparta en sus instalaciones cursos de educación básica y se consideren como parte de los programas de capacitación y adiestramiento.

Anteriormente se planteaba el siguiente problema:

Si una empresa proporciona programas de estudio de nivel primaria o secundaria a sus trabajadores está cumpliendo con la obligación de capacitarlos. Se estimaba que el desarrollo de programas de instrucción primaria ó secundaria a los trabajadores de una empresa no constituyan el cumplimiento de la capacitación y adiestramiento derivados de la regulación jurídica de esta obligación.

Sin embargo se creía que en muchas actividades de tipo industrial y comercial, dar conocimientos a nivel primaria o secundaria a los trabajadores si se podría considerar como cumplimiento de esta obligación de capacitarlos, en virtud de - que existen numerosos trabajos que para poder aspirar a ellos se requiere tener los conocimientos elementales de la instrucción primaria, sabido es que muchas - por no decir todas las descripciones de puestos, tienen como requisito esencial haber cursado la educación primaria. (12)

Por otro lado, para el trabajador que no posee los conocimientos elementales, - resulta de gran relevancia y una magnífica oportunidad poder prepararse para aspirar a puestos dentro de la empresa que si requieran tal preparación.

A lo anterior hay que agregar el serio problema reconocido por funcionarios e - instituciones respecto al sistema educacional en México, en el sentido de que - es grave el analfabetismo en nuestro país, el cual genera a su vez muchos otros problemas sociales de importancia.

También hay que señalar que las empresas podrían aliviar, por este conducto la - carga económica que representa para el estado el impartir educación primaria y - secundaria con supervisión de las propias autoridades educativas, ya que repre- sentaría una buena colaboración en una función constitucionalmente correspondien- te al estado.

Asimismo, hay que considerar que la inversión que representa proporcionar ins- trucción primaria o secundaria a los trabajadores resulta de más alto nivel que si se diera únicamente capacitación y adiestramiento con personal propio de la - empresa, como lo permite la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-B.

Además los propios trabajadores logicamente desearían con mayor afán el superar- se mejorando su preparación elemental, porque les abriría nuevas oportunidades - de trabajo, de las cuales estarían privados si no tuvieran dicha instrucción.

Afortunadamente a partir de 1980 la posición del gobierno a este respecto cam- bió y es él mismo quién está promoviendo que se impartan estos cursos a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la de Educación Pública.

---

(12) Díaz Guajardo Amador. ob. cit. pág. 30

Sobre el particular a continuación se menciona las reformas que en materia de capacitación y adiestramiento fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de Agosto de 1980, a raíz del convenio celebrado entre las Secretarías del Trabajo y Previsión Social y la de Educación Pública.

## DIARIO OFICIAL

### SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Oficio por el que se da a conocer la posibilidad de que los patrones y trabajadores incluyan en los planes de capacitación y adiestramiento los niveles educativos conocidos como Alfabetización, Primaria Intensiva para adultos y Secundaria Abierta.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.—Secretaría del Trabajo y Previsión Social.—No. de oficio: 01.—4549

C. Lic. Jorge E. Beyer Esparza,  
Director de Capacitación y Adiestramiento  
de la Unidad Coordinadora del Empleo,  
Capacitación y Adiestramiento.  
Oficinas.

De conformidad con lo que dispone el artículo 153-Q, fracción VI, de la Ley Federal del Trabajo, los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento a que se refieren los artículos 153-N y 153-O del Ordenamiento citado, deben cumplir los requisitos que establezcan los Criterios Generales que al efecto se expidan.

De acuerdo con lo anterior y atendiendo peticiones del sector obrero y del sector patronal que fueron consideradas procedentes por el Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, así como para cumplir con los términos del Convenio que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social firmó con la de Educación Pública el 7 de julio de 1980, se expide el siguiente criterio:

1.—Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos, alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

a) Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados contenga, además, cursos o eventos directamente destinados al logro de las finalidades que señala el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, a través del perfeccionamiento, actualización y mejora de las habilidades conocimientos y actitudes típicas del puesto de trabajo de que se trata.

b) Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada trabajador, más de 6 meses el primero de ellos, ni más de 24 cada una de los dos restantes, ni representen más del 40% de la duración del programa de

capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas-hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

c) Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos o secundaria abierta, se impartan dentro de la jornada de trabajo.

d) Que, en relación con los cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los artículos 153-I, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

e) Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos, o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluyan en el módulo B de la Forma UCECA-2 o en el apartado 2, columna de Sistemas Generales del módulo 1 de la Forma UCECA-2-A, con expresión de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Causantes, en la columna destinada al número de registro ante UCECA.

2.—Sobre este particular, la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de UCECA, deberá de establecer la coordinación necesaria con las autoridades competentes de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este Criterio y el debido cumplimiento de las cláusulas segunda, tercera y cuarta del convenio que esta Secretaría y la de Educación Pública celebraron el 7 de julio de 1980.

Para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, la Dirección de su cargo solicitará a la Secretaría de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones expedidas en dicho periodo.

El criterio a que se contrae el presente oficio, deberá hacerse del conocimiento de los particulares mediante publicación en el "Diario Oficial" de la Federación y en los Periódicos Oficiales de las Entidades Federativas.

Atentamente.

Sufragio Efectivo. No Reelección.

Ciudad de México, 15 de agosto de 1980.—El Secretario, Pedro Ojeda Paulina.—Rúbrica.

# SI USTED QUIERE...

## La alfabetización, la primaria intensiva y la secundaria abierta

**PUEDEN SER INCLUIDAS EN LOS PLANES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE SU EMPRESA, DE ACUERDO CON EL CONVENIO SUSCRITO ENTRE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL Y LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.**

DIARIO OFICIAL, 22 DE AGOSTO DE 1980.

- Podrá dedicarse a educación básica hasta el 40 por ciento del total del plan en función de las horas-hombre que se vayan a impartir al total de trabajadores.
- A un mismo trabajador se le podrán impartir hasta 6 meses de alfabetización, 24 meses para primaria intensiva y 24 meses para secundaria abierta.
- Como todos los programas de capacitación, el programa de educación básica deberá ser aprobado por los trabajadores o sus representantes, impartirse dentro de la jornada de trabajo y registrarse ante la UCECA.

### ES RECOMENDABLE:

- Que la primera etapa de capacitación se dedique a la educación básica para que los trabajadores adquieran el mínimo de conocimientos que les permita el acceso a la capacitación especializada.
- Que dedique el 40 por ciento del total de horas-hombre de capacitación a la educación básica de los trabajadores que la necesitan. Es decir, un grupo puede recibir educación básica, mientras otro recibe capacitación específica.
- Que si usted ya registró sus programas y no incluyó la educación básica, los reprograme y optimice sus recursos.

# USTED PUEDE...

**Brindar educación  
básica  
a sus trabajadores  
sin distraerlos  
de su ocupación habitual,  
ya que:**

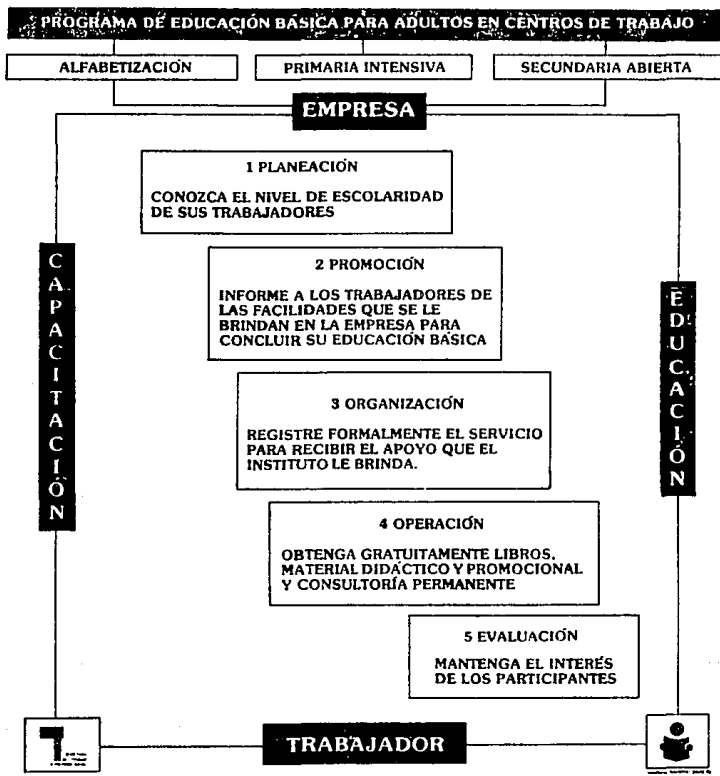
- Adquirirán conocimientos a su propio ritmo
- Estudiarán en el centro de trabajo, a la hora que más convenga
- Desarrollarán la habilidad de aprender por sí mismos
- Obtendrán su certificado de estudios
- Elevarán su calidad de vida

---

**Y EL INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACIÓN  
DE LOS ADULTOS  
LE OFRECE GRATUITAMENTE PARA LLEVAR A CABO ESTE  
PROGRAMA**

---

- Asesoría permanente
- Capacitación de asesores
- Material de promoción
- Auxiliares didácticos para la alfabetización
- Libros de texto de primaria intensiva diseñados especialmente para adultos
- Aplicación de los exámenes en el propio centro de trabajo
- Certificado de estudios con validez oficial



Los pasos a seguir para la impartición de estos cursos educativos dentro de las empresas son los siguientes:

Planear.

- Identificar a los trabajadores analfabetas y a los que no han concluido la primaria o secundaria.
- Detecte a los posibles asesores (puede ser asesor cualquier empleado o funcionario de la empresa que haya terminado la secundaria y/o preparatoria y que tenga deseos de ayudar a estudiar a sus compañeros de trabajo)
- Designe un responsable por parte de la empresa quién será el encargado de organizar y administrar los servicios educativos.
- Seleccione la modalidad educativa que se adapte a las características y necesidades de su empresa, pueden ser:

Unidad de Servicios de Educación Básica (USEB).- Integrada por círculos de estudio que se forman con grupos de compañeros, vecinos o amigos que comparten el deseo de estudiar y se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias y resolver dudas. Los círculos son orientados por un asesor que como hemos dicho puede ser cualquier persona que haya terminado la secundaria y/o preparatoria.

Centro de Educación Intensiva.- (CEI).- Integrado por grupos de estudiantes con escolaridad semejante que se reúnen diariamente y cuyas actividades son orientadas por un profesor titulado que evalúa directamente los conocimientos.

Promover.

- Reuna a los trabajadores y motívelos a estudiar, proporcioneles información y orientación sobre el programa.

Organizar.

- Registre su servicio ante el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).
- Registre su programa ante la Dirección General de Capacitación y Productividad.



- Integre círculos de estudio de acuerdo a los horarios que más le convengan.
- Solicite al INEA el curso de capacitación para asesores que tiene una duración de 20 horas y es gratuito.

#### Operar.

- Obtenga el material de promoción y apoyo que distribuye gratuitamente el INEA.
- Solicite gratuitamente los libros de texto de introducción y de primaria intensiva en las tiendas CONASUPO o en las oficinas de las delegaciones del Instituto en los estados.
- Estimule la participación de asesores y estudiantes (felicitaciones verbales y escritas, libros, constancias, etc.)

#### Evaluar.

Supervise periódicamente los servicios educativos.

- Promueva la acreditación de conocimientos y la obtención de certificados.
- Disfrute de los resultados.

A continuación se mencionan algunas empresas que de acuerdo con la información proporcionada por el INEA, cuentan ya con el "Programa de Educación Básica para Adultos en Centros de Trabajo."

- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lito Offset Atenas, S.A.
- Acabados Finos Industriales, S.A.
- Johnson & Johnson, S.A. de C.V.
- Hilaturas Selectas, S.A.
- Noty Formas, S.A.
- Lapicera Mexicana, S.A. de C.V.
- Avon Cosmetics, S.A. de C.V.

Asimismo, El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, proporcionó cifras a Enero de 1989 de todas aquellas personas mayores de 15 años que aún permanecen sin la educación básica.

De 54 millones de personas mayores de 15 años, 4.5 millones son analfabetas y 21 millones no han terminado la educación primaria y 10 millones no han concluido la secundaria.

Como podemos apreciar, el rezago educativo que tiene nuestro país es todavía - bastante alarmante, de ahí la imperiosa necesidad de que todos conjuntemos esfuerzos para tratar de solucionar este grave problema.

**INSTITUTO  
DE  
ENSEÑANZA  
ABIERTA**

extensión educativa de la



69

**ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL**

Institución particular reconocida por la Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial del 11 de Septiembre de 1936

ALEJANDRO PRIETO C. P. DIRECTOR GENERAL, REFORMA 302, CDMX, MEXICO D. F.

TEL: 546-03-46, 546-01-77, 546-20-12 y 546-55-70

México, D.F., Junio 20 de 1936.

SRITA. MARIA ESTHER TIELVE CENDEJAS,  
P r e s e n t e.

Estimada Srita. Tielve:

Actualmente es una exigencia contar con personal altamente capacitados, y gran parte de esa preparación depende de poner al alcance de los empleados los medios idóneos para que lo logren.

Posiblemente, una de las grandes limitantes para que el personal se capacite es la falta de tiempo o ganas de regresar a un salón de clases. Ahora a través de la Enseñanza Abierta esos problemas quedan resueltos.

La Escuela Bancaria y Comercial dentro de su Instituto de Enseñanza Abierta (I.D.E.A.) pone a disposición de las empresas, programas de capacitación, que les permitirá brindar a sus empleados todos los conocimientos existentes en áreas administrativas y contables. De hecho, bajo este sistema de enseñanza podemos ofrecer carreras profesionales, técnicas o bien el estudio de más de 100 materias distintas que pueden cursarse en forma independiente.

Para que usted esté enterado sobre nuestros servicios académicos, le adjuntamos folletos que describen el sistema de enseñanza abierta y como es que se imparten en esta Institución. Es muy posible que su empresa se vea ampliamente favorecida si utiliza directamente nuestros servicios en sus programas de capacitación; o bien, invitar a sus empleados para que éstos, en forma independiente, enriquezcan sus conocimientos y así desarrollen mejor su trabajo.

Si después de leer nuestros folletos tiene alguna duda, favor de ponerse en contacto directamente conmigo.

Á T E N T A M E N T E

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL, S.C.

LIC. CARLOS PRIETO SIERRA,  
Director Auxiliar.

CPS\*tra.

## C A P I T U L O I V

### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Debido a la magnitud e importancia de este capítulo, lo he dividido en dos partes, una de tipo conceptual metodológico y otra de tipo práctico, en donde se aplica el diagnóstico de necesidades de capacitación adiestramiento y desarrollo a la empresa "EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V."

#### 4.1.- NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Antes de hablar de este tipo de necesidades, me gustaría definir lo que entendemos por necesidad, capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Necesidad.- Implica que algo falta, que hay limitación en alguna parte, que hay carencia o ausencia de algo.

Sabemos que hay varios tipos de necesidades como son: fisiológicas, de estima, de conocimientos, económicas, etc., pero nos abocaremos exclusivamente a las que nos ocupan, las de capacitación.

Al tratar de definir lo que se entiende por capacitación, adiestramiento y desarrollo, encontré diversos significados, algunos autores los conceptúan como términos afines, La Secretaría del Trabajo, únicamente hace mención al término de capacitación y adiestramiento, por lo cual trate de buscar los significados que concordasen con la mayoría de las opiniones, los cuales a continuación se mencionan:

Capacitación.- Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Adiestramiento.- Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Desarrollo.- Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad, carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia,

sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.

De acuerdo con esta definición, el desarrollo está implícito en la capacitación y el adiestramiento, por lo que en lo sucesivo me referiré únicamente al hablar del tema que nos ocupa dentro de este trabajo, como "capacitación y/o - adiestramiento."

Después de analizar los conceptos anteriores, podemos definir a la necesidad de capacitación y adiestramiento como las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Por lo tanto la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, -- debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Para poder decir que un trabajador carece de ciertos conocimientos relacionados con su puesto, se debe conocer primero la descripción del mismo.

Por lo tanto debemos entender por necesidades de capacitación y adiestramiento la diferencia entre los estándares de actuación de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

Esto quiere decir, que no cualquier problema en el desempeño del trabajo se traduce, a una falta de capacitación, puede ser también por razones tales como: -- motivación, dirección inadecuada, clima organizacional, etc.

#### 4.1.1.- Tipos de necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Existen varios tipos de necesidades de capacitación y adiestramiento, las cuales a continuación se detallan:

- Manifiestas.
- Encubiertas.
- Organizacionales.
- Departamentales.
- Ocupacionales.
- Individuales.

Necesidades Manifiestas.- Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico, estas necesidades son bastantes evidentes por eso se dice que son manifiestas, para esto es imprescindible conocer los objetivos de la empresa y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido ó transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramienta, métodos de trabajo y procedimientos, representan necesidades manifiestas.

La capacitación requerida para atender este tipo de necesidades, recibe el nombre de preventiva, por lo tanto los cursos deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan cambios. El dar este tipo de capacitación o inducción de las funciones que se van a desempeñar, ayudará a que se logren los objetivos establecidos y a que el personal de nuevo ingreso se identifique más rápido con las funciones de su puesto y con la compañía. (13)

Necesidades Encubiertas.- Se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes, en este caso el personal continuará indefinidamente en su puesto.

La capacitación que se impartirá en este caso será de tipo correctivo, dado que pretende resolver la problemática existente.

Las necesidades encubiertas enfrentan por lo general una resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores.

Necesidades Organizacionales.- Se dan cuando se habla de debilidades generales, es decir, que gran parte de la empresa está implicada, estas se presentan en un cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de políticas.

---

(13) Alejandro Mendoza Nuñez. Manual para detección de necesidades de capacitación. Pág. 38

Necesidades Departamentales.- Son las que afectan a una área importante de la - empresa (división, gerencia, departamento ó sección.)

Necesidades Ocupacionales.- Son las que se refieren a un puesto en particular - (vendedor, mecánico, supervisor de producción, auxiliar de contabilidad, etc.)

Necesidades Individuales.- Son las que se ubican respecto a cada trabajador.

#### 4.2.- IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

El diagnostico de necesidades de capacitación, es el análisis de los síntomas, - de las situaciones de preocupación y de los problemas que se presentan en una - empresa, con el objeto de definir si éstos son originados por la falta de conoci- mientos, habilidades ó actitudes incorrectas de los trabajadores dentro de la em- presa.

Este diagnostico, busca encontrar las diferencias que existen entre lo que se de- bería hacer en una empresa, departamento, nivel ocupacional ó puesto de trabajo y lo que en realidad se hace, esas diferencias pueden referirse a necesidades pre- sentes ó futuras, tomando en cuenta el proceso de enriquecimiento de un puesto ó la posibilidad de que un trabajador escale puestos de mayor responsabilidad cada vez.

#### Síntomas Manifiestos y Síntomas Encubiertos.

Las Empresas deben analizar y estudiar los síntomas que tengan antes de realizar un diagnostico de necesidades de capacitación y adiestramiento, ya que los sínto- mas son los indicadores de los problemas existentes o futuros.

Síntomas Manifiestos.- Indican un problema fácilmente detectable.

Síntomas Encubiertos.- Indican problemas que requieren un minucioso análisis pa- ra encontrar lo que los origina.

#### Técnicas de Diagnostico.

Es indispensable para el diagnóstico, el utilizar por lo menos dos tipos de técnicas

para analizar una actividad, un proceso ó un problema, ya que debe asegurarse - la obtención correcta de las evidencias que justifiquen las necesidades de formación profesional que existen en la empresa.

Las técnicas más usuales para detectar necesidades de capacitación son:

Entrevista.- Interrogatorio dirigido por un investigador con el propósito de obtener información de una persona en relación con un aspecto específico, ésta puede ser dirigida, semidirigida ó libre, siendo las dos primeras las más valiosas y económicas.

Questionario.- Práctico para la investigación de una área en la que existen muchas personas que guardan una similitud de funciones, además puede diseñarse un cuestionario para cada objetivo que se persiga. Hay dos tipos de cuestionarios - de preguntas cerradas ó abiertas.

Lista de verificación.- Esta consiste en colocar en una lista detallada, las -- partes ó fases ordenadas, además en una secuencia lógica de un puesto, una parte del mismo, el proceso, el área de responsabilidad ó la actividad seleccionada.

Exámenes ó Pruebas.- Son una de las mejores herramientas para determinar las carencias de conocimientos, las cuales incluyen preguntas directas, de comprensión, de relación de columnas, de selección múltiple, de alternativa, etc.

Hojas de Inventario de Habilidades.- Normalmente utilizada para diagnosticar -- necesidades de capacitación a nivel de obreros, ó para personal de tipo operativo, permite identificar fácilmente las actividades en niveles bajos y con las - personas directamente afectadas.

Análisis de Puestos.- Consiste en enlistar ordenadamente lo que debe hacerse en un puesto y lo que se necesita par ejecutarlo correctamente.

Observación directa.- Permite corroborar otras técnicas utilizadas en la detección de necesidades de capacitación, pudiendo tenerse una fuente fidedigna de - información a través de su aplicación.



### Informe del Diagnóstico.

El informe del diagnóstico, es un instrumento que nos sirve para emprender las acciones de capacitación y adiestramiento del personal de la empresa, estas acciones suelen basarse en informes cuyo contenido da la pauta sobre las que se orientarán los esfuerzos y actividades de capacitación del personal hacia aquellas personas que más lo necesiten, en los temas que más se requieran y en el momento más oportuno.

El Diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, es importante ya que:

- Nos proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos ó eventos que la empresa requiera.
- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar, solo cuando existen razones válidas se justifica la capacitación.
- Propicia la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar al personal, evitando así que la capacitación se considere panacea.
- Asegura en mayor medida, la relaciones con los objetivos, los planes y problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y los de la organización.
- Genera datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

El punto clave de partida de las acciones de capacitación y adiestramiento, está en el diagnóstico de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto del proceso lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aún cuando tengan serias necesidades, se observa la siguiente combinación de variables:

- No sabe y no tiene aptitudes para aprender las funciones del puesto (trabajador mal seleccionado para el puesto que ocupa)

- No sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación y esta - desmotivado)

Ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, tomando en cuenta que los resultados serían infructuosos.

#### 4.3.- PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

"Cuando primero hayamos sabido dónde nos encontramos y adónde nos dirigimos, solo entonces podremos decir acertadamente que hacer y como hacerlo"

"Abrahan Lincoln"

La naturaleza y amplitud de las necesidades, así como la diversidad de características de los trabajadores, exigen varios procedimientos.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar -- las necesidades manifiestas y los utilizados para las de tipo encubierto, debemos tomar en cuenta también los recursos económicos y técnicas con las que cuenta la empresa.

Otros aspectos importantes que debemos considerar, es que la mayoría de las empresas no cuentan con una área encargada de la capacitación ó con alguna persona dentro del área de Recursos Humanos, que se haga responsable de dicha función.

El contratar asesoría externa para que realice la función del diagnóstico de necesidades de capacitación, la elaboración e implementación de los planes y programas, sería una solución y otra sería el que una persona de la empresa, de preferencia del área de Recursos Humanos, se dedicará exclusivamente a realizar dicha función.

A continuación se mencionan algunos procedimientos que se pueden utilizar para -- aquellas empresas que aún teniendo ciertos trámites realizados en materia de capacitación, no cuentan con un sistema apropiado, así como para aquellas otras -- que no tienen nada respecto a la materia.

Los procedimientos a continuación descritos, se pueden llevar a cabo por personal de la empresa, lo cual representa una ventaja desde el punto de vista económico.

Procedimiento para la detección de necesidades de capacitación manifiestas.

Como habíamos mencionado con anterioridad, en esta clasificación se encuentran - los nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de procedimientos, de políticas, etc.

Estas necesidades manifiestas las podemos agrupar en tres grandes grupos que -- son:

- Referentes a algunos conocimientos o información no relacionada directamente - con las tareas del puesto.
- Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.
- Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos ó informaciones nuevas al personal (cambio de Políticas, características de una nueva materia prima, etc.)

Este es el procedimiento más sencillo, ya que basta con definir el contenido temático a los trabajadores involucrados, anotando los puestos que ocupan, sus características tanto del puesto como algunas personales y en base a lo anterior, se puede definir y planear la capacitación necesaria.

Los beneficios que se obtienen de esta clase de capacitación son tangibles y -- además existe una respuesta adecuada por parte del personal, dado que es de cor -- ta duración y se comprende su relación con problemas o situaciones inmediatas - de la empresa.

Un ejemplo de este tipo de capacitación se tiene cuando la empresa dá a conocer nuevas políticas a través de sus sistemas de información, como puede ser el Manual de Políticas y Procedimientos. Este tipo de información se puede dar a co -- nocer a través de la Dirección General en forma directa a los Gerentes y Jefes de Departamento y éstos a su vez hacerla llegar a su personal.

Necesidades en que se involucran solamente algunas funciones del puesto.- Se -- presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el conteni -- do del puesto, o cuando son modificados los equipos, las herramientas ó los pro -- cedimientos.

El procedimiento para este tipo de necesidades será el siguiente:

- Obtener la descripción del puesto, así como las características de los equipos, herramientas y procedimientos anteriores.
- Elaborar la descripción del puesto, de las características de los equipos, - herramientas y procedimientos nuevos.
- Comparar las dos descripciones para definir cuales funciones necesitan capacitación o que procedimientos nuevos deben ser aprendidos.
- Identificar que trabajadores están implicados en estos cambios e indicar sus - características personales.

Situaciones en las que se hace necesario aprender el puesto de trabajo por completo.

Para el personal de nuevo ingreso este tipo de capacitación se le conoce con el nombre de programa de inducción, el cual ayuda a que el nuevo empleado se integre más rápidamente a su trabajo y en general a la empresa.

El procedimiento que podemos utilizar para este tipo de necesidades es el siguiente:

- Recabar o elaborar una descripción del puesto en caso de que no la haya.
- Analizar las tareas (conviene excluir las tareas poco frecuentes, las muy simples ó aquellas tan complejas que deben constituir una segunda etapa de capacitación que se proporcionará cuando el trabajador ya posea los conocimientos y habilidades básicas.
- Precisar las tareas en que sea necesario capacitar, separando las que sean sujetas de una segunda etapa de capacitación.
- Identificar los trabajadores implicados y sus características personales.
- Indicar la fecha en que las necesidades deben quedar cubiertas.

Una vez que se ha definido la naturaleza y extensión de las necesidades de tipo manifiesto, es conveniente analizar concienzudamente en especial para los nuevos ingresos ó para las promociones, es decir, que conviene más a la empresa --

capacitar internamente los recursos humanos que necesita u obtener éstos ya capacitados del mercado laboral.

Esta decisión dependerá de las políticas de la empresa, de la urgencia que se tenga de cubrir el puesto ó también de las características del puesto de que se trate.

Otro aspecto que se debe considerar en caso de que se decida por impartir la capacitación por parte de la empresa, será el de si la capacitación se impartirá - por instructores internos ó si se enviará al personal a capacitarlo externamente.

#### Procedimiento para determinar las necesidades encubiertas.

Las necesidades de capacitación no previsibles son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su determinación, dado que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de -- tipificar como son: actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima organizacional de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios o cultura -- de los trabajadores y directores.

No se puede definir un criterio exclusivo para determinar este tipo de necesidades, ya que éstas pueden cambiar con el tiempo y además están expuestas a fuerzas ajenas a la empresa y al trabajo mismo.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, juega inicialmente un papel importante para lograr acercarse al ideal del perfil del puesto, pero de ahí en adelante se deben combinar varios factores para evaluar el desempeño, los cuales a continuación se mencionan:

- El desempeño del puesto se encuentra influenciado por variables ajenas al mismo, como pueden ser las interrelaciones que tiene con otros puestos ó las características del equipo ó maquinaria inherente al mismo.
- Se asciende en la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las necesidades y la complejidad de las tareas aumenta necesariamente.

Cuando el resultado del puesto depende casi exclusivamente del trabajador y la -

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

labor es sencilla, la determinación de necesidades de capacitación es relativamente sencilla.

En cuanto al procedimiento para detectar este tipo de necesidades, es preciso - definir en que nivel organizacional se va a iniciar.

Existen cuatro niveles de iniciación del diagnóstico de necesidades encubiertas: la empresa completa, un área crítica, un puesto ó una situación.

Una investigación de toda la compañía desembocará necesariamente en el estudio de puestos y situaciones, pero lo inverso difícilmente nos daría el mismo resultado.

Como hemos mencionado varias veces la capacitación dentro de la mayoría de las - empresas, no recibe todo el apoyo que debería por lo cual es conveniente preguntarse a que nivel de la organización se llevará a cabo la determinación de necesidades de capacitación.

Los procedimientos que se sigan y la información que se deba recabar dependerá - del nivel en que se inicie, aumentando su complejidad en cuanto pase de situación a puesto y así sucesivamente.

#### Selección de áreas críticas.

A partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas, - se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la empresa, éstas pueden ser Direcciones, Gerencias, Departamentos, Secciones, Oficinas, etc.

Los criterios que se emplean para seleccionar las áreas críticas son:

- Grado en que se obstaculiza el logro de las metas de la empresa.
- Monto de las pérdidas directas e indirectas que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuello de Botella)
- Amplitud de las necesidades de capacitación y/o importancia de las mismas.
- Incapacidad para absolver las nuevas metas que se están planteando.

La cuantificación de estos criterios permitirá establecer la prioridad de las -

áreas. En principio el área más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente hasta concluir con todas las áreas afectadas.

Hay algunas ocasiones en que la Dirección ó Gerencia General nos indica que -- área ó áreas son las críticas, con lo cual se eliminan algunas fases mencionadas anteriormente, sin embargo, es conveniente recabar el punto de vista respecto a las razones por las que se considera crítica una área determinada.

La Labor del investigador una vez detectada el área, consiste en precisar lo -- mejor que sea posible la magnitud de la problemática del área, para ello puede servirse de las técnicas antes mencionadas, también es conveniente utilizar las entrevistas y observaciones, para obtener la mayor información al respecto que sirva para seleccionar y definir los puestos que requieren mayor capacitación.

Una vez detectados él ó los puestos que requieren capacitación, debemos recabar la descripción del puesto ó hacer un listado de tareas del mismo, esto es -- necesario porque debemos conocer el contenido del puesto para ver cual de las técnicas de diagnóstico de necesidades debemos utilizar.

Cuando existe descripción del puesto, y las condiciones lo permiten puede definirse el estándar de desempeño ó las normas de actuación. Este es un excelente instrumento para comparar el desempeño de los trabajadores con su real, lo cual ayudará a definir las necesidades de capacitación.

Como sabemos un estándar se utiliza como regla para la medición de: cantidad, -- peso, extensión, valor ó calidad y que sirve como modelo o ejemplo.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que existe una diferencia entre la -- descripción del puesto y el estándar de actuación ó desempeño, pues la primera señala lo que hace el trabajador y el segundo especifica como lo debe hacer ó -- sea lo que se espera de la persona que ocupa el puesto.

Los estándares de actuación o desempeño, señalan claramente a un empleado lo -- que su Jefe espera concretamente de él, de tal forma que la evaluación del desempeño se puede realizar sobre bases objetivas ciento por ciento. Esto es evidente, ya que la fijación de los estándares de actuación o desempeño no es unilateral e impositiva, sino bilateral y plenamente aceptada, pues Jefes y personal

están de acuerdo sobre las metas y medidas sobre las cuales se evaluará el desempeño, obteniéndose así un alto compromiso de realización, aumentando con ello la eficiencia de resultados.

A continuación se presenta un ejemplo ficticio de la evaluación del desempeño mediante los estándares de actuación.

EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V.

Evaluación del desempeño.

Nombre: Clara Sánchez Rodríguez.

Puesto: Secretaria de la Gerencia de Relaciones Industriales.

Período: Del 15 de Marzo al 15 de Junio de 1989.

Descripción del Puesto.

Estándar de actuación o desempeño.

Usted estará haciendo un buen trabajo cuando:

Tomar dictado a fin de transcribirlo a máquina

No se presente más de un error de interpretación en la lectura taquigráfica del texto y cero errores en la transcripción mecanográfica.

Clasificar y distribuir toda la documentación que se reciba en el departamento.

La documentación que se reciba diariamente de los diferentes departamentos ó dependencias externas, la selle, separe y entregue a las personas a quien corresponda oportunamente.

Atender a los Jefes de Departamento y personal que solicite información.

Atienda y canalice eficazmente a toda persona que llegue al departamento solicitando un servicio ó información.

Se encarga del archivo general del departamento, así como de los expedientes del personal.

El archivo del departamento se encuentre al corriente y debidamente clasificado, así como toda la documentación del personal



Se encuentre debidamente archivada en sus - expedientes.

---

Observaciones.- Una vez analizadas cada una de las funciones del puesto de referencia, se obtuvo como resultado que la Srta. Clara Sánchez Rodríguez, esta desempeñando su puesto en un 90% de eficiencia, ya que requiere de capacitación en lo referente a la toma de dictado y transcripción a máquina, por lo que se recomienda que se le envíe a un curso de taquimecanografía y redacción.

Es evidente que el estándar de actuación o desempeño, facilita la cuantificación del rendimiento del personal y que, en caso de que se implante un programa de capacitación, será el mejor criterio para saber si la situación ha cambiado.

#### Análisis de la información recabada.

La parte medular de la información recabada, consiste en comparar los datos que proporcionan tanto el Jefe de los sujetos investigados, así como ellos mismos, -- pueden haber ligeras discrepancias entre dichas fuentes de información, la diferencia más común reside en que los trabajadores y sus Jefes tienen una concepción distinta de cuales son las necesidades de capacitación y de las causas que las -- justifican.

Es evidente que el propio trabajador puede estar consciente de sus necesidades de capacitación pero esta situación varía mucho de caso en caso, algunos trabajadores pueden estar recelosos acerca de la investigación y ocultar intensionalmente información que a su juicio, podría utilizarse para causarles algún daño.

Por otro lado, es de esperarse que los Jefes conozcan a sus subordinados, incluyendo sus necesidades de capacitación, sin embargo esto no siempre es cierto.

Algunas ocasiones se pone de manifiesto la incapacidad de los Jefes y su desconocimiento de la capacitación, lo cual es una clara demostración de sus particulares necesidades de capacitación y posible explicación de las deficiencias de sus subordinados.

Algunos Jefes presentan como reacción defensiva a su ineptitud, hostilidad hacia el investigador, otros por el contrario, manifiestan que sus trabajadores fueron mal seleccionados, que no tienen un nivel de escolaridad adecuado, que son flojos, irresponsables, etc., y que por lo tanto es necesario capacitarlos en todas las tareas del puesto.

El investigador debe estar atento a todo este tipo de situaciones y darle crédito a aquello que este apoyado en hechos, asegurandose de que no sean simples opiniones o comentarios infundados.

El especialista en capacitación requiere contar entre otras habilidades con la de poder discriminar diferentes variables que afecten el desempeño de los trabajadores. Además, de las necesidades de capacitación, existen por lo menos -- tres grupos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y por consiguiente ser la causa de los problemas.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

Problemas organizacionales.- Equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencia de herramienta apropiada, desorganización, etc.

Falta de Aptitudes del Personal.- Psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc. (el trabajador no puede)

Falta de motivación.- Los trabajadores no quieren realizar la labor que se espera de ellos (el trabajador carece de estímulos para realizar su tarea.)

#### Elaboración del Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Este informe es común tanto a las necesidades de tipo manifiesto como a las de tipo encubierto, la elaboración del informe es importante por que:

- Describe la situación, tal como fué investigada, el lugar y tiempo determinado, lo cual es la mejor prueba del carácter sistemático de la capacitación, - constituye un valioso antecedente.
- Facilita la presentación que de las necesidades localizadas tenga que hacerse a los Directivos de la Compañía, así como de los procedimientos seguidos.

- Incluye el conjunto de datos (deficiencias, evidencias, etc.) que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.

Como todos los informes técnicos, éste deberá ser claro, preciso y tener buena organización.

El informe es la culminación de una labor difícil y delicada, que podrá conducir en caso de ser aceptado, a una serie de decisiones no solo sobre capacitación, sino sobre otra deficiencia que se hubiera detectado durante la investigación.

#### Resultado del Diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento.

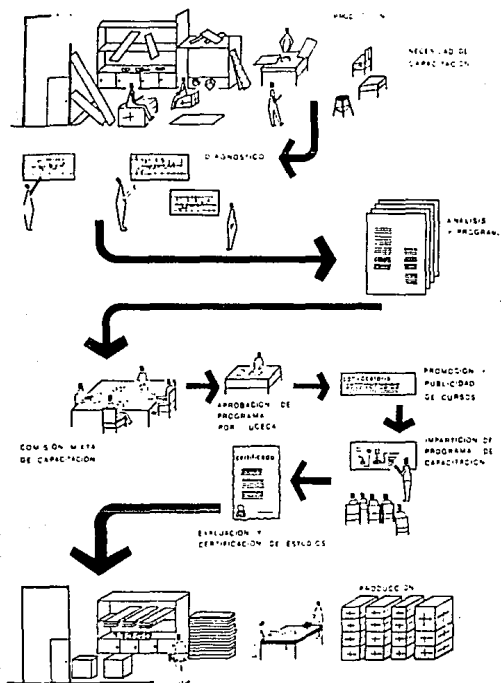
Como sabemos el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, debe ser la primera actividad del proceso de capacitación del personal, ya que proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la investigación realizada para el diagnóstico de necesidades culmina con la elaboración y presentación del informe correspondiente, el cual deberá contener los siguientes datos:

- Datos de identificación.- Nombre de la empresa, fecha de iniciación y conclusión del diagnóstico de necesidades de capacitación, ubicación del área y del puesto o puestos investigados, así como el nombre del Analista que realizó la investigación.
- Procedimiento Empleado.-Pasos seguidos en el acopio de la información.
- Técnicas utilizadas.- Formas particulares de recabar los datos.
- Actitudes de Trabajadores y Supervisores.- Forma en que reaccionaron ante la investigación realizada y en especial ante la capacitación.
- Resultado del Diagnóstico de necesidades de capacitación.- Número de trabajadores investigados, características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y su justificación.

- Problemas que requieren soluciones diferentes a la Capacitación.- Otros problemas que no ameriten capacitación y posibles propuestas.
- Observaciones.- Se menciona cualquier aspecto que se considera importante y - que puede ayudar.

DIAGRAMA QUE ILUSTRA EL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, PARTIENDO - DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.



EMPRESA EN TENDENCIA DE CRECIMIENTO EN MATERIA PRODUCTIVA

4.4.- CASO PRACTICO DE UN DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, APLICADO A LA COMPAÑIA "EDICIONES UNIVERSO, S. A. DE C.V."

Antes de desarrollar este caso, quiero hacer mención de que los datos de la empresa a que me refiero son ficticios, ya que por ética profesional cambié el nombre, la ubicación, el nombre de sus integrantes, así como algunos datos más, no obstante contaba con la autorización de la Dirección General y con todas las facilidades para llevarlo a cabo, ya que tuve la oportunidad de colaborar en esta empresa dentro del área de Recursos Humanos.

Mi participación en esta investigación, se presenta desde el punto de vista de - Analista Externo.

A continuación se presenta un breve resumen sobre "Ediciones Universo, S.A. de C.V.":

Esta empresa se constituyó el día 29 de Junio de 1965, con un capital 100% Mexicano, se dedica conforme a su giro a la Edición, Distribución y Venta de Libros y Material Cultural.

Esta integrada por 350 empleados de los cuales 184 son vendedores y 166 son empleados administrativos, no cuenta con personal de producción, ya que dá a maquilar todos sus productos.

Sus oficinas administrativas se encuentran en Paseo de las Palmas No. 210, Col. - Lomas de Chapultepec, en México, D.F., cuenta con una Bodega de Almacenamiento de sus productos en Avenida de las Granjas No. 1510 en Atzacapotzalco, D.F., así como con 56 oficinas de Ventas distribuidas en toda la República.

Para poder iniciar esta investigación se entrevistó al Gerente de Personal, explicandole que el motivo de mi visita era obtener su autorización para realizar en su empresa un estudio sobre capacitación y adiestramiento, partiendo de la - detección de necesidades, el cual además de que me serviría como trabajo de investigación para la elaboración de mi tesis, podría ser de utilidad para la empresa, ya que le daría la oportunidad de conocer el estado actual de necesidades de capacitación de su personal.

Después de explicarle los motivos para la elaboración de esta investigación, estuvo de acuerdo mostrándose entusiasta en la participación de la misma.

Se inició esta investigación con una serie de preguntas al Gerente de Personal, sobre el estado actual de la empresa ante la capacitación y adiestramiento, -- las cuales a continuación se detallan:

- P.- Cuál es la situación de la Compañía con respecto a la capacitación y adiestramiento de su personal.
- R.- Se tiene registrada la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, ante la Dirección General de Capacitación y Productividad dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, pero no se han elaborado los planes y programas correspondientes.
- P.- ¿Se otorga alguna capacitación al personal aunque no se haga en forma oficial?
- R.- Sí, se otorga capacitación al personal como parte del programa de inducción, en especial en las áreas de crédito, cobranzas y ventas.

El área de ventas recibe capacitación constante en las clínicas de ventas que proporciona cada Gerente a sus vendedores todos los lunes, enfocadas principalmente a técnicas de ventas, conocimiento del producto, cambio de precios, promociones, políticas, etc.

Al personal administrativo se le pagan cursos, los cuales son solicitados por sus Jefes inmediatos, pero no tenemos ninguna política al respecto.

- P.- ¿Qué opina usted en lo personal respecto a la capacitación?
- R.- Pienso que es una buena oportunidad para que el personal se desarrolle y obtenga mejores resultados en el desempeño de su trabajo y por consiguiente en lo económico y social, así como para que la empresa alcance una mayor productividad.

Aquí en la empresa aunque se imparte capacitación, siento que no se le ha dado la importancia que tiene, tanto por parte del personal como de la empresa misma, ya que se le ha llegado a ver como un trámite que se tiene que realizar para cumplir con lo que marca la Ley Federal del Trabajo al respecto.

Le expliqué al Gerente de Personal que mi objetivo en especial era el de elaborar un programa de capacitación de alguna de las áreas de la empresa, partiendo desde el diagnóstico de necesidades, hasta la presentación e implementación de los planes y programas correspondientes.

Me manifestó todo su apoyo al respecto y me proporcionó el organigrama general de la Compañía, el cual analicé y decidí que el área que estudiaría sería la administrativa, ya que según lo que me comentó es la que menos capacitación ha recibido y además de que el departamento de Recursos Humanos forma parte de la misma y en lo personal es el que más me interesa.

Posteriormente me presentó con el Director de la mencionada área, a quién le plantiqué nuevamente el motivo de mi visita y que había elegido su área para realizar el estudio, asimismo, le informé cuál sería la técnica que utilizaría y lo que esperaba obtener al finalizar el estudio.

Aceptó con gusto la idea y me proporcionó el organigrama de la Dirección Financiera Administrativa, así como el de cada una de las Gerencias que la integran y la descripción de cada uno de los puestos y se me dió acceso a los expedientes del personal.

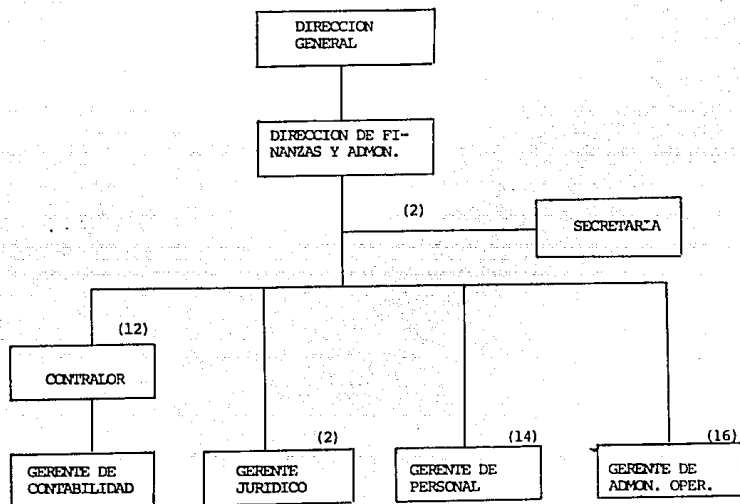
Para poder ubicar el área Financiera Administrativa dentro del contexto organizacional de la Empresa, a continuación se presenta el organigrama general de la empresa.

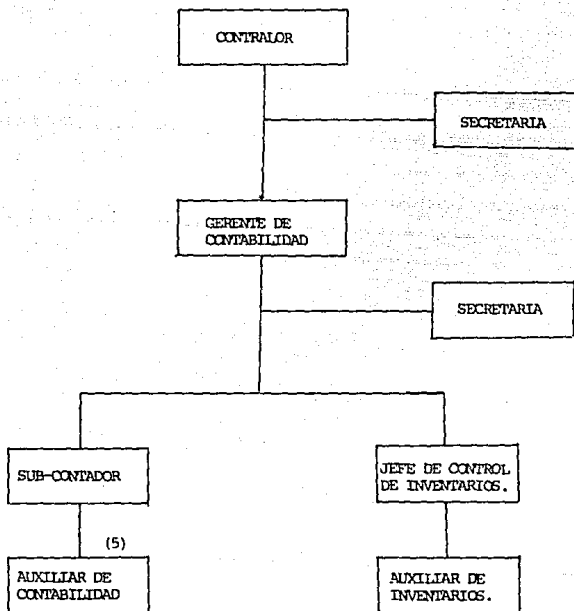
Ver organigrama en la siguiente hoja.



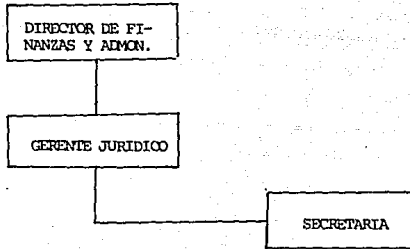


ORGANIGRAMA DEL AREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA DE "EDICIONES UNIVERSO, S.A."

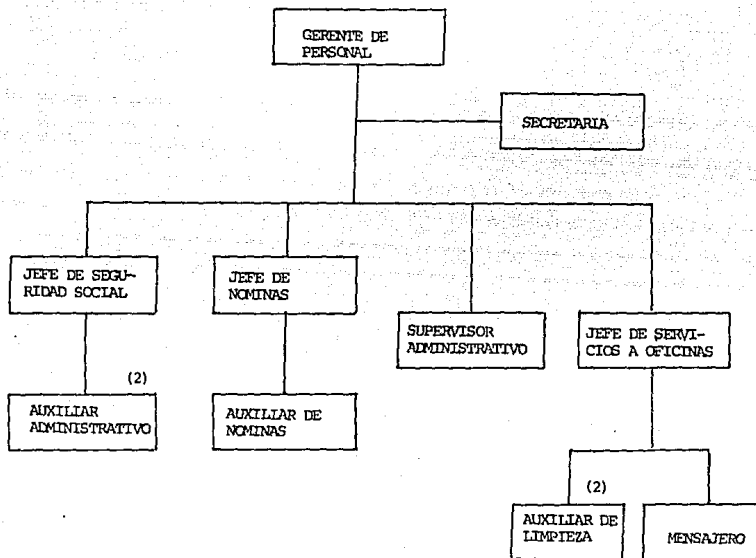


ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE CONTRALORIA

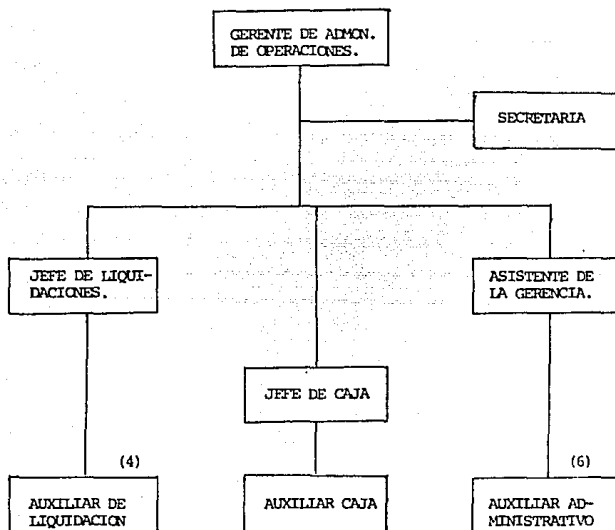
TOTAL DE PERSONAL DEL DEPTO. 12

ORGANIGRAMA DEL DEPTO. JURIDICO

TOTAL DE PERSONAL DEL DEPTO. 2

ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE PERSONAL

TOTAL DE PERSONAL DEL DEPTO. 14

ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE ADMON. DE OPERACIONES.

TOTAL DE PERSONAL DEL DEPTO. 16

Una vez analizada toda la información que se me proporcionó respecto a la empresa y en especial al Área Financiera Administrativa, elaboré el plan de trabajo que se seguiría, indicando las fechas probables de terminación, lo presenté al Gerente de Personal y al Director del área para su autorización.

La primera fase fué la del diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual a continuación se presenta en forma resumida y posteriormente se va detallando cada uno de los aspectos que se fueron desarrollando.

4.4.2.- Informe del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Miestramiento practicado al Área Financiera Administrativa de la Compañía "Ediciones Universo, S.A. de C.V.".

Fecha de iniciación: 3 de Febrero de 1989.  
 Fecha de terminación: 28 de Febrero de 1989.  
 Area: Financiera Administrativa.  
 Analista: Ma. Esther Tielve Cedejas.

Procedimiento.	Fecha.
1.- Detección de Departamentos Críticos.	Del 4 al 6 de Febrero de 1989
2.- Selección de Puestos Críticos.	Del 7 al 11 de Febrero de 1989
3.- Obtención de Descripción de Puestos.	Del 11 al 14 de Febrero de 1989
4.- Selección de técnicas de Investigación y elaboración de los instrumentos respectivos.	Del 14 al 17 de Febrero de 1989
5.- Acopio de la información.	Del 20 al 22 de Febrero de 1989
6.- Elaboración del informe y recomendaciones.	Del 24 al 28 de Febrero de 1989

1.- Detección de Departamentos Críticos.

En pláticas sostenidas con el Director de Finanzas y Administración, me informó -

que desde hace algunos meses se han presentado problemas en su área en especial en el Departamento de Contabilidad, los cuales han obstaculizado el logro de -- los objetivos de la misma. Asimismo, manifestó que él creía que estos problemas se debían a la constante rotación que habían tenido en ese departamento, por lo cual considera muy sano y oportuno que se realice esta detección de necesidades de capacitación en su área.

El área Financiera Administrativa consta de seis departamentos que son:

- Finanzas.
- Contraloría.
- Contabilidad.
- Jurídico.
- Personal.
- Administración.

Ya no hubo necesidad de detectar el departamento crítico, ya que de acuerdo a -- lo que nos indicaron tanto el Director del área, así como el Gerente de Contabi-- lidad, éste departamento es el que está causando mayores problemas convirtiendo se en un cuello de botella para los demás departamentos que integran la Direc-- ción.

## 2.- Selección de Puestos Críticos.

Se entrevistó a cada uno de los Gerentes de los diferentes departamentos, quienes manifestaron que independientemente de que creían que sí era necesaria la -- capacitación para su personal, sentían que había otro problema causado por la -- falta de comunicación y coordinación adecuada entre los integrantes del área.

En especial los Gerentes de Contabilidad y Administración manifestaron que ha-- bía duplicidad de funciones entre sus departamentos lo cual había ocasionado re-- trasos y descontentos entre el personal.

En vista de que el área consta de 44 personas y con el objeto de que el estudio sea más completo se decidió hacer la detección de necesidades de capacitación -- incluyendo todos los puestos que integran el área.



### 3.- Obtención de las Descripciones de Puestos.

No obstante que me proporcionaron las descripciones de puestos de toda el área, debido a su magnitud, solo se presentan las correspondientes al Depto. de Contabilidad, ya que de acuerdo a lo que nos manifestó el Director del área en este departamento es donde se han presentado mayores problemas.

El Departamento de Contabilidad está integrado por:

- 1 Gerente de Contabilidad.
- 1 Secretaria.
- 1 Sub-Contador.
- 5 Auxiliares de Contabilidad.
- 1 Jefe de Inventarios.
- 1 Auxiliar de Inventarios.

A continuación se presentan las descripciones de puestos de cada uno de ellos:

(Ver descripciones de puestos en las siguientes hojas)

DIRECCION DE FINAN- ZAS Y ADMINISTRA- CION.	CATALOGO DE PUESTOS			PUBLICACION		
				DIA	MES	AÑO
				03	08	88
PUESTO					CLAVE	
GERENTE DE CONTABILIDAD					C-1	
<p><u>Objetivo del Puesto.</u></p> <p>Llevar a cabo el registro contable y oportuno de todas las operaciones de la empresa de conformidad con los "Principios Contables" generalmente aceptados y su traducción en información que coadyuve a la toma correcta de decisiones para lograr el objeto social de la compañía y a un crecimiento dinámico.</p> <p><u>Requisitos del Puesto.</u></p> <p><u>Edad:</u> de 27 a 40 años</p> <p><u>Sexo:</u> Masculino ó femenino.</p> <p><u>Estado civil:</u> De preferencia casado.</p> <p><u>Escolaridad:</u> Lic. en Contaduría Pública.</p> <p><u>Experiencia:</u> 4 años en puesto similar</p> <p><u>Funciones principales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión y control de los registros contables de la compañía.</li> <li>- Elaboración y revisión de los Estados Financieros mensuales y anuales de la compañía.</li> <li>- Ejecutar y controlar las políticas y procedimientos establecidos por la Dirección Administrativa que permitan un eficiente control interno y la salvaguarda de los bienes de la compañía.</li> <li>- Supervisar la correcta elaboración de declaraciones mensuales y anuales a las que se encuentre sujeta la compañía.</li> <li>- Elaborar la información que se requiera para fines de auditoría externa.</li> <li>- Atender todo asunto referente a requisiciones ó visitas de dependencias oficiales, en colaboración con la Dirección de Finanzas y Administración.</li> <li>- Supervisar que sus subordinados cumplan con las actividades encomendadas y en caso necesario auxiliarios y/o suplirlos para lograr la oportuna consecución de los objetivos del departamento.</li> <li>- Asistir al Director Financiero para trabajos especiales y suplirlo en caso de ausencia en todo lo relacionado al área de contabilidad y de costos.</li> <li>- Discutir, razones y en su caso, efectuar las actividades dentro de los objetivos del área contable, que sean indicados por la Dirección General y la Dirección Financiera Administrativa.</li> </ul>						
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA		
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	Arturo Zamarripa	Heriberto Frias.	No	1	
				DE	2	

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	CATALOGO DE PUESTOS		PUBLICACION		
			DIA	MES	AÑO
DEPTO. CONTABILIDAD			03	08	88
PUESTO			CLAVE		
GERENTE DE CONTABILIDAD			C-1		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar con los auditores externo en la elaboración de la información contable para el dictámen financiero anual.</li> <li>- Elaboración y revisión de la declaración anual del I.S.R., I.V.A., honorarios y pagos a personas físicas.</li> <li>- Revisión de la declaración anual sobre productos del trabajo, infonavit y 1º sobre remuneraciones pagadas.</li> <li>- Participación en la toma de inventarios.</li> <li>- Participación en la valuación de costos.</li> </ul> <p><u>Comunicación interna:</u> Con todas las áreas de la empresa.</p> <p><u>Comunicación externa:</u> Con auditores, autoridades fiscales y proveedores.</p>					
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA	
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	Arturo Zamarrípa	Heriberto Frias	No	2
				DE	2

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	CATALOGO DE PUESTOS		PUBLICACION		
			DIA	MES	AÑO
DEPTO. CONTABILIDAD			03	08	88
PUESTO			CLAVE		
SECRETARIA			C-2		
<p><u>Objetivo del Puesto.</u></p> <p>Proporcionar soporte secretarial al Departamento de Contabilidad.</p> <p><u>Requisitos del Puesto.</u></p> <p><u>Edad:</u> De 22 a 30 años.</p> <p><u>Sexo:</u> Femenino.</p> <p><u>Estado civil:</u> Soltera ó casada.</p> <p><u>Escolaridad:</u> Secundaria y carrera comercial terminada.</p> <p><u>Experiencia:</u> Dos años en puesto similar.</p> <p><u>Funciones principales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación diaria con los bancos para checar saldos de las cuentas de cheques e informar al Gerente de Contabilidad.</li> <li>- Hacer depositos y traspasos a través de la pantalla que se tiene conectada con el sistema de Bancamer.</li> <li>- Mecanografiar estados financieros.</li> <li>- Elaborar facturas y notas de crédito.</li> <li>- Mecanografiar los cheques.</li> <li>- Llevar el control consecutivo de las copias de cheques.</li> <li>- Proporcionar apoyo secretarial al Sub-Contador y Jefe de Inventarios.</li> </ul> <p><u>Comunicación Interna:</u> Gerentes y Jefes de área.</p> <p><u>Comunicación Externa:</u> Con los Bancos.</p>					
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA	
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	José A. Roca G.	Arturo Zamarripa	No	1
				DE	1

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	CATALOGO DE PUESTOS			PUBLICACION		
				DIA	MES	AÑO
	DEPTO. CONTABILIDAD				03	08
<b>PUESTO</b>				<b>CLAVE</b>		
SUB-CONTADOR				C-3		
<p><u>Objetivo del Puesto.</u></p> <p>Coadyuvar con el Gerente de Contabilidad a la correcta administración del área - contable, distribuyendo las cargas de trabajo a sus subordinados y supervisando sus actividades y resultados.</p> <p>Integrar el sistema de costos y su administración total con el asesoramiento del Gerente de Contabilidad y el Director de Finanzas y Administración.</p> <p><u>Requisitos del puesto.</u></p> <p><u>Edad:</u> De 24 a 37 años</p> <p><u>Sexo:</u> Masculino.</p> <p><u>Escolaridad:</u> Pasante ó titulado de la carrera de Contaduría Pública.</p> <p><u>Experiencia:</u> Tres años en puesto similar.</p> <p><u>Estado civil:</u> Soltero ó casado.</p> <p><u>Funciones Principales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorización del corte de caja y reporte administrativo diario.</li> <li>- Revisión y Aprobación de la póliza de ingresos del día.</li> <li>- Elaboración de programas de trabajo con cada subordinado en forma mensual y - revisión de avances individuales.</li> <li>- Revisión y aprobación de pólizas de diario, verificación de codificación.</li> <li>- Concentración de información contable enviada a captura.</li> <li>- Revisión y aprobación de depuración de cuentas colectivas, autorización de pólizas de corrección por depuración.</li> <li>- Revisión de previos de contabilidad emitidos por computadora.</li> <li>- Revisión de balanza de comprobación.</li> <li>- Aprobación de apertura de cuentas a catálogos de contabilidad.</li> </ul>						
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA		
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	José A. Roca G.	Arturo Zamarripa	No	1	
				DE:	2	

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION DEPTO. CONTABILIDAD	CATALOGO DE PUESTOS			PUBLICACION		
				DIA	MES	AÑO
				03	08	88
PUESTO				CLAVE		
SUB-CONTADOR				C-3		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valuación a costo estimado de las entregas a proveedores del mes.</li> <li>- Toma de Inventarios rotativos de materiales "A"</li> <li>- Elaboración de Diario de Órdenes de trabajo terminadas.</li> <li>- Valuación a costo estimado de los documentos que consideran movimientos de materiales.</li> <li>- Elaboración de pólizas de costos del período.</li> <li>- Elaboración del cierre de formas del período de costos.</li> <li>- Determinación de variaciones del sistema.</li> <li>- Supervisar, controlar y modificar el sistema de costos en función a la experiencia adquirida y a los requerimientos de la empresa.</li> </ul> <p><u>Comunicación interna:</u> Con Directores de área, Jefes Departamentales y subordinados.</p> <p><u>Comunicación Externa:</u> Con bancos y autoridades fiscales.</p>						
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA		
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	José A. Roca G.	Arturo Zamarría	No	2	
				DE	2	

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION DEPTO. CONTABILIDAD.	CATALOGO DE PUESTOS			PUBLICACION		
				DIA	MES	AÑO
				03	08	88
<b>PUESTO</b>				<b>CLAVE</b>		
JEFE DE CONTROL DE INVENTARIOS.				C-4		
<p><u>Objetivo del Puesto.</u></p> <p>Mantener el nivel optimo de inventarios, que permita surtir los pedidos oportunamente y evitar faltantes.</p> <p><u>Requisitos del puesto.</u></p> <p><u>Edad:</u> De 27 a 40 años.</p> <p><u>Sexo:</u> Masculino</p> <p><u>Estado Civil:</u> Soltero ó casado.</p> <p><u>Escolaridad:</u> Preparatoria y carrera de Contador Privado.</p> <p><u>Experiencia:</u> Tres años en puesto similar.</p> <p><u>Funciones Principales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensualmente en base al programa de producción que el Gerente de Producción - entrega a los diferentes departamentos, programa el costo de los materiales - que se vayan a utilizar.</li> <li>- Descargar diariamente en el sistema de computo todos los pedidos que se surtieron en el almacén para verificar la existencia por producto.</li> <li>- Sacar una relación de los productos que de acuerdo con su existencia se consideran críticos para pasarla al depto. de producción y se programe su elaboración.</li> <li>- Al Cierre mensual de contabilidad, checar las diferencias que pudieran existir en cuanto a inventarios .</li> </ul> <p><u>Comunicación Interna:</u> Con el área de producción.</p> <p><u>Comunicación Externa:</u> No se requiere.</p>						
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA		
Juan Torres Gil	Ma.Carmen Ochoa	José A. Roca G.	Arturo Zanarrípa	No	1	
				DE	1	

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION  CONTABILIDAD	<b>CATALOGO DE PUESTOS</b>	PUBLICACION		
		DIA	MES	AÑO
		03	08	88
<b>PUESTO</b>			<b>CLAVE</b>	
AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR			C-5	

Objetivo del Puesto.

De Acuerdo con las políticas de la Compañía y las condiciones que otorguen los Proveedores elaborar el programa mensual de pagos que se tengan que realizar.

Requisitos del Puesto.

Edad: De 22 a 35 años.

Sexo: Masculino ó femenino.

Estado civil: No hay preferencia.

Escolaridad: Secundaria y carrera de Contador Privado.

Experiencia: Dos años en puesto similar.

Funciones Principales.

- Todos los Viernes recibe de los Proveedores las facturas a revisión, entregándoles el contrarrecibo correspondiente.
- El lunes elabora el programa de pagos de la semana de acuerdo con las políticas de la Compañía.
- Trata de obtener de los proveedores un descuento por pronto pago.
- Elabora el programa mensual de pagos para efectos del flujo de caja.
- Ayuda al Sub-Contador en la depuración de cuentas de clientes y acreedores diversos.
- Ayuda al Sub-Contador en la elaboración de pólizas de diario.
- Elabora la relación mensual de pagos a las arrendadoras por el arrendamiento - financiero de las unidades adquiridas por la compañía a través de este sistema.

Comunicación Interna: Con todos los departamentos.

Comunicación Externa: Con los proveedores.

ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA	
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	Jose A. Roca G.	Arturo Zamarripa	No.	1
				DE	1



DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION  DEPTO. CONTABILIDAD	CATALOGO DE PUESTOS			PUBLICACION		
				DIA	MES	AÑO
				03	08	88
PUESTO				CLAVE		
AUXILIAR DE CONTABILIDAD				C-6		
<p><u>Objetivo del Puesto.</u></p> <p>Realizar las operaciones contables generales diarias que permitan al final del mes resumirlas para elaborar los estados financieros.</p> <p><u>Requisitos del Puesto.</u></p> <p><u>Edad:</u> De 22 a 30 años.</p> <p><u>Sexo:</u> No hay preferencia.</p> <p><u>Estado Civil:</u> No hay preferencia.</p> <p><u>Escolaridad:</u> Secundaria y carrera comercial.</p> <p><u>Experiencia:</u> Dos años en puesto similar.</p> <p><u>Funciones principales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo con los papeos que haya recibido la caja el día anterior, los que -- lleguen por correo ó los que lleguen por ventanilla, a través de Bancos, elabora las polizas diarias de ingresos.</li> <li>- Con la copia de los cheques que se hayan emitido el día anterior, elabora la - poliza de egresos.</li> <li>- De acuerdo con las operaciones que se hayan registrado y a la información que reciba de su Jefe inmediato, elabora las polizas de diario correspondiente.</li> <li>- Al finalizar el día resumirá las polizas y realizará los acientos de mayor que correspondan operandolos en el sistema de cómputo.</li> <li>- Es responsable del archivo y control de las polizas de ingresos, egresos y diario.</li> <li>- Depura las cuentas de deudores diversos y anticipos para gastos.</li> <li>- Ayuda al Sub-Contador en el cierre mensual.</li> <li>- Elabora las conciliaciones bancarias.</li> </ul>						
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA		
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	José A. Roca G.	Arturo Zamarripa	No.	1	
				DE	2	

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION		CATALOGO DE PUESTOS			PUBLICACION		
DEPTO. CONTABILIDAD					DIA	MES	AÑO
		03	08	88	CLAVE		
PUESTO					CLAVE		
AUXILIAR DE CONTABILIDAD					C-6		
<p><u>Comunicación interna:</u> Con todos los departamentos.</p> <p><u>Comunicación externa:</u> No se requiere.</p>							
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA			
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	José A. Roca G.	Arturo Zamarripa	No	2		
				DE	2		

DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	CATALOGO DE PUESTOS	PUBLICACION		
		DIA	MES	AÑO
DEPTO. CONTABILIDAD		03	08	88
PUESTO				CLAVE
AUXILIAR DE CONTROL DE INVENTARIOS				C-7
<p><u>Objetivo del Puesto.</u></p> <p>Ayudar al Jefe de Inventarios en el control de los mismos.</p> <p><u>Requisitos del Puesto.</u></p> <p><u>Edad:</u> De 20 a 32 años</p> <p><u>Estado Civil:</u> No hay preferencia.</p> <p><u>Sexo:</u> No hay preferencia.</p> <p><u>Escolaridad:</u> Secundaria y carrera comercial.</p> <p><u>Experiencia:</u> Dos años en puesto similar.</p> <p><u>Funciones principales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diariamente de acuerdo con la copia de los pedidos que fueron surtidos descarga la información en el sistema de cómputo.</li> <li>- Semanalmente a través del sistema de computo emite reportes de existencias por producto con el fin de compararlas con el programa de producción y ventas que se tiene programado.</li> <li>- Mensualmente se emite el reporte mensual de existencias pasando una copia a cada uno de las Direcciones, una vez que fué checado dicho reporte con su Jefe -- inmediato.</li> <li>- Colabora con el Sub-Contador en la toma de inventarios físicos.</li> </ul> <p><u>Comunicación interna:</u> Con los Deptos. de Ventas y Producción.</p> <p><u>Comunicación externa:</u> No se requiere.</p>				
ELABORO	REVISO	APROBO	AUTORIZO	HOJA
Juan Torres Gil	Ma. Carmen Ochoa	José A. Roca G.	Arturo Zamarripa	No 1
				DE 1

#### 4.- Selección de Técnicas.

Se utilizaron dos tipos de técnicas, la de cuestionario que se aplicó a todo el personal del área, se dieron dos clases de cuestionarios, uno dirigido al personal y otro a los Gerentes de Departamento.

Estos cuestionarios fueron encaminados a detectar necesidades de tipo técnico ó educacional. (ver anexo No. 1)

Asimismo, se utilizó la entrevista una vez terminados los cuestionarios, para aclarar algunos detalles que se consideraban necesarios.

Independientemente y debido a lo que manifestó el Director del área y los Gerentes, se procedió también a aplicar una encuesta de actitudes para medir el grado de conocimiento e integración del personal respecto a la empresa (anexo No. 2)

También se realizaron entrevistas con los Gerentes de los Departamentos para conocer su opinión respecto al rendimiento de sus empleados. El Gerente de Contabilidad manifestó que su personal no solo requería de capacitación para el desempeño de su trabajo, sino que era necesario incrementar su nivel de estudios y que talvés por eso había habido tanta rotación en su departamento.

#### 5.- Acopio de la Información.

Los cuestionarios se proporcionaron por departamento, en los mismos se les solicitaba que contestaran con exactitud y veracidad a todas las preguntas, ya que estos ayudaría a proporcionarles la capacitación que fuera necesaria para el mejor desempeño de su trabajo.

Además se tuvo una entrevista individual con cada uno de ellos para aclarar alguna duda al respecto, ó para comprobar lo que habían anotado en los cuestionarios.

En general se obtuvo la colaboración de todo el personal a excepción de dos personas del departamento de Contabilidad, las cuales se mostraron un poco renuentes en un principio, aunque después de hablar en forma especial con ellos y hacerles ver que ellos serían los más beneficiados con este estudio, colaboraron también.

## 6.- Elaboración del Informe.

Una vez que se terminó de recopilar la información tanto de los empleados como de los Jefes, se procedió a analizarla y tabularla, elaborando el informe siguiente:

Técnicas empleadas.- Se utilizaron los cuestionarios, encuestas y entrevistas - individuales.

Personal sujeto al diagnóstico.- Se aplicaron los cuestionarios y se entrevistó a todo el personal del área Financiera Administrativa, la cual esta constituida como sigue:

Finanzas	02	Jurídico	02
Contraloría	02	Personal	14
Contabilidad	10	Administración	16

Total de personal sujeto al diagnóstico 44

Actitudes de Jefes y Empleados.- Antes de iniciar el diagnóstico de necesidades de capacitación, se les dió una amplia explicación tanto a los Jefes como a los empleados respecto al objetivo de la investigación, así como del procedimiento que se seguiría, por lo tanto su colaboración fué amplia y de buen grado, lo cual facilitó la labor realizada.

### Análisis y tabulación de la información recabada.

- 1.- Se procedió a comparar la descripción de puestos de cada empleado con lo anotado en los cuestionarios, para checar lo que deben hacer con lo que hacen, se pudo constatar que existe un desconocimiento de lo que son las funciones inherentes al puesto, en especial en los departamentos de Contabilidad y Administración, y esto se debe a que cuando ingresa el personal no se le da una adecuada inducción de tipo técnico.
- 2.- Además existen necesidades técnicas de tipo encubierto, pues al contestar los cuestionarios el personal manifestó que posee los conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar su puesto, ya que domina todas sus funciones inherentes al mismo, pero al ser entrevistados y hacerles preguntas concretas sobre su puesto ó sobre otro en el cual tengan relación estrecha, --

desconocen algunos aspectos.

Hasta cierto punto considero normal esta actitud del personal, pues temen - aceptar que desconocen parcial o totalmente algunas funciones de su puesto, ya que creen que al aceptarlo les crearía problemas y hasta podrían perder su trabajo.

- 3.- Otro aspecto que se pudo constatar y que en parte está ocasionando problemas de registro contable, es que hace aproximadamente tres meses, se esta procesando la contabilidad en el computador, por lo cual fué necesario cambiar algunos de los formatos que se utilizaban para el registro manual, así como - también cambiar algunas claves contables, sin que se les diera una adecuada capacitación al personal encargado de elaborar las pólizas de diario, ingresos y egresos, por lo que se han cometido algunos errores de aplicación contable.
- 4.- Otro problema que se pudo detectar es que existe duplicidad de funciones en - algunos puestos de los Departamentos de Contabilidad y Administración, en lo referente a la elaboración de pólizas de ingresos y egresos.

Asimismo, en los departamentos de Administración y Personal con el Supervisor de Administración y el Jefe de Nóminas, pues ambos manejan los reportes con - que se elaboran las nóminas de Entregadores y Gestores, uno para efectos de - estadísticas y otro para el pago de la nómina.

- 5.- Otro problema que creo en lo personal sumamente preocupante es el referente - a la baja escolaridad de todo el personal del área, que en cierto modo ha con - tribuido a los problemas actuales.

A continuación se menciona el grado de escolaridad con que cuenta el personal del área:

- Carreta Profesional Terminada	08
- Carrera Profesional inconclusa	02
- Estudios de Preparatoria	05
- Estudios de Secundaria	10
- Estudios Comerciales	13
- Estudios de Primaria	<u>06</u>
Total	<u>44</u>

De lo anterior se desprende que solo el 18% tiene estudios a nivel Licenciatura y que el 43% no posee estudios a nivel medio o sea secundaria.

- 6.- Además en la encuesta de actitudes se pudo observar que el personal no tiene un buen conocimiento de la empresa ni de los departamentos que la integran, en especial por los cambios estructurales que se han dado desde hace un año y que han ocasionado la salida de la empresa de varias personas, por lo cual el personal se siente inseguro respecto a su situación en la empresa.

Asimismo, se pudo observar que el personal no se siente agusto con el sistema de sueldos y salarios que se instaló en la empresa, pues no se ha seguido como se les había informado inicialmente.

Todo esto ha ocasionado que el ambiente se sienta un poco tenso.

#### Recomendaciones.

Toda vez que los problemas que se detectaron fueron de varios tipos se hicieron las siguientes recomendaciones:

- 1.- Que haya una mayor y mejor comunicación entre los departamentos que integran el área Financiera Administrativa, así como con los departamentos de otras áreas que se encuentren involucrados en su operación.
- 2.- Revisar las funciones en las que hay duplicidad en los departamentos de Contabilidad, Administración y Personal, redistribuyendo funciones y volviendo a elaborar las descripciones de puestos.
- 3.- Dar a conocer a los departamentos involucrados las nuevas cuentas de registro contable, así como capacitar correctamente a la persona encargada de elaborar las pólizas para efecto de computo.
- 4.- Mantener informado al personal en la medida de lo posible de los cambios organizacionales que se están realizando en la empresa y dar una explicación del porque no se ha podido continuar con el sistema de sueldos y salarios que se tenía previsto.
- 5.- Capacitar al personal en diferentes aspectos que requieren a través de los

cursos de actualización dependiendo del departamento, los cuales en el siguiente capítulo se detallan.

- 6.- Incluir dentro de los programas de capacitación y adiestramiento la secundaria abierta para aquel personal que no cuenta con ella, además otorgar una beca al personal que este estudiando una carrera técnica o profesional, con el fin de que el personal incremente su nivel educativo.



## C A P I T U L O V

### ELABORACION, PRESENTACION E IMPLEMENTACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Este capítulo también lo dividí en dos partes una teórica-conceptual y otra -- práctica, continuando con lo iniciado en el capítulo anterior respecto a la empresa "Ediciones Universo, S.A. de C.V."

#### 5.1.- INFORMACION BASICA PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

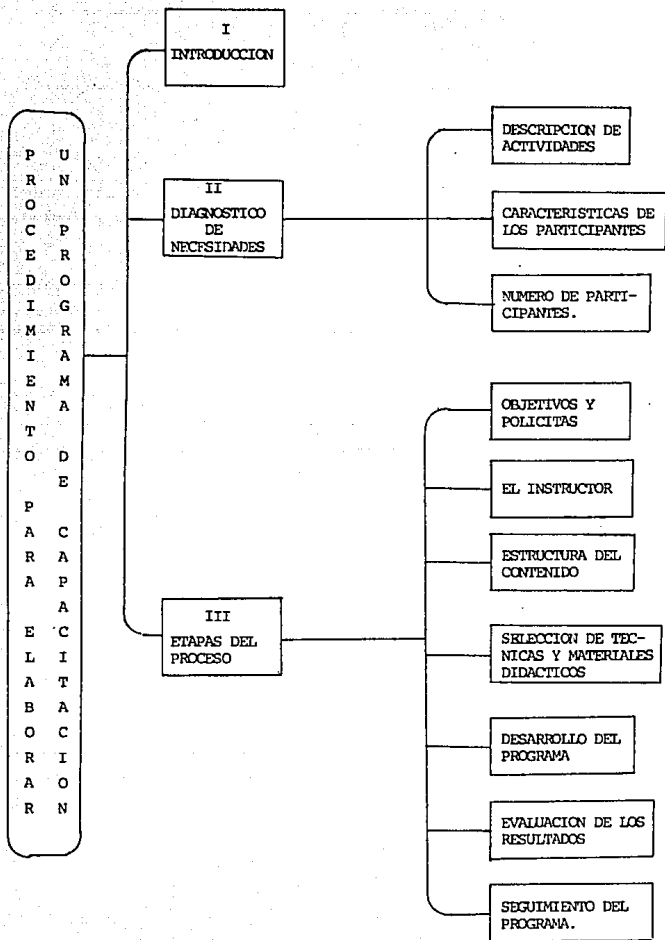
La fase de elaboración de programas es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación, para llegar a ella, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades de capacitación, y un diagnóstico que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Como resultado del diagnóstico de necesidades el programa de capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades, en este marco el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus objetivos específicos, así como entre los específicos y los contenidos de los grupos.

Debe indicarse claramente el universo que se abarcará, los procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales que son:

- 1.- Dar respuesta a las necesidades de capacitación y adiestramiento derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización.
- 2.- Capacitar y adiestrar al personal en todas las actividades referentes a su puesto.
- 3.- Capacitar y adiestrar al personal para ascender jerárquicamente y desarrollar lo como individuo y ser social.



## 5.2.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

### 5.2.1.- Introducción.

La función de los programas de capacitación consiste en capacitar al trabajador para que realice sus actividades en forma más eficiente; para que tenga mejores oportunidades de progreso dentro de su ocupación.

También se logra con un programa adecuado aumentar la productividad de la empresa, eliminando el desperdicio de tiempo y elevando el nivel de vida del trabajador.

En esta etapa se trata de dar a conocer cual es el objetivo de la capacitación y lo que se espera obtener con la misma.

### 5.2.2.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Al llegar a esta etapa ya contamos con el informe que se realizó del diagnóstico de necesidades de capacitación, en base al cual se determinó que puestos se capacitarían, así como el número de participantes y sus características.

Descripción de Puestos.- Debemos contar con la descripción de puestos del personal que se vaya a capacitar con el fin de que los cursos se orienten a cubrir necesidades.

Características de los Participantes.- Es importante conocer las características y antecedentes de los trabajadores a quienes se capacitará sobre todo en cuanto al nivel de escolaridad y experiencia en el trabajo, para que el programa resulte adecuado.

Número de Participantes.- Para proveer las técnicas y materiales didácticos, así como los recursos necesarios, dentro de la investigación que se realice en el diagnóstico de necesidades, se debe calcular el número de participantes en cada curso, así mismo se debe indicar si la capacitación será individual o en grupo.

### 5.2.3.- Etapas del Proceso.

### 5.2.3.1.- Objetivos y Políticas.

La redacción de objetivos es uno de los puntos delicados e importantes en la elaboración de un programa, aquí es donde el analista ó la persona encargada de la capacitación en la empresa, debe mantener una mayor comunicación con el área usuaria ó con los posibles instructores, con el fin de determinar lo que el ó los participantes deberán saber y hacer cuando termine su capacitación y adiestramiento.

#### Objetivos Generales del Programa de Capacitación.

- Cumplir con las disposiciones legales que en materia de capacitación y adiestramiento establece la Ley.
- Proporcionar un mayor conocimiento de la organización y por consiguiente una adecuada integración del personal a la misma.
- Desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para cada puesto.
- Dar a conocer los cambios y políticas dentro de la organización.
- Contar con personal altamente capacitado en todas las áreas de la organización.
- Fomentar las relaciones humanas en todas las áreas de la empresa.

#### Objetivos Específicos.

De acuerdo con el objetivo general, los objetivos específicos deben estipular en forma particular los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan obtener como resultado de la aplicación de los cursos.

Los objetivos deberán redactarse de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos dependerá:

- La amplitud del contenido.
- Las técnicas de instrucción.
- Los materiales didácticos.
- El tipo de evaluación.

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

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

La presentación de los objetivos tiene por objeto hacer que los participantes -- sientan de manera personal, directa y cordial lo que lograrán hacer como resultado de su capacitación y/o adiestramiento, el valor motivacional de la presentación, es decir, el estímulo al interés reside en el hecho de hacer sentir como propias las metas de la capacitación, en la medida en que los participantes se identifiquen con los objetivos y los comprendan, su impulso por alcanzarlos será mayor, por lo que una presentación adecuada es de gran ayuda para comunicar a -- los participantes lo que se desea de ella.

#### Políticas del Programa.

Como sabemos las políticas son líneas generales de conducta que se establecen con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado, por lo tanto podemos decir que las políticas de un programa de capacitación son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación. Su determinación correcta, evitará problemas tanto en las áreas usuarias, como con los participantes, estableciendo el compromiso de respetar ciertas reglas del juego.

Ejemplo de algunas políticas de capacitación son las siguientes:

- El programa de capacitación estará sujeto al informe del diagnóstico de necesidades de capacitación y será aprobado por el Director ó Gerente del área, el Gerente de Personal y el Director General.
- Los planes y programas que se determinen serán siempre flexibles para adaptarse según las necesidades de la Organización en general y de cada área en particular.

- Los participantes deberán asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar los exámenes de evaluación, tal como lo establece la Ley de la materia.
- El área responsable de impartir los programas de capacitación, deberá registrar los mismos ante la Dirección General de Capacitación y Productividad dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### 5.2.3.2.- El papel del Instructor en la capacitación.

La persona que desempeñe la función de instructor debe contar con requisitos básicos de educación, experiencia, responsabilidad y autoridad, ya que el papel del instructor como maestro, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de capacitación.

Se puede dar el caso de que se cuente con elementos tales como: confortables aulas para impartir los cursos, material y equipo adecuado, pero si el instructor falla en su papel y no es aceptado por el grupo, seguramente los cursos serán un fracaso y no se habra logrado el objetivo deseado. Por el contrario, si se carece de estos medios ó no son los adecuados, pero se cuenta con un eficiente instructor que con sus habilidades y características de liderazgo logra mantener al grupo unido, interesado y motivado, seguramente el curso será un éxito.

Algunas características que debe tener un buen instructor son:

- Tener habilidad para señalar un objetivo común, así como el camino por el cual se puede lograr dicho objetivo.
- Tener los conocimientos adecuados y mantenerse actualizado respecto a los temas que vaya a exponer.
- Actuar como agente de cambio.
- Saber despertar la atención y el interés en el grupo.
- Motivar la participación del grupo.
- Crear un ambiente propicio.

### Habilidades necesarias para el manejo del grupo.

- Informarse al máximo sobre el grupo, características de los participantes, - edad, sexo, escolaridad, puesto que desempeña.
- Ser puntual, esto ayudará a formar un ambiente positivo.
- Ser entusiasta, todo instructor debe ser líder, por lo tanto debe propiciar una buena disposición y entusiasmo en el grupo, que propicie la participación.
- Comunicar con claridad sus ideas, dirigirse al grupo con la voz y la mirada.
- No exagerar en los ademanes.
- Nos distraer al grupo.
- Proyectar seguridad en sí mismo y en el tema que se esta tratando.
- Concluir el tema que se ha iniciado.

### Como manejar un grupo.

Un buen instructor debe saber que un grupo normalmente es heterogéneo, ya que - existen grandes diferencias respecto a la personalidad y capacidad de cada uno de los integrantes, por lo que es conveniente que conozca algunas de sus características antes de iniciar el curso, que le ayuden a conocerlos un poco durante el desarrollo del curso.

Un buen instructor debe saber manejar a los diferentes integrantes de un grupo como son:

- Motivar a aquella persona pasiva que difícilmente participa, se pueden utilizar comentarios tales como "nos gustaría escuchar su opinión" y "usted que opina" "esta usted de acuerdo con esta conclusión"
- No se le debe permitir absoluta libertad a aquel participante "sabelotodo" para ello se pueden utilizar los siguientes comentarios "hemos escuchado interesantes comentarios de su parte, pero nos gustaría escuchar a otras personas" "esta es una labor de equipo en la que todos debemos participar"
- Existen otros participantes que aunque desean participar son muy penos ó tomen equívocarse, para lo cual se pueden utilizar comentarios como "seguramente --

usted puede explicarnos este aspecto" "quiere platicarnos su experiencia al - respecto"

#### Consejos prácticos para un buen instructor.

Debe haber una buena comunicación entre todos los integrantes del grupo y el -- instructor.

Sugerencias para mejorar la comunicación del instructor con el grupo.

- No salirse del tema central y aportar ideas nuevas que el grupo necesite.
- Evitar ser un eslabón más en una cadena de distracción.
- Cuando se recibe comunicación por escrito, se debe leer con cuidado para interpretarla correctamente. Cuando el instructor sea el que escriba el mensaje, se se debe cerciorar de que será bien entendido y que no contenga repeticiones innecesarias.
- Cuando se trate de discusiones en grupo, se deben formular preguntas francas y abiertas que requieran una opinión sincera; preguntas reflexivas para profundizar en el tema y preguntas directas para precisar aún más.

#### Como contribuir a la realización de una tarea.

- Iniciar actividad, definir los objetivos del grupo.
- Dar y buscar información, ofrecer datos, sugerir ideas.
- Buscar el consenso, llevar a cabo un consenso en caso de que existan puntos en desacuerdo.
- Evaluación, analizar la efectividad de la tarea.

#### Como ayudar al progreso del grupo.

- Estimular, escuchar y respetar las ideas de los demás.
- Ser comprensivo, entender las emociones y sentimientos de los demás.
- Actuar como mediador, tratar de que se llegue a un acuerdo entre las conclu--siones del grupo.



- Dirigir, sugerir métodos que ayuden al grupo a la participación, comunicación y al logro de los objetivos.
- Relación integral, el papel de cada integrante del grupo es ayudar al progreso del mismo y a la vez fomentar la colaboración entre los demás grupos, evitando rivalidades que perjudiquen el logro de los objetivos individuales y colectivos.

Consejos prácticos de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. - (AMECAP) respecto a como debe usar un instructor los principios del aprendizaje.

<u>Principio</u>	<u>Aplicación</u>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presente la necesidad.</li> <li>- Desarrolle ganas de aprender</li> <li>- Mantenga el interés.</li> <li>- Anime y recompense con el éxito inmediato.</li> <li>- Evite las barreras emocionales hacia el aprendizaje.</li> </ul>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diga al entrenando que va a aprender y - lo que se espera de él.</li> </ul>
Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planee las actividades.</li> <li>- Dedique mucho tiempo a la práctica.</li> <li>- Haga preguntas.</li> <li>- Use preguntas.</li> </ul>
Realismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestre el material con el que se trabaja.</li> <li>- Enseñe en términos de las condiciones propias del trabajo.</li> <li>- Explique el por qué y cómo de las cosas.</li> </ul>
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construya sobre lo que el entrenando ya conoce.</li> <li>- Repase con frecuencia.</li> <li>- Traiga experiencias, historias y ejemplos ya vividos y conocidos.</li> </ul>
Apreciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñe al entrenado no solamente la materia de que se trata.</li> </ul>

- Dé el buen ejemplo.
- Construya actitudes de éxito en el trabajo. (14)

#### 5.2.3.3.- Estructura del contenido.

Es necesario estructurar el contenido para organizarlo y decidir el orden en que se va a presentar por lo que debe de:

- Especificarse claramente el objetivo del programa.
- Definir las políticas al respecto.
- Listar en orden todas las actividades que componen el programa.
- Analizar cada una en sus elementos que la componen.
- Organizar el contenido.

#### 5.2.3.4.- Selección de técnicas y materiales didácticos.

Para seleccionar las técnicas y materiales didácticos, se debe tomar en cuenta el resultado que se obtuvo del diagnóstico de necesidades de capacitación, así como los objetivos que se desean alcanzar.

De acuerdo con el contenido del curso que se vaya a impartir el número de participantes y sus características se decidirá si la técnica a utilizar será individual o grupal y si la capacitación se impartirá interna o externamente.

#### Diseño de materiales.

De acuerdo con el contenido de los cursos se debe tomar en cuenta para la preparación de los materiales los siguientes aspectos:

- Número de participantes.
- Nivel y/o características de los participantes.
- Determinar los métodos y técnicas a seguir.
- Determinar si se persigue incrementar conocimientos, desarrollar habilidades o modificar actitudes.

- Señalar los objetivos del curso.
- Preparar el texto de soporte, las ayudas visuales, los ejercicios y las evaluaciones.

#### Selección de medios de comunicación.

Los medios de comunicación son materiales, equipo y accesorios que permiten proveer de conocimientos a los educandos, ya que estimulan los sentidos, de tal manera que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo ningún medio de comunicación, por más eficaz que sea posee valor por sí mismo, es decir, no es capaz de lograr por sí solo los objetivos instruccionales, por tanto, al seleccionar cualquiera de ellos, no debe perderse de vista -- que son sólo medio para el logro de dichos objetivos.

La inadecuada selección y adaptación de los medios tendería a establecer barreras en la comunicación, lo que significa obstaculizar la transmisión de lo que se pretende y no cumplir con los objetivos del curso.

Es imposible desligarlos de las técnicas de instrucción, pues son su complemento y su utilización como se mencionó anteriormente, no se justifica si no es para apoyar una técnica de instrucción.

De allí que los medios de comunicación sean recursos concretos, observables y -- manejables, que propician la comunicación entre el instructor y los participantes, además de hacer más objetiva la información.

Las condiciones que deben cumplir los medios de comunicación para ser considerados como tales, son las siguientes:

- Proporcionar la información que deban conocer los participantes.
- Poder ser empleados durante el momento mismo de la enseñanza.
- Poder utilizarlos en presencia de los participantes, a quienes en ocasiones se permitirá su uso.

Para poder seleccionar los medios de comunicación adecuados, se debe tomar en --

cuenta lo siguiente:

- Analizar que área del aprendizaje comprenden los objetivos: obtener conocimientos, habilidades ó modificar actitudes.

Si el objetivo del curso es que los participantes identifiquen partes de un computador, se trata de adquirir conocimientos.

Si lo que se persigue es que manejen las partes de un computador, el objetivo es desarrollar habilidades.

Si se pretende que tengan un concepto sobre la computación, sus ventajas, utilidad en el mercado, etc., entonces los participantes van a modificar actitudes.

De acuerdo al tipo de instrucción las actividades a realizar para alcanzar el aprendizaje pueden clasificarse en:

- Directas - Hacer
- De observación - Ver como se hace.
- De interpretación - Explicar lo que se hace.

Si el objetivo es el desarrollo de habilidades (aprender a manejar una terminal de computadora), la técnica de instrucción será la "demostrativa ó taller de aprendizaje", las actividades directas serían manejar la terminal, las de observación serían ver como se maneja la terminal y las de interpretación explicar las operaciones que se pueden realizar en la pantalla. Para este caso, los medios de comunicación a utilizar serían:

- Para la actividad directa (manejar la terminal del computador) la propia máquina sería el medio de comunicación.
- Para la actividad de observación, el instructor manejará la terminal, mostrando como debe utilizarse.
- Para la actividad de interpretación se puede utilizar la propia terminal ó un diagrama que la represente.

#### Uso de equipo.

La comunicación es el eje del aprendizaje, mientras más objetivo e ilustrativo

sea un curso, mejor aprovechamiento tendrá, una figura vale más que mil palabras, en el campo del aprendizaje las técnicas más modernas actúan como medios de comunicación de la enseñanza. Entre los más utilizados están los siguientes:

Pizarrón.- Es el instrumento clásico utilizado por los instructores y los alumnos. Existen variedades de ellos en color, aspecto y tamaño, uno de los más utilizados actualmente es el de marcadores de tinta fugaz, por la facilidad de añadir colores en los cuadros y apoyos textuales.

Generalmente se utiliza cuando se desea manejar información que surge del grupo, ó que no ha sido presentada con anterioridad, permitiendo así su discusión inmediata.

Rotafolios.- Es un rectángulo de madera ó metálico, en cuya parte superior se colocan laminas u hojas fijadas por medio de una tira de madera ó plástico, de tal manera que durante la exposición se permita la rotación de las mismas, presentando información que debe seguir una secuencia lógica de los contenidos, — permite la preparación anticipada que añade profesionalismo en la presentación — del dibujo y programación de apoyo visual.

Franelograma.-Consiste en un lienzo de franela con base de madera de dimensiones similares a las de un pizarrón, sobre el que se colocan piezas de cartón adheribles (con lija ó pegamento) que pueden ser removidas con facilidad, permite la exposición de información gráfica con cualquiera de las situaciones del pizarrón ó del rotafolio. Es un medio muy útil para presentar la secuencia de los puntos principales de un tema.

Magnetografo.- Es una combinación del pizarrón y del franelografo, con la diferencia de que las piezas que se utilizan para la instrucción se adhieren por medio de material inantado. Presenta información por medio de imágenes y textos que pueden ser fácilmente intercambiables.

Pantalla.- Es un lienzo, cartulina ó lugar sobre el cual se hace cualquier proyección; por tal razón, es únicamente un medio de soporte.

Proyectores.-Estos equipos se utilizan para mostrar información estática ó dinámica en la pantalla. Existen muchos tipos de proyectores que se utilizan con fines didácticos, como son:

- El cine.- Que proyecta en forma continua una serie de imágenes en movimiento.
- De cuerpos opacos.- Que reproduce en forma amplificada la imagen que desea proyectar, empleando un juego de lentes y luz.
- De transparencias ó dia-positivas.- Funciona bajo el mismo principio del anterior, pero su manejo y versatilidad es mayor ya que se puede mostrar continuidad en la información. Requiere de una serie de fotografías de tamaño normal para su funcionamiento.
- Existen además otros tipos de materiales que pueden proyectarse (filmínas, -- acetatos) y equipos de proyección más completos ó que funcionan mediante otros principios como son por ejemplo: retroproyectores, circuitos cerrados de televisión, etc.

En general todos ellos sirven para facilitar la comunicación, entre el instructor y los participantes de un curso, mediante imágenes fijas o en movimiento.

Gravadoras.- Son equipos auxiliares que captan y reproducen sonidos, cuya aplicación refuerza el empleo de otros medios de comunicación.

Máquinas y Herramientas.- Es el equipo imprescindible en los procesos productivos, cuya finalidad radica en mostrar prácticamente a los capacitandos su manejo adecuado.

Simuladores.- Aparatos ó instalaciones que fingen un fenómeno ó reproducen el funcionamiento de una máquina ó vehículo. Su empleo enfrenta al capacitando a una situación semejante a la que se le puede presentar en su puesto de trabajo.

Gráficas.- Es la representación esquemática del comportamiento de un fenómeno -- específico. Concentra y resalta aquella información que el instructor considere importante.

Manuales.- Son documentos que concentran la información referente a políticas, - procedimientos, objetivos, funciones e instrucciones en general, para el desempeño eficiente de los puestos de trabajo ó para que se conozca la organización de una empresa, etc.

### Instalaciones para la capacitación.

Habiendo seleccionado los medios de comunicación adecuados, el siguiente paso es habilitar las instalaciones que respondan a los requerimientos de los grupos a capacitar.

Como instalaciones se considera el conjunto formado por los inmuebles, la iluminación, el acondicionamiento del local, pupitres, etc., así como la maquinaria y el equipo auxiliar.

Las empresas dentro de sus posibilidades, deben contar con locales destinados a la capacitación, a fin de facilitar los trabajos a los instructores y a los capacitandos y obtener buenos resultados.

En este sentido, no puede subestimarse la importancia de contar con un local, aulas, talleres, laboratorios, etc., ya que estos elementos contribuyen para alcanzar los objetivos del programa. Un lugar agradable donde recibir instrucción, motiva a la mayoría de los participantes, de allí que debe contar con adecuada ventilación, suficiente luz, limpieza y responder a las necesidades de cada empresa.

Por otra parte, se procurará que los equipos de apoyo, como escritorios, pupitres, mesas de trabajo, herramientas e instrumentos sean los adecuados.

Lo anteriormente descrito, se dará cuando la instrucción sea interna y dentro de las posibilidades de la empresa, cuando la instrucción que se impartirá será externa, se cuidará que donde se vaya a impartir la capacitación, se cuente con los medios necesarios y con los instructores debidamente preparados.

#### 5.2.3.4.1.- Técnicas de enseñanza.

Un buen instructor deberá conocer las técnicas de enseñanza en forma completa y actualizada para poder utilizar la más adecuada en cada caso, las técnicas cambian rápidamente para tener efectividad sobre una humanidad que vive en acelerado cambio, algunas de las técnicas modernas que han demostrado su efectividad en la capacitación de personal son:

### El método de casos.

El método Harvard.- Es el más antiguo y respetado, se desarrolló en 1880 en la Escuela de Leyes de Harvard, para ayudar a los estudiantes a pensar por sí mismos, ha ganado aceptación a través del tiempo en otras ciencias incluyendo la administración, la medicina, etc.,

#### Objetivos.

- Desarrollar un pensamiento independiente.
- Ayudar a la capacidad de usar conocimientos adquiridos.
- Enseñar la administración como una habilidad.

El instructor actúa como catalizador, señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a la discusión en grupos.

Guía el proceso de enseñanza-aprendizaje pero no cubre el tema diciéndolo, solo ayuda a los participantes a describir las ideas más significativas.

#### Metodología.

Uno de los objetivos del uso del método de casos es la brevedad, se debe de dar la información necesaria para estudiar los diversos puntos de vista, según una selección y formulación previa para obtener como resultado un "caso problema"

El método de casos vivos.- Es un informe de hechos que acaban de suceder ó están sucediendo.

#### Objetivos.

- Dar a los participantes información real de la cual partir.
- Ejercitar en la solución de problemas reales.

#### Observación al método de casos.

Se debe hacer ver a los participantes el objetivo de aprender y cambiar, evaluar periódicamente las experiencias de los participantes por medio de informes, merece atención especial.

Después del curso, los participantes deben practicar el método de casos, consiguiendo, que el tiempo y esfuerzo dedicados al programa de aprendizaje aumente -



su proyección y resultado, creando más cambios favorables de actitud y un continuo desarrollo.

El método de clases.- La clase formal, es uno de los más antiguos métodos de -- aprendizaje, es una preparación de conocimientos, buscando la aceptación de lo - instruido, aunque algunos instructores afirman que es un método obsoleto, cabe - señalar que la mayor parte de la instrucción universitaria está basada en él.

Cuando debe usarse.

- Mientras más distanciados estén los conocimientos del grupo con los del instructor, más aconsejable es la utilización de este método.
- Si se va a trabajar con un grupo grande (más de 20 personas) es aconsejable en un principio su utilización, posteriormente puede dividirse el grupo en subgrupos y utilizar otras técnicas.
- Si se tienen limitaciones de tiempo, el método de clases es recomendable porque se pueden tratar más temas en menos tiempo por ser técnica más sencilla.
- El objetivo del entrenamiento y la naturaleza de la información puede ayudar a la decisión de la técnica a utilizar, a continuación se dan algunos de cuando - se puede utilizar la técnica del método de clases:
  - Explicación de algún sistema.
  - Inducción a la empresa.
  - Demostración de productos.
  - Información de proyectos.

Requerimientos para manejar una buena clase.

- Motivar el interés del grupo.- Se debe desarrollar cada paso dándole principal importancia a que el grupo este interesado, debe relacionarse el valor del tema con los intereses de los participantes.
- Claridad.- Cada punto debe explicarse con claridad ordenando en una secuencia - los temas a tratar y el paso entre punto y punto debe ser comprensible.
- Comunicación bien desarrollada.- Se debe establecer una buena comunicación --

entre el instructor y los participantes, supone el buen uso de los factores de presentación física, oral y activa.

#### Recomendaciones al presentar una clase.

- Se debe repasar cada punto varias veces antes de exponerlo.
- Es recomendable utilizar una pequeña guía para exponer, mediante la elaboración de tarjetas escritas de un solo lado para evitar que se distraiga la atención - mientras se esta hablando.
- No se debe parar al frente de lo que se esta escribiendo.
- Se debe voltear a menudo al estar escribiendo, para asegurarse que el grupo este poniendo atención.
- Se debe planear y practicar la introducción y la conclusión.
- Se debe preparar el pasó de la introducción a la materia, con el fin de asegurar la atención del grupo.
- Se debe modular la voz y hablar en forma natural, no como un discurso con el fin de que no se haga monótona la exposición.

#### Observaciones al método de clases.

Es posible que este método se siga utilizando siempre, se debe tomar en cuenta -- sus ventajas y limitaciones, al elegir un caso particular de entrenamiento. No -- tiene que ser aburrido, debe planearse adecuadamente en cuanto a su propósito, -- ideal, claridad y desarrollo de interés, presentar la clase en forma entusiasta y amena.

Método de representación y dramatización.- Es el método de interacción humana que utiliza conducta realista en situaciones imaginarias, la experiencia de la representación ó dramatización demuestra de inmediato el abismo que hay entre pensar y hacer.

#### Objetivos.

Es acción y práctica para lograr aprendizaje haciendo, imitando y observando.

### Teoría de la dramatización

La estructuración es la cantidad de información, preparación y datos que se dan a los actores y al grupo.

En las sesiones estructuradas la meta es generalmente enseñar un principio y entrenar en el uso de una técnica específica, la dramatización actúa como proceso instructivo y proporciona experiencias realistas.

La teoría básica cuenta con los siguientes elementos:

Aprender haciendo, da la oportunidad de practicar y experimentar.

Aprender por imitación, observar como otros manejan los problemas y métodos efectivos.

Aprender por análisis, de las fuerzas que actúan en un entrenamiento, así como - en la vida real.

### Metodología

Identificación del problema, el instructor determina objetivos de entrenamiento - básico

Reuna los datos, es necesario reunir los hechos, datos característicos y situaciones específicas del problema.

Determine metas específicas, los objetivos del entrenamiento se deben de determinar en forma específica.

Escriba el caso, el instructor debe:

- Dar una descripción de los antecedentes y circunstancias.
- Dar a los actores (participantes) un pequeño resumen que los instruya sobre la naturaleza de su papel.
- Dar guías de observación para ayudar a los miembros del grupo al análisis.
- Preparar un plan de discusión.

### Uso de la dramatización.

Puede usarse en todo entrenamiento en el que interactuen dos ó más personas, su

facilidad para enseñar principios, habilidades, actitudes y conductas lo hacen - recomendable.

En las siguientes situaciones puede ser usada la dramatización.

- Entrevistas.
- Asesoría.
- Manejo de quejas.
- Ventas.
- Relaciones humanas.
- Negociaciones.

Juego de negocios.- Los juegos de negocios son ejercicios dinámicos de entrenamiento que utiliza como modelo una situación de trabajo, las decisiones se toman sobre valores previamente establecidos, en un ejercicio por ejemplo, cada minuto puede representar una semana de la vida real y así evaluar resultados de varios meses en una sesión.

#### Objetivos.

El aprender de la experiencia sin pagar el precio tan caro si se tuviera un error en la decisión en la vida real.

#### Metodología.

Existen muchas variedades de juegos de negocios, pero la mayoría de ellos responden a los mismos métodos para su aplicación, para aplicar un juego de negocios se debe seguir los siguientes pasos:

- Definir las características del programa o curso; el éxito del juego de negocios estará ligado al logro de los objetivos de instrucción.
- Determinación de los recursos, disposición y el ambiente en que se impartirá, - al determinar la guía de su curso el instructor analiza las necesidades de los participantes para la aplicación más adecuada del juego.
- Reunión de la información sobre los juegos disponibles, el mismo juego revelará las necesidades individuales y sugerirá áreas de instrucción.

Además de que la aplicación de los juegos de negocios puede hacer que los participantes se integren mejor al curso, tiene la ventaja de que el instructor los puede manejar muy bien si los conoce profundamente.

Hay muchos modos de utilizar los juegos en un programa para tener los objetivos educacionales, se puede utilizar el mismo juego con modificaciones ligeras para varios cursos diferentes, la tarea de construir un modelo de su propio trabajo - para un juego.

#### Observaciones al método de los juegos de negocios.

Los juegos de negocios han tenido fuerte repercusión en la educación y en la solución de problemas en la organización, su uso seguirá incrementándose y uno de sus principales valores es que además de ser educativo es muy divertido.

Método de corrillos.- Esta técnica consiste en formar pequeños grupos para analizar y discutir cierto tema ó contenido.

#### Metodología.

- Se nombra un moderador y un secretario por cada corillo, cuyo número de integrantes varía de acuerdo con el número total del grupo.
- Al secretario se le entrega una tarjeta en la que se enumeran las actividades a realizar; un cuestionario guía del análisis y la discusión y un documento informativo sobre el tema. Estos materiales los distribuye a cada integrante del corillo.
- Una vez que todos los participantes conocen los objetivos y las actividades a realizar, se inicia el análisis y la discusión (el moderador controla la participación)
- Terminado el tiempo fijado, el instructor suspende el trabajo de los corillos y pide que cada secretario exprese las conclusiones de su grupo, para después presentarlas en un pizarrón de manera ordenada y resumida, posteriormente, se aclaran dudas y se obtienen conclusiones finales.

#### Observación al método de corrillos.

Ultimamente se ha utilizado bastante este método, porque ayuda a obtener el consenso del grupo.

Tormenta de ideas.- Esta técnica consiste en formar grupos, para que cada integrante manifieste ideas que ayuden a resolver un problema ó desarrollar un proyecto ó actividad. Es útil porque estimula la participación y creatividad, desarrolla la toma de decisiones y acciones que mejoren la productividad en cualquier campo.

#### Metodología.

En cada grupo debe haber un coordinador que anote las ideas en el orden en que van surgiendo, para que posteriormente se analicen sus ventajas y limitaciones y se seleccione la mejor propuesta.

#### 5.2.3.5.- Desarrollo del programa.

Este es el punto medular de un programa de capacitación, en él se identifican y describen las acciones que se llevarán a cabo para resolver los problemas detectados, se debe señalar el universo y contenido de los cursos, así como el calendario de desarrollo.

Para conocer el universo que se capacitará, a que área de la empresa pertenece y a que puestos ocupan dentro de la misma, utilizaremos la forma C-1

Es necesario utilizar otro formato para describir el contenido del curso, su objetivo, así como las técnicas de capacitación y los materiales didácticos que se utilizarán, para lo cual se utilizará el formato C-2.

Para el programa de actividades utilizaremos el formato C-3, en el cual se menciona cada una de las actividades del curso, su instructor, el área donde se impartirá y las fechas en que se llevará a cabo.

Independientemente de que se utilicen formatos internos, debemos también requisitar los que nos solicita la Dirección General de Capacitación y Productividad, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para dar cumplimiento a este aspecto legal.

Los formatos a que se hace referencia, se presentan en la segunda parte de este capítulo debidamente requisitados, desde la formulación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, hasta la presentación de los planes y programas correspondientes.

En las siguientes hojas se presentan los formatos C-1, C-2 y C-3.

EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

FECHA \_\_\_\_\_

PLANTILLA DE PARTICIPANTES AL CURSO DE CAPACITACION

Area a la cual se aplicará el programa	Puesto que ocupan los participantes del curso.	Número de personas por puesto adscritas al área a la cual se impartirá el curso.	Número de personas por puesto dentro del área que asistirá al curso.
TOTALES.			

Porcentaje del personal del área que recibirá la capacitación \_\_\_\_\_

ELABORADO POR \_\_\_\_\_



EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

FECHA \_\_\_\_\_

PROGRAMA \_\_\_\_\_

CURSO \_\_\_\_\_

INSTRUCTOR. \_\_\_\_\_

LUGAR EN DONDE SE IMPARTIRA. \_\_\_\_\_

Objetivo general del curso.	Objetivos específicos.	Contenido del curso por tema.	Técnicas de instrucción por cada tema.	Material didáctico que se utilizará.	Formas de evaluación que se utilizarán.	Duración del curso.	No. de Participantes.	Requisitos de los participantes.

Observaciones: \_\_\_\_\_



### 5.2.3.6.- Evaluación de los resultados.

La evaluación del aprendizaje es un proceso sistemático, mediante el cual se recoge información acerca del aprendizaje del participante. Permite en primer término mejorar el aprendizaje y en segundo lugar, proporciona al maestro ó instructor elementos para formular un juicio acerca del nivel alcanzado ó de la calidad del aprendizaje logrado y de lo que el alumno es capaz de hacer con ese aprendizaje.

La evaluación permite comprobar si se han alcanzado los objetivos del programa - previamente establecidos.

Las funciones de la evaluación del aprendizaje son:

- Apoyar el aprendizaje.
- Dar elementos para decidir sobre la acreditación de un curso.
- Dar un conocimiento de la calidad del proceso de capacitación.
- Proporcionar información para la elaboración de los planes y programas de capacitación.

#### Tipos de evaluación.

##### Evaluación diagnóstica.

Es la que se realiza antes de iniciar una etapa del aprendizaje (un curso, una unidad ó un tema) con objeto de verificar el nivel de preparación que poseen los alumnos para enfrentarse a las tareas que se espera sean capaces de realizar.

Si los participantes tienen antecedentes (por cursos ó por experiencias anteriores) sobre aquello que va a verse en el curso, unidad ó tema, es necesario realizar una evaluación diagnóstica. Entre más específicos sean esos conocimientos, - más específicas deberán de ser las acciones e instrumentos de evaluación.

Los resultados deben ser conocidos por los participantes y no deben afectar su - calificación, esto último porque no se puede recriminar a alguien por no saber - algo que ni siquiera se le ha enseñado, para eso asiste al curso, en este sentido la evaluación diagnóstica ayudará a adecuar los contenidos y estrategias didácticas del curso.

### Evaluación formativa.

Es la que se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para localizar las deficiencias cuando aún se esta en posibilidad de remediarlas.

La evaluación formativa tampoco pretende calificar al alumno, ni centra su atención en los resultados, más bien se enfoca hacia los procesos y trata de poner de manifiesto los puntos débiles, los errores y las deficiencias.

La evaluación formativa puede aplicarse antes de iniciar nuevas etapas dentro de un curso, para verificar que hayan quedado comprendidas.

Es recomendable no calificar la evaluación formativa, para permitir a los participantes cometer errores e impedir que se hagan trampas que falseen la información.

### Evaluación sumativa.

Es la que se realiza al término de una etapa del aprendizaje (un curso, una unidad, un conjunto de unidades ó un tema) para verificar los resultados obtenidos.- Este tipo de evaluación se enfoca a los objetivos generales ó fundamentales de un curso, es decir, a aquellos que implican un mayor grado de complejidad ó de integración.

Este es el tipo de evaluación que está directamente vinculada con la acreditación y cuyo resultado normalmente se expresará en una calificación.

### Planeación general de la evaluación del aprendizaje.

Antes de iniciar el curso, el instructor ó el equipo de instructores, deben analizar el programa, detectar los puntos claves, preveer los aspectos difíciles, destacar las relaciones existentes entre las distintas unidades ó temas, definir los momentos de integración y si es posible, establecer tiempo aproximado para realizar las evaluaciones.

Lo más recomendable es desarrollar el plan de evaluación en un texto que especifique el momento en que se hará cada uno de los tipos de evaluación, con que fin se

desarrollará, que puntos del programa comprenderá y que tipo de instrumentos ó - estrategias se utilizarán.

La evaluación permite:

- Determinar la eficiencia del programa de capacitación y de cada una de las unidades que la forman.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan conseguir y superar - constantemente el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.

#### Sistemas de evaluación.

Un sistema de evaluación es necesario por estar relacionado con todo proceso ó - productividad y en este sentido la evaluación esta totalmente ligada al proceso - de enseñanza y sirve como indicador del rendimiento y aprovechamiento de los participantes.

Un sistema de evaluación son los cuestionarios donde se recoge la opinión de los participantes sobre el desarrollo del curso.

Uno de los sistemas de evaluación más utilizados son los exámenes que sirven para formular un diagnóstico en relación con todo el fenómeno educativo.

El valor de las pruebas radica en que es un medio que nos permite analizar el -- aprendizaje y asimilación de los participantes, asimismo, constituye un reto para los mismos y les ayuda a señalar sus errores, permitiéndoles reflexionar en la necesidad de superarlos.

También deben evaluarse aspectos tales como: contenido del curso, instructor, material didáctico utilizado, técnicas de instrucción, instalaciones etc.

### 5.2.3.7.- Seguimiento de los programas de capacitación.

Es de suma importancia que se haga un seguimiento de los cursos de capacitación - impartidos, para mantener vivo el interés de los participantes sobre los conocimientos adquiridos durante el curso.

Un curso no debe significar un mero parentesis en la vida cultural de una persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo.

El éxito del seguimiento de un programa de capacitación depende básicamente del - Jefe, ya que es él quien debe sentar las bases para la motivación del recién egre- sado de un curso.

Algunas veces se presenta una situación triste y contradictoria, ya que existe - una notable desintegración entre la función de capacitación y el resto de la em- presa, pues ésta no apoya ni complementa los programas.

Se debe establecer un sistema de intercomunicación, se debe investigar si se han presentado cambios en la personalidad de los participantes del curso.

La información que se obtenga a través de estos medios nos servirá para la elabo- ración de planes futuros.

Una técnica valiosa en el seguimiento de un programa de capacitación, es la lectu- ra periódica de los temas tratados en los cursos, propiciando reuniones informa- les del grupo que participó en los cursos, en estas reuniones es conveniente obte- ner los comentarios de los participantes y de sus Jefes.

EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V.

CASO PRACTICO.

"ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL AREA  
FINANCIERA ADMINISTRATIVA."

México, D.F., a 28 de Febrero de 1989.

Elaborado por: Ma. Esther Tielve Cendejas.  
Analista de Capacitación.

Aunque ya se mencionó en la parte práctica del capítulo IV, que la empresa ya tiene registrada la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con el fin de que se presente en una forma más completa todos los formatos y trámites que se deben realizar ante la Dirección General de Capacitación y Productividad dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se elaboró desde el acta de la formación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, hasta la presentación de los planes y programas del área financiera administrativa de la empresa "Ediciones Universo, S.A., de C.V."

También se adjunta el formato que se debe presentar en la Secretaría de Educación Pública respecto a la impartición de la Primaria Intensiva para Adultos y los de Secundaria Abierta, los cuales forman parte de los planes y programas de capacitación.

A continuación se presenta el caso práctico antes mencionado.



ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DEL AREA - FINANCIERA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V."

Como sabemos en el informe que se realizó del diagnóstico de necesidades de capacitación del personal del área Financiera Administrativa, se puso de manifiesto - la necesidad de capacitar al personal en los aspectos que a continuación se mencionan:

AREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA.

<u>Participante.</u>	<u>Puesto.</u>	<u>Curso a impartir</u>
<u>Dirección de Finanzas y Administración</u>		
Arturo Zamarripa Rico	Director Financiero	- Actualización Fiscal.
Sandra Martínez Sosa	Secretaria	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
<u>Depto. de Contraloría.</u>		
Edilberto Ortíz Rubio	Contralor	- Actualización Fiscal - Presupuestos en tiempos de inflación. - Reexpresión de Estados Financieros.
Edith Torres Landa	Secretaria	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo. - Secundaria Abierta.
<u>Depto. de Contabilidad.</u>		
José A. Roca García	Gte. de Contabilidad	- Actualización Fiscal. - Reexpresión de Estados Financieros.
Arturo Sánchez Muñoz.	Sub-Contador	- Contabilidad de Costos.
Antonio Victorero Cruz.	Jefe Control Inventarios	- Contabilidad de Costos.
Hipolito Orta Ortíz.	Aux. Contable	- Contabilidad Básica.
Antonio Piña Domínguez.	Aux. de Inventarios	- Contabilidad en Computación.
Jorge Zárate Garza.	Aux. Contable	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
Jorge Delgado Sánchez	Aux. Contable	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
Javier Carreón Peña	Auz. Contable	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
Manuel Cercantes Antunez.	Aux. Contable	- Secundaria Abierta.
Marina Torres Blanzas.	Secretaria	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.

Depto. de Personal.

Ma. del Carmen Ochoa A.	Gerente de Personal	- Actualización Fiscal - Administración de Sueldos y Salarios. - Estrategias efectivas - en el manejo de <u>Relaciones Laborales</u> .
Mario Cervantes Soto	Supervisor Nóminas	- Impuesto a los ingresos por salarios.
Manuel Lazcano Silva	Auxiliar de Nóminas	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
Antonio de Antuñano Piña. Francisco Torrescano Nava.	Jefe Seguridad Social Supervisor Admivo.	- Aspecto teórico práctico para el cumplimiento eficiente del Seguro Social e Infonavit. - Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
Jaime Nuño Montalvo.	Jefe Serv. a Oficinas	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
Matilde Garza Ortiz Rosa Bracamontes Luna	Auxiliar de Oficina Auxiliar de Oficina	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo. - Secundaria Abierta.
Sara Gutiérrez Alanís	Secretaria	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
José A. Camacho Farias Samuel Santoyo Silva Agustin Melgar Luna	Mensajero Mensajero Mensajero	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo. - Secundaria Abierta.
Arturo Dávila Mena Guadalupe Arguello Soto.	Auxiliar de Limpieza Auxiliar de Limpieza	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo. - Secundaria Abierta.

Depto. de Administración.

Sandra Morales Ochoa	Gerente Administrativo	- Actualización Fiscal.
Ricardo Lara García	Jefe de Liquidación	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo.
Javier Aguirre Pérez	Jefe de Caja	- Contabilidad en computación.
Rosa Sánchez Pérez Arturo Gómez Sánchez Jorge A. Gutiérrez Silva Rita Santoyo Pelaez	Asist. Administrativo Aux. Administrativo Aux. Administrativo Aux. Administrativo	- Contabilidad Básica - Relaciones Humanas y motivación en el trabajo. - Secundaria Abierta.

Depto. Jurídico.

Ernesto Miraflores Rivas	Gerente Jurídico.	- Estratégias efectivas en el manejo de Relaciones Laborales.
Lucia Mendez Lira	Secretaria	- Relaciones Humanas y motivación en el trabajo. - Secundaria Abierta.

---

Estos cursos de capacitación fueron orientados a cubrir ciertas deficiencias que tiene el personal en el desempeño de sus funciones y en algunos otros casos a proporcionar actualización como lo es en materia fiscal ó laboral.

Cabe hacer mención que en el caso de los Auxiliares de Contabilidad, se les impartirá el curso de Contabilidad Básica, ya que la mayoría de ellos fueron habilitados como tales, pero no poseen los conocimientos que requiere el puesto.

Asimismo, en el curso de Contabilidad en Computación, se les proporcionarán todas las cuentas nuevas y claves que se están utilizando en el sistema de cómputo, el cual se implantó hace algunos meses.

Una característica del personal de la Dirección Financiera Administrativa, que se puede apreciar a través de los cuestionarios que se aplicaron para la determinación de necesidades de capacitación, es que más del 40% no posee estudios a nivel secundaria, por lo cual independientemente a los cursos que se impartirán, recomende al Gerente de Personal, que se implementara en la Compañía el Sistema de Secundaria Abierta.

Le indiqué al Gerente de Personal que se puede solicitar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y/o a la Secretaria de Educación Pública, mediante el Instituto de Educación para Adultos (INEA), que envié instructores a la empresa para que se hagan cargo del programa de secundaria abierta. Este servicio lo proporcionan las Secretarías mencionadas gratuitamente y la empresa tiene que adquirir únicamente los libros de texto y algún material didáctico que sea necesario, así como proporcionar el lugar donde se impartiría la instrucción.

Independientemente de los cursos que se impartan, se hizo la recomendación al Director del área de que revisaran conjuntamente con todos los Gerentes involucrados

las descripciones de puestos de cada uno de los departamentos que conforman el -- área, para volver a hacer la redistribución de funciones, ya que como se pudo -- apreciar en la detección de necesidades de capacitación, hay varias funciones duplicadas.

Asimismo, se hizo incapié en cuidar que cada vez que se presenten cambios en la -- operación de la empresa, en la medida de lo posible sean informados al personal, para evitar los errores que se han estado presentando y que han causado varios -- trastornos no solo al área Financiera Administrativa, sino a la empresa en general.

El número de participantes para cada curso será de:

- Actualización Fiscal	5
- Contabilidad de Costos	2
- Reexpresión de Estados Financieros	3
- Contabilidad en Computación	7
- Contabilidad Básica	10
- Relaciones Humanas y Motivación en el trabajo	35
- Administración de Sueldos y Salarios en período de crisis.	1
- Estrategias en el manejo de las Relaciones Laborales	2
- Impuestos a los Ingresos por Salarios	2
- Aspecto Teórico-Práctico para el cumplimiento del Seguro Social e Infonavit.	2
- Secundaria Abierta	18

#### Objetivo General del Programa.

El objetivo general del Programa de Capacitación del área Financiera Administrativa de "Ediciones Universo, S.A. de C.V., es que el personal adquiera los conocimientos necesarios para que desempeñe su trabajo eficientemente y que mejore la comunicación y las relaciones humanas en el área y por lo tanto el personal se sienta motivado y comprometido con los objetivos del área y de la Empresa.

Los objetivos específicos del programa se mencionarán dentro del contenido de -- cada uno de los cursos.

Debido a las características de los cursos que se impartirán, y a que el número de participantes varía de 1 a 35 en cada curso y ya que la empresa no cuenta con instructores internos ni con las instalaciones adecuadas, se decidió que los cursos de capacitación se impartirán por asesores externos en las instalaciones del Instituto de Capacitación y Adiestramiento del Valle de México, S.C., ubicadas en Ave. Insurgentes Sur No. 1180 Despacho 503, Colonia del Valle, C.P. 03100 en México, D.F.

Cabe hacer mención que no existe ningún presupuesto específico para capacitación, sin embargo se tienen algunas partidas reservadas en cada área para el pago de cursos, por lo cual se hizo el presupuesto de lo que representaría proporcionar la capacitación antes mencionada para el personal del área financiera administrativa, presentándose a la Dirección del área y a la Dirección General, quién nos manifestó su interés al respecto, ya que dependiendo de los resultados se haría extensivo este plan a toda la empresa.

Considero necesario mencionar que este estudio que se hizo del área financiera administrativa respecto a la capacitación requerida, se realizó como un plan piloto para que posteriormente se lleve a cabo en toda la empresa como lo marca la Ley de la materia.

El equipo que se utilizará dependerá del contenido de cada curso y éstos pueden ser: pizarrón, rotafolio, proyector de acetatos, videograbadoras, etc.

#### Evaluación de los Resultados.

Al iniciar los cursos se definieron sus objetivos y los resultados que se esperan al finalizar los mismos.

Asimismo, se sentaron las bases de la participación y colaboración de todos y cada uno de los asistentes, como elemento fundamental de enriquecimiento y experiencias.

La evaluación de los cursos se realizó al finalizar los mismos mediante un cuestionario que se aplicó en forma individual, de los cuales a continuación se presentan algunos comentarios de los participantes de los diferentes cursos:

Comentarios de los participantes respecto a los cursos que se impartieron.

- El curso fué bastante eficiente y comprensible, creo que fué de mucho provecho para nosotros, ya que hay cosas que se olvidan y que no ponemos en práctica, - lo voy a llevar a cabo para bien propio y de la empresa.
- Me pareció muy completo y provechoso, desearía que continuaran impartiendo este tipo de cursos.
- Fué muy positivo porque sentí que había algunas cosas en las que estaba cometiendo errores involuntarios y me los hizo ver, voy a ser todo lo posible por corregirlos.
- Nos ayudó bastante, lo que aprendí fué retos, tuve mucha motivación para hacer - hacer cambios en mí, me sirvió mucho la convivencia y el acercamiento de todos, crero que saque mucho provecho.
- El curso nos dejó cosas muy buenas, ya que fortaleció conceptos que por una cosa ú otra no ponemos en práctica por lo cual se van olvidando.
- Creo que fué una buena decisión de la empresa el que se impartieran estos cursos pues el beneficio será mutuo.

Como un comentario general podemos decir que el personal que participó en los cursos mostró gran interés y se sintió comprometido para lograr los objetivos planteados en dichos cursos.

En especial mostraron gran interés y entusiasmo cuando se les informó que la empresa había decidido implantar el Sistema de Secundaria Abierta, a través del Instituto de Educación para Adultos (INEA) dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y que además se les facilitarían los libros y material didáctico que sea necesario y que al finalizar estos cursos, la empresa independientemente de los - Certificados que otorga la mencionada Secretaría hará reconocimientos especiales.

Seguimiento de los Programas.

El Gerente de Personal presentó a la Dirección General y al Director del área Financiera Administrativa, el informe de la evaluación que se hizo de los cursos --

impartidos, mostrando su aceptación por los resultados obtenidos, exortarlo a -- los Gerentes de las áreas involucradas a que motiven a su personal sobre los resultados obtenidos en los cursos y que periódicamente evalúen los cambios que se presentan en el desempeño del trabajo de los participantes a los cursos.

La Dirección General como mencionamos anteriormente se mostró muy satisfecha de los resultados obtenidos mediante la impartición de estos cursos, por lo cual pidió al Gerente de Personal que coordinará con el Analista Externo Srta. Ma. Esther Tielve Cendejas, la elaboración de un programa global de capacitación para toda la empresa.

A continuación se presenta el programa global de los cursos que se impartieron al personal del área Financiera Administrativa, en el cual se menciona el nombre del curso, el expositor, la fecha en que se impartieron, días, horario y costo por participante. Este programa fué autorizado en todo su contenido por el Gerente de Personal, el Director del área y el Director General.

Asimismo, se presenta cada uno de los cursos que se impartieron mencionando datos como: objetivo del curso, temario y materiales didácticos.

Posteriormente se hace la presentación de todos los formatos que deben presentarse en la Dirección General de Capacitación y Productividad dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se incluye desde el escrito que se envía a la mencionada Secretaría adjuntándole el formato de constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, así como las bases de funcionamiento de la misma, hasta la presentación de los planes y programas, asimismo, se incluyen los formatos relativos al Instituto de Educación para Adultos (INEA) dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

PROGRAMACION DE LOS CURSOS DE CAPACITACION DEL AREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA

Fecha: 3 de Marzo de 1989.

CURSO O SEMINARIO	EXPOSITOR	FECHA	DIAS	HORARIO	DURACION	COSTO POR PARTICIPANTE
ACTUALIZACION FISCAL	C.P. Y M. EN I. JORGE GARCIA LANDA.	13,15 y 17 MARZO 1989	LUNES, MIERC. VIERNES.	17 A 21 HRS.	12 HORAS	\$ 150,000.00
REEXPRESION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	C.P. GUILLERMO BARBOGA	19,21 y 22 ABRIL 1989	MIERC., VIER. SABADO	17 A 21 HRS. 9 A 14 HRS.	13 HORAS	\$ 165,000.00
CONTABILIDAD DE COSTOS.	C.P. RAUL FERNANDEZ	26 y 27 ABRIL 1989	MIERCOLES JUEVES	17 A 21 HRS. 9 A 18 HRS.	12 HORAS	\$ 150,000.00
CONTABILIDAD EN COMPUTACION	C.P. FERNANDO MANDUJANO	20,22 y 24 MARZO 1989	LUNES MIERCOLES VIERNES	17 A 21 HRS. 16 A 21 HRS. 17 A 21 HRS.	13 HORAS	\$ 170,000.00
CONTABILIDAD BASICA	C.P. SIGFRIDO GARCIA S.	15 y 16 MAYO 1989	VIERNES SABADO	16 A 20 HRS. 9 A 18 HRS.	12 HORAS	\$ 145,000.00
RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO	PS. ANTONIO IJAR DIAZ	16 y 17 JUNIO 1989	VIERNES SABADO	17 A 20 HRS. 9 A 18 HRS.	11 HORAS	\$ 125,000.00
ADMINISTRACION DE -- SUPLIDOS Y SALARIOS EN EPOCA DE CRISIS	LIC. JAVIER CARREON	11 y 12 JULIO 1989	MARTES MIERCOLES	16 A 20 HRS. 9 A 18 HRS.	13 HORAS	\$ 150,000.00
ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DE RELACIONES LABORALES.	LIC. AGUSTIN GONZALEZ	21,23 y 25 AGO 1989	LUNES MIERCOLES VIERNES	17 A 21 HRS. 16 A 21 HRS. 17 A 21 HRS.	13 HORAS	\$ 150,000.00
IMPUESTO A LOS INGRESOS POR SALARIOS	C.P. SIGFRIDO GARCIA	16,17 y 18	JUEVES, VIER. SABADO	17 A 21 HRS. 9 A 14 HRS.	12 HORAS	\$ 130,000.00
ASPECTO TEORICO-PRACTICO DEL SEGURO SOCIAL E INFONAVIT	LIC. AGUSTIN GONZALEZ LIC. GUILLERMO RAMIREZ	21,23 y 25 AGOSTO 1989	LUNES MIERCOLES VIERNES	17 A 21 HRS. 16 A 21 HRS. 17 A 21 HRS.	13 HORAS	\$ 130,000.00

Elaborado por: Ma. Esther Tielve C. - Analista de Capacitación.



ACTUALIZACION FISCAL  
(Reformas Fiscales)

Objetivo.

Efectuar un estudio teórico práctico y de corte integral de las reformas fiscales que permitan al participante su inmediata actualización, a fin de que sean capaces de reestructurar e implantar con toda oportunidad sus nuevas políticas fiscales y financieras.

TEMARIO

I.- Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- a).- Disposiciones Generales.
- b).- Sociedades Mercantiles.
- c).- Sociedades Mercantiles y Holdings
- d).- Personas Morales con fines no lucrativos.
- e).- Personas Físicas.

II.- Ley del Impuesto al Valor Agregado.

- a).- Disposiciones Generales.
- b).- Enajenación de Bienes.
- c).- Prestación de Servicios Independientes.
- d).- Importación y Exportación de Bienes y Servicios.

III.- Ley de Ingresos del Departamento del D.F.

IV.- Código Fiscal de la Federación.

- a).- Derechos y Obligaciones de los Contribuyentes.
- b).- Atribución de las Autoridades Fiscales.
- c).- Medios de Defensa del Contribuyente
- d).- Procedimiento contencioso-administrativo.

V.- Estudios y Análisis Concretos de Casos Prácticos

METODOLOGIA.

Exposición oral, talleres, corillos, estudios de casos.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de apuntes, copias de las reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROSOBJETIVO.

Aplicar las técnicas y los métodos más modernos y convenientes en la reexpresión de los Estados Financieros, a fin de que la empresa ó institución evalúe las repercusiones reales del proceso inflacionario, y logre de esta suerte un sistema fiscal y financiero más sano.

TEMARIO.

I.- Cusas y efectos de la inflación.

II.- La información Contable Financiera.

III. Análisis del Boletín B-7 y B-10 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

IV.- Métodos utilizados para la reexpresión de los estados financieros.

V.- Resolución de un caso práctico para cada método.

METODOLOGIA.

Exposición oral, talleres, corillos, y análisis de casos.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de apuntes y un ejemplar de los boletines B-7 y B-10.

CONTABILIDAD DE COSTOSOBJETIVO.

Conocer cuales son los sistemas de Costos Intermedios, cual es su mecánica y cuales son los sistemas de distribución y acumulación.

TEMARIO.I.- Introducción.

- a).- Función de la Contabilidad de Costos.
- b).- Objetivo de la Contabilidad de Costos.
- c).- Naturaleza de los Costos.
- d).- Clasificación y definición de elementos.
- e).- El Estado de Producción y Ventas.

II.- Costeo Absorbente.

- a).- Definición y clasificación.
- b).- Naturaleza del problema.
- c).- Estado de costo de Producción y Ventas.
- d).- Estado de Resultados.
- e).- Inventarios.

III.- Costeo Directo.

- a).- Definición y clasificación.
- b).- Estado de Producción y Ventas.
- c).- Estado de Resultados.
- d).- Inventarios.

IV.- Costos Estandar.

- a).- Definición de Estándares.
- b).- Estado de Costo de Producción y Ventas.
- c).- Variación de cantidad y precio.
- d).- Contabilización y análisis de variaciones

V.- Costos Estimados.

- a).- Predeterminación de estimados.
- b).- Variación de cantidad y precio.
- c).- Contabilización y análisis de variaciones.

VI. Costos de Distribución.

- a).- Costos utilitarios.
- b).- Alcance de los costos de distribución.

METODOLOGIA.

Exposición oral, sesión de preguntas y respuestas, Philips 6'6 y talleres.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de apuntes.

CONTABILIDAD EN COMPUTACIONOBJETIVO.

Conocer la teoría de la contabilidad aplicada al computador, a fin de que el usuario sea capaz de presentar y manejar la información en forma eficiente.

TEMARIOI.- Generalidades.

- a).- La información y la contabilidad.
- b).- Evolución de la Contabilidad.
- c).- La computación.
- d).- El Contador Público y la computación.

II.- Los elementos del sistema.

- a).- Conceptos básicos.
- b).- Reglas de registro.
- c).- La función de los libros.
- d).- Análisis.
- e).- Registros
- f).- Ley de los registros.

III. Base contable de los datos.

- a).- Sistema
- b).- Procedimiento.
- c).- Documento contabilizador.
- d).- Organización de archivos y programas.
- e).- Equipo.
- f).- Archivo de movimientos, actual y auxiliares.
- g).- Caso práctico
- h).- Estructura de Programas.

METODOLOGIA.

Exposición oral, talleres, estudio de casos y programación.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de Apuntes.

NOTA.- En este curso independientemente del temario que se cubrirá, se les dará a los participantes las claves que deberán utilizar para el registro de los movimientos contables en el sistema de cómputo que acaba de implantar la empresa.

CONTABILIDAD BASICA.OBJETIVO.

Revisar los elementos necesarios para llevar a cabo el registro, clasificación y resumen de los efectos financieros de las operaciones que realiza la empresa.

TEMARIO.

- I.- Teoría del Balance General.
- II.- El Estado de Pérdidas y Ganancias ó Resultados.
- III. La cuenta.
- IV.- La teoría del cargo y el abono.
- V.- Movimiento de las cuentas.
- VI.- La formación de los Estados Financieros.
- VII. Asientos de ajuste.
- VIII Sistema de registros en libros y auxiliares.
- IX.- Conciliaciones bancarias.
- X.- Depuración de cuentas.
- XI.- Casos prácticos.

METODOLOGIA.

Exposición oral, sesión de preguntas y respuestas, Philips 6'6, talleres.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpenta de apuntes con material de apoyo.



RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO.OBJETIVO.

Lograr a través de un proceso de sensibilización, la manera de alcanzar un mejor entendimiento y comprensión de las necesidades, intereses y motivos que impulsan al ser humano en la empresa.

TEMARIO.

- I.- Introducción.
- II.- La comunicación.
- III. El hombre, la empresa y el trabajo.
- IV.- La motivación en el trabajo.
- V.- La asertividad.
- VI.- El stress.
- VII. Organización de grupos de trabajo y solución de conflictos.

METODOLOGIA.

Exposición oral, psicodramas, sociodramas, talleres, juegos vivenciales.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de apuntes y material de apoyo.

## ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN PERIODO DE CRISIS.

### OBJETIVO.

El participante podrá seleccionar y estructurar su propio método de valuación de puestos, apoyándose siempre en una correcta descripción del mismo, a fin de establecer un sistema justo y técnicamente correcto de las remuneraciones del personal, logrando de esta manera, un clima de trabajo más sano y productivo.

### TEMARIO.

- I.- Contexto socioeconómico: la empresa, el empleado, los trabajadores, precios salarios, el proceso inflacionario y su impacto en las empresas.
- II.- Bases generales de un programa de sueldos y salarios.
- III. Descripción de análisis de puestos.
- IV.- Sistemas ó métodos de valuación de puestos ó método de alineamiento, sistema de clases ó grados, sistema de comparación de factores, método de valuación por puntos y método de escalas, perfiles y matrices (HAY)
- V.- Encuestas de sueldos y salarios.
- VI.- Hacia un sistema propio de Administración de Sueldos y Salarios.

### METODOLOGIA.

Exposición oral, corrilos y talleres.

### MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de apuntes y material de apoyo.

ESTRATEGIAS EN EL MANEJO DE RELACIONES LABORALES.OBJETIVO.

Optimizar el manejo de las relaciones laborales, con el objeto de evitar los problemas y los conflictos, a fin de alcanzar un sano entendimiento que contribuya a mejorar el desarrollo del personal y de la organización en general.

TEMARIO.

- I.- El marco socioeconómico.
- II.- Características de las relaciones laborales.
- III. El enfoque empresarial, sindical y gubernamental.
- IV.- Técnicas básicas de la negociación.
- V.- Diagnóstico de las relaciones laborales.
- VI.- Administración del Contrato Colectivo de Trabajo.
- VII. Análisis de un caso práctico.

METODOLOGIA.

Exposición oral, sesión de preguntas y respuestas, corrillos y estudio de casos.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de apuntes y material de apoyo.

IMPUESTOS A LOS INGRESOS POR SALARIOSOBJETIVO.

Conocer el manejo de conceptos sobre ingresos, a través de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento, así como estimar el impuesto a enterar mediante ejercicios eminentemente prácticos de cálculo y manejo de la tarifa correspondiente.

TEMARIO

- I.- Conocimiento y análisis de los ingresos objeto del impuesto (sueldos, tiempo extra, compensaciones, comisiones, etc.)
- II.- Estudio de los ingresos que la Ley establece como exentos.
- III. Obligaciones de las empresas que retienen este tipo de impuestos a su personal.
- IV.- La Declaración General Anual.
- V.- La Declaración Personal Anual
- VI.- Los saldos a favor como resultado de la Declaración Anual (empresa y personal)
- VII. El reglamento del impuesto sobre la renta y los preceptos aplicables al impuesto al ingreso de las personas físicas.
- VIII Estudio de casos prácticos.

METODOLOGIA.

Exposición oral, talleres y estudio de casos.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de apuntes y material de apoyo.

ASPECTO TEORICO-PRACTICO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DEL SEGURO SOCIAL E INFO-  
NAVIT.

OBJETIVO.

Proporcionar las técnicas y procedimientos actuales, para optimizar el cumplimiento, las gestiones y las aclaraciones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social e Infonavit, logrando así obtener beneficios, ahorros, así como efectivos planes de revisión social en la empresa.

TEMARIO.

- I.- La Ley del Seguro Social.
- II.- El régimen del Seguro Social.
- III.- Sujetos y excepciones del régimen, afiliación, bases de cotización, cuotas y ramas.
- IV.- Reglamento para la clasificación de empresas y determinación del grado de -- riesgos de trabajo y capitales constitutivos.
- V.- Reformas al reglamento de inconformidad.
- VI.- Recursos, aclaración, nulidad y amparos.
- VII.- Análisis de formularios, acuerdos, tesis y jurisprudencia.
- VIII.- Algunas estrategias financieras en el pago de cuotas al Instituto Mexicano - del Seguro Social.
- IX.- El Infonavit, análisis actualizado de la Ley.
- X.- Sujetos, aportaciones, análisis de los instructivos emitidos.
- XI.- Estrategias a seguir.
- XII.- Ejercicios y conclusiones.

METODOLOGIA.

Exposición oral, seminarios y talleres.

MATERIAL DIDACTICO.

Carpeta de apuntes y material de apoyo.

**5.3.1.- FORMATOS DE LA DIRECCION GENERAL DE  
CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD (SECRETARIA DEL  
TRABAJO Y PREVISION SOCIAL)**

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

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

NO ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I - DATOS DE LA EMPRESA.

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG I M S S
EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V.		EJUN-801205			01-08-80-1249
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
PASEO DE LAS PALMAS	210	---	Lomas de Chapultepec	MEXICO	11590
MPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO(S)
MICHEL HIDALGO		DISTRITO FEDERAL			250-40-90
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR
EDICION, VENTA Y DISTRIBUCION DE LIBROS Y REVISTAS					

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA  <input type="text" value="348"/>	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  <input type="text" value="348"/>	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
		<input type="text" value="348"/> INDIVIDUAL	<input type="text" value="---"/> COLECTIVO	<input type="text" value="---"/> LEY

III.- DATOS DEL SINDICATO

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

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

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA
FRANCISCO MEDINA HERNANDEZ	MEHF-531205	<i>[Firma]</i>
ALICIA CASTAÑEDA HERRERA	CAHA-470329	<i>[Firma]</i>
LINA ARIAGA DE LUCIO	AILL-490714	<i>[Firma]</i>
JAVIER CARREON POO	CAPS-430102	<i>[Firma]</i>
JORGE ARTURO GUTIERREZ	GURJ-550720	<i>[Firma]</i>

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA
JUAN ANTONIO GUTIERREZ A.	GUAJ-600303	<i>[Firma]</i>
MA. CARMEN OCILDA ARENAZA	COAC-481217	<i>[Firma]</i>
JUAN PEREZ CUELLAR	PECC-590707	<i>[Firma]</i>
PATRICIA DOMINGUEZ D.	DODP-550419	<i>[Firma]</i>
REBECA RUISECO PEREZ	RUPR-620531	<i>[Firma]</i>

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA 25 MES AGOSTO AÑO 1988  
 DURACION EN EL CARGO 2 AÑOS (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL 1 Y DOMICILIOS

#### V- DOCUMENTACION ADJUNTA

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

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

POR LOS TRABAJADORES

*[Firma]*  
FRANCISCO MEDINA HERNANDEZ

NOMBRE Y FIRMA

DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL  
 CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION

POR LA EMPRESA

*[Firma]*  
JUAN ANTONIO GUTIERREZ ANGUIANO

NOMBRE Y FIRMA

DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL

LUGAR Y FECHA MEXICO, D.F. 20 DE SEPTIEMBRE DE 1988



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

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA
FRANCISCO MEDINA HERNANDEZ	MEHF-531205	<i>[Signature]</i>
ALICIA CASTAÑEDA HERRERA	CAHA-470320	<i>[Signature]</i>
LAURA ARRAGA DE LUCIO	AALL-490714	<i>[Signature]</i>
JAVIER CARREON POO	CAPS-430102	<i>[Signature]</i>
JOAQUIN ARTURO GUTIERREZ	GURJ-550720	<i>[Signature]</i>

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA
JUAN ANTONIO GUTIERREZ A.	GUAJ-600303	<i>[Signature]</i>
MA. CARMEN OCIDA ABENZA	COAC-481217	<i>[Signature]</i>
JUAN PEREZ CUELLAR	PELJ-590707	<i>[Signature]</i>
PATRICIA DOMINQUEZ D.	DOOP-550419	<i>[Signature]</i>
REBECA RUISECO PEREZ	RUPR-620531	<i>[Signature]</i>

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA 25 MES AGOSTO AÑO 1988  
 DURACION EN EL CARGO 2 AÑOS (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL 1 Y DOMICILIOS

#### V- DOCUMENTACION ADJUNTA

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

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

<p>POR LOS TRABAJADORES  <i>[Signature]</i>  <u>FRANCISCO MEDINA HERNANDEZ</u>                      NOMBRE Y FIRMA</p>	<p>POR LA EMPRESA  <i>[Signature]</i>  <u>JUAN ANTONIO GUTIERREZ ANGUIANO</u>                      NOMBRE Y FIRMA</p>
<p>DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL                      CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION</p>	<p>DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL</p>
<p>LUGAR Y FECHA <u>MEXICO, D.F. 20 DE SEPTIEMBRE DE 1988</u></p>	

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

ACTA CONSTITUTIVA DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En la ciudad de México, D.F., siendo las 10.00 hrs. del día 10 de Octubre de 1988, se reunieron en las oficinas de la empresa Ediciones Universo, S.A. de C.V., sitas en las calles de Tolstoy No. 8 Piso No. 6, Col. Anzures, los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de establecer de conformidad con lo dispuesto por el Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, - las Bases Generales a que se sujetará el funcionamiento de la Comisión Mixta.

Para lo anterior patrón y trabajadores convienen en que dichas Bases Generales, se contengan y se encuentren en el presente documento.

REGLAMENTO INTERNO Y BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo Primero.- El patrón y los trabajadores, nombrarán respectivamente cinco - representantes que serán integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento por cada una de las partes.

CAPITULO II

DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION

Artículo Segundo.- La Comisión conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, tendrá las siguientes funciones:

- a).- Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de Capacitación de la empresa, conforme al Plan y Programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior, mediante el informe que le solicita la Comisión a los Agentes Capacitadores y que éstos le rindan de los cursos que se imparten y del personal que recibe - la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.
- b).- Verificar que los Agentes Capacitadores externos que vayan a ser contratados - por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c).- Sugerir a los Agentes Capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.
- d).- Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, en los términos del -- artículo 153-T de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen en los Planes y Programas autorizados la firma de autenticación de los resulta dos obtenidos por cada trabajador participante.

Las Constancias de Habilidades Laborales a que se refiere el ordenamiento - laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

- e).- Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.
- f).- Verificar el funcionamiento de los Agentes Capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el los Planes y Programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas ó en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como autoridad competente.
- g).- Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además, en caso de ser conveniente, colaborar con la empresa en la elaboración de los Planes y Programas que se vayan a implantar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido.
- h).- Elevar sugerencias ó recomendaciones, al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama Industrial ó actividades económicas a que pertenezca la empresa donde está constituida la Comisión, al fin de colaborar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que beneficien el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.
- i).- Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.
- Asimismo, aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, - mediante las sugerencias que en este sentido haga la Comisión Mixta a la empresa.
- j).- Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión Mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implantación del plan y los programas de capacitación y adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente deba rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión.
- k).- Verificar que se expidan las constancias de habilidades laborales y entregarlas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

### CAPITULO III

#### ORGANIZACION INTERNA DE LOS INTEGRANTES DE LA COMISION

Artículo Tercero.- Son atribuciones de los integrantes de la Comisión las ---

siguientes:

- a).- Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y/o extraordinarias que se convoquen.
- b).- Hacer uso de la palabra.
- c).- Hacer sugerencias ó recomendaciones en relación a los puntos tratados en la orden del día.
- d).- Analizar y discutir los asuntos relativos a la capacitación.
- e).- Votar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.
- f).- Firmar las actas de reunión de la Comisión.

#### CAPITULO IV

##### DE LA DURACION EN EL CARGO.

Artículo Cuarto.- Los integrantes de la Comisión, tanto representantes de la empresa como de los trabajadores, durarán en su cargo dos años, a partir de la integración de dicha Comisión, mientras no renuncien o sean destituidos.

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

#### CAPITULO V

##### DE LAS SESIONES Y ACUERDOS DE LA COMISION

Artículo Sexto.- Las sesiones de la Comisión podrán ser de carácter ordinario y extraordinario.

Las sesiones ordinarias de la Comisión se efectuarán cada primer Miércoles de cada mes.

Las sesiones extraordinarias se podrán celebrar cada vez que sean necesarias, a juicio y por acuerdo expreso de la Comisión.

Artículo Séptimo.- La Comisión deberá levantar acta de cada una de las sesiones, las cuales deberán contener cuando menos la siguiente información:

- a).- Fecha en que se celebra la sesión.
- b).- Mencionar si es ordinaria ó extraordinaria.
- c).- Orden del día de la sesión.
- d).- Acuerdos tomados en la sesión.
- e).- Firma de los asistentes.

Artículo Octavo.- La Comisión deberá llevar un libro de Actas para el registro y seguimiento de sus actividades.

CAPITULO VI

DE LAS BASES GENERALES

TRANSITORIO

UNICO.- El presente documento entrará en vigor a partir del día siguiente de su aprobación por la empresa ó su representante legal y por los trabajadores.

CONVALIDACION.

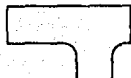
Los aquí firmantes, en cumplimiento a lo dispuesto en el ARTICULO UNICO TRANSITORIO, manifiestan su conformidad.

LA EMPRESA

  
\_\_\_\_\_  
JUAN ANTONIO GUTIERREZ ANGULANO  
Representante Legal

LOS TRABAJADORES

  
\_\_\_\_\_  
FRANCISCO MEDINA HERNANDEZ  
Representante de los Trabajadores.



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

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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON ELN-801205-001
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS 01-08-80-5249-10

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: EDICIONES UNIVERSO, S.A. DE C.V.			
CALLE PASO DE LAS PALMAS	Nº EXT 210	Nº INT 7	TELEFONO 250-40-90
COLONIA LOMAS DE CHAPULTEPEC	POBLACION MEXICO	C. P. 11590	
MUNICIPIO MIGUEL HIDALGO	NO SELLENE	ENT. FEDERATIVA DISTRITO FEDERAL	NO SELLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA DISTRIBUCION Y VENTA DE LIBROS, REVISTAS Y MATERIAL CULTURAL			
TIPO DE CONTRATO INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		FECHA DE CELEBRACION REVISIO O PROMESA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY ____/____/____ DIA MES AÑO	No TOTAL DE TRABAJADORES 348 HOMBRES 219 MUJERES 129

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN 0 0 1 1	* Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR PROGRAMAS ESPECIFICOS 44 PROGRAMAS GENERALES
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL 0 1 0 3 18 9 AL 12 8 1 0 3 19 1 DIA MES AÑO DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: ALFABETIZACION PRIMARIA SECUNDARIA 13

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA  JUAN ANTONIO GUTIERREZ ANGUIJAN NOMBRE  FIRMA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. SNAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA  FRANCISCO MEDINA HERNANDEZ NOMBRE  FIRMA
--	---

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

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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRAB. EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA I.				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
		Jul	89	Jul	89												
DIRECTOR GENERAL	1																
DIRECTOR FINANCIERO	1			1													
DIRECTOR DE VENTAS	5																
DIRECTOR DE CREDITO Y COBRANZAS	1																
SECRETARIA DE DIRECCION	8			1													
CONTRALOR	1			1													
EDITOR	1																
GERENTE DE PERSONAL	1			1													
GERENTE DE CONTABILIDAD	1			1													
GERENTE ADMVO DE OPERACIONES	1			1													
GERENTE DE PRODUCCION	1																
GERENTE DE SERV. A VENTAS	1																
GERENTE DE SERV. A CLIENTES	1																
GERENTE DIVISIONAL DE VENTAS	20																
GERENTE COBRANZAS GESTORES	1																
GERENTE DE CREDITO LOCAL	1																
GERENTE CREDI Y COBRANZAS FORANE0	1																
SECRETARIA GERENCIA	28			4													
JEFE DE CREDITO	1																
SUB-CONTADOR	1			1													
JEFE DE SEGURIDAD SOCIAL	1			1													
JEFE DE DESARROLLO CREATIVO	1																
JEFE DE LIQUIDACION	1			1													
JEFE DE BOBEGA	1																
JEFE DE INVENTARIOS	1			1													
JEFE DE CAJA	1			1													
ASIST. DE GERENCIA	3																
JEFE DE SERVICIOS A OFICINAS	1			1													
SECRETARIA DE JEFATURA	5																
SUPERVISOR DE NOMINAS	1			1													
SUPERVISOR COBRANZAS TELEFONICA	1																
ASISITENTE ADMINISTRATIVO	5			2													

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HO'S SEAN NECESARIAS

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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRAB EN CADA PUESTO	No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA _____ LB.				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA _____				No DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA _____				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA _____			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		
		Jul	89	ago	89												
DIRECTOR GENERAL	1																
DIRECTOR FINANCIERO	1			1													
DIRECTOR DE VENTAS	5																
DIRECTOR DE CREDITO Y COBRANZAS	1																
SECRETARIA DE DIRECCION	8			1													
CONTRALOR	1			1													
EDITOR	1																
GERENTE DE PERSONAL	1			1													
GERENTE DE CONTABILIDAD	1			1													
GERENTE ADMO DE OPERACIONES	1			1													
GERENTE DE PRODUCCION	1																
GERENTE DE SERV. A VENTAS	1																
GERENTE DE SERV. A CLIENTES	1																
GERENTE DIVISIONAL DE VENTAS	20																
GERENTE COBRANZAS GESTORES	1																
GERENTE DE CREDITO LOCAL	1																
GERENTE CREDI Y COBRANZAS FORANEO	1																
SECRETARIA GERENCIA	28			4													
JEFE DE CREDITO	1																
SUB-CONTADOR	1			1													
JEFE DE SEGURIDAD SOCIAL	1			1													
JEFE DE DESARROLLO CREATIVO	1																
JEFE DE LIQUIDACION	1			1													
JEFE DE MOBCA	1																
JEFE DE INVENTARIOS	1			1													
JEFE DE CAJA	1			1													
ASIST. DE GERENCIA	3																
JEFE DE SERVICIOS A OFICINAS	1			1													
SECRETARIA DE JEATURA	5																
SUPERVISOR DE MININAS	1			1													
SUPERVISOR COBRANZAS TELEFONICA	1																
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	5			2													

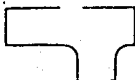
\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS



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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		
		12	89	Ago	89												
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	6																
RECEPCIONISTA	1			6													
AUXILIAR DESARROLLO CREATIVO	1																
VENDEDOR	184																
GESTOR DE COBRANZAS	32																
AUXILIAR DE OFICINA	40			14													
COORDINADOR COBRANZA	20																
INVESTIGADORA DE CREDITO	10																
ENTREGADORES	16																
MENSAJERO	3			3													
EMPAQUADOR	13																
AUXILIAR DE LIMPIEZA	2			2													

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



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

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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL INSS

I.- DATOS GENERALES

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

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

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

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

HOJA I ANVERSO

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

FORMA-DC-2

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SELENT)
DIRECTOR FINANCIERO	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	2.- REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS	APLICAR LAS TECNICAS Y LOS METODOS MAS MODERNOS Y CONVENIENTES EN LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS.	- CAUSAS Y EFECTOS DE LA INFLACION. - INF. CONTABLE FIN. - ANAL. BOLETIN B-7 Y B-10	
CONTRALOR		11.- PRESUPUESTOS EN TIEMPO DE INFLACION.			
		1.- ACTUALIZACION FISCAL.	EFFECTUAR UN ESTUDIO TEORICO-PRACTICO Y DE CORTE INTEGRAL DE LAS REFORMAS FISCALES QUE PERMITAN AL PARTICIPANTE SU INMEDIATA ACTUALIZACION.	- LEY DE I.S.R. - LEY DEL I.V.A. - LEY DE INGRESOS DEL DEPTO. DE. D.F. - CODIGO FISCAL FED.	
		2.- REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS	APLICAR LAS TECNICAS Y LOS METODOS MAS MODERNOS Y CONVENIENTES EN LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS.	- METODO UTILIZADO EN LA REEXPRESION - RESOLUCION DE UN CASO PRACTICO PARA CADA METODO	
		11.- PRESUPUESTOS EN TIEMPOS DE INFLACION			
GERENTE DE PERSONAL		1.-ACTUALIZACION FISCAL.	EFFECTUAR UN ESTUDIO TEORICO-PRACTICO Y DE CORTE INTEGRAL DE LAS REFORMAS FISCALES QUE PERMITAN AL PARTICIPANTE SU INMEDIATA ACTUALIZACION.	- LEY DEL I.S.R. - LEY DEL I.V.A. - LEY DE INGRESOS DEL DEPTO. DE. D.F. - CODIGO FISCAL	

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

Nº PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIGA EL ORDEN APOD. IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		Nº DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
Nº.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	Nº. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	Nº DE REG.		
1	12				C. P. JORGE GARCIA LANDA	GALJ550420		
2	13				C. P. GUILLERMO BARBOSA	RAGG510523		
3	12				C. P. RAUL FERNANDEZ H.	FEIR491123		
4	12				C. P. FERNANDO MANUJAN	MARF500314		
5	13				C. P. SIGFRIDO GARCIA S	GASS480711		
6	13				PS. ANTONIO IBAR D.	IADA470101		
7	13				LIC. JAVIER CARRERON G	CAGJ380309		
8	13				LIC. AGUSTIN GONZALEZ B	GOBA471229		
9	12				C. P. SIGFRIDO GARCIA S	GASS480711		
10	13				LIC. AGUSTIN GONZALEZ B	GOBA471229		
11	12				LIC. GUILLERMO RAMIREZ	RANG510519		
12	—				ASESORES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DEL PROGRAMA EDUCACION PARA ADULTOS			

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	7.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN PERIODOS DE CRISIS	EL PARTICIPANTE PODRA SELECCIONAR Y ESTRUCTURAR SU PROPIO METODO DE VALUACION DE PUESTOS APOYANDOSE SIEMPRE EN UNA CORRECTA DESCRIPCION DEL MISMO.	CONTEXTO SOCIOECONOMICO PRECIOS/SALARIOS BASE DE UN PROGRAMA DE SUELDOS DESCRIPCION DEL ANALISIS DEL PUESTO SISTEMAS O METODOS DE VALUACION ENCUESTA DE SUELDOS	
GERENTE DE CONTABILIDAD		- ESTRATEGIAS EFECTIVAS EN EL MANEJO DE RELACIONES LABORALES.	OPTIMIZAR EL MANEJO DE LAS RELACIONES LABORALES, CON EL OBJETIVO DE EVITAR PROBLEMAS Y LOS CONFLICTOS.	EL MANEJO SOCIOECONOMICO CARACTERIST. DE LAS RELACIONES LABORALES EL ENFOQUE EMPRESARIAL, SINDICAL Y GOBIERNAMENTAL	
GERENTE ADMO DE OPERACIONES		1.- ACTUALIZACION FISCAL.	EFECTUAR UN ESTUDIO TEORICO-PRACTICO Y DE CORTE INTEGRAL DE LAS REFORMAS FISCALES QUE PERMITAN AL PARTICIPANTE SU INMEDIATA ACTUALIZACION.	LEY DEL I.S.R. LEY DEL I.V.A. LEY DE INGRESOS DEL DEPTO. DEL D.F. CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION ESTUDIO Y ANALISIS DE UN CASO PRACTICO	
		2.- REEXPRESSION DE ESTADOS FINANCIEROS	APLICAR LAS TECNICAS Y LOS METODOS MAS MODERNOS Y CONVENIENTES EN LA REEXPRESSION DE ESTADOS FINANCIEROS.	CAUSAS Y EFECTOS DE LA INFLACION. INFORMACION CONTABLE FINANCIERA. ANALISIS DE LOS BOLETINES B-7 y B-10	
		1.- ACTUALIZACION FISCAL	EFECTUAR UN ESTUDIO TEORICO-PRACTICO Y DE CORTE INTEGRAL DE LAS REFORMAS FISCALES QUE PERMITAN AL PARTICIPANTE SU INMEDIATA ACTUALIZACION.	LEY DEL I.S.R. LEY DEL I.V.A. LEY DE INGRESOS DEL DEPTO. DEL D.F. CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION ESTUDIO Y ANALISIS DE UN CASO PRACTICO	



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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NOSE LLENAN)
JEFE DE LIQUIDACION	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA.	6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO	LOGRAR A TRAVES DE -- PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE -- ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRENSION DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL SER HUMANO EN LA EMPRESA.		
JEFE DE INVENTARIOS		3.- CONTABILIDAD DE COSTOS	CONOCER CUALES SON -- LOS SISTEMAS DE COSTOS INTERMEDIOS Y CUALES SU MECANICA.		
		4.- CONTABILIDAD EN COMPUTACION	CONOCER LA TEORIA DE LA CONTABILIDAD APLICADA AL COMPUTADOR.		
JEFE DE CAJA		4.- CONTABILIDAD EN COMPUTACION	CONOCER LA TEORIA DE LA CONTABILIDAD APLICADA AL COMPUTADOR.		
JEFE DE OFICINAS		6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO.	LOGRAR A TRAVES DE -- PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE -- ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRENSION DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL SER HUMANO EN LA EMPRESA.		





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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
SUPERVISOR DE NOMINAS	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO.	LOGRAR A TRAVES DE -- PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE -- ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL -- SER HUMANO EN LA EMPRESA.	- INTRODUCCION; - LA COMUNICACION; - EL HONORRE, LA EMPRESA Y EL TRABAJO. - LA MOTIVACION EN EL TRABAJO. - LA ACEPTIVIDAD - EL ESTRESS - ORGANIZACION DE GRUPOS DE TRABAJO Y LA SOLUCION DE PROBLEMAS	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO		9.- IMPUESTO A LOS INGRESOS POR SALARIO	CONOCER EL MANEJO DE CONCEPTOS SOBRE INGRESOS A TRAVES DE LAS -- DISTINTAS DISPOSICIONES DE LA LEY DEL I.S.R.		
AUXILIAR CONTABLE		5.- CONTABILIDAD BASICA	REVISAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO EL REGISTRO, CLASIFICACION Y RESUMEN DE LOS EFECTOS FINANCIEROS.		
		5.- CONTABILIDAD BASICA.	REVISAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO EL REGISTRO, CLASIFICACION Y RESUMEN DE LO EFECTOS FINANCIEROS.		
		6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO.	LOGRAR A TRAVES DE -- PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE -- ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DE LAS NECESIDADES,		



... CURSOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES CA...  
 POR PUESTOS DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	COD. TO (NO SE LLENE)
SECRETARIA DE DIRECCION	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO	LOGRAR A TRAVES DE PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL SER HUMANO EN LA EMPRESA.	- LA INTRODUCCION - LA COMUNICACION - EL HOMBRE LA EMPRESA Y EL TRABAJO. - LA MOTIVACION EN EL TRABAJO. - LA AGERTIVIDAD - EL STRESS - ORGANIZACION DE GRUPOS DE TRABAJO Y LA SOLUCION DE PROBLEMAS.	
SECRETARIA DE GERENCIA		6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO	LOGRAR A TRAVES DE PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL SER HUMANO EN LA EMPRESA.		
SUB-CONTADOR		3.- CONTABILIDAD DE COSTOS	CONOCER CUALES SON LOS SISTEMAS DE COSTOS INTERMEDIOS Y CUAL ES SU MECANICA	- INTRODUCCION - COSTEO ABSORVENTE - COSTEO DIRECTO - COSTOS ESTANDAR - COSTOS ESTIMADOS	
		4.- CONTABILIDAD EN COMPUTACION	CONOCER LA TEORIA DE LA CONTABILIDAD APLICADA AL COMPUTADOR.	GENERALIDADES. - LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA - BASE CONTABLE DE LOS DATOS.	
JEF. DE SEGURIDAD SOCIAL		10.- ASPECTO TEORICO PRACTICO PARA EL CUMPLIMIENTO EFICIENTE DEL SEGURO SOCIAL E INFONAVIT.	PROPORCIONAR LAS TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA OPTIMIZAR EL CUMPLIMIENTO, LAS GESTIONES Y LAS ACLARACIONES ANTE EL SEGURO SOCIAL E INFONAVIT.	- LEY DEL SEGURO SOC - REGIMEN DEL SEG. SOC. - AFILIACION Y BASES - DE COPIACION - CLASIFICACION DE EMPRESAS - RECURSO DE INCONFORM	

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

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS					PROGRAMAS GENERALES	
SIGA EL ORDEN APOO TV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO MODULO
AUXILIAR DE OFICINA	DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO	DES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL SER HUMANO EN LA EMPRESA.  LOGRAR A TRAVES DE -- PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL SER HUMANO EN LA EMPRESA.	- INTRODUCCION - LA COMUNICACION - EL HOMBRE, LA EMPRESA Y EL TRABAJO. - LA MOTIVACION EN EL TRABAJO. - LA ACERTIVIDAD - EL ESTRESS - ORGANIZACION DE GRUPOS DE TRABAJO Y SOLUCION DE PROBLEMAS DE ACUERDO CON EL PROGRAMA ESTABLECIDO POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.	
MENSAJERO		12.- SECUNDARIA ABIERTA.	QUE EL PERSONAL CUENTE CON LOS ESTUDIOS DE ENSEÑANZA MEDIA QUE LE AYUDE A ELEVAR SU NIVEL DE VIDA.		
		6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO.	LOGRAR A TRAVES DE -- PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRESION DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL SER HUMANO EN LA EMPRESA.	- INTRODUCCION - LA COMUNICACION - EL HOMBRE, LA EMPRESA Y EL TRABAJO. - LA MOTIVACION EN EL TRABAJO. - LA ACERTIVIDAD. - EL ESTRESS - ORGANIZACION DE GRUPOS DE TRABAJO Y LA SOLUCION DE PROBLEMAS DE ACUERDO CON EL PROGRAMA ESTABLECIDO POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.	
		12.- SECUNDARIA ABIERTA.	QUE EL PERSONAL CUENTE CON LOS ESTUDIOS DE ENSEÑANZA MEDIA QUE LE AYUDE A ELEVAR SU NIVEL DE VIDA.		



DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (INOSE...)
<p>AUXILIAR DE LIMPIEZA</p> <p>AUXILIAR CONTABLE</p> <p>AUXILIAR INVENTARIOS</p> <p>SECRETARIA</p> <p>AUXILIAR DE LIMPIEZA</p> <p>AUXILIAR DE OFICINA</p> <p>AUXILIAR ADMIVO.</p>	<p>DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA</p>	<p>6.- RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION EN EL TRABAJO.</p> <p>12.- SECUNDARIA ADIERTA.</p>	<p>LOGRAR A TRAVES DE UN PROCESO DE SENSIBILIZACION LA MANERA DE ALCANZAR UN MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRENSION DE LAS NECESIDADES, INTERESES Y MOTIVOS QUE IMPULSAN AL SER HUMANO EN LA EMPRESA.</p> <p>QUE EL PERSONAL CUENTE CON LOS ESTUDIOS DE ENSEÑANZA MEDIA QUE LE AYUDE A ELEVAR SU NIVEL DE VIDA.</p>	<p>INTRODUCCION LA COMUNICACION EL HOMBRE, LA EMPRESA Y EL TRABAJO. LA MOTIVACION EN EL TRABAJO. LA ACERTIVIDAD. EL STRESS ORGANIZACION DE GRUPOS DE TRABAJO Y LA SOLUCION DE PROBLEMAS. DE ACUERDO CON EL PROGRAMA ESTABLECIDO POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.</p>	





PARTICIPANTES DEL AREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA EN EL SISTEMA DE SECUNDARIA ABTERIA.

<u>Nombre</u>	<u>Puesto</u>	<u>Departamento.</u>
Hipolito Orta Ortíz	Auxiliar Contable	Contabilidad
Antonio Piña Domínguez	Auxiliar de Inventarios	Contabilidad
Javier Carraón Poo.	Auxiliar Contable	Contabilidad
Manuel Cervantes Antunez.	Auxiliar Contable	Contabilidad
Marina Torres Blancas	Secretaria	Contabilidad
José A. Cortés Fariás	Mensajero	Personal
David Quintanar Tprres	Mensajero	Personal
Agustín Melgar Luna	Mensajero	Personal
Arturo Dávila Mena	Auxiliar de Limpieza	Personal
Emilia Arguello Soto	Auxiliar de Limpieza	Personal
Matilde Garza Ortíz	Auxiliar de Oficina	Personal
Rosa Bracamontes Luna	Auxiliar de Oficina	Personal
Sara Gutiérrez Luna	Secretaria	Personal
Arturo Gomez Sánchez	Auxiliar Admivo.	Administración
Jorge Arturo	Auxiliar Admivo.	Administración
Sandra Pérez Rico	Auxiliar Admivo.	Administración
Edith Torres Landa	Secretaria	Contraloría
Lucía Mendez Lira	Secretaria	Jurídico.

Total de personal 18

Estos cursos serán impartidos por asesores del Instituto Nacional para la -- Educación de los Adultos (INEA) dependiente de la Secretaría de Educación -- Pública, y a la vez serán incluidos dentro de los planes y programas de capa citación de la empresa.

Asimismo, se adjunta el formato que deberá enviarse a la Dirección de Educación Básica y Acreditación debidamente requisitado una vez que se hayan iniciado los cursos, por lo cual unicamente se anoto el nombre de los participantes.



## CONCLUSIONES

En la época en que vivimos de grandes y acelerados cambios tanto en lo político como en lo económico y social, se hace necesario que las empresas cuenten con personal altamente capacitado que les permita incrementar su productividad y estar en posibilidades de competir con productos de calidad tanto a nivel nacional como internacional, sobre todo ahora que México abrió sus fronteras a la importación al ingresar al Acuerdo General de Aranceles el GATT.

Como sabemos una de las mejores formas de incrementar la productividad, es a través de la capacitación de personal, partiendo de un adecuado diagnóstico de necesidades que esté orientado a cubrir las deficiencias ó carencias que se presentan en el desempeño de las funciones, de ahí la importancia de elevar el nivel educacional del personal, dándoles la oportunidad de aspirar a mejores puestos y de mejorar su nivel socioeconómico y el de su familia.

Afortunadamente se presenta para las empresas, la oportunidad de llevar a cabo dicho cometido y a la vez cumplir con lo que marca la Ley en materia de capacitación y adiestramiento, incluyendo los sistemas de enseñanza abierta como parte de los planes y programas.

Con lo anterior, los empresarios estarían ayudando al gobierno a cumplir con uno de sus principales objetivos que es el de eliminar el analfabetismo de nuestro país y que la población cuente por lo menos con la educación básica que comprende la primaria y la secundaria.

Talvez este aspecto parezca muy altruista y poco práctico para algunas personas, pero lo he vivido y sé que es posible realizarlo y los resultados que se obtienen son muy satisfactorios tanto para la empresa como para los trabajadores que se sienten más integrados a la misma, con lo cual entienden y aceptan la capacitación con mayor agrado y la ven como un medio de desarrollo personal.

Espero que este trabajo de investigación pueda contribuir aunque sea en una mínima parte a orientar a quien lo consulte sobre lo que es la función de capacitación en la empresa, así como los sistemas de enseñanza abierta, con lo cual se cumplirían los objetivos que me fijé al realizar este trabajo.

## A N E X O S

C U E S T I O N A R I OInstrucciones.

A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto, conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto, su futuro desarrollo tanto personal como profesional, está vinculado con esta investigación inicial.

1.- Mencione brevemente las funciones que realiza en su puesto.

---

---

---

---

2.-¿Cuáles son las funciones de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad, menciónelas únicamente.

---

---

---

---

3.- ¿Por qué?

---

---

---

---

4.- En que funciones tiene mayor dificultad para realizarlas porque considere que le falte conocimiento, habilidades, etc.?

---

---

---

---

5.- Indique para cada una de esas funciones los conocimientos y destreza que considere le hacen falta.

---

---

---

---

6.- Considera que mejoraría su desempeño si recibiera capacitación?.

---

---

---

---

7.- Está dispuesto a recibir capacitación por parte de la empresa?.

---

---

---

---

8.- Qué sugiere para mejorar su desempeño y el de su área?.

---

---

---

---

9.- Considera usted que cuenta con experiencia y/o conocimientos que le permitirían desarrollar otro puesto dentro de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

Por qué. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

10. ¿Qué puesto le gustaría ocupar en la empresa, por considerar que tiene los conocimientos y/o experiencia para desarrollarlo?

---

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

ENCUESTA DE ACTITUDES

Esta encuesta tiene por objeto conocer sus puntos de vista en relación con la empresa y su trabajo, lo que nos será de gran utilidad para corregir y mejorar las fallas que puedan existir, así como para explicar el porqué de muchas cosas que quizá por falta de comunicación adecuada, puedan parecer inconvenientes sin serlo en realidad.

Preferimos que por ningún motivo ponga usted su nombre, firma, ni ningún otro dato que pueda identificarlo, pues deseamos que nos exprese su opinión con libertad y franqueza.

Su cooperación, meditada y franca y sus sugerencias, serán de gran valor para la Empresa y para usted mismo. Muchas gracias por su cooperación, oportunamente la informaremos de los resultados de la encuesta.

1.- Cómo se encuentra Usted en su trabajo?

- a).- No me gusta \_\_\_\_\_
- b).- Me parece bien \_\_\_\_\_
- c).- No me satisface del todo \_\_\_\_\_
- d).- Me agrada mucho. \_\_\_\_\_

2.- ¿Cómo considera a su Jefe inmediato?.

- a).- No sabe mandar \_\_\_\_\_
- b).- Es muy buen Jefe \_\_\_\_\_
- c).- No es del todo malo \_\_\_\_\_
- d).- Es el mejor Jefe que conozco. \_\_\_\_\_

3.- ¿Considera que se le han entrenado para su trabajo?.

- a).- No he recibido ningún adiestramiento útil. \_\_\_\_\_
- b).- El adiestramiento ha sido regular \_\_\_\_\_
- c).- Me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito \_\_\_\_\_
- d).- Mi adiestramiento fué bueno, pero incompleto. \_\_\_\_\_



4.- ¿Considera Usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus trabajadores?.

- a).- Definitivamente no \_\_\_\_\_
- b).- No creo que se interese gran cosa. \_\_\_\_\_
- c).- Lo necesario. \_\_\_\_\_
- d).- Siempre he recibido pruebas de gran interes. \_\_\_\_\_

5.- ¿Considera justos a sus Jefes.?

- a).- Ciertamente no. \_\_\_\_\_
- b).- En algunas cosas si, pero no en la mayoría. \_\_\_\_\_
- c).- Considero que obran con justicia. \_\_\_\_\_
- d).- Siempre y en todo he recibido trato justo. \_\_\_\_\_

6.- ¿Se considera satisfecho de trabajar en esta empresa?.

- a).- No. \_\_\_\_\_
- b).- Me satisface mucho trabajar aqui. \_\_\_\_\_
- c).- Como en cualquier otra empresa. \_\_\_\_\_
- d).- Me cambiaría si pudiera. \_\_\_\_\_

7.- ¿Considera usted que las prestaciones que la empresa da son adecuadas?.

- a).- Debería dar otras más. \_\_\_\_\_
- b).- Pienso que da muy buenas prestaciones dentro de sus posibilidades. \_\_\_\_\_
- c).- No manifiesta aprecio por sus trabajadores en las prestaciones que da. \_\_\_\_\_
- d).- No tiene ninguna. \_\_\_\_\_

8.- ¿Considera usted que existen favoritismos en su departamento?.

- a).- Sí, muchos. \_\_\_\_\_
- b).- Absolutamente ninguno, se trata a todos por igual. \_\_\_\_\_
- c).- Con algunas personas, sí. \_\_\_\_\_
- d).- Existe una tendencia marcada a tratar distinto a las personas. \_\_\_\_\_

9.- ¿A quién puede responsabilizarse de las faltas de comprensión que puedan existir entre la empresa y el personal.

- a).- Al personal. \_\_\_\_\_
- b).- A los Jefes inmediatos. \_\_\_\_\_

- c).- A la alta Gerencia. \_\_\_\_\_
- d).- A los sistemas establecidos. \_\_\_\_\_

10.- ¿Lo ha regañado su Jefe en presencia de otros empleados?.

- a).- Frecuentemente. \_\_\_\_\_
- b).- Siempre.. \_\_\_\_\_
- c).- Nunca. \_\_\_\_\_
- d).- De vez en cuando. \_\_\_\_\_

11.- ¿Considera usted que la empresa tiene informados a los empleados de los aspectos que les interesa?.

- a).- No; de casi nada nos informa. \_\_\_\_\_
- b).- Sí; hay una magnífica comunicación. \_\_\_\_\_
- c).- Aunque se nos informa de los que directamente nos conciernen, hay muchos aspectos de los que deseáramos estar informados. \_\_\_\_\_
- d).- La información es muy escasa. \_\_\_\_\_

12.- ¿Cómo considera usted las reglas y medidas de higiene y seguridad?.

- a).- Pésimas. \_\_\_\_\_
- b).- Simplemente buenas. \_\_\_\_\_
- c).- Buenas, pero podrían mejorarse. \_\_\_\_\_
- d).- Muy buenas. \_\_\_\_\_

13.- ¿Cómo considera usted su salario?.

- a).- Remunera justamente mi trabajo. \_\_\_\_\_
- b).- Es totalmente injusto, comparado con los que otros reciben por trabajo igual o menor. \_\_\_\_\_
- c).- Es bueno, pero no toma en cuenta algunos aspectos como antigüedad, calidad, etc. \_\_\_\_\_
- d).- Es totalmente justo y siempre es bien explicado. \_\_\_\_\_

14.- ¿Considera usted que el ambiente de trabajo es:?

- a).- Muy amistoso. \_\_\_\_\_
- b).- De grande y constante fricción. \_\_\_\_\_
- c).- Bueno, pero podría ser mejor. \_\_\_\_\_
- d).- Malo pero tolerable. \_\_\_\_\_

15.- ¿Considera usted que los ascensos y promociones?:

- a).- Son manejados con justicia. \_\_\_\_\_
- b).- Operan adecuadamente, pero a veces permiten inequidades. \_\_\_\_\_
- c).- Se conceden siempre por amistad. \_\_\_\_\_
- d).- La mayor parte de las veces se han sin explicar por qué se prefirió a una persona para ascenderla. \_\_\_\_\_

16.- ¿Sus quejas han sido?:

- a).- Siempre resueltas muy justamente. \_\_\_\_\_
- b).- Siempre desechadas, olvidadas ó mal resueltas. \_\_\_\_\_
- c).- Tomadas en cuenta, pero no resultas como lo creería justo. \_\_\_\_\_
- d).- Resueltas con frecuencia con errores. \_\_\_\_\_

17.- ¿Que es lo que más le satisface de su trabajo en esta empresa?:

- a).- El tipo de trabajo que realiza. \_\_\_\_\_
- b).- La forma en que es tratado. \_\_\_\_\_
- c).- La posibilidad de progreso. \_\_\_\_\_
- d).- Ninguna de estas circunstancias. \_\_\_\_\_

18.- ¿Considera que sus Jefes?:

- a).- Se interesan verdaderamente por sus problemas. \_\_\_\_\_
- b).- No muestra interés ninguno por ellos. \_\_\_\_\_
- c).- Muestran sólo interés, si su problema afecta a la empresa. \_\_\_\_\_
- d).- Muestran interés, pero son atraídos más por los problemas técnicos. \_\_\_\_\_

19.- ¿Considera usted que conoce bien su situación en la organización de la empresa?:

- a).- En toda su división. \_\_\_\_\_
- b).- Sólo dentro de su departamento. \_\_\_\_\_
- c).- Puede localizarlo dentro de toda la estructura de la empresa. \_\_\_\_\_
- d).- No conoce bien siquiera las obligaciones y funciones de su propio trabajo. \_\_\_\_\_

20.- ¿Cómo considera la disciplina en su departamento?:

- a).- Es muy pobre. \_\_\_\_\_
- b).- Es muy buena y espontánea. \_\_\_\_\_
- c).- Es buena, pero sólo se mantiene bajo amenazas. \_\_\_\_\_

d).- Es regular. \_\_\_\_\_

21.- ¿Conoce bien las políticas de personal?.

a).- Las desconozco en absoluto. \_\_\_\_\_

b).- Las conozco perfectamente, y nos han sido bien explicadas y comentadas \_\_\_\_\_

c).- Sólo las muy evidentes y de aplicación constante. \_\_\_\_\_

d).- Conozco la mayoría, pero tengo dudas sobre varios aspectos. \_\_\_\_\_

22.- ¿Considera que su Jefe inmediato esta:?

a).- Muy bien capacitado. \_\_\_\_\_

b).- No sirve para su puesto. \_\_\_\_\_

c).- Está capacitado, pero tiene fallas de mucha importancia. \_\_\_\_\_

d).- Posee la capacitación meramente indispensable. \_\_\_\_\_

Observaciones: Si desea haacer algún comentario adicional, utilice los siguientes -  
renglones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GLOSARIO DE TERMINOS  
DE CAPACITACION.

## GLOSARIO DE TERMINOS

Actitud.- Tendencia del comportamiento, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones ó instituciones.

Adaptación.- Función mediante la cual, el individuo ajusta su comportamiento de manera proporcionala los sucesos del medio ambiente natural y social para mantener el equilibrio físico y emocional.

Adiestramiento.- Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del -- trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Aprendizaje (\*).- Modificación habitual y relativamente permanente del comporta-- miento de las personas que ocurre como resultado de la experiencia.

Aptitud.- Según el documento citado por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) es la "potencialidad del individuo para aprender - condiciones ó series de características que le permiten adquirir mediante algún en trenamiento específico, un conocimiento ó una habilidad. En otra fuente se define la aptitud como la "disposición" innata que permite desarrollar la capacidad de -- cumplir convenientemente tareas ó trabajos.

Areas del aprendizaje.- El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, siendo éstas:

- a).- Cognoscitiva.- Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen - en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, -- abstracción y reflexión.
- b).- Psico-Motriz.- Comprende aquellos aspectos de habilidad y destreza, es decir, actividades que realiza un individuo, que aunque dependen de los procesos --- cognoscitivos, son físicamente observables.
- c).- Afectiva.- Son el conjunto de actividades, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias para actuar en favor ó en contra de personas, hechos, y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

Capacitación.- Proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrolla habilidades y --

mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra con la consecución de los objetivos de la empresa.

Area ocupacional (\*\*).- La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan en el interior de la misma y su estructura organizacional.

Conocimiento (\*).- Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.

Crecimiento personal.- El crecimiento personal es el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hacen cambiar la conducta, la capacitación, las concepciones de sí mismo y del mundo, implica un cambio principalmente cualitativo de la persona.

Contenido temático.- Agrupación de conceptos, cuya relación conforma un área específica del conocimiento.

Criterio.- Enunciado de carácter normativo, cuyo objeto es regir el contexto en el cual deberán llevarse a cabo las acciones de determinada materia.

Qualitativo.-Atributos ó características no evaluables en términos de cantidad que hacen diferentes a los elementos de una especie y permiten clasificarlos.

Quantitativo.- Atributos ó características de los hechos, personas y objetos susceptibles de ser medidos.

Curso (\*).- Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición ó actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de Capacitación y Adiestramiento. Ordenación y distribución de: las técnicas de instrumentación, materiales didácticos y tiempo, que se hace con respecto a un contenido temático. Los cursos se proyectan con respecto a puestos y contenidos temáticos. El contenido temático del curso se clasifica en módulos.

Desarrollo (\*).- Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene

al adaptarse al medio.

Destreza (\*).- Característica de soltura en los movimientos que un individuo posee, para realizar una actividad con rapidez y precisión.

Educación.-Adquisición intelectual de bienes culturales. Desarrollo de las facultades intelectuales y morales por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos: perfeccionar, afirmar los sentidos.

Estándares de actuación.- Son las especificaciones de las condiciones que permanecen cuando un trabajo esta bien hecho.

Evento.- Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria, cuya reunión conforma un módulo.

Formación Profesional.- Todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño profesional en cualquier nivel de calificación y responsabilidad y una participación consciente en la vida social económica y cultural.

Grupo ocupacional.- Conjunto de ocupaciones ó 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 ó similares.

Habilidad.- Destreza necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación - de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

Hábito.- Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia ó costumbre.

Material didáctico.- Es aquel que se utiliza como apoyo en la impartición de una - clase, un curso, etc., con el fin de que ayude a asimilar el contenido del mismo.

Módulo.- Actividades de enseñanza-aprendizaje que tiene como objeto relacionar elementos para conformar un tema ó materia y cuya reunión constituye un curso.

Motivación.- Causa ó motivo que nos impulsa a hacer algo.



Necesidad.- U.C.E.C.A., señala como necesidad la carencia ó ausencia de algún elemento para el funcionamiento del sistema.

Necesidades de capacitación.- Se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Objetivo.- Fin ó meta que se propone como resultado de una actividad.

Ocupación (\*\*).- Conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

Plan.- Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión general de los programas que lo componen.

Plan Común de Capacitación y Adiestramiento (\*\*).- Aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos ó mas empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama ó actividad económica.

Plan de Capacitación y Adiestramiento.- Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama ó actividad económica.

Plan de Capacitación y Adiestramiento por Empresa (\*\*).- Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas, la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

Población.- Conjunto de personas susceptibles de someterse a un mismo proceso de capacitación y adiestramiento en una empresa, según sus necesidades y escolaridad.

Política.- Norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de una institución acerca de una función, actividad u operación determinada para alcanzar los objetivos establecidos.

Proceso de enseñanza-aprendizaje(\*) Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes y conocimientos de las personas, para proporcionarles instrumentos teóricos-prácticos que les permitirán un desempeño eficiente en sus actividades.

Productividad.- Incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo.

Programa.- Parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos y de manera pormenorizada las acciones de capacitación y adiestramiento que la empresa efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto ó categoría ocupacional.

Programa específico (\*\*).- Aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propio y/o externos.

Programa general (\*\*).- Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno ó más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

Procedimiento.- Es la secuencia de operaciones encadenadas y su método de ejecución que realizados por una ó varias personas, constituyen una unidad y son necesarios para realizar una función ó un aspecto de ella.

Puesto.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Resistencia al cambio.- Es un sentimiento de inseguridad, de miedo, que nos hace oponernos a cualquier cambio que atente contra nuestra seguridad

Retroalimentación.- Acción de comunicación que realiza un receptor hacia un emisor, en función de un mensaje que este último ha transmitido a través de un medio, canal ó vehículo.

Sistemas de Evaluación.- Son técnicas que se utilizan para verificar el aprendizaje y grado de asimilación de los participantes ó sea que nos sirven de indicadores del aprovechamiento de los cursos impartidos.

Sistema general (\*\*).- Conjunto de planes y programas generales que determinan -- las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama ó actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran.

Técnicas de enseñanza.- Son los diferentes medios utilizados para transmitir conocimientos a los integrantes de los cursos.

- (\*).- Definiciones tomadas de la guía técnica para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas (UCECA) serie técnica No. 2, México, D.F. 1979.
- (\*\*).- Definiciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en su boletín - sobre la formulación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

## BIBLIOGRAFIA.

B I B L I O G R A F I A

- American Chamber of Commerce, A.C. Reporte Laboral. Vol. II No. 2. Octubre/Noviembre de 1985. México, D.F.
- Apuntes tomados en clase de Psicología de Grupos de Trabajo. Octavo semestre de la carrera de Licenciado en Administración. Universidad La Salle. México, D.F. 1984.
- Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, - México, D.F. 1979.
- Asesoría y Administración Aplicadas. Tercera Investigación sobre el estado actual de la capacitación en México y su tendencia. México, D.F. 1985.
- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. (AMECAP). Gaceta Mexicana de Capacitación. Vol. II No. 14. México, D.F. Mayo de 1985.
- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. (AMECAP). Gaceta Mexicana de Capacitación. Vol. III No. 28. México, D.F. Agosto/Septiembre de 1987.
- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. (AMECAP). Revista de Desarrollo Humano. México, D.F. Octubre de 1984.
- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. (AMECAP). Revista de Desarrollo Humano. México, D.F. Noviembre de 1986.
- Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE) Auxiliar Didáctico para Primaria Intensiva para Adultos. Secretaría de Educación Pública. México, D.F. 1980.
- Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE) Manual para Asesores de Primaria Intensiva para Adultos. Secretaría de Educación Pública. México, D.F. 1985.
- Calderón, Córdova Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Editorial Limusa. México, D.F. 1982.

- Comisión de Capacitación de COPARMEX. Criterios sobre Capacitación y Productividad. México, D.F. 1986.
- De Ibarrola, Nicolín María. Las Dimensiones Sociales de la Educación. México, - D.F. 1985.
- Díaz, Guajardo Amador. Régimen Jurídico de Capacitación y Adiestramiento. Fondo Editorial COPARMEX. México, D.F. 1979.
- Dirección General de Capacitación y Productividad. Criterios para la formulación y presentación de Planos y Programas de Capacitación y Adiestramiento. - Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, D.F. 1984.
- Merici, Imideo G. Hacia una Didáctica General Dinámica. México, D.F.
- Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). Boletín Informativo. México, D.F. 1981.
- Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). Tú eres tu futuro. - Educación y acreditación. México, D.F. 1981.
- Mendoza, Nuñez Alejandro. Manual para determinar Necesidades de Capacitación. - Editorial Trillas. México, D.F. 1982.
- Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. México, D.F. - 1983.
- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO). Manual -- para elaborar Programas de Adiestramiento. México, D.F. 1976.
- Siliceo, Aguilar Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Límusa. México, D.F. 1983.
- Staples, Anne. Educar Panacea del México Independiente. Ediciones el Caballito. - México, D.F. 1985.
- Tena, Morales Adolfo. Aspectos Prácticos de Capacitación y Adiestramiento. Fondo Editorial COPARMEX. México, D.F. 1981.