



13  
24

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO DE  
SEMESTRALES Y  
EXAMENES ESPECIALES

0/0930/91

**LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS NAVIEROS**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**GAYTAN HERNANDEZ MONICA ANA MA.  
SANCHEZ COLIN GUSTAVO EDMUNDO**

**ASESOR:**

**LIC. HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS**



México, D. F.

1991

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

## INTRODUCCION

En el nacimiento y funcionamiento de toda empresa, es importante contemplar oportunamente aspectos tales como ubicación, terreno, comunicaciones, servicios, tecnología, aspectos legales, procedimientos, métodos, personal con que contamos y tantos otros factores que intervienen en la formación de cualquier organización; sin embargo, hay que recordar que éste último, el factor humano, es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo evolución y futuro de la misma.

En el ser y en el hacer, el hombre se forma, el esfuerzo y la superación requieren acción constante. La educación determinará al hombre dentro de una serie de actividades que le permitirán llevar una vida normal y útil, capacitándolo para desenvolverse dentro de una serie de obligaciones y derechos.

La capacitación es una acción dirigida a otros hombres, por lo tanto es una función social cimentada en principios educativos, con técnicas y prácticas dosificadas por el esfuerzo cooperativo de hombre-empresa, abarca bienes sociales y se interesa en las inquietudes personales aspirando a la coordinación hombre-organización.

La capacitación tiene por objetivos guiar, servir y aconsejar al ser humano, tiene un sentido existencial ya que busca el respeto a la dignidad humana dentro de las exigencias institucionales, pues promueve el desarrollo de la Organización con la participación programada de todos sus integrantes.

No obstante, las más favorables condiciones de entrenamiento no pueden resolver los problemas de una organización defectuosa que crea bloqueos en el aprendizaje e impide la realización de los conocimientos y habilidades adquiridas mediante una ejecución mejorada.

Por otro lado la capacitación y entrenamiento no aseguran un aumento de eficiencia, debe existir una transferencia de conocimientos adquiridos habilidades o actitudes mejoradas en una determinada situación de trabajo, el entrenamiento proporciona los medios para que se efectúe el aprendizaje, pero si los aprendices en potencia no tienen deseos de aprender, entonces, el entrenamiento será inútil.

Un buen programa de capacitación prepara a la persona que presta sus servicios para el mejor desempeño de sus funciones, obteniendo con ello un nivel socioeconómico de vida más elevado y recíprocamente a la organización, le representará un incremento en la calidad de sus servicios reduciendo al máximo las quejas y deficiencias reflejadas en los mismos.

A lo largo de la presente investigación comprenderemos mejor la importancia de los programas de capacitación, antecedentes, regulación legal, técnicas y beneficios así como seguimiento y desarrollo en una empresa de servicios navieros.

## JUSTIFICACION

El por qué realizar una investigación relacionada con el proceso de capacitación surgió de la inquietud de conocer la importancia que representa para el desarrollo económico empresarial y del país mismo.

Para empezar, mencionaremos que la capacitación es una obligación legal en nuestro país, lo cual indica que el registro de programas de capacitación debe llevarse a cabo, pero ¿qué sucede con el seguimiento interno en las empresas que los registran?, en la mayoría de los casos su cumplimiento dista considerablemente para que sea dado, y esto obedece a diversas causas como el es el costo que implica la elaboración de planes y programas; para el caso concreto de nuestra empresa a investigar existe anualmente un presupuesto destinado para tal actividad, así como un registro de programas, entonces, ¿cual es la problemática que se presenta?, es lo que trataremos de esclarecer a lo largo de esta investigación, ya que de tener un buen seguimiento, la capacitación resultaría realmente benéfica a la organización y es que paralelamente a esto se motivaría al personal a ser cada día mejor tanto como empleado, como individuo y esto en conjunto representa beneficios colectivos.

Frente a lo anterior, nuestra investigación presenta los siguientes:

### OBJETIVOS GENERALES

- a) Contribuir al desarrollo de habilidades y conocimientos del personal del área en todos sus niveles, con eventos, prácticas y programas acordes a necesidades reales en el ejercicio de su trabajo, incrementando con ello la efectividad dirigida al logro de los objetivos establecidos.
- b) Dar continuidad y reforzamiento a una nueva filosofía de trabajo basada en la excelencia, calidad y productividad a través de la difusión y conocimiento de estos temas logrando con ello una organización que día a día responda de manera más ágil, innovadora y oportuna dentro del mercado competitivo.

c) Dar seguimiento permanente a la capacitación del personal con potencial dentro de la organización para fomentar su nivel socioeconómico dentro de la misma.

d) Mantenimiento continuo a mediano y largo plazo que permita contar con bases sólidas que respondan eficazmente a la dinámica de crecimiento y desarrollo dentro de su área cualquiera que esta sea.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

a) Conscientizar la importancia que tiene la capacitación tanto para el desarrollo integral del individuo como para el bien común de la sociedad.

b) Estructurar planes y programas de capacitación que coadyuven a la integración del ser humano dentro de la institución.

c) Fomentar el interés del personal del área por los cursos de capacitación por lo que representan para él y para su organización dando lugar a su cumplimiento.

d) Que la Organización comprenda la importancia de una guía o conjunto de conocimientos específicos para elevar los índices de eficiencia.

e) Determinar la importancia de la *detección de necesidades de capacitación*, para llevar a cabo la correcta elaboración de planes y programas de capacitación.

f) Concientizar a los niveles directivos acerca de la importancia que tiene proporcionar capacitación adecuada y constante a todos los niveles, sin que ello represente obstrucción en la misma.

## **HIPOTESIS**

***"SI LA EMPRESA CUMPLE CON UNA CORRECTA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ENTONCES PODRA ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION IDONEOS A LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE ".***

## CAPITULO PRIMERO.

### 1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION.

1.2 CONCEPTOS DE CAPACITACION.

1.3 OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA CAPACITACION.

1.4 BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA CAPACITACION.

1.5 LA CAPACITACION COMO MOTIVADOR





## 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION

El proceso de aprendizaje ya se manifestaba desde los primeros pueblos primitivos, que con el objeto de intercambiar habilidades y mejorar la productividad de su comunidad, consolidaron la primera división del trabajo al dedicarse a actividades de pesca, pastoreo, agricultura. Los grupos de esta época tenían métodos que transmitieron en forma de tradición oral. Este grupo de hombres adquirió paulatinamente un carácter cada vez más autónomo y con el paso del tiempo fueron llamados artesanos.

Ya en la Edad Media, la especialización entre artesanos dio origen a las jerarquías. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la Era Industrial en la primera mitad del siglo XVIII, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas eran lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, preservando la calidad y empleando el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, por el año de 1915 aparece en E.U.A., un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como el "método de los cuatro pasos" (mostrar, decir, hacer y comprobar).

En 1940 fue cuando se empezó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada en la que la figura del instructor adquiría especial importancia.<sup>1</sup>

La inquietud legislativa del derecho del trabajo (1931), se inicia al reglamentarse en la Ley el Contrato de Aprendizaje, suprimiéndose del texto de la Ley durante la reforma de 1969-70, debido a su inutilidad, pues durante su tiempo de vigencia, no aportó los cambios que se esperaba en el desarrollo de los recursos humanos.

En 1970, la nueva Ley Federal del Trabajo, incluye entre sus disposiciones, las que aparecen en las fracciones XIV y XV del artículo 132, marcando la obligación patronal de impartir capacitación.

Al no reglamentarse adecuadamente estas disposiciones, y permitiendo que la capacitación se impartiera por medio de métodos diversos, no se obtienen resultados.

Es por esto, que durante el año de 1977, en el segundo período de sesión de la "L" legislatura al Congreso de la Unión, se incorpora como adición la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de la República, quedando como sigue:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. La ley, reglamentará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". El 9 de Enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto que adiciona la fracción XII y la reforma a la fracción XIII del apartado "A" del art. 123 constitucional, en la cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de Abril del mismo año, se publican en el Diario Oficial, las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo (L.F.T.) que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores, entrando en vigor en el mes de mayo y publicándose las bases para la designación de representantes de Organización Nacional de Trabajadores y de Patrones ante el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En junio 5, se reglamenta el funcionamiento de la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), organismo descentralizado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.y P.S.), responsables de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la

capacitación. El 31 de Agosto, también de 1978 la S.T. y P.S. otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social, el registro como primer entidad capacitadora. <sup>2</sup>

En el Diario Oficial del 10 de agosto de 1984, se dan a conocer los cambios a criterios en materia de capacitación, siendo estos los últimos registrados y quedando a cargo de la Dirección General de Capacitación y Productividad, antes llamada UCECA. <sup>3</sup>

1 Capacitación y desarrollo de personal Sisco, Alfonso. Editorial Limusa 1978 págs. 13 - 14

2 Capacitación a Trabajadores Marroquín Quintana J. Editorial Gornika 1982 1978. págs. 12.

3 Boletín Criterios en Materia de Capacitación y Adiestramiento S T Y P S.1984. pág 1.

## 1.2 CONCEPTOS DE CAPACITACION.

### CAPACITACION

a) "Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos y habilidades del colaborador".<sup>4</sup>

b) "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico, y administrativo".<sup>5</sup>

c) "Proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes en los trabajadores con el propósito de conjugar la realización individual y la consecución de los objetivos de la empresa."<sup>6</sup>

A nuestro juicio, la definición que se presenta a continuación, nos da una idea más clara del concepto capacitación:

"CAPACITACION ES EL CONJUNTO DE PROCESOS SISTEMATIZADOS POR MEDIO DE LOS CUALES, SE TRATA DE MODIFICAR CONOCIMIENTOS, HABILIDADES MENTALES Y ACTITUDES, DE LOS INDIVIDUOS, CON EL OBJETO DE QUE ESTÉN MEJOR PREPARADOS, PARA RESOLVER PROBLEMAS REFERENTES A SU OCUPACION (DESARROLLO COMO SER)".<sup>7</sup>

La capacitación está dirigida a la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Su principal elemento es el fin para el cual se hace necesario un planteamiento a través de un método.

Generalmente se manejan dos tipos de capacitación, el primero, cuando se maneja sobre condiciones aplicables a un puesto, como es la inducción en la que se explica al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, prestaciones, etc. para que quede informado de como es la empresa donde el se va a desempeñar.

El otro tipo de capacitación que se ofrece es el que directamente implica el tipo de trabajo o puesto para el que ha sido contratado.

En la capacitación la enseñanza es sistemática, basada en métodos pedagógicos, maneja medios audiovisuales y genera participación al incluir en su programa de trabajo tareas de tipo creativo.<sup>8</sup>

## PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

### PLANES DE CAPACITACION.

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

### PROGRAMA GENERAL.

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general que responde a un determinado puesto de trabajo, integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir las empresas.

### MODULO.

Unidad autosuficiente de conocimientos que tiene la propiedad de integrarse con otros para conformar un programa general.

## PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Componen por lo tanto lo que se conoce como sistema general y que determinan las acciones de capacitación de cada rama industrial o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de empresas que la integran.

Los planes y programas se elaboran con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o a las autoridades el Trabajo de los Estados y territorios. Estos podran Implantarse en cada empresa, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados o por conducto de escuelas institutos especializados o por alguna modalidad. Las autoridades federales del trabajo, vigilaran la ejecución de los cursos o enseñanzas.<sup>9</sup>

## INSTITUCIONES O ESCUELAS DE CAPACITACION.

Son aquellas entidades que cuentan con instalaciones, mobiliario, equipo, programas y personal y que además se encuentran autorizadas para impartir cursos de capacitación a las empresas.

En relación al personal, reciben el nombre de instructores y pueden ser de dos tipos:

- a) Instructor externo: Persona física que a través de un contrato que celebra la institución capacitadora con alguna(as) empresa(s) para impartir a nombre de ella(as), los diversos programas de capacitación que se estipulen en dicho contrato.
- b) Instructor externo independiente: Persona Física autorizada para impartir en forma independiente programas y planes de capacitación.

c) Instructor Interno: Persona física (patrón o trabajador) que según los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo, imparte cursos de programas y planes de capacitación, contando para esto con ciertos requisitos, tales como suficientes conocimientos y habilidades. <sup>10</sup>

Dentro de las cualidades de un buen instructor, podemos mencionar el dominio del tema, claridad de ideas, dominio de técnicas de enseñanza, constante actualización y capacidad de evaluación, habilidad para generar un buen clima, infundir confianza, disponibilidad para escuchar, ser atento y cordial, habilidad para enfrentar conflictos, estimular la participación, dar y recibir retroalimentación, habilidad para tratar con diferentes tipos de personas; por decir algunas, ya que todas ellas en conjunto optimizarán los resultados de lo que se pretende sea aprendido. <sup>11</sup>

4 Siliceo Alfonso, pág. 20 Obra citada

5 Administración de Recursos Humanos, Arias Galicia, Fernando. Editorial Trillas 1979 pág. 319 - 320

6 Manual para la Administración del proceso de Capacitación, Calderon Cordoba, Hugo. Editorial Limusa 1982

7 Marroquin Quintana, pág. 51 Obra citada

8 Manual de Instructores, Dir. Gral. de Personal, UNAM págs. 20 -23

9 Boletín de Criterios para la Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento ST P S. 1984 pág. 2.

10 Boletín de Criterios para la Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento ST P S. 1984 pág. 2.

11 Manual de Instructores, pag. 70. Obra citada

### **1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.**

- Preparar a la persona que presta sus servicios para el mejor desempeño de sus funciones.
- Elevar la calidad de productividad de la organización.
- Mejoramiento del nivel socio-económico del trabajador.
- Promover el desarrollo integral del personal, y así, el de la organización.
- Lograr un conocimiento técnico especializado en el trabajador.
- Crear un ambiente de respeto mutuo en el que el superior y el subordinado, conozcan y perciban la importancia de su labor, tanto para ellos como para la empresa a la que prestan sus servicios.
- Reducir quejas en cuanto al desempeño de sus funciones.
- Reducir el índice de rotación de personal.
- Prevenir riesgos de trabajo.

### **1.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.**

#### **A) PARA EL INDIVIDUO:**

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición assertiva y el desarrollo en puesto desempeñado.
- Contribuye positivamente al manejo de tensiones y conflictos.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Eleva el nivel de satisfacción hacia el puesto.
- Permite y estimula el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en diversos campos de acción.
- Elimina los temores a la competencia o a la ignorancia individual.



## B) PARA LA ORGANIZACION:

- Conduce a una rentabilidad más elevada.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda a la identificación del personal con los objetivos de la organización.
- Crea una imagen más positiva de la organización.
- Fomenta la autenticidad y la confianza para quienes colaboran en ella.
- Mejora las relaciones jefe-subordinado.
- Es auxiliar en la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras.
- Promueve el desarrollo de su personal con vista a la promoción.
- Ayuda a reducir costos de operación en diversas áreas.
- Promueve la comunicación en toda la organización.

## 1.5 LA CAPACITACION COMO MOTIVADOR

La capacitación es una parte tan importante de toda relación entre supervisor y subordinado, o entre iguales, que con frecuencia se descuida.

Peter Drucker, en "La Administración, Tareas, Responsabilidades y Prácticas" (Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, New York, 1974) señala que el arbitrio, ideado por los japoneses para que los trabajadores asuman responsabilidad por el trabajo y las herramientas consiste en "Una Capacitación Continua". Todos los empleados, en todos los niveles, siguen capacitándose hasta que se retiran. Las reuniones semanales de capacitación son parte normal, programada, de su trabajo. Por lo general, las dirigen los mismos empleados y supervisores y no instructores.

"La Capacitación Continua -dice Drucker- brinda a cada obrero el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas, y al mismo tiempo de otros compañeros en su nivel. Forma el hábito de contemplar nuestro trabajo, crea una comunidad de trabajo y trabajadores ...cada empleado, tiende a ver más allá de las fronteras de su propia especialización y de su departamento, sabe lo que pasa, sabe qué trabajo hacen los demás, ve el todo auténtico y de él se espera que le preocupe el desempeño de cada una de sus tareas que componen este todo auténtico. Por lo tanto, puede advertir cual es su propio lugar dentro de la estructura y su propia contribución".

La Capacitación puede satisfacer algunos de los deseos de los trabajadores expresados en la cita siguiente:

- a) Consideración
- b) Conocimiento de la contribución de cada uno (o retroinformación).
- c) Reconocimiento de las necesidades mutuas (empresa-trabajador, trabajador-empresa).

"La consideración es un espejo, en que la imagen refleja exactamente el modelo. Los Administradores que muestren consideración eliminarán la tensión, promoverán la confianza y mejorarán la actitud y la moral.

"La Retroinformación..... lo que quisieramos conocer es nuestra posición competitiva con nuestros clientes, de dónde procede el producto, qué le ocurre una vez que sale de aquí, el uso futuro que se le ha programado y los problemas de actualidad vinculados a su Producción, que influyen sobre nuestra vida laboral de uno u otro modo".

El principal ingrediente que falta es ...."el convencimiento de la mutua necesidad. Los Administradores Superiores han dejado de observar una simple verdad: Todo trabajador está ahí porque quiere trabajar...si los administradores de la empresa reaccionaran de igual modo, reconociendo que han nombrado a un trabajador para algún puesto, y basaran su filosofía de la supervisión, en consecuencia muchos problemas desaparecerían".<sup>21</sup>

21ARTICULO APARECIDO EN INDUSTRY WEEK, ENERO 1974 por DONALD DALENA

DONALD DALENA: Obrero metalúrgico, que no es un especialista, ni un psicólogo, ni un Profesor de humanidades, pero que sin embargo, sus observaciones revisten importancia por dos razones:

- 1) Revelan lo diferentes que son las actitudes de los trabajadores de hoy de los de hace una generación, poco mas o menos. Por lo tanto, se ha perdido el poder de la Administración de mandar o imponer.
- 2) Demuestra que los trabajadores tienen conciencia de su importancia en la compañía.

## CAPITULO SEGUNDO.

### 2. MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION.

2.1 CONSTITUCION POLITICA DE LOS E.U.M.

2.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO (L.F.T.)

2.3 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

2.4 SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (STyPS).

2.5 SANCIONES.



## **2.1 CONSTITUCION POLITICA DE LOS E.U.M.**

**ARTICULO 123, APARTADO "A", FRACCION XIII y XXXI.**

**FRACCION XIII.** Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

**FRACCION XXI.** La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... "También será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo ..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local..."

## **2.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

**TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.**

**- ARTICULO 3º**

..."así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores".

**- ARTICULO 7º**

..."el patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

## TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

### ARTICULO 25º

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener...FRACCION VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley"...

## TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

### - ARTICULO 132

Son obligaciones de los patrones...

..."FRACCION XV.- proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis en los términos de este título".

..."FRACCION XXVIII.- participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

### - ARTICULO 153-A

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la S.T.y P.S.".

**- ARTICULO 153-B**

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la S.T. y P.S. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

**- ARTICULO 153-C**

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la S.T. y P.S. e

**- ARTICULO 153-D**

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

**- ARTICULO 153-Ea**

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el art.153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo", salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan, que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de su jornada de trabajo".

#### - ARTICULO 153-F

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador .

#### - ARTICULO 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiere capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba esta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

#### ARTICULO 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;



III. Presentar los exámenes de valuación de conocimientos y aptitud que sean requeridos".

- ARTICULO 153-I

"En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implantan para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

- ARTICULO 153-J

"Las autoridades laborales cuidaran que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funciones oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

- ARTICULO 153-K

"La S.T.y P.S. podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que forman parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catalogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

#### - ARTICULO 153-L

"La S.T.y P.S. fijará las bases para determinar la forma de designación de los mismos de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

#### ARTICULO 153-M

"En los contratos colectivos deberán incluirse clausulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo".

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

- ARTICULO 153-N

"Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la S.T.y P.S., para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

- ARTICULO 153-O

"Las empresas en que no se rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la S.T.y P.S., dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento".

- ARTICULO 153-P

"El registro de que trata el art. 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quiénes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la S.T.y P.S.  
...tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del art. 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convengan".

#### - ARTICULO 153-Q

"Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de 4 años.

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la S.T.y P.S. de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la S.T.Y P.S. que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

#### - ARTICULO 153-R

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la S.T.Y P.S., esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objeto de la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

#### - ARTICULO 153-S

"Cuando el patrón no de el cumplimiento a la obligación de presentar ante la S.T.Y P.S. los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del art. 994 de esta Ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

#### - ARTICULO 153-T

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la S.T.y P.S., por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria la registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del art. 539".

- ARTICULO 153-U

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niega a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la S.T.Y P.S.

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

- ARTICULO 153-V

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

"Las empresas están obligadas a enviar a la S.T.Y P.S. para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

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

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practica la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

- ARTICULO 153-W

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el art. 539,

fracción IV cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

- ARTICULO 153-X

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo".

- ARTICULO 180

"Los patrones que tengan a su servicio a menores de 16 años están obligados a...

...FRACCION IV proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley..."

- ARTICULO 526

"Compete... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la S.T. y P.S. en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este Título".

- ARTICULO 527

"También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten... obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

## **2.3 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.**

### **-ARTICULO 40.**

A la S.T. y P.S. corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

...VI Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad del trabajo requieran los sectores productivos del país en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP).

## **2.4 SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.**

### **- ARTICULO 539**

"...a la S.T. y P.S. corresponden las siguientes actividades:

...III. En materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités;



c) estudiar y, en su caso, sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

d) Autorizar y registrar en los términos del art. 153-C, a las instituciones y escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el art. 153-B;

g) Dictaminar sobre las sanciones que deben imponerse por infracciones a las normas contenidas en cap. III-BIS del título IV;

h) Establecer coordinación con la SEP para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y Reglamentos encomienden a la S.T. y P.S. en esta materia.

Cabe señalar que con el objeto de llevar a cabo eficazmente dichas funciones encomendadas a la S.T. y P.S. fue creado un organismo descentralizado de ésta, que fuera responsable de coordinar los esfuerzos referentes a la impartición de la capacitación y adiestramiento, este organismo fundado en 1978, recibió entonces el nombre de Unidad Coordinadora del Empleo,

Capacitación y Adiestramiento (UCECA) y fue renombrado a partir de 1983 como Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCyP), nombre que prevalece hoy en día.

## **2.5 RESPONSABILIDADES Y SANCIONES.**

### **- ARTICULO 992**

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionaran de conformidad con las disposiciones de este título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones".

"La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente título se establecen se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación".

### **- ARTICULO 994**

"Se impondrá multa, cuantificada en los términos del art. 992, por el equivalente a ... FRACCION IV. De quince a trescientas quince veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del art. 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello".<sup>12</sup>

12 Boletín de Criterios para la Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento S T P S. 1984 pág. 2.

## CAPITULO TERCERO

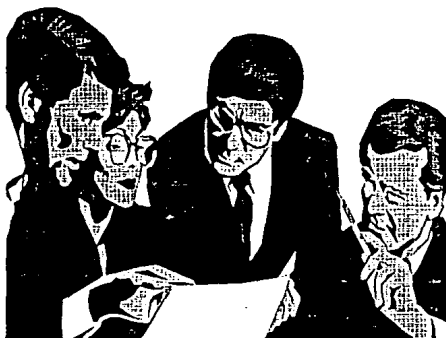
### PROCESO DE CAPACITACION

3.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

3.2 ELABORACION O CONTRATACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

3.3 EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

3.4 EVALUACION DE LA CAPACITACION



### 3.1 DETECCION DE NECESIDADES.

Es pertinente antes de profundizar en lo que es una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), dar una definición que nos permita ofrecer el enfoque deseado del contenido, para lo cual, la UCECA dice:

"Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estos se refieren a las carencias que los trabajadores tiene 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".<sup>13</sup>

A partir de lo expuesto, podemos entonces presentar al concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

- a) Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto actual o futuro.
- b) Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y las que exigen su puesto actual y futuro.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimiento, habilidades y actitudes, que podran proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo mas económico.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes).

En este contexto, resulta mas comprensivo realizar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones validas se justifica impartir capacitación.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución mas recomendable es la de preparar mejor al personal evitando Así que la capacitación se considere una panacea.
4. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
5. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos desperdicios, etc.

Ahora bien, existen dos tipos de necesidades de capacitación, las manifiestas y las encubiertas, entendemos por manifiestas aquellas representadas por el personal de nuevo ingreso, el que sera ascendido o transferido, el que ocupara un puesto de nueva creación, los cambios en mentados de trabajo y procedimientos, Así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha sido nombrada preventiva y se presume que los cursos o alguna otra modalidad

deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

El procedimiento que se recomienda para la determinación de necesidades manifiestas es el siguiente:

- a) Recabar o elaborar una descripción del puesto.
- b) Definir estándares de desempeño, de ser posible.
- c) Analizar las tareas, aquí conviene descartar las tareas poco frecuentes, las muy simples o aquellas tan complejas que deben constituir una segunda etapa de capacitación, que se proporcionara cuando el trabajador ya disponga de los conocimientos y habilidades básicos. En tanto no se llegue a un nivel de destreza conveniente en algunas tareas, que constituyan el antecedente, no es recomendable enseñar tareas de mayor nivel de dificultad.
- d) Precisar tareas en que es necesario capacitar.
- e) Especificar los trabajadores implicados y sus características personales.
- f) Indicar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas. (VER DIAGRAMA 3.1)

Ahora, ¿ que se sugiere cuando se ha definido la naturaleza y extensión de las necesidades manifiestas ?

En primer término, hay que estudiar si conviene preparar internamente los recursos humanos que se requieren, o si es mas factible y económico obtenerlos, con la preparación que se desea, del mercado laboral. En algunos casos es preferible reclutar y seleccionar trabajadores en vez de capacitar a los propios.

A continuación, en caso de no ser posible obtener recursos humanos calificados del exterior, se definen las alternativas para capacitar a los

trabajadores de la empresa, pudiendo echar mano a recursos internos o externos de capacitación considerando concienzudamente la especialización y existencia de instructores e instituciones para ello.

Algunas necesidades pueden resolverse dentro de la empresa, con ventajas importantes, en tanto que para otras la ayuda exterior puede ser mas fructífera.

Finalmente, es necesario llevar un registro de los resultados obtenidos utilizando ambas alternativas. El DIAGRAMA 3.2 refleja de manera gráfica todo lo anterior.

Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la obsolescencia de conocimientos habilidades o actitudes. En este caso el personal continuara indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominaran correctivas, dado que pretenden resolver los problemas existentes. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia de trabajadores como directivos y supervisores, su determinación es mas fácil que las de tipo manifiesto.

En cuanto al procedimiento para detectar este tipo de necesidades, es preciso introducir un proceso de gran valor, que significa la conceptualización de la labor que se va a realizar: el nivel organizacional en el que se inicia.

La duración y el costo de la determinación de necesidades encubiertas resultan completamente diferentes si se parte de la empresa como un todo y si se investiga exhaustivamente, que si se toma nada mas una situación crítica de la misma.

Así, se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas:

- \* La empresa completa.
- \* Un área crítica.
- \* Un puesto.
- \* Una situación. (VER DIAGRAMA 3.3)

## RESULTADOS.

Los resultados que debe contener un informe de detección de necesidades cualquiera que sea su procedimiento, son los siguientes:

- Cuales son las tareas con necesidades de capacitación.
- A quiénes afecta.
- Que características poseen las personas con necesidades de capacitación.
- Que evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida.

Las técnicas que pueden ser empleadas en los procedimientos de detección de necesidades son las siguientes:

**ENTREVISTA:** Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado) en relación con un aspecto específico.

-Ventajas: Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.

-Desventajas: incosteable para interrogar a un grupo numeroso de sujetos, en muchos casos proporciona opiniones en lugar de informaciones objetivas.

**OBSERVACION:** Un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que este implicado uno o varios sujetos.



-Ventajas: Permite registrar hechos reales, no opiniones, es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden producir.

-Desventajas: La mera presencia del investigador puede producir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural; exige mucho tiempo y habilidades del observador bien desarrolladas.

**CUESTIONARIO:** Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra).

-Ventajas: económico, dado que puede aplicarse en una misma sesión a varios sujetos; administración relativamente sencilla; pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos o partes del mismo.

-Desventajas: No puede usarse con sujetos que presentan problemas de lectura y escritura; existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas, no solo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado.

**ENCUESTA:** Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

-Ventajas: Permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado, con lo cual se vencen algunas resistencias, hace posible el registro de todas las respuestas.

-Desventajas: exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad; no es recomendable utilizarla para investigar a unos cuantos sujetos, dado el tiempo que se necesita para elaborarla.

**LISTA DE VERIFICACION:** Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica.

-ventajas: Rapidez y facilidad de aplicación; posibilidad de aplicarse aun grupo numeroso de sujetos; análisis sencillo; estas listas pueden elaborarse para investigar un área de conocimientos común a toda la empresa, para parte de un puesto o para el total de las tareas del mismo.

-Desventajas: el instrumento no puede modificarse, a lo sumo puede explicarse lo que no sea entendible; no plantea una situación muy motivadora, aunque se explique bien el propósito de la técnica; puede prestarse a contestar con ligereza.

**TECNICAS DE LAS TARJETAS:** Los sujetos investigados a quiénes se proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimientos separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifica su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede solicitar a los investigadores que ordenen sus tarjetas según sus prioridades.

-Ventajas: es una técnica que debido a sus características resulta atractiva y novedosa a los sujetos; su aplicación es sencilla y rápida; los resultados obtenidos se tabulan fácilmente; la elaboración de tarjetas no exige conocimientos especiales.

-Desventajas: no puede usarse con sujetos con problemas de lectura y escritura; aunque las instrucciones sean aparentemente sencillas se les dificulta a algunos sujetos, sobre todo cuando deben ordenarlas con prioridad; los sujetos pueden proporcionar conciente o inconcientemente respuesta falsas.

**PERIODO DE ACTUACION:** El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a observación y estudio, en situaciones reales de trabajo, durante un periodo determinado, que puede ser de meses con el propósito de conocer lo mas fielmente posible sus necesidades de capacitación. Puede aplicarse colectivo o individual.

-Ventajas: permite observar la actuación del personal en una situación relativamente controlada y dentro de un lapso específico.

-Desventajas: introduce condiciones "artificiales", dado que los sujetos saben que están siendo evaluados; implica mucho tiempo y requiere de la elaboración de instrumentos de acopio de datos; no proporciona directamente las necesidades de capacitación; se centra mas bien en el desempeño.

**REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS:** Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto.

-Ventajas: permite obtener en poco tiempo mucha información; proporciona un clima propicio que reduce las reticencias de los participantes; compromete al grupo, mucho mas que otras técnicas con las decisiones que se toman.

-Desventajas: arroja en ocasiones informaciones emocionales mas que objetivas y propuestas poco fundamentadas; puede involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferente de la deseada y que el investigador no puede a veces manejar.

**TORMENTA DE IDEAS:** Un grupo de personas, organizadas por el investigador emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

-Ventajas: proporciona información abundante respecto a evidencias de problemas y posibilidades de resolver las necesidades; facilita la libre participación de todos los sujetos; compromete emocionalmente al grupo con las propuestas formuladas.

-Desventajas: no arroja específicamente necesidades individuales de capacitación; en muchos casos mas que información objetiva genera meras opiniones y deseos; requiere de habilidades especializadas para su manejo.

**SIMULACION:** Un sujeto o un grupo de ellos son sometidos a una situación que aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el propósito de aceptar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma. En el caso de la DNC, la simulación persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas.

-Ventajas: permite analizar algunas conductas complejas en condiciones mas o menos realista, lo cual es difícil de lograr inclusive con pruebas de desempeño; facilita que los destinatarios adquieran una conciencia mas clara y vivida de sus propias necesidades de capacitación.

-Desventajas: la elaboración de los materiales requiere del concurso de especialistas; son necesarios uno o varios agentes auxiliares para representar papeles complementarios al que se desea apreciar; algunas de las modalidades implican equipo costoso y bastante tiempo.<sup>14</sup>

13 Guía Técnica para la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. UCECA 1980

14 Manual para determinar Necesidades de Capacitación, Mendoza Núñez, Alejandro Editorial Trillas 1984

## 3.2 ELABORACION O CONTRATACION DE PROGRAMAS.

Los antecedentes indispensables para la planeación, elaboración y aplicación exitosa de cualquier programa de capacitación, son los resultados derivados de la detección de necesidades y se resumen básicamente en tres puntos:

- Número exacto de trabajadores que requieren capacitación.
- Características de los trabajadores que requieren capacitación.
- Descripción precisa y completa de las actividades en que Necesitan ser capacitados.

Conocer el número exacto de trabajadores que requieren capacitación, nos permite contar con uno de los mejores criterios para decidir la forma de impartir la instrucción, esta puede ser: Individual o en grupo.

Además, es una base para estimar el costo posible de la capacitación al considerar el tiempo y el personal necesarios para elaborar el programa y los materiales didácticos, el costo de la preparación de instructores, el acondicionamiento de locales e instalaciones y el tiempo de los trabajadores que van a ser capacitados.

Si conocemos las características de los trabajadores que requieren la capacitación podremos tomar decisiones respecto a: la amplitud del contenido del programa, la selección de técnicas de instrucción y de materiales didácticos y la organización del curso. Sólo conociendo bien a los futuros participantes se puede ajustar un programa a sus características.

Las características que deben considerarse son:

- Edad.
- Escolaridad.
- Experiencia laboral.

La descripción de actividades en que se requiere capacitación es de gran importancia, ya que en base a ella, se determinaran los objetivos y el contenido del programa.

Una vez detectado lo anterior, es necesario seleccionar el tipo de acciones que deben llevarse a cabo, para resolver las necesidades de capacitación detectadas. Estas acciones pueden ser de dos tipos:

1. Elaboración de programas de capacitación dentro de la misma empresa.
2. Contratación de programas de capacitación elaborados por instituciones especializadas.

Para decidir acerca de cual acción seguir, es necesario considerar:

- Posibilidades materiales y humanas de la empresa.
- Costo de cada acción.
- Resultados que se obtendrán con cada acción. VER DIAGRAMA 3.4 <sup>15</sup>

### 3.3 EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Tomando como base lo expuesto anteriormente, se procede a llevar a cabo la ejecución de nuestro programa, para lo cual es necesario seleccionar adecuadamente los factores que intervienen en forma directa en el proceso de aprendizaje, estos factores son:

- a) Instalaciones, equipo y material didáctico que apoyen las exposiciones del curso.
- b) Instructores que impartan los cursos a desarrollar.
- c) Técnicas seleccionadas para el aprendizaje.

**INSTALACIONES.** Este aspecto es de gran importancia, ya que las condiciones ambientales físicas, químicas y biológicas que rodean a un individuo, influyen en el desarrollo y asimilación del curso en el que participa.

**EQUIPO Y MATERIAL DIDACTICO.** Se considera que un individuo sujeto a capacitación, tendrá mayor facilidad para asimilar conocimientos, si el instructor, además de exponer en forma verbal el contenido de un curso, se auxilia de equipo y material audiovisual, de los cuales existe una gran diversidad, por ejemplo:

- Pizarrón.
- Rotafolio.
- Franelógrafo.
- Gráficas.
- Proyector de filmas y transparencias.
- Retroproyector.

- Proyector de cuerpos opacos.

- Televisión.

Por mencionar algunos.

**INSTRUCTORES.** El papel que juega el instructor es de suma importancia, ya que de su actuación, dependen directamente los resultados obtenidos del curso, para tal efecto, debe poseer una serie de cualidades para cumplir su función, mismas que fueron mencionadas en el capítulo primero de esta investigación.<sup>16</sup>

**TECNICAS DE CAPACITACION.** Para transmitir los conocimientos y desarrollar la capacidad, destreza y habilidad del personal, pueden adoptarse diversas técnicas, ello depende del nivel general de las características del personal que va a ser capacitado y de los objetivos que se propone el programa que va a ser impartido.

A continuación describiremos en forma general, algunas de estas técnicas.

- **Expositiva:** El instructor presenta un tema ante el grupo de participantes comunicando contenidos informativos o teóricos en corto tiempo.

- **Discusión en grupos pequeños:** En esta técnica un grupo de participantes intercambia experiencias, ideas, opiniones y conocimientos sobre un tema determinado, teniendo como propósito resolver un problema, tomar una decisión o adquirir conocimientos.

- **Simposio:** es la presentación de diferentes aspectos de un tema o temas íntimamente relacionados entre sí por un grupo de especialistas, presidido por un moderador que en este caso es el instructor.

- **Método de casos:** El estudio de casos es utilizado como un medio para que los participantes aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente y ayudarlos a desarrollar su capacidad de usar conocimientos.



- Dramatización: Surge de las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales.

- Juego de Negocios, es un ejercicio dinámico que utiliza como modelo una situación de trabajo. ejecutivos agrupados en equipos, representan las compañías competidoras y realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones que en la vida real.

Dado que la ejecución de un programa de capacitación consiste en poner en marcha todo lo que se ha planeado, debe existir entrenamiento en todo el personal, en toda la organización, y en todos los niveles y funciones.

Sabemos que un director ejerce una influencia decisiva en la vida de un supervisor y de la misma forma, este sobre cada empleado. La mejor capacitación que un supervisor pue de tener es contar con una dirección adecuada y abierta y la mejor capacitación que un empleado pueda tener es contar con una eficiente supervisión. )<sup>17</sup>

### 3.4 EVALUACION DE LA CAPACITACION.

Aunque la capacitación es deseable en teoría, en las organizaciones empresariales, el valor del programa de capacitación debe ser respaldado por la evidencia. La posición del programa de capacitación en el seno de la organización gozará de muy buena imagen, si el descansa en pruebas cuantitativas de sus méritos para lograr los objetivos de la empresa; la dirección de personal debe fincar sus argumentos sobre una base diferente de la fe y la lógica, es decir, basándose en la evidencia de los hechos, de esta manera tendremos un cuadro fiel de la situación tanto antes como después de la capacitación.

La capacitación aplicada en un nivel operativo, tendrá como primera medida de valor, la productividad. Las tasas de producción cubiertas, tanto en calidad como en cantidad, son los dos mejores indicadores de los méritos de la capacitación. En la mayoría de las situaciones empresariales, estas medidas, habrán de tomarse, tanto antes como después de la capacitación, con propósitos comparativos. Ejemplos:

- Tasas referentes a accidentalidad.
- análisis de ausentismo y sus tasas de rotación. Aquí se pueden demostrar valores muy altos para el mejoramiento moral de la empresa. Estos, junto con los accidentes, se pueden transformar en términos de costo en áreas; frente a los beneficios para la dirección, los efectos sobre la moral, en general, son los más difíciles de determinar.

La observación general descuidada no se puede tomar como elemento de juicio por medio del cual se pueden evaluar los méritos del programa. El supervisor inmediato es a menudo un buen juez del nivel de capacidades de sus subordinados; sin embargo, en sentido amplio, el curso específico de capacitación se puede evaluar en término de pruebas escritas y de desempeño. se supone que las pruebas son un indicador de los conociemien-

tos del capacitado y de lo que el puede hacer; el salir airosos de una prueba escrita, se pudiera tomar como indicador de una capacitación bien realizada, pero no es Así, ya que no se sabe si el aprendiz es una persona que transfiera a la realidad los hechos que el tiene en mente y si ese aprendizaje teórico lo aplicará en la práctica del cargo; de ahí que sea peligroso confiar la valoración de la capacitación a este tipo de pruebas.

La evaluación trata de analizar los resultados de una planeación y ejecución de objetivos, para comprobar las bondades de una previa organización. <sup>18</sup>

Los propósitos de la Evaluación son:

- a) Determinar la conducta del participante al inicio del curso.
- b) Determinar la conducta del participante durante el desarrollo del curso.
- c) Conocer la conducta del participante al concluir el curso.
- d) Observar el desempeño de los participantes.
- e) Valorar la conducción de los instructores.
- f) Comprobar la efectividad de los métodos y técnicas de capacitación.
- g) Evaluar el plan en conjunto. <sup>20</sup>

17 Manual de Entrenamiento UCECA, 1980

18 Principios de Administración de Personal, Flippo B, Edwin . Editorial McGraw Hill 1978 pág. 191

19 Administración de personal Chiavenato Idalberto Editorial Diana 1990

20 Manual de instructores, UNAM, 1990 pág, 44

## CAPITULO CUARTO

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

4.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

4.2 ESTRUCTURA ORGANICA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.3 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.4 PROCESO DE CAPACITACION ACTUAL

4.5 RECOPIACION DE LA INFORMACION...

4.6 RESULTADOS DE LA APLICACION DE CUESTIONARIO

4.7 ANALISIS DE RESULTADOS



## **4.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.**

Debido a la necesidad de brindar una opción más de transporte al tráfico internacional a cualquier parte del mundo, ofreciendo al mismo tiempo, seguridad en el traslado, oportunidad en la llegada, disminución de mermas, así como reducción de costos de flete, en el año de 1955, un grupo de empresarios mexicanos, fundaron una empresa de servicios navieros, iniciando sus actividades con el buque motor "ANAHUAC I".

Hoy, a treinta y cinco años de su fundación, el concepto corporativo de esta empresa en continuo desarrollo, ha contribuido al fortalecimiento de una de las empresas más importantes de América Latina, con una amplia gama de servicios tales como:

-Transporte de mercancías por vía marítima, terrestre y aérea, a los principales puntos del planeta.

-Servicios de representación, agencias consignatarias y administración de buques a nivel nacional e internacional.

-Servicios de terminales de almacenaje de productos químicos y líquidos a granel en el país.

Esta empresa es representada por una red de agentes en más de cuarenta países, incluyendo oficinas propias, en las ciudades de Londres, Tokio, Los Angeles y Houston. El grupo cuenta con catorce oficinas propias en el interior del país y los principales puertos nacionales.

La oficina matriz ubicada en la ciudad de México, ha sido seleccionada para fines de la presente investigación; en ella se concentra un total de 550 empleados, que en conjunto contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

## **FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **A) CONTROL DE PERSONAL:**

- Actualiza la plantilla del personal.
- Realiza las altas y bajas del Personal, según el caso.
- Procesos de nómina para pago de sueldos
- Realiza tramites referentes a Impuestos, declaraciones, prestaciones

### **B) RECLUTAMIENTO Y SELECCION:**

- Reclutar a través de los medios más eficientes al personal requerido por los departamentos de la organización.
- Seleccionar al personal adecuado para la empresa, y una vez contratado, promover la inducción y permanencia del mismo. Llevando a cabo el proceso de selección establecido previamente.
- Realización de tramites de contratación.

### **C) SUELDOS Y SALARIOS:**

- Operación de modificaciones salariales y de condiciones de trabajo.
- Elabora las tabulaciones respectivas de salarios de acuerdo a los estudios de mercado
- Realiza evaluaciones periódicas del salario, según las condiciones vigentes de este.
- Se encarga de llevar a cabo las funciones del proceso de capacitación dentro de la empresa.

#### **D) SEGURO SOCIAL:**

- Administración en general de las relaciones y tramites administrativos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Realiza las altas y bajas del personal ante el IMSS.
- Lleva el control de incapacidades, haciendo los tramites necesarios, para tener un elemento comparativo contra los controles del Seguro Social.

Estas secciones que en su conjunto integran el departamento de recursos humanos contribuyen a la creación y mantenimiento de un adecuado ambiente de trabajo, a traves de la puesta en práctica de sistemas y controles que garanticen la eficiente respuesta a las necesidades que en materia de servicios requiere el personal en el origen y desarrollo de su vida laboral dentro de la empresa.

### **4.4 PROCESO ACTUAL DE CAPACITACION**

- 1.-PROPUESTA DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION ANUAL.
- 2.-ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS.
- 3.-APROBACION DE LA AUTORIDAD RESPECTIVA
- 4.-DIFUSION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.
- 5.-FORMACION E INTEGRACION DE GRUPOS
- 6.-EJECUCION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.
- 7.-EVALUACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS.

## **PROPUESTA DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION ANUAL**

Los programas que seran impartidos, se determinan en base a dos factores principales:

a) **INFORMACION HISTORICA:** Se toman como base los cursos ya impartidos en años anteriores, pero que continuan siendo demandados por el personal, puesto que forman parte de la rutina diaria de trabajo.

b) **REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS:** Algunos Planes y Programas se elaboran, en base a requerimientos específicos del área, a petición de los involucrados en la misma.

### **ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS:**

Consideradas las necesidades anteriores, se proceden a formular e integrar los planes y programas que tendran vigencia durante ese año, considerando para esto, los siguientes puntos:

- Cotizaciones de las instituciones que impartiran los cursos (en caso de instructor externo).
- Especificación del personal a quien va dirigido.
- Características de los participantes.
- Número de los participantes (límite mínimo aceptable).
- Instalaciones (propias o externas).
- Material y Equipo Didáctico (Incluido o no en cotización de instructor).
- Técnicas de Enseñanza.
- Instructores Externos o Internos.



## **APROBACION DE LA AUTORIDAD RESPECTIVA:**

Una vez formulados los Planes y Programas de Capacitación, se turnan a la Gerencia Administrativa, la cual estudia detalladamente cada programa, hace las observaciones pertinentes y aprueba su ejecución.

## **DIFUSION DE LOS PLANES PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION:**

Posteriormente a su aprobación, los Planes y Programas de Capacitación son difundidos entre los Directores, Subdirectores, Gerentes de cada area, los cuales seleccionan aquellos cursos que son de gran ayuda para el desarrollo óptimo de las funciones de su personal.

## **FORMACION E INTEGRACION DE GRUPOS**

Diez días hábiles posteriores a la difusión de los Planes y Programadas, se solicita a los Directores, Subdirectores, y Gerentes de cada área, que indiquen quienes seran los participantes de cada área y en que tipo de cursos participaran. Esto con el objeto de conocer el número de empleados inscritos.

Conocida la participación de cada área en los cursos que se propone sean impartidos y evaluado el costo-beneficio del mismo, en razón a la demanda representada, se procede a formar los grupos en las combinaciones de horarios disponibles, evitando al máximo afectar a cada área con la ausencia de su personal, o en su defecto, se anula la impartición del curso.

## **EJECUCION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION**

Ya integrados los grupos, se imparte el curso específico en el lugar, fecha y horarios convenidos; así como la duración de cada curso, informando al Jefe del área en su oportunidad de la participación, en cada caso, de su personal.

## **EVALUACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION**

La Evaluación es realizada por los instructores de cada curso, los cuales efectúan exámenes orales, escritos y prácticos; mediante los cuales, comprueban el grado de aprendizaje del sujeto, y si este demuestra haber adquirido los conocimientos y habilidades óptimos del curso, es reconocido por la empresa o institución capacitadora, con un diploma o constancia de asistencia al curso impartido.

Por otro lado, el grupo elabora una evaluación hacia el instructor con el objeto de calificar la calidad del curso, contenido, instructor, técnicas y material empleados, para efectos de cursos que se deseen impartir posteriormente.

Finalmente, el Departamento de Personal en combinación con Directores, Subdirectores, Gerentes de cada area, así como los Jefes inmediatos, determinan el grado de avance en el desempeño de cada empleado, antes y después de impartido el curso, con el objeto de conocer el grado de aplicación de lo asimilado en el curso, durante el trabajo diario del empleado.

## 4.5 RECOPIACION DE LA INFORMACION

La información referente a la empresa objeto de estudio, fue obtenida de la siguiente forma:

- 1.-Se realizaron visitas consecutivas a la oficina matriz, de dicha empresa ubicada en la Ciudad de México con el objeto de tener entrevistas con el jefe del departamento de Recursos Humanos y las personas responsables del proceso de capacitación.
- 2.-Se levantaron diversas opiniones del personal que labora en esa oficina mediante la aplicación de cuestionarios.
- 3.-Conjuntamente a lo anterior se consultaron los planes y programas de Capacitación vigentes.
- 4.-Se aplicaron 55 cuestionarios tomando una muestra del 10% de su población que asciende a 550 empleados

ANALISIS DEL CUESTIONARIO:

FECHA DEL CUESTIONARIO:Abril de 1991

TAMAÑO DE LA POBLACION: 550

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 55

MODO DE APLICACION: Cuestionario de preguntas cerradas.

NUMERO DE PREGUNTAS POR CUESTIONARIO:10

## CRITERIOS PARA LA EVALUACION:

- Se determinó realizar la mayoría de las preguntas de tipo cerrado, para poder evaluarlas a través de porcentajes.
- Se especifica también el número real de respuestas, según porcentajes obtenidos.
- Finalmente, y una vez obtenidos los resultados, se proporciona un análisis valorador, tomando como base, las opiniones obtenidas en los cuestionarios.

## 4.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1.El 65% del grupo muestra,(36 empleados) opinó que no recibieron capacitación previa para desempeñar el puesto que actualmente ocupan, cabe señalar que el 35% restante, que comentó sí haber recibido dicha capacitación, se localiza en el área comercial, la cual año con año, selecciona a un grupo denominado "trainee" al cual se le capacita durante 3 meses antes de ocupar un puesto dentro de la empresa.

2.De acuerdo a los datos estadísticos de la empresa, la antigüedad promedio es de 5 años, por lo tanto el resultado promedio de participación en cursos de capacitación es de 3 cursos en cinco años, aunque un 23% de la muestra indica no haber asistido jamás a ningún curso.

3.Se acostumbra informar de la participación de sus empleados a cursos en forma verbal, un 65% de la muestra, y el resto, 35% en forma escrita.

4.Los empleados participan en cursos de capacitación porque normalmente ellos solicitan hacerlo; solo un 35% de la muestra asiste por instrucciones del jefe inmediato.

5.Según la muestra estudiada, el 67% opina que la capacitación que les ha sido impartida, obedece a necesidades reales en un 75% , sin embargo, existe

capacitación que no ha sido aplicable a las necesidades y naturaleza del puesto en casi un 33% de los casos.

6. y 7. Los empleados no acostumbran solicitar cursos especiales, pero del 42% que lo hace, sólo la mitad es atendida y al personal restante, no le ha sido explicada la razón por la que se ha hecho caso omiso a sus peticiones.

8. y 9. De la muestra elegida solo un 63% conoce la existencia de programas anuales de capacitación, pero de ese total, solo un 17% conoce el contenido y los niveles a los que están dirigidos.

10. Del total de empleados que han asistido a cursos de capacitación, la entrega de constancias y/o diplomas ha sido de la siguiente forma:

Comprobante inmediato: 65%

En los siguientes tres meses: 16%

Hasta un año después: 17%

Comprobante no recibido: 2%

Cabe señalar que los empleados que han recibido su comprobante inmediatamente, se debe a que los cursos han sido impartidos por instituciones especializadas y agentes externos.

## 4.6 ANALISIS DE RESULTADOS.

1. Debido a la ausencia de cursos inductivos previos al desempeño de sus funciones, el personal se ve obligado a aprender sobre la marcha, bajo la asesoría de los compañeros del área para desempeñar el puesto que les ha sido asignado.

2. La falta de un staff o sección encargada de la capacitación y desarrollo de la empresa, evita llevar a cabo una correcta detección de necesidades de capacitación, con la cual, se puede conocer oportunamente el tipo de capacitación que requiere la naturaleza del puesto.

3. La deficiencia en los canales de comunicación se interpone a que el personal de la empresa conozca la existencia de los programas de capacitación establecidos, por consiguiente, los niveles a los que se dirige y contenido, y así puedan solicitar su participación en eventos que ayuden a mejorar la calidad de su trabajo.

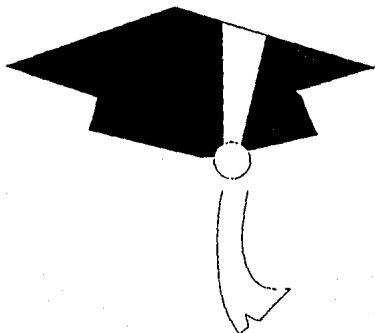
4. Por otro lado, esta misma deficiencia bloquea el interés del personal por capacitarse y actualizarse para elevar la calidad en el desempeño de su puesto.

## CAPITULO QUINTO

MODELO PROPUESTO DEL PROCESO DE CAPACITACION.

5.1 MODELO PROPUESTO.

5.2 DIAGNOSTICO.



*EXITO*

## 5.1 MODELO PROPUESTO

Después de enumerar en el capítulo anterior las deficiencias encontradas en la empresa objeto de estudio, a lo largo de nuestra investigación, sitaremos ahora, el " Modelo del proceso de capacitación ", que confiamos ayudará a resolver en gran parte cada una de las situaciones que repercuten en el buen desarrollo de este.

- Establecimiento de un programa inductivo dirigido al personal de nuevo ingreso.
- Detección de necesidades de capacitación, a través de censos que actualicen la participación y asistencia de cada empleado, en cursos de capacitación.
- Elaboración de Planes y Programas de Capacitación basados en la información obtenida de los censos, así como de las sugerencias de los jefes y de los directamente involucrados.
- Aprobación de los Planes y Programas por parte de las autoridades respectivas.
- Difusión de planes y programas de capacitación a todo el personal que conforma la organización.
- Formación e integración de grupos homogéneos que participen en los Programas de Capacitación establecidos.
- Ejecución de Planes y Programas de Capacitación.
- Evaluación de los Planes y Programas de Capacitación.



## 5.2 DIAGNOSTICO.

### SINTOMA.

Ausencia de cursos inductivos previos al desempeño del puesto ocupado.

### CAUSA.

Dentro de las políticas del proceso de contratación llevado a cabo en la empresa, no se contempla un tiempo destinado a la formación previa del empleado para ocupar el puesto por el cual es contratado.

### EFEECTO.

Debido a lo anterior, el personal de nuevo ingreso, se ve forzado a aprender sobre la marcha y con la ayuda de los compañeros involucrados en el área, las funciones que corresponden al puesto que ocupa.

### SOLUCION.

Incluir dentro de las obligaciones del jefe inmediato, las siguientes:

- a) Cuidar que ninguno de sus colaboradores de nuevo ingreso a un puesto determinado, inicie sus labores sin haber sido capacitado.
- b) Planear y programar aquellos cursos afines a la especialidad del área a su cargo.
- c) Llevar un control de la capacitación de cada uno de sus subordinados, vigilando que la aplicación de esta sea la adecuada para satisfacer las necesidades de la empresa, así como las inmediatas del área.
- d) Actualización constante de la capacitación que reciben sus subordinados.

## SINTOMA.

Los Planes y Programas de Capacitación que se siguen actualmente, no satisfacen la totalidad de las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

## CAUSA.

El área responsable de la Capacitación en esta empresa, es la sección Sueldos y Salarios, la cual carece de la información suficiente para elaborar Planes y Programas de Capacitación más eficientes.

## EFFECTOS.

Dado que la sección Sueldos y Salarios tiene dentro de sus múltiples funciones, evaluar el desempeño de los empleados de la organización, para efectos de remuneraciones salariales, los Planes y Programas de Capacitación que se aplican hasta el momento, desconocen el conjunto de necesidades reales e inmediatas que en cuestiones de capacitación requiere la naturaleza de cada puesto.

## SOLUCIONES.

Ya que la responsabilidad de Capacitación corresponde a la sección Sueldos y Salarios, entonces para lograr el

desarrollo y aplicación óptimos en los Planes y Programas que elabora, incluiremos dentro de las obligaciones de cada jefe inmediato, las siguientes:

a) Detectar las necesidades de capacitación tanto encubiertas, como manifiestas de todos y cada uno de sus colaboradores, persiguiendo su satisfacción a la brevedad posible.

b) Vigilar y controlar el cumplimiento del sistema de capacitación, sugiriendo las mejoras pertinentes en el contenido de los cursos programados por el área responsable.

Lo anterior, con el objeto de informar oportunamente sobre las necesidades específicas del área a su cargo, renovando y manteniendo actualizados los sistemas y procedimientos de capacitación y desarrollo vigentes.

#### SINTOMA.

Se ignora en la mayoría de los casos la existencia de Planes y Programas de Capacitación.

#### CAUSA.

Deficiencia en los canales de comunicación de niveles intermedios.

#### EFFECTO.

Desconocimiento de la existencia, contenido y niveles a los que se dirigen los Planes y Programas de Capacitación actuales.

#### SOLUCIONES.

a) Promover la comunicación interna y el desarrollo intelectual del personal.

b) Ampliar la difusión de Planes y Programas de Capacitación a través de:

\* Periódico interno.

\* Publicación de calendarios en lugares visibles a todo el personal.

\* Cartelones, folletos, memorandums

#### SINTOMA.

Ausencia de participación en Planes y Programas de Capacitación establecidos.

#### CAUSA.

Falta de motivación y estímulo para que el personal desee aprender un poco más de lo que ya sabe.

#### EFEECTO.

Desinterés y ausencia a los cursos contenidos en los Planes y Programas de capacitación establecidos.

#### SOLUCIONES.

- a) Despertar y fomentar el interés por la Capacitación a través de incentivos.
- b) Desarrollar al personal con cualidades de liderazgo para ser jefe en el futuro por medio de la delegación.
- c) Vigilar la calidad de las técnicas empleadas en el desarrollo de los cursos, con el objeto de lograr una retroalimentación satisfactoria tanto para el instructor como para el empleado que participa.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES GENERALES.

Es claro que las normas jurídicas han establecido obligaciones a los Empresarios, tendientes a proporcionar capacitación a todo su 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 el derecho de exigir que esta disposición se cumpla.

Cuando se habla de derechos, obligaciones y sanciones, surge la rebeldía y la resistencia activa o pasiva al cambio. Es conveniente en tal momento, efectuar una pausa y reflexionar, enfocando la esencia del problema, como una oportunidad.

Vivimos un momento social, en el cual se nos presenta una oportunidad. La oportunidad de ser mejores y lograr que los que nos rodean alcancen un mayor nivel socio-cultural.

Nos encontramos ante la oportunidad única, de decidir que es lo que deseamos como futuro de nuestro país.

A los Empresarios, se les presenta la oportunidad de lograr por medio de la capacitación, que su personal se integre a la Empresa, incrementándose la productividad.

El hombre ya no se estratifica por títulos nobiliarios, ya no existe el rechazo por diferencias económicas. Ahora el hombre vale como ser humano, así como por su capacidad generadora de satisfactores.

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

mente en función de una interacción su actividad y su ambiente, logrando entonces su plenitud en el entorno.

Y esto solo se alcanza cuando se lleva a cabo una formación integral que comprenda el desarrollo de toda la personalidad del hombre.

Esta, es la oportunidad ante la que nos encontramos, pudiendo ser objeto o sujeto de un programa adecuado de capacitación.

La capacitación constituye un factor de progreso y representa el medio más eficaz para adaptarse a los cambios que genera la realidad social.

La decisión podrá ser: Capacitarse o no capacitarse.

El derecho y la obligación jurídica nace y se extingue.

El derecho y la obligación moral, vive en la sociedad.

La oportunidad que se da y se toma trasciende en el ser humano.

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.

## G L O S A R I O .

**ACTIVIDAD.** El trabajo necesario para terminar un trabajo particular en una red P.E.R.T. en donde se emplean tres cálculos de tiempo para cada actividad, un tiempo optimista, otro pesimista y un probable.

**ACTITUD.** Tendencia arraigada, adquirida o aprendida a reaccionar en pro o en contra de algo o alguien.

**ADMINISTRACION.** El proceso de coordinar la actividad individual y grupal hacia las metas del grupo.

**ADIESTRAMIENTO:** Proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

**APRENDIZAJE:** Proceso por medio del cual, nos permite adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.

**APTITUDES:** Capacidad para obtener o ejercer un empleo, cargo, etc.

**CAPACITACION:** Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad.

**CONDUCTA, CAMBIO DE.** Cambio planeado en las actitudes, habilidades y conocimientos del personal de la organización.

**CONSTANCIA DE HABILIDADES:** Documento que expide la entidad instructora como comprobante de aprobación en exámenes de capacitación y adiestramiento a los empleados o trabajadores.

**CURSO:** Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los

conocimientos relativos a un puesto de trabajo, y cuya reunion conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

**DIRECCION.** Subfunción del control que se refiere al hecho de interpretar las ordenes para un subordinado.

**EDUCACION:** Conjunto de actos, por los que un grupo social o institución se constituye en un ambiente suscitador de experiencias (contenidos diversos: conocimientos, hábitos, apreciaciones, etc.) en los sujetos, a quienes al liberar así sus tendencias activas o potenciales, las transforma en disposiciones de conducta y se convierten en miembros, según el modelo de valores, de esa sociedad o institución.

**EJECUCION.** Accionar un plan.

**ENSEÑANZA:** Cuando el proceso de instrucción se sistematiza o planifica y tiene un reconocimiento oficial, realizandose en lugares establecidos para ello.

**ENTRENAMIENTO:** Es aquel que esta dirigido hacia el mejoramiento de las habilidades que se detectaron como necesarias para elevar la calidad o cantidad de cualquier empresa que se desee superar.

**EVALUACION:** Trata de analizar los resultados de una planeación y ejecución de objetivos, para comprobar las bondades de una prévia organización.

**EVENTO:** Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria.

**FORMACION:** Se refiere cuando se quiere subrayar el desarrollo del hombre en sociedad.



**INCENTIVO.** Lo que incita, mueve excita o impulsa a una cosa. Compensación complementaria otorgada a los trabajadores para su mayor rendimiento o producción.

**INSTRUCTOR:** Institución o escuela que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, quienes deberán estar autorizados por la S.T. y P.S.

**MOTIVACION.** El estado interior que activa o mueve. Se puede describir como las condiciones impulsivas internas que conducen la conducta humana hacia las metas.

**NECESIDADES (DETECCION DE):** Procedimiento que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades, y aptitudes establecidas en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene.

**OBJETIVOS.** Fin de un sistema, razón de ser de una organización.

**PERSONALIDAD.** La suma general de rasgos y características de una persona.

**PLAN:(DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO):** 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 integral de los programas que lo componen.

**PROCESO.** Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin.

**PROGRAMA:** Se define como la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el Patrón efectuara en relación con los trabajos de un mismo puesto o categoría ocupacional.

**SISTEMA: (GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO):** Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje integrado por módulos y materias, para la adquisición, complementación o actualización de las habilidades, y de los conocimientos relativos a una ocupación o puesto de trabajo específico y al cual se puedan adherir los Patrones.

**UCECA:** Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Organismo recientemente desaparecido, encargado de regir lo relacionado con la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFIA:

1. *CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL*  
SILICEO, ALFONSO  
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1978.
2. *CAPACITACION A TRABAJADORES: CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS*  
MARROQUIN QUINTANA, J.  
EDITORIAL GERNIKA, MEXICO 1978.
3. *DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION  
Y EL ADIESTRAMIENTO*  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
BOLETIN GRATUITO, DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y  
PRODUCTIVIDAD, MEXICO 1984.
4. *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.*  
ARIAS GALICIA, FERNANDO  
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1979.
5. *MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION*  
CALDERON CORDOBA, HUGO  
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1982.
6. *CRITERIOS PARA LA FORMULACION Y PRESENTACION DE PLANES Y  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO*  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
BOLETIN GRATUITO, DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y  
PRODUCTIVIDAD, MEXICO 1984.
7. *CRITERIOS EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO RELATIVO A  
AGENTES CAPACITADORES*  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
BOLETIN GRATUITO, DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y  
PRODUCTIVIDAD. MEXICO 1984.
8. *MANUAL DE INSTRUCTORES.*  
DIRECCION GENERAL DE PERSONAL, DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
MEXICO 1990.
9. *MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.*  
MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO  
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1984.

**10. GUIA TECNICA PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.  
UNIDAD COORDINADORA DE EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
(UCECA)  
EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES. MEXICO 1980**

**11. ANTECEDENTES PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE  
ADIESTRAMIENTO  
ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE MANO DE OBRA (ARMO), MEXICO 1982.**

**12. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
CHIAVENATO, IDALBERTO.  
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1990.**

**13. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL  
FLIPPO B., EDWIN.  
MC GRAW HILL, MEXICO 1978.**

# INDICE

	PAG
INTRODUCCION .....	3
JUSTIFICACION .....	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION .....	6
HIPOTESIS .....	7
CAPITULO I ASPECTOS GENERALES	
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION .....	9
1.2 CONCEPTOS DE CAPACITACION .....	12
1.3 OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA CAPACITACION .....	16
1.4 BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA CAPACITACION .....	16
1.5 LA CAPACITACION COMO MOTIVADOR .....	18
CAPITULO II MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION	
2.1 CONSTITUCION POLITICA DE LOS E.U.M .....	21
2.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO .....	21
2.3 LEY ORGANICA DE LA ADMON. PUBLICA FEDERAL .....	32
2.4 SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL .....	32
2.5 RESPONSABILIDADES Y SANCIONES .....	34
CAPITULO III PROCESO DE CAPACITACION	
3.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION .....	36
3.2 ELABORACION O CONTRATACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION .....	45
3.3 EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION .....	47
3.4 EVALUACION DE LA CAPACITACION .....	50
CAPITULO IV EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	
4.1 ANTECEDENTES GENERALES .....	53
4.2 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DPTO. DE PERSONAL .....	54
4.3 PROCESO DE CAPACITACION ACTUAL .....	55
4.4 RECOPIACION DE LA INFORMACION .....	59
4.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....	60
4.6 ANALISIS DE RESULTADOS .....	62
CAPITULO V MODELO DE CAPACITACION PROPUESTO	
5.1 MODELO PROPUESTO .....	64
5.2 DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES .....	65

	PAG
CONCLUSIONES GENERALES .....	69
GLOSARIO .....	71
BIBLIOGRAFIA .....	75
<b>ANEXOS</b>	
2.1 FORMA PARA EL REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL	
2.2 FORMA PARA SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INTSTITUCION O ESCUELA DE CAPACITACION	
2.3 FORMA PARA LA SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE	
2.4 FORMA UNICA PARA INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE COMISION MIXTA Y PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 19 TRABAJADORES	
2.5 FORMA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	
2.6 FORMA PARA EL INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	
2.7 FORMA DE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES	
2.8 FORMA DE LISTA DE CONSTANCIAS LABORALES	
3.1 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA DETERMINACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS	
3.2 DIAGRAMA DE NECESIDADES MANIFIESTAS	
3.3 DIAGRAMA PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS	
3.4 DIAGRAMA PARA LA ELABORACION O CONTRATACION DE PROGRAMAS	
3.5 EL PROCESO DE CAPACITACION	
4.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DPTO. DE PERSONAL	
4.2 MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO	



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

FORMA 2.1 1/3

No. DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NUMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

SISTEMA GENERAL

NOMBRE

DURACION

HRS.

PUESTO AL QUE SE DIRIGE

AREA OCUPACIONAL

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

OBJETIVO (S) GENERAL (ES)

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION

N° DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

FORMA 2.1 2/3

<b>NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR</b>		
<b>NOMBRE DEL MODULO</b>	<b>DURACION TOTAL</b>	<b>HRS</b>
<b>OBJETIVO(S) PARTICULAR (ES)</b>		

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS  EL PARTICIPANTE	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HRS	
			TEORIA	PRACTICA



**TECNICAS DE INSTRUCCION**

INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A  
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

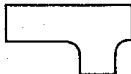
**RECURSOS DIDACTICOS**

INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR  
POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**EVALUACION**      FORMA 2.1 3/3

INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A  
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR

**BIBLIOGRAFIA**



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTITUCION  
O ESCUELA DE CAPACITACION

FORMA 2.2

R.F.C.

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION		NOMBRE DEL SOLICITANTE		
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	TELEFONO
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		ENT. FED.

II.- PLANTILLA DOCENTE

HOMBRE COMPLETO	FIRMA DEL INSTRUCTOR	NACIONALIDAD	REG. FED. DE CONT. O REG. INST. EXT. INDEP.	PROGRAMA (S) POR INSTRUCTOR

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO  
PROTESTA DE DECIR VERDAD.

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

FORMA-DC-3A

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR  
EXTERNO INDEPENDIENTE

FORMA 2.3

R. F. C.

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE		NACIONALIDAD		
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	TELEFONO
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		ENT. FED.

II.- PROGRAMAS A REGISTRAR

No.	NOMBRE DEL PROGRAMA	No.	NOMBRE DEL PROGRAMA

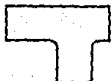
Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO  
PROTESTA DE DECIR VERDAD.

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

FORMA-DC-3B

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

SUBSECRETARIA "B"

**Dirección General de Capacitación y Productividad**

FORMA 2.4 1/2

**FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA Y PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 10 TRABAJADORES**No. DE ENTRADA  NO SE LLENE**I. DATOS GENERALES**

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:				R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	C.P.	REGISTRO PATRONAL DEL IMSS			
COLONIA		POBLACION		TELEFONO	APARTADO POSTAL		
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA			NO SE LLENE	
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA		NO SE LLENE	No. TOTAL DE TRABAJADORES	HOMBRES		MUJERES	

(En caso de estar vigente la Comisión Mixta, bñnese únicamente al apartado sobre inicio de actividades y duración en el cargo)

**II. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION		
NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	DIA	MES	AÑO
ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO			TIPO DE CONTRATO			DURACION EN EL CARGO		
			INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>			COLECTIVO <input type="checkbox"/>		
						LEY <input type="checkbox"/>		

**III. CARACTERISTICAS DEL PLAN**

No. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA <input type="text"/>	ETAPAS DE CAPACITACION		No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:	
	Numero progresivamente las etapas que comprende el plan	Periodo que abarca la etapa	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
PERIODO TOTAL QUE ABRACA EL PLAN	DEL _____ AL _____		No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	
DEL _____ AL _____	DEL _____ AL _____		ALFABETIZACION	PRIMARIA
DIA MES AÑO    DIA MES AÑO	DEL _____ AL _____		SECUNDARIA	

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL, O EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

HOJA 1 ANVERSO

\*PROPORCIONAR 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 Y LA COMISION MIXTA. FORMA DCU

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA\*

FORMA 2.4 2/2

No DE ETAPA	DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN	No. TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO	DURACION TOTAL DE HORAS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR:			
						1) INSTITUCION CAPACITADORA	2) INSTRUCTOR EXTERNO	3) INSTRUCTOR INTERNO	
						4) AGENTE AUXILIAR		5) ASESOR EDUCACION BASICA	
						CLAVE	NOMBRE	REGISTRO ST y PS o R.F.C	PUESTO (Instructor Inamovible)

HOJA 1 REVERSO

\*ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

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

FORMA DC-U



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

FORMA 2.5 1/2

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	REGIMEN
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
UNO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

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

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				NO REGISTRO	
CALLE	NO INT	COLONIA	CODIGO POSTAL		
POBLACION	UNO O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)			

FORMA DC-1

HOJA 1 ANVERSO

DOCUMENTO DE TRAMITE DISTRIBUCION

#### IV: CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

FORMA 2.9 2/2

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

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

#### V: DOCUMENTACION ADJUNTA

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

#### VI: CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

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



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION  
 MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

FORMA 2.6 1/2

I- NUMERO O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

--

II- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE	No EXT	No INT	COLONIA
POBLACION	C. P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)	

No. DE OFICIO DE REGISTRO

No DE ENTRADA DE ACTUALIZACION	NO LLENAR
--------------------------------	-----------

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

--

III- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA

NOMBRE	R F C

NOMBRE	R F C	FIRMA

IV- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA

NOMBRE	R F C

NOMBRE	R F C	FIRMA

DOCUMENTO NO  
 VALIDO PARA  
 REGISTRACION



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

FORMA 2.6 2/2


VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

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

VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL  
DE LA EMPRESA

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

LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

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



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

FORMA 2.7 1/2

FECHA EN QUE SE OTORGA

\_\_\_\_\_  
DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.: 

NOMBRE DEL TRABAJADOR	REG. FED. DE CONT.
-----------------------	--------------------

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL  
PUESTO DE: \_\_\_\_\_

EN: 

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

CALLE \_\_\_\_\_ No. EXT. \_\_\_\_\_ No. INT. \_\_\_\_\_ COLONIA \_\_\_\_\_

POBLACION \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ MUNICIPIO \_\_\_\_\_ ENT. FEDERATIVA \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA  
No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS  
GENERALES  No. DE REG. \_\_\_\_\_

EXAMEN DE SUFICIENCIA O  
COMPROBACION DOCUMENTAL  CLAVE \_\_\_\_\_

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR  
FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_ FECHA DE TERMINACION  
DEL ULTIMO CURSO \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

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

RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO  
AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.

FORMA 2.7 2/2

NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL.	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INST. EXT. IND. O INST. CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R. F. C.	NOMBRE	Nº DE REGISTRO	NOMBRE	Nº DE REGISTRO		

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON N.º DE REGISTRO \_\_\_\_\_

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA  
ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES  
ANTE LA COMISION

\_\_\_\_\_  
NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

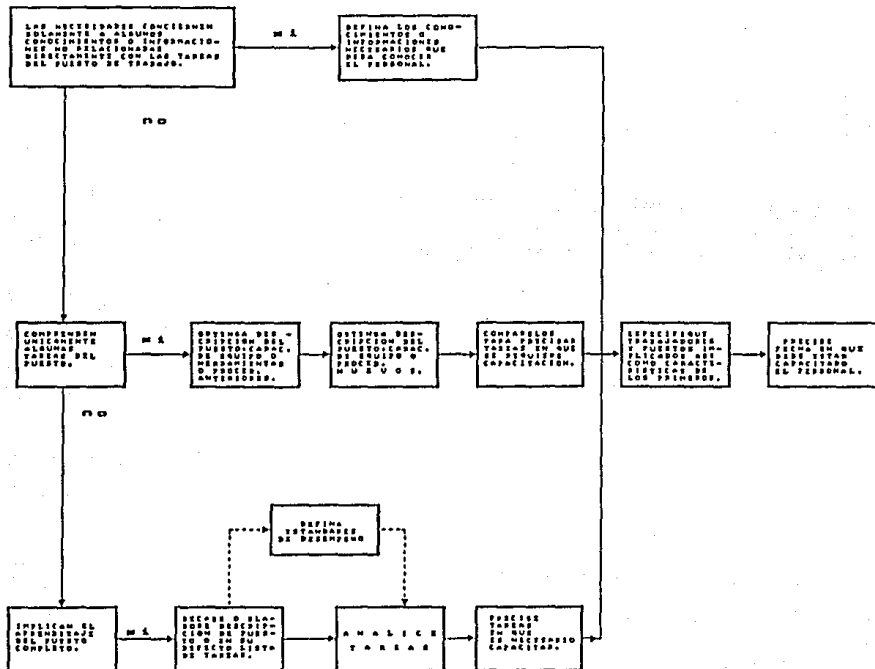
		FOHIA 2.8 2/2		
PUESTO DE TRABAJO	C.N.O.(NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIÓ LA CONSTANCIA

REVERSO

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O DEL  
 REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

FORMA-DC-5

DIAGRAMA 3.1 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS



## DIAGRAMA 3.2 NECESIDADES MANIFIESTAS

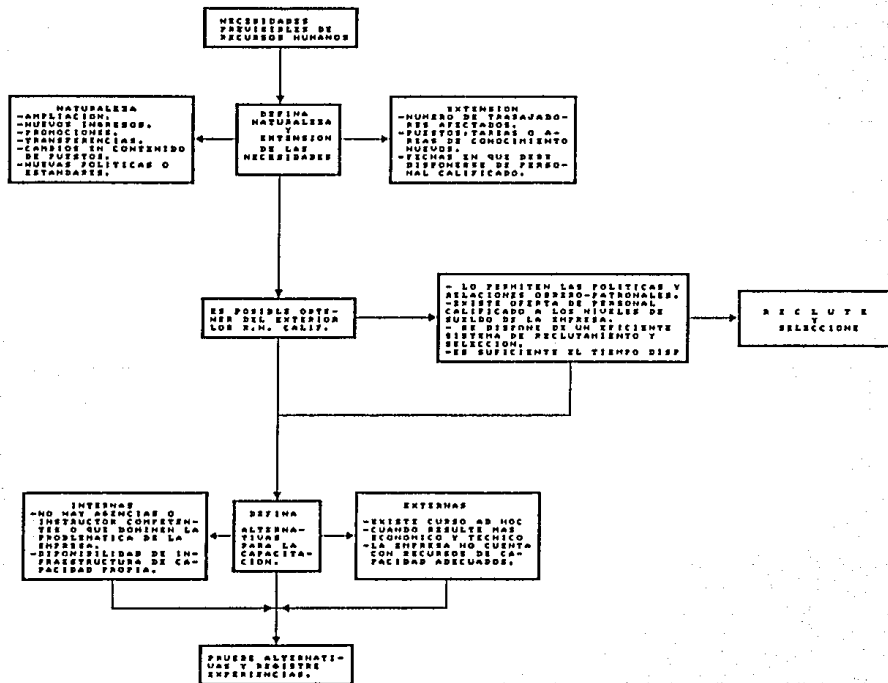


DIAGRAMA 3.3 DETERMINACION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS

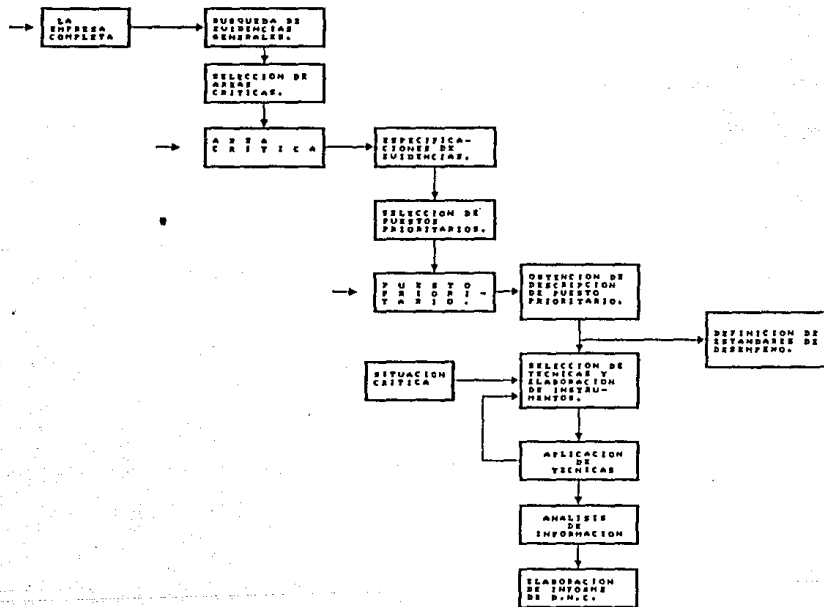
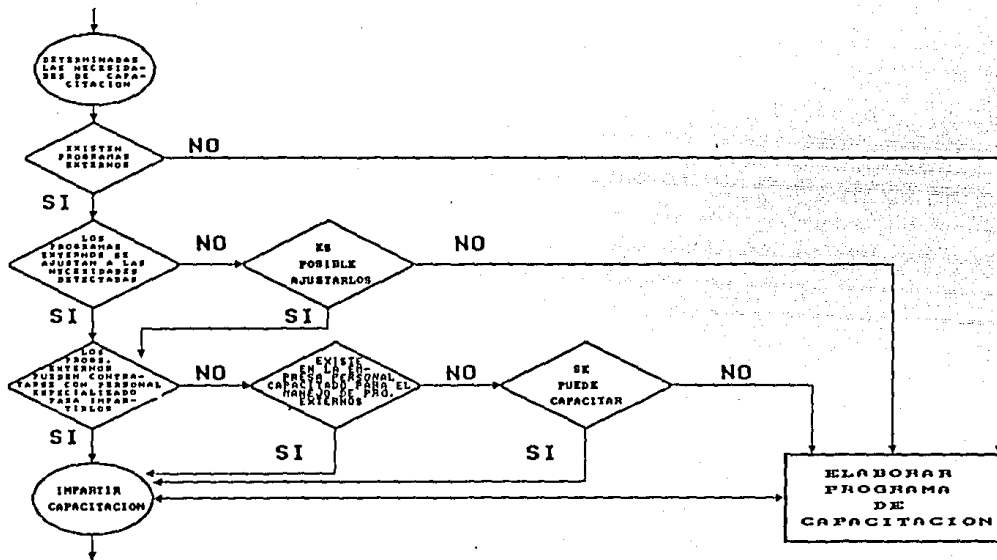


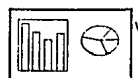
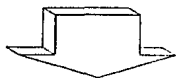
DIAGRAMA 3.4  
ELABORACION O CONTRATACION DE PROGRAMAS



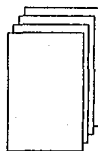


# DIAGRAMA 3.5 PROCESO DE CAPACITACION

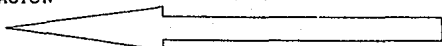
SISTEMA ACTUAL



DIAGNOSTICO  
DETECCION DE  
NECESIDADES  
CAPACITACION



ELABORACION  
PLANES Y  
PROGRAMAS



APROBACION  
PROGRAMA  
POR D.G.C Y P.

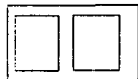


COMISION MIXTA  
CAPACITACION



PROMOCION Y  
PUBLICIDAD DE  
CURSOS

CONCERTACION



EFICIENCIA



EVALUACION  
CERTIF. CURSOS



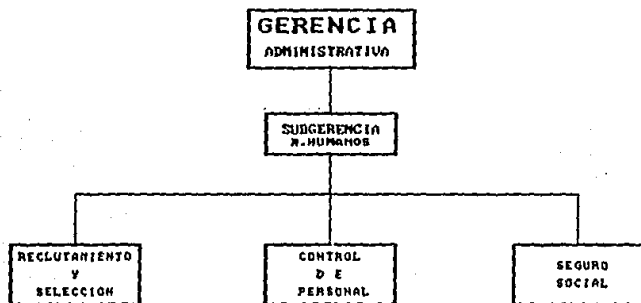
IMPARTICION  
DE CURSOS



DIPLOMA



DIAGRAMA 4.1  
ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DEPTO. DE PERSONAL



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
SEMINARIO DE TESIS

CUESTIONARIO

AREA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_  
ADSCRITO A LA GERENCIA DE: \_\_\_\_\_  
ANTIGUEDAD EN LA COMPANIA: \_\_\_\_\_

- 1 RECIBISTE CAPACITACION PREVIA PARA OCUPAR EL PUESTO QUE DESEMPENAS ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 2 CUANTAS VECES HAS ACUDIDO A CURSOS DE CAPACITACION DESDE TU INGRESO  
\_\_\_\_\_
- 3 DE QUE MANERA TE ENTERAS DE TU PARTICIPACION EN ESOS CURSOS ?  
NOTIFICACION VERBAL \_\_\_\_\_ NOTIFICACION POR ESCRITO \_\_\_\_\_
- 4 POR QUE HAS ACUDIDO A ELLOS ?  
POR INTERES PROPIO \_\_\_\_\_, TU HAS SOLICITADO TU PARTICIPACION  
POR INSTRUCCION DE TU JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_, EL TE INVITO A PARTICIPAR
- 5 LA CAPACITACION ADQUIRIDA OBEDECE A LAS NECESIDADES DE TU TRABAJO ?  
EN UN 100% \_\_\_\_\_ EN UN 75% \_\_\_\_\_ EN UN 50% \_\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_ %
- 6 HAS SOLICITADO ALGUN CURSO EN ESPECIAL QUE RESPONDA 100% A ELLAS ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_
- 7 EL CURSO SOLICITADO TE HA SIDO IMPARTIDO ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_
- 8 SABES DE LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN TU EMPRESA ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 9 CONOCES EL CONTENIDO DE DICHS PROGRAMAS Y A QUIEN VA DIRIGIDO ?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUE \_\_\_\_\_
- 10 DESPUES DE FINALIZADO EL CURSO, CUANDO RECIBISTE TU COMPROBANTE  
DE APROBACION ?  
INMEDIATAMENTE \_\_\_\_\_ EN LOS SIGUIENTES TRES MESES \_\_\_\_\_  
DESPUES DE TRES MESES Y HASTA UN AÑO DESPUES \_\_\_\_\_