



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

APLICACION DE UN METODO PARA EL
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION
EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :

MARIA ESTHER RUEDA PALMA

DIRECTOR: LIC. MA. DEL CARMEN GERARDO PEREZ

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Angel.

Compañero de mi vida...
Por su apoyo y comprensión incondicional.

A Daniela y Andrea.

Por ser el eje que mueve mi vida.
Y a quienes amo con todo mi ser.

A la memoria de mi Padre.

Por su ejemplo de trabajo,
honestidad y rectitud.

A mi Madre.

A quien debo mucho de lo que soy.

A mis Hermanos y Amigos.

**Quienes me han acompañado en mi
desarrollo personal y profesional.**

A Carmen Gerardo.

**Por su guía para el
logro de este trabajo.**

**A todos aquellos que
directa o indirectamente
contribuyeron en este trabajo.**

I N D I C E

	<u>PÁG.</u>
1.- INTRODUCCION.....	1
2.- ANTECEDENTES.....	6
2.1.- CAPACITACION.....	6
2.1.1.- DEFINICIONES O CONCEPTOS.....	7
2.1.2.- PROPOSITO Y NATURALEZA DE LA CAPACITACION.....	14
2.1.3.- PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION.....	18
2.1.4.- RELEVANCIA DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.....	19
2.2.- MARCO LEGISLATIVO DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	21
2.2.1.- LEYES Y ORGANOS QUE REGLAMENTAN LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.....	21
2.2.2.- ESPECIFICACIONES LEGALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.....	23
2.2.3.- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.....	37
2.2.4.- COSTO-BENEFICIO DE LA CAPACITACION.....	38
2.2.5.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA LEGISLACION.....	39
2.2.6.- HALLAZGOS SOBRE LA REALIDAD DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	39
2.6.7.- CONCLUSIONES DEL TEMA.....	41
2.3.- DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)...	42
2.3.1.- GENERALIDADES DE LA DNC.....	42
2.3.2.- ¿QUE ES UNA NECESIDAD?.....	45
2.3.3.- DEFINICION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	49
2.3.4.- METODOS Y TECNICAS PARA EL DNC.....	51
2.3.5.- CONSIDRACIONES FINALES DEL DNC.....	56
2.4.- TRORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS ENFOCADO A LA ORGANIZACION.....	58

	<u>Pág.</u>
2.4.1.- LA ORGANIZACION.....	58
2.4.2.- CONCEPTO DE SISTEMAS.....	61
2.4.3.- TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.....	65
2.4.4.- CONSIDERACIONES FINALES.....	66
2.4.5.- EL CASO DE AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA-100.....	66
3.- METODO.....	70
3.1.- OBJETIVOS.....	70
3.2.- INSTRUMENTO DE MEDICION.....	71
3.3.- MUESTRA.....	72
3.4.- METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	75
3.5.- DESCRIPCION DE MATRICES.....	79
3.6.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	83
3.7.- ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL PRIMER Y SE- GUNDO PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION (PIC), DERIVADO DEL DNC.....	89
3.7.1.- OBJETIVOS.....	89
3.7.2.- PLANEACION DEL PIC.....	90
3.7.3.- PROMOCION Y DIFUSION DEL PIC.....	96
3.7.4.- EJECUCION DEL PIC.....	96
3.7.5.- SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	97
3.7.6.- EVALUACION DEL PIC.....	98
4.- EVALUACION.....	104
4.1.- GENERALIDADES.....	104

4.2.-	CARACTERISTICAS DEL SEGUNDO DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	104
4.3.-	RESULTADOS DEL SEGUNDO DNC VS. RESULTADOS DEL PRIMER DNC.....	109
4.4.-	PLANES INTEGRALES DE CAPACITACION DERIVADOS DEL SEGUNDO DNC.....	116
5.-	ANALISIS.....	119
6.-	CONTRIBUCION.....	122
7.-	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	126
8.-	ANEXOS.....	128

1. INTRODUCCION.

Hoy por hoy la importancia de adiestrar, capacitar y desarrollar a los recursos humanos de que disponen las empresas privadas o instituciones públicas es vital y ante ello deben considerar diversos aspectos que salvaguarden la misión u objetivos que las empresas se han propuesto alcanzar, y que generalmente suponemos que están orientados a: incrementar la productividad, simplificar sistemas y procedimientos administrativos, actualizarse en tecnología de punta, participar en la educación integral de los trabajadores, cumplir cabalmente con las disposiciones legales, desarrollar los potenciales humanos que favorezcan los estándares de eficiencia, etc., lo cual no sería posible sin las acciones o medidas capacitadoras pertinentes que cada caso requiere para lograr alcanzar sus objetivos con éxito.

La creciente demanda por brindar servicios o productos de la más alta calidad a los consumidores se torna día con día más apremiante, de ahí la importancia de capacitar, entrenar o adiestrar al personal.

No obstante que esta situación es mucho más palpable en épocas de crisis, muchas empresas sacrifican este rubro dejándolo en segundo plano, algunas otras continúan la tarea pero sin darle la importancia debida y muy pocas invierten esfuerzos verdaderos por satisfacer las necesidades reales que los empleados requieren para desempeñarse de la manera más óptima, y así otros cuantos deciden continuar los procesos iniciados a pesar de la crisis.

La importancia que se le ha dado a la capacitación en las dos últimas décadas, no es gratuita ni tampoco se deriva de un capricho estatal, la realidad que estamos viviendo en nuestro país obliga a todos a vislumbrar nuevos horizontes que nos permita abrir puertas que no se han abierto hasta ahora, para poder superar los obstáculos que hasta hoy han impedido el desarrollo global del país y por ende del aparato productivo en general y muy particularmente de los trabajadores.

El estar concientes de subsanar carencias o necesidades de capacitación o adiestramiento va más allá de un simple requisito de ley, implica toda una responsabilidad del conjunto que se encuentra involucrado en alcanzar objetivos comunes, es decir que la capacitación cobra su sentido real cuando se brinda objetivamente para resolver problemas o deficiencias que afectan el cumplimiento de los objetivos que una empresa o institución persigue.

Es común encontrar empresas que acuden a sistemas generalizados de capacitación, sin que estos muchas veces les resuelvan los problemas específicos que existen en el trabajador; para algunas empresas las inversiones pueden ser inocuas, para otras puede representar pérdidas en tiempo, dinero y esfuerzo humano pues la acción o medida se decidió a la ligera, y aunque estos problemas suelen ser comunes, no cabe la menor duda de que a las empresas las mueve el interés básico de resolver los problemas, sólo que la mayoría no lo hace por la vía adecuada.

Aplicar medidas o acciones de capacitación implica todo un proceso

que, en un continuo, debe iniciar con el diagnóstico de las necesidades de capacitación que requieren los trabajadores para desempeñarse de la manera más adecuada en el puesto que ocupan, pues sin lugar a dudas esta es la base fundamental que debe sustentar cualquier programa de capacitación por muy incipiente que este sea, de manera tal que se actúe objetivamente y se garantice la efectividad del mismo, evitando así el fracaso de los esfuerzos invertidos, sin embargo, y a pesar de la realidad que viven muchas empresas frente a este problema, se debe básicamente a la creencia de que es una tarea difícil que requiere de inversión económica y humana, y aunque esto sea cierto, es lo que muchas veces impide que se haga, inclusive hasta el no saber como hacerlo no es reconocido y esto no les permite avanzar.

El presente trabajo se ha realizado con el objeto de demostrar la confiabilidad de un método que se aplicó para investigar y diagnosticar las necesidades reales que requerían satisfacerse en los trabajadores del Organismo Público Descentralizado, Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100 (A.U.P.R-100) a fin de que logran desempeñarse adecuadamente en su puesto, tarea previa al quehacer de la capacitación laboral, ya que su fin último era el de prestarle atención a las carencias o necesidades prioritarias y susceptibles de resolver vía capacitación o adiestramiento y que hubiesen sido detectadas en el personal de dicho Organismo.

En relación al contenido de este trabajo, en el apartado de antecedentes se plantean algunos postulados teóricos que delimitan la importancia del porque de la capacitación laboral, y así entender su

relevancia dentro de las empresas. Otro aspecto que se revisa y que es de suma importancia, es el relacionado a la legislación que enmarca este rubro en nuestro país, con el cual se le da importancia a la capacitación y permite comprender la trascendencia de ésta para las empresas. También se hace énfasis en algunos puntos de vista sobre la conveniencia de practicar la investigación metodológica para lograr un diagnóstico objetivo sobre las necesidades de capacitación, para que se considere como una actividad que debe anteceder a cualquier acción que se aplique en la materia y las ventajas que ésta ofrece en cuanto a confiabilidad validez y objetividad se refiere. Además se considera el punto de vista de la Teoría General de los Sistemas enfocado a la Organización, pues en sus múltiples implicaciones, encuentra aplicación el diagnóstico de necesidades de capacitación.

En la segunda parte del trabajo se describe paso a paso el método que se aplicó en la situación de estudio, y se vierten los resultados que se obtuvieron en el primer diagnóstico de necesidades de capacitación que se realizó, así como los planes y programas que de ésta se derivaron.

En la última parte se contempla la evaluación del método aplicado en donde se comparan los resultados de una primera investigación con respecto a los resultados de una segunda que se realizó dos años más tarde, pretendiendo con ello demostrar la efectividad de la metodología utilizada.

Finalmente se hace un análisis de la relación que existe entre los

conceptos teóricos que se plantearon en este trabajo y los resultados obtenidos en la situación de estudio que bajo el amparo de mi experiencia profesional, la metodología utilizada se pueda considerar como una contribución a la ciencia Psicológica.

2. ANTECEDENTES.

2.1. CAPACITACION.

Desde tiempos muy antiguos en los que se tiene conocimiento de la existencia del hombre, el trabajo ha tenido un significado universal que ha abarcado amplios terrenos que se han presentado desde la forma más simple hasta la más compleja y que han sido enfrentados por él con los métodos más rudimentarios o como hoy en día que la automatización nos ha llevado a los más especializados y sofisticados, sin embargo sea cual sea el tipo de trabajo y la forma en que se aborde, el hombre siempre se ha enfrentado a la necesidad de aprender ya sea para mejorar o perfeccionarse o bien para simplificar su trabajo. El hombre le ha dado importancia al aprendizaje en la medida en que los cambios tecnológicos o la adhesión de nuevos conocimientos se hacen tangibles en la manera como realiza su trabajo y que cada vez le exige mayor especialización.

Cuando el hombre ha tenido que enfrentarse al trabajo, ha recurrido a la ayuda de otros para que le transfieran conocimientos o instrucciones que le permitan conocer el trabajo o desempeñarse mejor. Esta situación no esta alejada del modelo que siguen las escuelas, que desde tiempos remotos eran sitios de reunión de maestros y aprendices, donde el maestro transmitía sus conocimientos al aprendiz para que dominara el oficio o el trabajo que hasta entonces había sido del dominio del maestro.

Hoy en día los métodos continúan siendo semejantes, la diferencia estriba en que ahora son más complicados y elaborados debido a

los cambios y avances tecnológicos que han surgido con el desarrollo industrial, lo cual le da un significado sumamente importante a los aspectos de entrenamiento y capacitación que requiere el personal que labora para una empresa privada o gubernamental.

2.1.1. DEFINICIONES O CONCEPTOS.

Dentro del contexto de educación laboral se aplican muchos términos que de una u otra manera están encaminados a lo mismo, así podemos encontrar: aprendizaje, adiestramiento, entrenamiento, instrucción, capacitación, desarrollo, etc., sin embargo todos ellos están orientados casi al mismo fin cuando son dirigidos al personal que desempeña determinadas funciones bajo la responsabilidad de un puesto o cargo que le ha sido encomendado por la empresa donde labora. Generalmente en toda organización en la que se reúne un grupo de personas con el propósito de lograr un objetivo en común, encontraremos intereses ligados a la educación en el trabajo.

Independientemente del término que se aplique, todos pretenden alcanzar objetivos específicos en materia de capacitación; a continuación citaré algunos autores que dan definiciones semejantes: para algunos (Bellows, 1954 y Strauss y Sayles 1980), adiestramiento es igual que entrenamiento; para otros (Arias, 1980 y Chiavenato 1981), adiestramiento, capacitación y desarrollo están implícitos en educación laboral y deben ser aplicados a todos los niveles de la organización; otros (Reyes, 1975 y Sikula, 1976), consideran el adiestramiento sólo para los trabajadores operativos, a la capacitación para los mandos medios y puestos administrativos y el desa-

rollo para el nivel gerencial y ejecutivo, situación que en la realidad no es así, el proporcionar conocimientos, habilidades, destrezas, motivar al personal, generar mejoras en la producción, evitar el mínimo de errores, mejorar la calidad, propiciar un clima laboral óptimo, reducir accidentes, fomentar la responsabilidad del trabajador, reducir costos, evitar desperdicios, etc., es responsabilidad de todo el conjunto que se encuentra involucrado en el logro de objetivos comunes y por ello compete a quienes representan a la empresa, vigilar y aplicar las medidas tendientes para que todos los niveles de la organización mejoren a través de estrategias específicas que para cada caso se hayan definido.

EDUCACION LABORAL:

Refiere (Chiavenato, 1981/1988), que el ser humano desde que nace hasta que muere se encuentra interactuando constantemente con el medio ambiente que le rodea, lo que permite que reciba y ejerza influencias en sus relaciones con él. La influencia que la educación ejerce sobre el ser humano lo conducen en su existir para lograr adaptarse tanto a normas como a valores socialmente aceptados, siendo asimilados de acuerdo a sus propios valores personales ya sea para enriquecer o modificar su comportamiento.

hace énfasis en que el ser humano está en constante educación y que no necesariamente lo hace bajo un esquema sistemático o institucionalizado; en el día a día se le presentan diversas formas que permiten satisfacer esta necesidad intrínsecamente humana, la familia, la religión, la sociedad, la política, el trabajo, lo profe-

sional, la moral, la cultura, etc., todo ello influye al individuo y determina su preparación para la vida.

También refiere que el proporcionarle al hombre una educación organizada y sistematizada en la que su objeto sea prepararlo y formarlo para que perfeccione su desempeño en el ámbito laboral y que a su vez estimule la eficiencia y productividad en el cargo asignado, procurará la rápida adaptación del hombre al trabajo, sobre todo si se consideran objetivos de corto y largo alcance, ya sea para ejercer determinadas funciones que se exigen en el cargo actual, o bien prepararlo para que se desempeñe en tareas más complejas.

Considera que lo más importante para que toda organización opere efectivamente en cada una de las áreas que la componen, requiere que todos sus trabajadores se desempeñen en un nivel óptimo de eficiencia y responsabilidad, para lo cual deberá contar con individuos que sean capaces de ejecutar no sólo las tareas de los puestos que ocupan sino también desarrollar trabajos de mayor complejidad.

Para ello, propone que los objetivos de entrenamiento laboral estén dirigidos a:

1. Entrenar al personal en tareas específicas para un mejoramiento inmediato.
2. Apoyar el continuo desarrollo del personal tanto en el cargo actual como en otras funciones en las que pudiera ser considerado.

3. Propiciar el cambio de actitudes para que exista:

- a) Un clima laboral más sano entre el personal para que sus relaciones interpersonales sean cada vez mejores.
- b) Incremento en el nivel de motivación.
- c) Mejoramiento en las relaciones jefe-trabajador.

Arias, (1980). Por su parte, al proceso general de educación lo constituye como la adquisición intelectual de aspectos técnicos, científicos y humanísticos, así como la adquisición de bienes culturales que obedecen a costumbres, actitudes y valores propios de nuestro medio, englobando aquí mismo el entrenamiento laboral que se refiere al adiestramiento, capacitación y desarrollo, para lo cual propone las siguientes definiciones:

Entrenamiento es la preparación del trabajador para desplegar su esfuerzo físico y mental en el desempeño de su trabajo.

Adiestramiento es igual a facilitar el desarrollo de destrezas en una habilidad adquirida, mediante la práctica cotidiana de trabajos que requieren de destreza motora o manual.

Capacitación corresponde a la obtención de nuevos conocimientos administrativos, técnicos y científicos.

Desarrollo es el proceso integral del hombre en torno a la formación de su personalidad (carácter, habilidades de interacción humana, actitudes, hábitos, capacidad para dirigir, valores, etc.).

ADIESTRAMIENTO.

Roger, (1954/1966). Ve al adiestramiento como una forma de resolver el problema de baja preparación en los trabajadores, pero sin que sea vista como la única solución; puede considerarse como un método de entrenamiento sencillo y práctico que facilita al trabajador de nuevo ingreso o en aquellos que han sido reubicados o cambiados a otro puesto, para que logren alcanzar lo más pronto posible la producción normal y su propio bienestar en el empleo.

Este autor al entrenamiento lo define como el medio para producir cambios o mejoras en la conducta y en las actitudes con un propósito determinado. El objeto del adiestramiento en las empresas ha de ser con el fin de incrementar la productividad en el servicio y la eficacia de sus empleados para que todos los interesados obtengan beneficios. Además los alcances del adiestramiento son muy amplios y por ello debería abarcar a todas las funciones de la organización, pues la relación que existe entre el adiestramiento con otras funciones funcionan como engranes y se ajustan entre sí.

Por su parte (Schultz, 1973/1985), apoya la idea de que con el adiestramiento no sólo ganan las empresas, sino también los empleados y la sociedad misma. Cuando éste se da, el personal demuestra seguridad en el trabajo y mejora su autoestima y estatus personal y encuentra posibilidades de poder obtener mejores alternativas de ascenso. Para muchos trabajadores un buen programa de adiestramiento puede llegar a funcionar como una prestación o incentivo laboral, y quizás por ello ocupa un lugar muy importante y se espera que en el

futuro obtenga mayores exigencias.

Reyes, (1975). Sostiene que el adiestramiento equivale a cualquier tipo de enseñanza que prepare a los trabajadores con el propósito de transformar sus capacidades, para mejorar su desempeño en un puesto determinado, y para lograrlo distingue tres clases de entrenamiento que se logran a través de aspectos teóricos o prácticos:

- a). Considera que el entrenamiento teórico es para todas las capacidades que requiere un oficio o profesión de manera general, mientras que el práctico es para un puesto determinado.
- b). El entrenamiento teórico es útil en la adquisición de destrezas específicas para ocupar un puesto, y el práctico es para la adquisición de esa destreza, aunque ya se haya dado el primero.
- c). El teórico es para puestos calificados de cualquier tipo, y el práctico para los no calificados o semicalificados.

Dentro de estas distinciones de entrenamiento también observa tres aspectos diferentes pero complementarios:

- 1.- La capacitación teórica tiene mayor amplitud para puestos calificados.
- 2.- El adiestramiento práctico es para puestos operativos pero abarca todo tipo de trabajos, por ello es indispensable aunque se haya dado la parte teórica.

3.- La formación es aquella que se proporciona para desarrollar a obreros y empleados, pero sobre todo a mandos medios o niveles más altos para adquirir "hábitos morales, sociales, de trabajo", etc., que a diferencia de la capacitación y el adiestramiento que provee de "ideas" y "hábitos" respectivamente, pero que no es suficiente para el desarrollo de otro tipo de habilidades de mayor orden.

Este autor considera que estas funciones están comprendidas en el entrenamiento y por ello son para todos los niveles de la organización, aunque es evidente que en los niveles más bajos predomina el adiestramiento, y la capacitación y formación cobran mayor importancia en los niveles de mayor jerarquía.

Otro autor (Sikula, 1976/1979), establece algunas diferencias y similitudes entre entrenamiento y desarrollo, a ambos los considera como un proceso de aprendizaje que se instrumenta de manera organizada y sistemática; el primero sería para personal operativo que requiere de aspectos específicos y el segundo estaría encausado al personal ejecutivo que necesita de conceptos teóricos generales. El aspecto educativo sería lo más amplio y el aprendizaje lo más específico, pero ambos son procesos para toda la vida; el entrenamiento y desarrollo quedan inmersos entre estas dos polaridades.

Por su parte, otros autores como (Strauss y Sayles, 1980/1985), señalan que la eficiencia de cualquier organización esta directamente relacionada con la buena capacitación de todos sus miembros, y proponen para este fin, que tanto los empleados de nuevo ingreso como

los más antiguos requieren ser adiestrados, los primeros para poder encargarse del puesto para el que fueron contratados y los segundos para mantenerse actualizados en su cargo, así como prepararlos para el ascenso. Muchos trabajadores se motivan a trabajar más y mejor cuando la empresa los considera e invierte en su capacitación haciendo que se sientan más seguros y apreciados por la empresa.

Destacan que el adiestramiento debe ser un proceso continuo y no aislado; los cambios del personal, trabajadores de reciente ingreso, nueva tecnología, cambio de equipo y maquinaria, mejoras en los sistemas y procedimientos, etc., hacen que la capacitación sea una necesidad constante. Además, un adiestramiento efectivo es aquel que facilita el ascenso del trabajador a puestos de mayor responsabilidad y el que permite al trabajador progresar bajo su propio mérito.

2.1.2. PROPOSITO Y NATURALEZA DE LA CAPACITACION:

En este sentido (Tyson y York, 1989), proponen que dentro de los propósitos que la capacitación tiene como proceso educativo, a la capacitación la definen como el medio directo de tratar aspectos específicos de trabajo con objetivos a corto plazo, de manera tal que el trabajo se pueda realizar efectivamente en tres diferentes niveles:

- Por la organización como un todo, en relación a los objetivos de producción.
- Por los subgrupos que la componen, en relación con otros sub-

grupos o elementos del ambiente organizacional.

- Por sus empleados de manera individual, quienes están relacionados directamente con los objetivos de producción; con otros empleados o grupos y con la organización misma, así como con su propio desarrollo personal.

Para lograr la efectividad de la que se habló anteriormente, se necesita que los empleados apliquen de manera práctica los conocimientos, habilidades y actitudes, y que estos a su vez generen cambios en su desempeño; en la medida que esto se logre se estará cumpliendo con la esencia de la capacitación.

Sostienen que esta es la base con la que se pueden alcanzar los principales propósitos de la capacitación, los cuales son:

- Elevar la producción y productividad.
- Desplegar la capacidad de empleo de los recursos humanos.
- Fortalecer la unión de la organización y de sus áreas y subgrupos.
- Fortalecer la motivación y satisfacción laboral.
- Despertar conciencia de la importancia que guarda la seguridad en el trabajo y perfeccionar los estándares de desempeño.
- Aprovechar de la mejor manera los recursos con que se cuenta, ya sean materiales, humanos, financieros, maquinaria y equipo y métodos de trabajo.

- Mejorar las prácticas y procedimientos organizacionales.

Bajo el amparo de que la capacitación es tan amplia, estiman que verdaderamente puede ser el medio que coadyuve en el logro de estos propósitos; aunque no se debe perder de vista que la capacitación puede volverse un cause potencial de desperdicio de tiempo y recursos, sobre todo si aquellos a quienes está dirigida la juzgan poco relevante, y lo que muy probablemente causaría efectos contrarios de apatía y poca o nula motivación.

Si se analiza a la capacitación en términos de cubrir necesidades, diseñar, impartir y evaluar cursos, etc., es importante entender previamente cual es el significado de la capacitación, pues para algunos jefes sólo es ausencia en el trabajo, y ponen en duda los beneficios que ésta pueda traer para la empresa y el trabajador mejorando el desempeño laboral; cuando la capacitación es vista de manera positiva, puede contribuir al mejoramiento y efectividad del trabajo y entonces concluir:

- a) La capacitación es tan amplia, que siempre existirá una forma que ayude en los propósitos.
- b) La capacitación es un proceso que está inmerso en la dinámica laboral y por ello no se le debe considerar como una actividad aislada.
- c) La capacitación, en primera instancia, es responsabilidad de aquellos que se encargan de supervisar el desempeño de otros, esto es supervisores, jefes o gerentes de área.

Ante esto (Sikula, 1976/1979), por su parte especifica algunos de los muchos motivos por los que las empresas desarrollan programas de capacitación y se basa en la similitud o igualdad que tiene con los objetivos de desarrollo administrativo y que están relacionados con:

- 1.- Productividad. La capacitación debe ser aplicada a todos los empleados, para que eleven su nivel de rendimiento y se incremente la productividad.
- 2.- Calidad. La capacitación no sólo mejora la cantidad sino también la calidad, existe menor riesgo de cometer errores en aquellos trabajadores mejor informados.
- 3.- Planeación de Recursos Humanos. Las necesidades futuras de personal pueden ser subsanadas mediante un adecuado entrenamiento y desarrollo del personal, las vacantes o puestos de nueva creación pueden ser cubiertos más fácilmente.
- 4.- Moral. El clima laboral se mejora cuando los programas de entrenamiento son oportunos y atinados, pues generan una cadena de reacciones positivas y aunque este aspecto puede deberse a muchos otros factores, al educativo lo considera como el más importante.
- 5.- Compensación Indirecta. Muchos trabajadores aprecian las experiencias educativas y las consideran como parte de su remuneración. Además el entrenamiento puede ser un medio para atraer personal calificado.

- 6.- Salud y Seguridad. Este es otro aspecto que esta intimamente relacionado con el entrenamiento, pues el prevenir accidentes de trabajo generará actitudes mentales positivas y seguridad en el mismo.
- 7.- Prevención de la Obsolescencia. Mantener actualizado al personal en los diversos avances que se presentan en cada campo de trabajo, sólo se logra mediante un entrenamiento continuo que permita fomentar la iniciativa y creatividad del empleado y de esta manera prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.
- 8.- Desarrollo Personal. Los empleados ganan mucho cuando adquieren nuevas experiencias educativas y amplían su campo de conocimientos, su cúmulo de habilidades, su calidad de vida, etc., todo ello para beneficio de su desarrollo personal por un lado, y para reforzar la eficiencia organizacional por el otro.

2.1.3. PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION.

En este punto, algo muy importante que plantea la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), que en el contenido del Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1990-1994), considera a la capacitación como el medio que da acceso a todo trabajador de adquirir conocimientos y habilidades, que le permitirán aprovechar al máximo sus capacidades y los recursos asignados. De esta manera la capacitación es concebida como el medio, no sólo para insertar

al trabajador en la actividad económica sino también para que tenga más posibilidades de logros personales, así como participar en el desarrollo integral del país.

Aquí mismo se destaca, que la capacitación cobra sentido en épocas como la actual, en la que están ocurriendo cambios tecnológicos muy acelerados, que demandan la transición de los perfiles ocupacionales que en el futuro habrán de cubrir la actividad productiva. Ante estos cambios que ya están en curso, la capacitación requiere un impulso mayor en todos los niveles; áreas administrativas, gerenciales, funciones técnicas y operativas, etc., que habrán de extenderse durante toda la vida productiva del trabajador.

2.1.4. RELEVANCIA DE LA CAPACITACION.

Desde los diversos puntos de vista que se han planteado hasta aquí con respecto al significado de la capacitación tanto para los trabajadores como para la empresa misma, se puede resumir que la capacitación es un proceso sumamente dinámico que abarca todos los terrenos de una organización y que puede ofrecer beneficios substanciales a todo el conjunto que trabaja para alcanzar objetivos en común que se han trazado.

Ahora bien, es por demás evidente que la capacitación gira en torno a un sin número de actividades o medidas que convergen hacia un mismo objetivo, las cuales se refieren al reforzamiento del aprendizaje de nuevos conocimientos que faciliten la adquisición de habilidades, destrezas y aptitudes que refuercen el desempeño de

todo trabajador.

Hoy por hoy, los problemas sociales y económicos por los que atraviesa el país demandan un esfuerzo intenso y dedicación constante de todos aquellos que se encuentran involucrados en la resolución de los mismos, para lo cual es necesario aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales con que dispone todo centro de trabajo para que sean alcanzadas, con éxito, las metas deseadas.

Los adelantos tecnológicos, la competencia de los mercados, el alto índice de desempleo, la escasez de mano de obra calificada, los bajos niveles académicos, la apatía y desmotivación, etc., son aspectos sumamente importantes en esta época de crisis y por ello debe priorizarse a la capacitación en todas las empresas, de manera tal que se le otorgue la importancia debida. Además es necesario estar bien preparados para enfrentar los retos del futuro; superar los tropiezos que hemos tenido no es fácil, sin embargo quedarse a la zaga puede acarrear fatales consecuencias.

2.2. MARCO LEGISLATIVO DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

2.2.1. LEYES Y ORGANOS QUE REGLAMENTAN LA CAPACITACION Y EL ADIES- TRAMIENTO.

Existen en nuestro país leyes, órganos e instituciones que se encargan de regular que la capacitación sea eficaz y oportuna para aquellos que se encuentran inmersos en el sistema productivo que existe en el país, con el propósito de que la capacitación que se le otorgue a los trabajadores que prestan sus servicios en una empresa privada o institución pública, sea adecuada a las necesidades propias de cada una de ellas, evitando con ello que se lesionen los derechos sociales que todos los ciudadanos, justamente, necesitan para alcanzar un mejor nivel de vida.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

En lo que a Derecho del Trabajo y de Previsión Social se refiere, tenemos el fundamento de la Constitución Política (1), que en el contenido del Artículo 123 relaciona el Derecho del Trabajo con el Derecho Social, es decir el derecho que todo ciudadano tiene de poseer un trabajo digno socialmente.

El Artículo 123 en su contenido indica los derechos que los trabajadores merecen por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las prestaciones que son obligación del patrón. Al respecto, dentro de las reformas constitucionales en su fracción XIII, consigna como obligación de las (1). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1990).*

empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia, a continuación se transcribe textualmente:

Fracción 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". (p. 109).

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.

Con fecha 28 de abril de 1978, el Diario Oficial de la Federación establece la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Resulta de gran valor para los trabajadores, el hecho de que la capacitación esté regulada por el Estado pues en gran medida los hace acreedores a obtener este derecho, mismo que lo marca el Artículo 3o. de la Ley Federal del Trabajo (2), en el cual se indica: ". . . es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores." (Cavazos, B. et al. 1989. p. 81).

Aquí se propone que el trabajo es un derecho y un deber social, que exige respeto para las libertades y dignidad para quien lo presta, y que a su vez ofrezca condiciones que aseguren la vida, la salud y

(2): Nueva Ley Federal del trabajo, tematizada y sistematizada, (1989). Cavazos, F. B. et al. México: Trillas.

una economía decorosa para el trabajador y su familia.

En la misma Ley, en el Capítulo III BIS, en su Artículo 153-A, que trata sobre la capacitación y adiestramiento de los trabajadores dice: "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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (Cavazos, F. B. et al. 1989. p. 207)

El Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en sus fracciones de la "A" a la "X", señalan toda la ordenanza de la legislación que debe tenerse en cuenta en materia de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; a continuación haré cita de los más importantes para este caso.

2.2.2. ESPECIFICACIONES LEGALES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

La Ley Federal del Trabajo encuadra cada uno de los aspectos de la capacitación y ofrece diversas alternativas, ampliando el espectro, para facilitar su cumplimiento en todos los ámbitos dentro de ciertos límites, que si bien son claros, también son vastos en su interpretación y aplicación. Tras de exponer textualmente cada uno de los incisos del Artículo 153 que se he considerado pertinentes para este trabajo, haré algunos comentarios personales con respecto a la forma como los he vivido dentro de mi trayectoria profesional.

LA CAPACITACION: UN DERECHO DE TODO TRABAJADOR.

ART. 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (p. 207)

Comentario personal. En este sentido la ley es muy clara en cuanto al derecho de otorgar capacitación a los trabajadores, pues es la vía que permite la superación de aquellos que no han tenido la oportunidad de prepararse y formarse de la manera más adecuada para poder aspirar a niveles de mayor jerarquía y responsabilidad, y para otros es la manera de reforzar, actualizar e incrementar sus conocimientos que les permita continuar con su formación en el día a día.

RESPONSABILIDAD: EN QUIEN RECAE.

ART. 153-B. "Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien

mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas." (p. 207)

Comentario personal. En relación a la forma más conveniente de impartir capacitación esta en función de aquellos que poseen la experiencia, es decir poner la capacitación en manos de los mismos trabajadores que demuestren habilidades para poder manejar el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus compañeros de trabajo, hace que el impacto de la capacitación sea más efectivo.

ART. 153-E. "La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que 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 la jornada de trabajo." (p. 208)

Comentario personal. Ante esto considero que la ley se ha prestado a una interpretación limitativa en relación a la forma en que generalmente ha sido manejada la capacitación para los trabajadores o empleados de determinados niveles jerárquicos, pues no se considera la prerrogativa de que la capacitación sea impartida dentro de la

jornada laboral para todos los trabajadores en general, se ha particularizado este derecho sólo para trabajadores de base o para aquellos que pertenecen a bajos niveles dejando al margen de este derecho a los empleados de confianza o de niveles de mayor responsabilidad y aunque se propone la posibilidad de negociar este derecho, previo acuerdo con los trabajadores, esto no se lleva a cabo y se da por hecho que los trabajadores sindicalizados deben recibir la capacitación dentro de la jornada laboral, mientras que los empleados de "confianza" no pueden apelar a este derecho.

ART. 153-G. "Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipula respecto a ella en los contratos colectivos." (p. 208)

Comentario personal. Este aspecto es muy importante ya que el trabajador de nuevo ingreso debe recibir un trato especial que le facilite su proceso de adaptación hacia la empresa.

METAS Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

ART. 153-F. "La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como - proporcionarle información sobre la aplicación de

- 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."
- (p. 208)

Comentario personal. Estos puntos son los más importantes que se deben contemplar para cualquier actividad de capacitación que se instrumente en las empresas, pues si estos aspectos no fueran considerados, sólo se conseguiría el rezago y la marginación de la fuerza trabajadora y por consiguiente el retraso de nuestro país, sobre todo en épocas tan críticas como la que actualmente estamos viviendo. Además, al ignorar las necesidades reales que los trabajadores tienen en las responsabilidades que les han sido encomendadas, se estaría incurriendo en el incumplimiento de la ley.

DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

ART. 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 formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que le sean requeridos." (p. 208)

Comentario personal. Además de estas obligaciones que los trabajadores deben tener para con la capacitación que les otorga la empresa donde laboran, debe considerarse el cumplimiento cabal de todas las funciones que le son encomendadas no sólo a través de la capacitación que se le otorgue para este fin, sino que además es su obligación desplegar toda su capacidad en cuanto a creatividad e innovación se refiera a fin de que coadyuve a las mejoras que se requieran para el desarrollo tanto de la empresa como de él mismo.

COMISION MIXTA DE CAPACITACION.

ART. 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, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas." (pp. 208-209)

Comentario personal. El funcionamiento adecuado de este órgano regulador de la capacitación es uno de los aspectos que en gran medida puede garantizar que la capacitación se otorgue con oportunidad y eficiencia en cada uno de los niveles existentes dentro de las

empresas, siempre y cuando se haya conformado de una manera libre y espontánea sin que existan de por medio intereses particulares que obstaculicen el desempeño de aquellos que tienen bajo su encargo la actividad de capacitación y quienes generalmente actúan de una manera bien intencionada, pues si bien es cierto que su función consiste en supervisar y vigilar que se cumpla lo estipulado en la ley, también es cierto que una de sus funciones debe ser la de aportar y apoyar acciones y estrategias que faciliten la superación de sus agremiados, y no sólo existir como algo más que la ley ordena y que muchas veces sólo se preocupa por salvaguardar intereses sindicales, como ocurre en muchas empresas.

CONTRATOS DE TRABAJO.

ART. 153-M. "En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas 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.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, la cláusula de admisión." (pp. 209-210)

Comentario personal. El que se considere la capacitación en los contratos de trabajo como una obligación que todo patrón debe pro-

porcionar a sus trabajadores, permite que este aspecto sea cubierto y en esa medida los trabajadores puedan exigir su cumplimiento con con la debida oportunidad.

Al respecto podría afirmar que cualquier contrato colectivo de trabajo contempla este rubro, más bien creo yo que aquellos trabajadores que no pertenecen a ningún gremio sindical son los que podrían estar al margen de este derecho, situación que pone en riesgo al trabajador en cuanto a la necesidad humana de aprender y superarse a través de la adquisición de nuevos conocimientos y tecnología.

ART. 153-0. "Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación 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 ajustará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento." (p. 210)

Comentario personal. De esta manera la Secretaría el Trabajo y Previsión Social podrá realizar la supervisión y seguimiento sobre los planes y programas de capacitación, para que estos se cumplan conforme a los términos que la misma empresa y trabajadores hayan definido, así como el que la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento lleve a cabo las funciones que le competan, vigilando

siempre que verdaderamente se cumpla con lo establecido y más allá de esto inclusive.

PLANES Y PROGRAMAS.

ART. 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." (p. 207)

Comentario personal. La capacitación o adiestramiento debe formularse de acuerdo al objetivo comercial o de servicio que tenga una empresa y que ésta sea congruente con las necesidades reales de los trabajadores.

ART. 153-N "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral." (p. 210)

ART. 153-Q. "Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el "Diario Oficial" de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas." (pp. 210-211)

En relación a estos puntos cabe mencionar que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de su Dirección General de Capacitación, tiene establecidos criterios específicos para la formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento y presta, a todo aquel que así lo solicite, cualquier tipo de asesoría relacionada con la materia, a fin de que las empresas cumplan con sus obligaciones con la debida oportunidad, (ver anexo 1). En este sentido todas las dudas y pormenores que

surjan de una situación determinada podrán ser atendidas con la mayor veracidad posible.

Por otro lado, en este aspecto cobra un especial sentido el diagnóstico o detección de necesidades de capacitación que se lleve a cabo en cada empresa, pues es la fuente que permite darle una planeación objetiva a los planes y programas que se proponga cubrir cada empresa o institución para que no sean diseñados bajo el libre albedrío.

SANCCIONES.

ART. 153-S. "Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no se lleve a cabo a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 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." (p. 211)

Al respecto, el Art. 994 en su fracción IV, indica: De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla...

... la multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello."
(p. 512)

ART. 153-U. "Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (p. 211)

Comentario personal. La única sanción que se considera para el trabajador que se niegue a recibir capacitación se contempla en el inciso "U", pero no se contempla ninguna sanción para los trabajadores que una vez que han sido capacitados se nieguen a poner en práctica los conocimientos obtenidos a través de la capacitación, ni mucho menos se delimita el que el trabajador tenga una obligación moral para con la empresa después de haber sido capacitado. Frecuentemente ocurre que una vez que el trabajador ha sido capacitado espera casi de inmediato un ascenso o mejoras en su remuneración económica y si esto no ocurre, decide abandonar la empresa para irse a buscar un mejor puesto o paga sin que considere la inversión que la empresa ha realizado en su persona. Esta situación muchas de las veces resulta desalentadora para las empresas pues lejos de hacer una inversión sólo hacen una erogación sin ganancia alguna lo que muchas veces provoca que no se continúe con la acti-

vidad como es debido, lesionando así los derechos de otros trabajadores.

CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

ART. 153-T. "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda..." (p. 211)

ART. 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social 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

tos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o el adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto." (p. 212)

Comentario personal. Para muchas empresas cumplir con el aspecto legal no es la única finalidad, sino que además este medio les permite manejar niveles de motivación en los trabajadores a través del reconocimiento que se les otorga por el esfuerzo realizado. Es importante destacar que para muchos trabajadores la capacitación resulta su primera experiencia educativa y no les es fácil someterse a este tipo de situaciones novedosas de aprendizaje, sin embargo el hecho de que los trabajadores reciban un reconocimiento por su esfuerzo suele ser alentador y gratificante para ellos.

Las constancias de habilidades laborales deberán ser conforme a los criterios y formatos que ha marcado para este fin la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (ver anexo 2).

En general, como se puede apreciar la ley resulta una alternativa de cumplimiento, por lo que en alguna medida es prometedor que las empresas, sino todas pero si la mayoría, se preocupe por otorgar este beneficio a sus trabajadores.

2.2.3. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

Esta institución gubernamental, es la responsable de vigilar que todo el aparato productivo del país, conformado tanto por empresas privadas como públicas, cumplan cabalmente con la obligatoriedad que marca la ley, a través de su Dirección General de Capacitación y Productividad, que cuenta con toda una infraestructura para asesorar a las empresas en aquellas cuestiones que les impidan cumplir lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

STPS, (1990). Señala en el contenido del Programa Nacional de Capacitación y Productividad, que la capacitación en México no se ha desarrollado en todo su potencial ante la formación permanente de los recursos humanos. No obstante que existe una amplia gama de servicios heterogéneos que prestan muy diversas instituciones de tipo público o privado que participan en el sistema educativo global, o bien aquellos que se otorgan en las empresas y que se han expandido considerablemente en la última década, aún presentan un enfoque limitado.

Siliceo, (1982). Desde la década pasada, ya apuntaba que la capacitación se encontraba en una fase floreciente en nuestro país, y aunque por el hecho de que muchas empresas, desde siempre, han impartido capacitación esto no quiere decir que estén cumpliendo con la ley. La responsabilidad patronal de cumplir con la ley, va más allá del simple requisito, la ley, como ya se dijo antes, es amplia y vasta, por lo que su interpretación y aplicación requiere

considerarse en su totalidad, y de esta manera encontrar diversas opciones, que de acuerdo a la conveniencia de cada empresa, sea posible cumplir y darle continuidad a este proceso que se encuentra reglamentado por la ley.

2.2.4. COSTO-BENEFICIO DE LA CAPACITACION.

Además si se pasa por alto el costo-beneficio que la capacitación otorga tanto a la empresa como a sus trabajadores, se estaría incurriendo en el error de creer que la capacitación sólo es una carga económica para el patrón. Al respecto ya se han dado algunas controversias y no ha faltado quien vea a la ley como una imposición que rebasa las posibilidades de la empresa, pues no sólo equivale al gasto erogado sino también al tiempo que los trabajadores dedican a esta actividad, lo que repercute en la producción y en las utilidades, sin que se visualicen las ventajas a mediano y largo plazo. Si la capacitación es vista como una inversión, es por demás evidente que sus beneficios no serán vistos de inmediato sino a mediano plazo, pero el motivo más importante que existe en torno a los beneficios que las empresas pueden lograr vía capacitación, siempre y cuando la actividad se atienda conforme a las necesidades específicas de cada puesto, será el incremento de la productividad y la reducción de sus costos.

El aspecto costo-beneficio se puede apreciar directamente en el contenido del Artículo 153-A en el que indica "...elevar su nivel de vida y productividad"... aunque se refiere al derecho que los trabajadores tienen y a la obligación de la empresa, esta implícito

que la capacitación y el adiestramiento redundará en beneficio tanto del trabajador como de la propia empresa.

2.2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA LEGISLACION.

Puede resultar de gran ventaja el que la actividad de capacitación sea regulada por el Estado, pues de alguna manera garantiza que el entrenamiento y la educación para el trabajo sea impartida y otorgue beneficios sin restricción alguna a los trabajadores; dándole de esta manera el significado real que esto implica.

De manera contraria y estimando que esta legislación ocurrida hace ya 16 años, con tristeza aún vemos como algunas empresas no le han dado la importancia debida, imparten capacitación en cumplimiento a un mero requisito legal, sin que ello les reditúe beneficios significativos, y peor aún en ocasiones la capacitación es vista como un lujo innecesario por lo que sus partidas presupuestales son las primeras en sacrificarse, sobre todo en época de crisis, dejando al margen el beneficio e impacto positivo que podría conceder tanto a la empresa como a sus trabajadores y por ende al país mismo.

2.2.6. HALLAZGOS SOBRE LA REALIDAD DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

Medellín, y Castro, (1989). En su tesis titulada "La Problemática del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento", en la que realizaron un estudio para identificar las causas por las que las empresas no cumplían con la capacitación y el adiestramiento; detectar si las empresas contaban con los recursos humanos, materia-

les, técnicos y financieros para este fin, así como conocer el cumplimiento de los aspectos legales; y conocer las actitudes de los empresarios frente a la capacitación, ante esto los resultados encontrados fueron los siguientes:

Esta investigación realizada 10 años después de que la capacitación había sido determinada como una obligación legal, se encontró que las empresas aparentemente cumplían, pues habían realizado los trámites administrativos correspondientes, pero no todas las empresas que lo habían hecho ejecutaban sus planes y programas y aunque una gran mayoría suministraba cursos, muy pocas otorgaban constancias de habilidades laborales.

También detectaron que muy pocas empresas, excepto las grandes, contemplaban partidas presupuestales para la capacitación, pues otros gastos hacían que la capacitación pasara a un segundo plano.

Aquí se menciona que la capacitación es vista como un inversión que no es recuperable en el corto plazo, y que los patrones no deseaban exponerse a que los trabajadores capacitados buscaran otras oportunidades en las que se les ofreciera mejor remuneración.

Así mismo, encontraron que muchas veces los trabajadores malversan los objetivos de la capacitación y la perciben como una forma de explotación, mostrándose apáticos frente a ésta; por su parte los sindicatos poco habían hecho al respecto, pues les importaba más las aportaciones económicas que la formación de sus agremiados.

Otro aspecto importante que consideran, es el de la baja escolar-

dad que tienen la gran mayoría de los trabajadores, lo cual impide que la capacitación se aproveche al máximo, y muy pocas empresas consideran esto.

2.2.7. CONCLUSIONES DEL TEMA.

Con base en estas consideraciones y basada en los supuestos de mi experiencia profesional que no están muy alejados de realidades como las que acabo de citar, es necesario crear conciencia y aplicar medidas tendientes para que la capacitación tome un giro diferente del que hasta ahora se le ha dado, no debe ser en vano el gran auge que ha tenido en las dos últimas décadas, que si bien ya desde los años cincuentas ha abarcado amplios terrenos aún falta mucho por hacer; cumplir por cumplir no es el objetivo de las empresas ni mucho menos de la ley, hoy por hoy la capacitación se vuelve más apremiante e importante y requiere redoblar esfuerzos de aquellos que deben darla como de aquellos que la reciban, no sólo por el aspecto legal sino por todo lo que puede generar en beneficio de la empresa y del trabajador en particular, de la sociedad en general y del país en su totalidad.

2.3. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC).

De antemano debo aclarar, que en virtud de que en léxico de capacitación se le da la misma connotación a los términos diagnóstico, determinación o detección de necesidades de capacitación, en el presente trabajo haré uso indistinto de cualquiera de estos términos ya que desde mi muy particular punto de vista y semánticamente hablando ambos se refieren a lo mismo. Además no percibo una diferencia significativa entre un término y otro en función de como lo conceptúan los autores que daré cita en adelante.

Ante la disyuntiva que enfrentan los responsables de la capacitación en las empresas, frente al problema de diseñar e instrumentar planes y programas de capacitación adecuados a las necesidades de los trabajadores, encontramos que muchas de las veces estos no son abordados de la mejor manera posible pues bajo el libre albedrío o en términos empíricos se cubre la tarea, lo cual no reditaba los beneficios deseados o esperados. Por ello es importante trabajar para identificar el problema y ubicarlo objetivamente para facilitar las alternativas de solución y atender sólo necesidades reales que permitan el engrandecimiento del conjunto y el máximo aprovechamiento de los recursos con que se dispone.

2.3.1. GENERALIDADES DE LA DNC.

Patiño, (1979). Refiere que si la responsabilidad de todo patrón va más allá del simple requisito y verdaderamente se preocupara por fortalecer su aparato o sistema productivo, el punto de partida

debe ser, en primera instancia, la detección de necesidades de capacitación que bajo un esquema metodológico se evalúe objetivamente sobre el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Porqué? y a ¿Quién?; información previa para el diseño de cualquier plan o programa de capacitación.

Laurence, (1972). Propone que todo programa instruccional que haya sido diseñado con una estructura adecuada debe contener objetivos bien definidos, que se hayan derivado de la determinación de necesidades dentro de la empresa, y que estos a su vez indiquen la forma de llevar a cabo la instrucción; generalmente cuando existe un problema, es cuando se piensa en la necesidad de instrumentar el tipo de enseñanza que se debe dar, por ejemplo ante el fenómeno de la automatización que ha traído como consecuencia el desplazamiento de empleados a otros puestos y la necesidad de enseñarles o entrenarlos para desempeñarse en los mismos.

Este mismo autor, señala que el programa inicia cuando se han contestado todas las preguntas posibles que enlazan a la necesidad: ¿En qué áreas se requiere la instrucción?, ¿Quiénes son los trabajadores que la necesitan?, ¿Cuáles son sus requerimientos específicos?, ¿Cómo atender a estas necesidades?, ¿Cuándo y Dónde darla?, etc. Sólo después de obtener respuesta a este género de preguntas, la empresa estará en condiciones de pensar en el tipo de programa que cubrirá las necesidades reales.

Del mismo modo, (Dunnette y Kirchner, 1965/1976), proponen que para llevar a cabo un diseño adecuado de programas de adiestramiento,

este deberá atender a las respuestas de las preguntas: qué, quién, cómo, dónde y porqué.

Los contenidos del adiestramiento serán con base al análisis de las operaciones necesarias que realizan los trabajadores para conseguir los objetivos de cada organización, que bien puede ser a través de la observación directa en el proceso del trabajo y su alcance con otras operaciones o entrevistando puestos clave dentro del proceso.

Las conductas terminales que el programa de adiestramiento busque desarrollar, deberán especificar las acciones y deberes a realizar en el cargo. Sería inútil determinar un programa de adiestramiento que sólo buscara cubrir necesidades del trabajo, dejando de lado los objetivos de la organización o viceversa, la especificación de los objetivos de la organización correlacionados con los requisitos del trabajo son la base total para determinar el adiestramiento y su contenido.

Menciona (Schultz, 1973/1985), que los objetivos de todo programa deberán ser con base en las necesidades de la empresa, pues en algunas ocasiones ha ocurrido que los trabajadores son sometidos a programas en los que no se han vinculado los conocimientos o habilidades que era necesario incluir. La necesidad de adiestramiento debe ser muy clara después de analizar las funciones o actividades que mejorarían con el adiestramiento. Además un programa podrá ser muy ambicioso pero sino se evalúan en forma sistemática y cuantitativa sus resultados, no se sabrá hasta que punto será compensada la inversión de todo el esfuerzo que haya representado.

Arias, (1980). Contempla en su esquema de educación para las organizaciones, que la determinación de necesidades de entrenamiento actuales y futuras son un aspecto medular que deberán ser analizadas previamente al lanzamiento de programas de capacitación.

2.3.2. ¿QUE ES UNA NECESIDAD?

Para determinar lo que es un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, antes me abocaré a definir que es una necesidad.

En este punto (Koontz, y O'Donell, 1971/1973) proponen: "Los científicos de la conducta, que requieren una "base" de apoyo para estudiar las actuaciones de la gente han escogido como punto de partida, las necesidades humanas, suponen que la gente actúa para satisfacerlas y que si éstas se conocen es entonces posible motivar a las personas para que satisfagan o dejen de satisfacer sus necesidades. Está implícito en este raciocinio el hecho de que el individuo, especialmente en la actualidad, no es autosuficiente sino que tiene que intercambiar servicios, en esfuerzos cooperados, para satisfacer muchas de sus necesidades". (p. 553)

Del mismo modo, la comprensión de las necesidades humanas la plantean como igual a motivar, lo que a su vez es igual a inducir para que la gente actúe de un modo deseado.

Patiño, (1979). Le da un significado semántico; la palabra necesidad está íntimamente relacionada con carencia, deficiencia o falta de algo.

Ante este significado, el cual no está alejado de la definición de necesidad de capacitación y adiestramiento, una necesidad puede considerarse como la diferencia medible y cuantificable entre el desempeño de una persona, equivalente a lo que hace, y los objetivos de su puesto, que corresponde a lo que debería hacer.

Las diferencias entre lo que hace y debería hacer un trabajador son la base para considerar el tipo de capacitación que se le deberá proporcionar, en la medida e intensidad que se requiera.

Independientemente del procedimiento que se siga para el DNC es necesario partir del análisis de los objetivos de un puesto, apoyados en los objetivos departamentales, de área o sección, sin perder de vista los objetivos generales de la organización.

CARACTERISTICAS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

La Dirección General de Capacitación y Productividad, en su manual de "Detección de Necesidades de Capacitación" (1981), considera las siguientes características que debe tener una necesidad de capacitación:

- Existe en cada puesto con diferentes niveles, y va de acuerdo con el cumplimiento de las funciones que el trabajador realice.
- Se refiere a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son susceptibles de cubrir con la actividad de capacitación o adiestramiento.

- Identificación de problemas de la empresa en su conjunto.

TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

POR SU ORIGEN.

- Organizacional. Se refiere a los aspectos que provocan problemas y que afectan a toda la organización, por ejemplo: políticas, objetivos y metas, manejo de recursos humanos, finanzas, etc.
- Departamentales. Alude a limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes que presentan los trabajadores de una misma área o sección en relación a las actividades que deberían realizar.
- Ocupacionales. Pertenece a las deficiencias de un grupo de trabajadores para desempeñar las funciones de su puesto.
- Individuales. Son limitaciones en conocimientos, habilidades, o actitudes que dificultan el desarrollo en particular del trabajador.

POR SU CIRCUNSTANCIA.

- Necesidades presentes. Como las necesidades no se dan aisladamente, sino que son producto de la interrelación de los elementos de la organización con los individuos que la componen, se requieren observar, para identificar los síntomas o problemas

que de ella se deriven.

- Necesidades futuras. Estas ocurren cuando la empresa efectúa cambios en la organización.

POR LA FORMA EN QUE SE PRESENTAN.

- Necesidades manifiestas. Son aquellas que se pueden identificar por medio de la observación en las diferentes situaciones de trabajo y que indican la existencia de algún problema a simple vista; por lo mismo no requieren ser investigadas pues generalmente se presentan ante situaciones específicas: trabajadores de nuevo ingreso, promociones, transferencias, cambios de equipo, herramientas o tecnología, o bien por cambios administrativos u operativos.
- Necesidades encubiertas. Son aquellas que presentan un problema y que no son identificables a simple vista; por ello requieren de una investigación sistemática que facilite la detección de evidencias o síntomas que nos lleven al problema real. La investigación puede realizarse, tomando en cuenta, ya sea a la empresa en su conjunto, una área o sección determinada, un puesto o una situación específica.

Para realizar la detección de necesidades tanto manifiestas como encubiertas, es necesario hacer un análisis de puestos para localizar las discrepancias que existen entre lo que debería hacerse "ideal" y lo que se hace "real".

2.3.3. DEFINICION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Con base en todo lo antes expuesto, como información previa para poder abordar la definición de lo que es un DNC, el cual se refiere a procedimiento metodológico que permite identificar objetivamente las diferencias medibles y cuantificables entre los conocimientos, habilidades y actitudes que predominan en una persona, en relación a los objetivos del puesto y su desempeño en el mismo.

Una DNC es una medida que permite analizar las divergencias que existen entre dos parámetros, dejando ver el estado actual de las cosas con respecto a las deseadas o requeridas en los estándares de desempeño laboral

STPS, (1991). La define como un estudio específico que se realiza para obtener información completa y precisa, válida y confiable sobre el desempeño del personal de una organización en lo referente a habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que requieren desarrollar, modificar o adquirir para desempeñar su puesto.

Toda empresa que pretende cumplir con sus objetivos organizacionales, requiere que cada área o sección y los trabajadores que la conforman cumplan con los objetivos para el cual fue creada.

El DNC se logra mediante la comparación entre la manera ideal de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Autores como (Koontz, y O'Donnell, 1971/1973) consideran que:

"...son de gran valor los estudios científicos para determinar las necesidades humanas que la empresa está en mejor posición de satis-

facier y cuya satisfacción constituye un poderoso estímulo para el desempeño de su personal".(p.553)

También (Tyson y York, 1989) proponen que el punto de partida para que la capacitación funcione de manera sistemática, deberá estar basada en la premisa de que la capacitación se da cuando existe una necesidad y que esta haya sido identificada. La detección de necesidades puede hacerse de dos maneras: apoyados en las sospechas o impresiones de alguien, o bien por medio de una investigación o evaluación metodológica; si la organización prefiere esta última, deberá hacerlo formalmente y mediante un sistema que facilite la participación de los empleados, y ante todo que entiendan lo que se espera de ellos.

Proponen que los aspectos que debe considerar el sistema son:

- Definir necesidades a corto y largo plazo sobre el desempeño efectivo o deseado.
- Evaluar los niveles presentes y futuros del desempeño laboral.
- Establecer una comparación de necesidades y niveles.
- Definir la deficiencia o necesidad que se derive de la comparación anterior.
- Tomar decisiones sobre la forma de como se abordarán las necesidades.
- Valorar la eficiencia del método seleccionado.

Esto lo encuadran como una situación en la que se requiere resolver problemas y por ello se debe identificar el problema y el área a la que pertenece, análisis previo al planteamiento de la posible solución.

Además una evaluación de las necesidades puede probar que la capacitación es indispensable, sin que necesariamente deba coincidir con las sospechas que inicialmente se tuvieron.

Una investigación de este orden permite averiguar, hasta donde sea posible, el nivel del personal, experiencia, habilidades y conocimientos requeridos para el puesto, etc.

2.3.4. METODOS Y TECNICAS PARA EL DNC.

Dentro del esquema metodológico que propone la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de su Dirección General de Capacitación y Productividad, contempla algunos métodos y técnicas que facilitan el proceso de investigación de necesidades de capacitación, mismas que se pueden adecuar a las circunstancias de cada empresa.

METODOS:

- Análisis de puestos o de una actividad
- Análisis del equipo utilizado
- Análisis de problemas
- Análisis del comportamiento
- Evaluación del trabajo

- Análisis grupales o participativos
- Análisis y descripción de puestos

Gabe destacar que estos métodos pueden llevarse a cabo de diversas maneras y en cada uno de ellos se pueden aplicar cualquiera de las técnicas que existen, ya que la efectividad de una técnica estará en función del método utilizado, considerando las características de la empresa y del personal a evaluar así como las circunstancias muy particulares de cada empresa y su población.

Ante esto, considero necesario definir etimológicamente la palabra método; met - odos que quiere decir camino hacia; met de meta y odos de camino. Modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado.

TECNICAS.

En este sentido, haré una descripción de cada técnica tomando en cuenta el punto de vista de (Mendoza, 1982).

- Entrevista. Consiste en un interrogatorio que es dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de una persona (entrevistado), en relación a una situación o tópico específico.
- Observación. Es la forma en que un investigador puede examinar un hecho, una situación o un comportamiento determinado, en el que pueden estar involucrados una o más personas.
- Cuestionario. Se aplica a una persona o a un grupo de personas

para que respondan de manera individual y por escrito a una serie de preguntas, ya sean del tipo abiertas o cerradas.

Cuando un cuestionario contiene preguntas abiertas, la estructura de sus interrogaciones requieren repuestas amplias en una o varias líneas. Por su la diversidad de repuestas, su análisis resulta muy complicado.

Cuando se trate de preguntas cerradas, la formulación de estas requieren una respuesta específica (número, cruz, punto, opción múltiple, falso- verdadero, etc), o bien respuestas breves de de una o dos palabras. Este tipo de preguntas se presta para un análisis y codificación rápida, pero restringiendo la información.

- Encuesta. El investigador, a través de un formulario recaba las respuestas que le solicita a una persona, en relación a algunas cuestiones que son planteadas de manera organizada.
- Tarjetas. A las personas investigadas se les proporciona unas tarjetas para que anoten en ellas las actividades de su puesto o áreas de conocimiento; separar tarjetas en las que ellos consideren que tienen necesidades de capacitación, anotando al reverso las razones que justifiquen su punto de vista, además se puede solicitar que ordenen las tarjetas de acuerdo a sus prioridades.
- Inventario de habilidades. El jefe inmediato emite su opinión con respecto a las necesidades de capacitación que juzgue per-

tinentes en sus subordinados.

- Pruebas de desempeño. Individual o en grupo, se somete a las personas a exámenes teóricos y prácticos para medir los conocimientos, habilidades y actitudes que posee para determinar en que medida puede desempeñarse en su puesto.
- Técnicas vivenciales o dinámicas grupales como corrillos o tormentas de ideas, entre otras; el primero consiste en una reunión de personas dirigidas por un investigador, a veces divididas en subgrupos, para analizar o emitir opiniones en relación a un asunto específico. El segundo se maneja con un grupo de personas, moderadas por un investigador, para que emitan libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar una serie de opiniones que en una segunda parte se analizan con cuidado para concluir con las más importantes o relevantes.
- Lista de verificación. Una o más personas opinan por escrito sobre algún asunto, poniendo sólo una marca o número en los espacios que se les indique.
- Evaluación de méritos. El jefe inmediato registra en un formato que se haya elaborado para tal efecto, su opinión con respecto al desempeño que han tenido sus subordinados durante un periodo de tiempo determinado (seis meses o un año), y hace observaciones y recomendaciones para su mejoramiento o motivación.

Del mismo modo, (Tyson y York, 1989) proponen que para identificar

necesidades, puede ser a través del sistema de evaluación del desempeño, mediante la consulta con gerentes o jefes de área y hasta con los mismos subordinados, este método suele ser de fácil aplicación para niveles inferiores.

Destacan que el identificar necesidades es un proceso que inicia con la selección y continúa con la evaluación del desempeño y el desarrollo individual de carrera. Cuando la capacitación es diseñada para satisfacer necesidades específicas de personas o grupos, un desajuste entre capacitando y curso sería mínimo.

UCECA, (1980). Detectar necesidades de capacitación y adiestramiento es tarea previa a la aplicación de cualquier acción que se haga en la materia. Detectar las necesidades reales de los trabajadores a través de una investigación y las decisiones que se tomen en torno a ellas, reeditarán beneficios integrales a los trabajadores y a la empresa misma.

Es necesario detectar necesidades mediante un análisis comparativo de la situación idónea contra la situación real que prevalece en la empresa, así como el considerar que las necesidades varían en la medida que la empresa y la tecnología cambian, y mediante sus resultados es posible fundamentar las acciones que se deseen tomar y la forma en que éstas se emprendan, ya sea en función del puesto, - escolaridad, necesidades de instrucción, clasificación y agrupación de personas, etc., todo ello que corresponda a la necesidad detectada, y adecuar la instrucción al tipo de población a la que vaya dirigida.

2.3.5. CONSIDERACIONES FINALES DEL DNC.

- Un DNC es la herramienta que facilita la identificación de los niveles de eficiencia, criterios de ejecución, estándares de desempeño o puntos óptimos de realización del trabajo en el puesto que le ha sido encomendado a un trabajador.
- Las necesidades de capacitación deben estar fundamentadas primordialmente en los objetivos de la organización sin que se den prioridad a aquellas necesidades que no tienen relación con el trabajo.
- Un DNC es una actividad previa al diseño y ejecución de las acciones de capacitación y adiestramiento.
- Una DNC es un proceso dinámico, que requiere de una actitud participativa de los investigados y los investigadores.
- Un DNC facilita el proceso de capacitación y adiestramiento de una manera más objetiva y confiable.
- Un DNC debe realizarse con cierta periodicidad y no debe considerarse como un evento único y aislado.
- Una DNC debe ser planeada cuidadosamente y para garantizar su efectividad habrán de considerarse las etapas en que se llevará a cabo, los recursos humanos y materiales que se utilizarán, tiempo de duración, personal involucrado en el proceso, técnica (s) a utilizar, etc., en fin todo aquello que se deba considerar para lograr con éxito la actividad.

- El DNC deberá realizarlo personal capacitado, pues este requiere de habilidades específicas para su realización.
- Evaluar si el DNC cumplió con los objetivos planteados, y determinar que limitaciones se presentaron a fin de establecer parámetros o criterios que permitan mejoras en investigaciones posteriores.
- Elaborar un informe de los resultados obtenidos, y que sea utilizado como fuente de información para alimentar el diseño de planes y programas de capacitación así como la ejecución del mismo de manera oportuna.

Toda empresa que considere las prerrogativas antes señaladas estará en vías de cumplir no sólo con la ley sino con sus trabajadores y a la vez consigo misma, y podrá beneficiarse en la medida que busque cubrir este requisito de la manera más objetiva posible.

2.4. TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS ENFOCADO A LA ORGANIZACION.

Con el propósito de entender a la organización y sus necesidades de capacitación, abordaré el enfoque en la teoría general de los sistemas que en sus múltiples implicaciones encuentra aplicación el DNC, pues existen muchos otros factores, además de la capacitación, que influyen para que el trabajador se desempeñe adecuadamente, factores lejanos de la instancia de capacitación que bien pueden ser ambientales, humanos, materiales, administrativos, etc.

2.4.1. LA ORGANIZACION.

Plantea (Schein, 1980/1982), que dentro del campo de la Psicología de las organizaciones ha sido una preocupación constante del psicólogo y de otros profesionales que se desempeñan en la materia, encontrar respuestas en torno al comportamiento que tienen los individuos dentro de éstas. En las últimas décadas, la Psicología de la organización ha tenido avances importantes que reflejan no sólo las teorías e investigación de problemas sobre motivación, productividad y moral de los empleados, sino también en aspectos que tienen que ver con la forma de organizar a la empresa y el como se manejan los conflictos interorganizacionales que suelen presentarse tanto en empresas privadas como en las gubernamentales.

Existe una gran diversidad de factores que influyen en la organización para que ésta opere en condiciones óptimas; las presiones externas que la organización recibe, la dinámica interna que surge de las ambiciones y necesidades humanas y la forma en como éstas

cambian, la existencia de grupos formales e informales, etc., son sólo algunos de los muchos factores que determinan el rumbo de una organización.

Para (Schein, 1980/1982) el problema social de mayor orden al que toda organización se ha enfrentado, ha sido el de encausar los esfuerzos de la gente de la manera más eficiente; el problema no es de ahora, desde tiempos antiguos el hombre ha buscado organizarse y decidir como enfrentarse a los problemas de la organización; ante esto propone los siguientes cuestionamientos:

1. Qué es lo que básicamente está tratando de lograr.
2. Cómo se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo.
3. Cómo reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano (dirigentes y trabajadores) disponible para realizar el trabajo.
4. Cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga, y como diseñar sistemas disciplinarios de méritos que le permita a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo.
5. Cómo cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen no sólo en el medio sino también en la organización misma; y

6. Cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones, de unidades dentro de la organización tales como sindicatos, entidades de control y, finalmente de los que se derivan de sus propios "malestares organizacionales".

Estas y muchas otras interrogantes han tenido que enfrentar aquellos que han estado al frente de las organizaciones de todo el mundo y a lo largo de la historia.

Arias, (1980). Desde el punto de vista de la teoría general de los sistemas, encuadra a la organización como una "unidad integral" en la que intervienen diversos elementos que se encuentran interrelacionados y que la modificación de cualquiera de éstos puede afectar o causar modificación en los demás.

Los elementos técnicos, materiales y humanos de una organización como sistema pueden considerarse a su vez como un sistema en sí mismo; en una organización existen áreas, secciones, departamentos, sectores que equivalen a subsistemas y cada uno de ellos puede considerarse como un sistema formado por subsistemas más pequeños puestos de trabajo, número de personas que lo ocupan, etc.

Patifo, (1979). La organización como sistema se encuentra en constante interacción con el medio que lo rodea y su influencia también causa cambios en el sistema. El considerar el concepto de sistemas en la organización resulta muy útil en materia de capacitación ya que cualquier cambio que ocurra en cualquiera de los elementos del sistema o subsistema, consecuentemente causará

cambios en otros elementos de la organización.

2.4.2. CONCEPTO DE SISTEMAS.

Toda sociedad está organizada por sistemas que han servido al hombre para dar cierto orden a su universo. Giramos en torno a cierta organización de instituciones de toda índole, existen pequeñas y simples y por ello de fácil manejo, otras son complejas y sus dimensiones aún las vuelven más complejas y difíciles de manejar, algunas evolucionan y otras se mantienen, sin embargo, sea cual sea nuestro trabajo o necesidad, tratase de grande o pequeña, institución pública o privada, siempre nos enfrentaremos a organizaciones y sistemas.

El autor (van Gigch, 1976/1981), parte de la base de que un sistema es el conjunto de elementos de diverso orden que se encuentran relacionados entre sí, y que estos a su vez están en interacción constante con otros sistemas y su medio, por lo que es pertinente conocer los conceptos que son atribuibles a lo que se le denomina sistema, y para ello propone que se consideren todos los aspectos que a continuación se citan:

ELEMENTOS.

Son los componentes de un sistema, que a su vez pueden ser sistemas por derecho propio, y a esto es lo que se conoce como subsistema.

Los elementos de un sistema pueden estar conformados por: conceptos, objetos y sujetos.

- Concepto es todo aquello que está conformado por las ideas, objetivos, filosofía, misión, etc., que lleva a una o varias personas a ejecutar acciones para lograr un objetivo.
- Objetos son los recursos físicos, materiales y económicos de que se disponen para alcanzar las metas u objetivos que se haya dispuesto alcanzar.
- Sujetos son los recursos humanos que organizadamente contribuirán en los objetivos propuestos.

Entonces un sistema puede ser un agregado de diferentes entidades, unos con vida y otros sin vida o una combinación de ambos.

También existen elementos a lo que se les llama entradas o salidas, a los primeros se les denomina así porque son los elementos que entran al sistema y a los segundos porque son los que lo dejan.

PROCESO DE CONVERSION O TRANSFORMACION.

Es el proceso mediante el cual los elementos de un sistema organizado puede cambiar su estado. Estos es, los elementos de entrada cambia a los elementos de salida. Este proceso generalmente tiende a cambiar el valor y utilidad de las entradas al convertirlas en salidas.

ENTRADAS O RECURSOS.

En el proceso de conversión, las entradas son los elementos sobre los cuales se aplican los recursos. Por ejemplo, los insumos que

entran a una planta son entradas, mientras que los operarios son recursos utilizados en el proceso.

SALIDAS O RESULTADOS.

La salida es el resultado de la conversión del sistema y se torna como resultado, éxito o beneficio.

EL MEDIO.

Son todos los sistemas que tienen relación con un sistema determinado y de los cuales no se tiene control. En la interacción de un sistema abierto (viviente) con otros sistemas, es importante definir los límites sobre los que actuará u operará para su relación, ya que estos también interactúan con otros sistemas.

PROPOSITO Y FUNCION.

Existen sistemas sin vida que carecen de propósitos evidentes, sin embargo cuando adquieren un propósito o función específica, es cuando entran en relación con otros subsistemas del sistema. Esto es la conexión que existe entre subsistemas y el sistema total.

ATRIBUTOS.

Los sistemas, subsistemas y sus elementos poseen atributos y propiedades que pueden ser cuantitativos y cualitativos que determinan la forma en que serán medidos.

METAS Y OBJETIVOS.

Identificar metas y objetivos es de vital importancia y la medición de la eficacia regulará el grado en que se satisfagan los objetivos del sistema.

COMPONENTES, PROGRAMAS Y MISIONES.

Consiste en hacer compatibles todos los elementos, que dentro del proceso de conversión, coadyuven para encausar los esfuerzos hacia un objetivo definido.

ADMINISTRACION, AGENTES Y AUTORES DE DECISIONES.

La responsabilidad del sistema hacia el logro de sus objetivos es asignada a administradores y las acciones y decisiones que se sigan son atribuibles a ellos, en cuanto a resultados observables y medibles se refiera.

ESTRUCTURA.

Se refiere a la forma en que se mantienen las relaciones entre los elementos del sistema, ya sea que la estructura sea simple o compleja, lo que importa es la forma y las interrelaciones que ocurren entre las partes del sistema. En sistemas complejos las jerarquías son niveles ordenados, partes o elementos de subsistemas que interactúan con otros subsistemas como componentes del sistema.

ESTADOS Y FLUJOS.

El estado de un sistema son las propiedades que muestran los elementos en un punto en el tiempo; el flujo es el cambio de un estado a otro por el que pasan los elementos del sistema, considerados como tasas de cambio del valor de los atributos del sistema.

2.4.3. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.

Sostiene (van Gigch, 1976/1981), que el enfoque de sistemas queda inmerso en la Teoría General de Sistemas (TGS), que tiene que ver con las organizaciones, en las que el hombre ha diseñado sistemas orientados a dar servicio a la humanidad y cuyo objetivo ha sido el de lograr la eficiencia total del sistema, armonizando los conflictos de sus componentes, ante esto la toma de decisiones juega un papel sumamente importante.

SUBSISTEMAS Y SUPRASISTEMAS.

Para tener más claro de lo que es un sistema es necesario revisar lo que estos dos términos representan. Como ya se dijo, un sistema en el conjunto de elementos que se encuentran en constante interacción, pero cada uno de esos elementos puede considerarse como un sistema en si mismo, por ejemplo, los diferentes departamentos que componen a una organización pueden considerarse como subsistemas.

Del mismo modo cada departamento puede estar compuesto por secciones mismas que también podrían considerarse como subsistemas de ese departamento. Por otra parte a la organización podría considerarsele como un subsistema de la economía del país, es decir del supra-

sistema. El país es un suprasistema mayor y este a su vez es un subsistema de un suprasistema aún mayor, y así sucesivamente.

2.4.4. CONSIDERACIONES FINALES.

Los aspectos conceptuales hasta aquí revisados han sido con el propósito de ubicar e identificar al Organismo Público Descentralizado Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100 (A.U.P.R-100), en virtud de que esta organización es el caso que me llevó a realizar el presente trabajo. A continuación y como preámbulo de la metodología que se aplicó, se exponen las características generales de este Organismo gubernamental, a fin de entenderlo como un sistema u organización social, que como en cualquier otro, también intervienen una serie de elementos y factores que han determinado su existencia, lo que considero contribuirá para la mejor comprensión de este trabajo.

2.4.5. EL CASO DE AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA-100 (A.U.P.R-100).

Con fecha 3 de agosto del año de 1981 fue creado por decreto presidencial el Organismo Público Descentralizado, AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA-100 con el objeto de brindar a la población del área metropolitana y zonas conurbadas de la Ciudad de México, un servicio de transporte urbano en condiciones óptimas de seguridad, eficiencia y oportunidad, lo que dio lugar a la instrumentación de toda una infraestructura de modernidad y cambio radical de lo que hasta entonces había sido el servicio de transporte público.

Tras revocar las concesiones a permisionarios, la "nueva empresa" nacía de la fusión de más de 78 empresas que se encontraban diseminadas por toda la ciudad, que contenían una plantilla de personal que superaba a los 22,000 trabajadores, todas ellas con sistemas y procedimientos diferentes entre sí, con salarios y prestaciones muy diversos, y un sin número de particularidades que definitivamente había que considerar.

El nuevo Organismo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dependería de un Consejo de Administración, conformado por diversas autoridades afines, de entre ellos el Director General del Organismo en cuestión, que sería presidido siempre por el Jefe del Departamento del Distrito Federal.

La estructura organizacional que se definió en sus inicios contemplaba una Dirección General, cuatro Direcciones Normativas (Administración, Finanzas, Técnica y Operación), así como cuatro Coordinaciones Divisionales responsables de coordinar las funciones operativas de 36 centros de trabajo o Módulos Operativos que tenían encomendado prestar el servicio de transporte.

En sus inicios, en materia de capacitación se encausaron todos los esfuerzos a la difusión de la nueva estructura organizacional, para dar a conocer los nuevos sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, información general de áreas y puestos, etc., todo ello encaminado a facilitar la integración de los trabajadores a la nueva organización, actividad que se desarrolló por espacio de un año aproximadamente.

Un año después, cuando el Organismo ya se encontraba adaptado al nuevo sistema de trabajo, quedó adscrito al apartado "B" de la Ley Federal del Trabajo y por ende pertenecerían sus agremiados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), y al Sindicato Unico de Trabajadores de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100 (SUTAU-100).

Para este tiempo, ya se había hecho evidente la necesidad de implantar un sistema formal de capacitación integral para todos los niveles, que obedeciera a la demanda del servicio público de transporte, por lo que fue necesario realizar una detección de necesidades de capacitación, misma que se realizó practicando entrevistas a los diferentes niveles y puestos del Organismo, información que fue la fuente de información para diseñar los planes integrales de capacitación de los dos años siguientes, en virtud de las dimensiones que prevalecían en esta organización en relación a número de trabajadores y centros de trabajo, diversidad de puestos y niveles, la cantidad y calidad de la capacitación requerida, etc.

Desde mi llegada a este Organismo, se me encomendó la responsabilidad de analizar los resultados de la DNC que se había realizado con anterioridad, a fin de obtener información que alimentaría el siguiente Plan Integral de Capacitación, y me pude percatar que no se trataba de una investigación lo suficientemente profunda y que adolecían de información relevante; situación que me dio la pauta para realizar un DNC más objetivo, que a través de una metodología específica diera lugar a obtener información veraz y confiable respecto a las necesidades reales de los trabajadores, y que

fueran congruentes con los objetivos que tenía encomendados la organización, objeto del presente trabajo, por lo que me centré en la solución del problema no sólo por la razón antes expuesta, sino que además habían ocurrido una serie de cambios sustanciales con la nueva administración: implantación de nueva tecnología, admisión de personal de nuevo ingreso, "mejoras" y modificaciones en los sistemas y procedimientos administrativos y operativos, cambios en las condiciones generales de trabajo, puestos de nueva creación, reubicación de personal administrativo de diferentes niveles, aplicación del proceso escalafonario, etc., situación que como ya es costumbre ocurre cada seis años en nuestro sistema de gobierno.

3. METODO.

3.1. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Obtener un diagnóstico válido y confiable sobre las necesidades de capacitación del personal de RUTA-100, a fin de instrumentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento adecuados que permitieran que los trabajadores lograran desempeñarse en forma adecuada en su puesto, no sólo en aspectos técnicos y administrativos sino también de tipo humanístico.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1.- Conocer las carencias del personal de operación posibles de subsanar a través de la capacitación.
- 2.- Diagnosticar las necesidades de adiestramiento del personal de mantenimiento.
- 3.- Investigar los requerimientos de aprendizaje del personal administrativo de Módulos.
- 4.- Determinar las necesidades de capacitación del personal de Oficinas Centrales.
- 5.- Conocer las inquietudes de capacitación de los Gerentes y Jefes de Departamento.
- 6.- Conocer el nivel de escolaridad promedio de los trabajadores

del Organismo.

- 7.- Relacionar la opinión del trabajador con la de sus superiores, acerca de las necesidades de capacitación y las dificultades que se presentan en el trabajo.
- 8.- Conocer el horario más adecuado para impartir la capacitación, según las preferencias de los trabajadores.

3.2. INSTRUMENTO DE MEDICION.

Se aplicaron entrevistas basadas en cuestionarios que sirvieron de instrumento para obtener la información concerniente a las necesidades de cada puesto, siendo diseñados cada uno de ellos con las funciones que cada puesto tenía encomendadas, habiéndose determinado que estas fueran observadas previamente, a fin de verificar la confiabilidad de las mismas; se llevó a cabo una prueba piloto, lo que permitió que se realizaran las correcciones pertinentes en cada caso, dando como resultado 16 cuestionarios diferentes, (ver anexos del 3 al 18).

Los cuestionarios del 1 al 13 fueron estructurados con preguntas cerradas y del 14 al 16 con preguntas abiertas, todos ellos propios y adecuados a cada puesto.

Así mismo, para cada puesto evaluado se aplicó un cuestionario al Jefe inmediato, con el objeto de obtener mayor confiabilidad en la información recabada (ver anexo 19).

3.3. MUESTRA.

Debido a las características del Organismo, la diversidad de puestos y el gran número de trabajadores en cada uno de ellos, para el presente estudio hubo la necesidad de deslindar los diferentes puestos y el total de trabajadores que los ocupaban, con el objeto de considerar una muestra representativa por áreas y tipo de puestos, por lo que se tomó un muestreo probabilístico estratificado a fin de obtener datos válidos, confiables y específicos; en el caso de Gerentes y Jefes de Departamento se realizó por censo, es decir que se consideró al total de la población, habiéndose aplicado 2,328 encuestas, de las cuales 1,877 fueron realizadas directamente al trabajador y 451 al jefe inmediato, quedando definida la muestra de la siguiente manera:

PUESTOS	No. DE ENCUESTAS	
	TRABAJADORES	JEFES
1.- Operadores	410	20
2.- Mecánicos A, B y C	323	28
3.- Cajeros	37	17
4.- Mecánicos Industriales	6	1
5.- Tapiceros y Vidrieros	27	13
6.- Despachadores de Combustible	35	13
7.- Laboratoristas	7	-
8.- Radiadoristas	12	10
9.- Hojalateros y Pintores	95	3
10.- Grúas y Auxilio Vial	31	1

11.- Electricistas, Electromecánicos de Banco y Reconstructores de Baterías	53	26
12.- Muelleros y Llanteros, Vitalizadores de llantas y Birleros	51	31
13.- Personal de Apoyo (Secretarias, Supervisores Operativos y Fotocopistas)	114	14
14.- Personal Administrativo de Módulos de las 4 áreas	431	192
15.- Jefes de Departamento de Oficinas Centrales y Modulares	192	53
16.- Gerentes de Oficinas Centrales y Modulares	53	-
T O T A L E S	1,877	451

A continuación se expone una tabla en la que aparece la distribución del total de la población de trabajadores de acuerdo a los puestos existentes en R-100, que fue la base para determinar el muestreo estratificado. En relación a los totales de cada puesto se puede apreciar el número y porcentaje de trabajadores encuestados por puesto o categoría, así como el número de jefes encuestados y su porcentaje correspondiente:

TABLA DEL NUMERO DE TRABAJADORES ENCUESTADOS EN LA DNC
EN RELACION AL TOTAL DE LA POBLACION DE R-100

PUESTO	POBLACION	TOTAL ENCUESTADO	%	No.DE JEFES	TOTAL ENCUESTADOS	%
1.- OPERADORES	11,800	410	3.4	36	20	55.5
2.- MECANICOS A, B Y C	2,657	323	12.1	36	28	77.7

3.- CAJEROS	288	37	12.8	36	17	47.2
4.- MECANICOS INDUSTRIALES	52	6	11.5	5	1	20.0
5.- TAPICEROS Y VIDRIEROS	276	27	12.5	36	13	36.1
6.- DESPACHADORES DE COMBUSTIBLE	144	35	24.3	36	13	36.1
7.- LABORATORISTAS	61	7	11.4	7	--	0
8.- RADIADORISTAS	108	12	11.1	36	10	27.7
9.- HOJALATEROS Y PINTORES	740	95	12.8	36	32	88.8
10.- GRUAS Y AUXILIO VIAL	296	31	10.4	4	1	25.0
11.- ELECTRICISTAS, ELECTROMECHANICOS DE BANCO Y RECONSTRUCTORES DE BATERIAS	496	53	10.6	36	26	72.2
12.- MUELLEROS, LLANTEROS Y VITALIZADORES DE LLANTAS Y BIRLEROS	396	51	12.8	36	31	86.1
13.- PERSONAL DE APOYO (SECRETARIAS, SUPERVISORES OPERATIVOS Y FOTOCOPISTAS)	987	114	11.5	36	14	38.8
14.- PERSONAL ADMINISTRATIVO (4 AREAS)	3,680	431	11.7	192	192	100
15.- JEFES DE DEPARTAMENTO DE OFICINAS CENTRALES Y MODULARES	192	192	100	53	53	100
16.- GERENTES DE OFICINAS CENTRALES Y MODULARES	53	53	100	11	--	
T O T A L E S	22,226	1,877			451	

3.4. METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Para llevar a cabo esta investigación se definió un plan de trabajo que facilitara la aplicación metodológica, considerando todos los aspectos que el mismo proceso requería en función de las dimensiones que se pretendían cubrir y los objetivos propuestos. El proceso quedó dividido en cuatro etapas, y cada una de ellas tenía un objetivo específico, mismas que a continuación se detallan:

ETAPA 1: ASPECTOS PRELIMINARES.

OBJETIVO.- Recabar y concentrar toda la información necesaria para planear y determinar las características y por menores de la situación de estudio.

ETAPA 2: LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.

OBJETIVO.- Acudir a los diferentes centros de trabajo para la aplicación del cuestionario - entrevista con la mayor eficiencia posible.

ETAPA 3: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

OBJETIVO.- Establecer y definir criterios para la codificación de los datos.

ETAPA 4: RESULTADOS.

OBJETIVO.- Analizar e interpretar los resultados a fin de deslindar necesidades de capacitación por área y puesto, para el diseño de los Planes Integrales de Capacitación.

El procedimiento que se siguió en cada una de las etapas, estuvo sujeto a una serie de actividades secuenciadas que facilitara el avance paulatino de la investigación en relación al tiempo y logros, pues la investigación abarcó un lapso de cuatro meses.

A continuación se describen las actividades, paso a paso, de la investigación:

ETAPA 1:

ACTIVIDADES:

1. Inventario de Recursos Humanos. Se delimitó tanto la plantilla del personal sindicalizado y de confianza existente en cada centro de trabajo, así como los diferentes puestos y el número de trabajadores en cada uno de ellos, global y por centro de trabajo (36 Módulos Operativos y una Oficina Central).
2. Observación, Entrevistas y Análisis. Se observó y se entrevistó directamente cada puesto, a fin de verificar que las funciones correspondieran con la descripción de puestos (muestreo).
3. Elaboración de Instrumentos de Medición. Se diseñaron los cuestionarios de acuerdo con los perfiles de cada puesto y con base en los resultados del punto anterior.
4. Prueba Piloto. A través de un muestreo, se procedió a la aplicación de cuestionarios para medir su impacto.

5. Corrección y validación de instrumentos de medición (16 cuestionarios diferentes, adecuados a cada puesto y 1 cuestionario para obtener la opinión del jefe respecto a sus subordinados).
6. Muestra. Se definió el tamaño de la muestra a evaluar en cada puesto, número y porcentaje de trabajadores que serían encuestados.
7. Habilitación de Investigadores. Se procedió a la capacitación del personal de servicio social del nivel de licenciatura que apoyaría en la aplicación del cuestionario-entrevista.
8. Asignación de Responsabilidades. Se asignaron responsabilidades, se dieron instrucciones, se repartieron materiales, se indicó el número de trabajadores a encuestar por puesto y centro de trabajo. Se organizaron seis grupos de trabajo y a cada uno de ellos le fue asignado un coordinador que fungió como responsable en todo el proceso en seis o siete centros de trabajo que fueron divididos geográficamente para facilitar el desplazamiento y supervisión oportuna.

ETAPA 2:

ACTIVIDADES:

1. Aplicación individual del cuestionario-entrevista (supervisada).

2. Acopio parcial de cuestionarios
3. Recopilación del número de cuestionarios aplicados en cada puesto y separación por paquetes, puesto y jefe. Total 2,328 encuestas.

ETAPA 3:

ACTIVIDADES:

1. Codificación de datos
2. Cálculos estadísticos
3. Elaboración de matrices
4. Mecanografía e impresión de documento

ETAPA 4:

ACTIVIDADES:

1. Análisis e interpretación de los datos obtenidos
2. Diseño del Plan Integral de Capacitación con base en los resultados del DNC.

El tratamiento que se le dio a la información obtenida se concentró en ocho matrices o variables diferentes que contenían en forma clara y concisa lo referente a cada puesto en los siguientes aspectos:

- I.- ANTIGUEDAD EN EL PUESTO
- II.- ESCOLARIDAD

- * III.- HORARIO DE PREFERENCIA PARA CAPACITARSE
- IV.- CAPACITACION RECIBIDA EN RUTA-100
- V.- GRADO DE CONOCIMIENTOS EN EL PUESTO
- * VI.- ACTIVIDADES QUE SE DIFICULTAN
- * VII.- INTERES EN CAPACITACION
- VIII.- PERSONAL PARA TECNICO INSTRUCTOR

3.5. DESCRIPCION DE MATRICES.

Tras el levantamiento de la información a través de los cuestionarios-entrevista y una vez codificada y procesada la información, fue necesario elaborar las matrices en que serían vaciados los datos obtenidos en cada variable y con los diferentes criterios evaluados en cada una de ellas, de manera tal que los resultados quedaran concentrados y fueran accesibles para su manejo e interpretación:

MATRIZ I. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

En relación a esta variable y en virtud de que las respuestas variaban de 0 a 25 años, el diseño de esta matriz se delimitó con rangos cortos para ubicar las diferentes respuestas, además se le dio un valor porcentual a los valores absolutos a fin de facilitar su interpretación y manejo. Cabe destacar, que este aspecto resultaba de gran relevancia en el actual sistema de transporte público, pues el hecho de que el "Nuevo Organismo" había nacido con una serie de características muy particulares, pues no sólo heredó a los

** Estas matrices contienen información del puesto encuestado, así como del Jefe inmediato con respecto a sus subordinados.*

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

trabajadores y bienes materiales de lo que hasta antes de la municipalización había venido siendo el sistema de transporte, sino que también incluía todo un historial y antecedentes culturales creados durante más de medio siglo, y en el que participaron gobierno, permisionarios, trabajadores, sindicatos y hasta la sociedad misma.

MATRIZ II. ESCOLARIDAD:

En esta variable se consideraron todos los niveles posibles que podrían presentar algún grado de incidencia. El contemplar desde el nivel cero o ninguno hasta el grado de licenciatura, permitió la cuantificación del grado de escolaridad alcanzado por los trabajadores de cada puesto, y al mismo tiempo el valor porcentual que se le dio a cada valor absoluto fue con el propósito de facilitar el manejo e interpretación de la información.

MATRIZ III. HORARIO DE PREFERENCIA PARA CAPACITARSE:

Esta matriz se diseñó a manera de tabla comparativa entre la opinión del trabajador con respecto a la del jefe inmediato y los resultados se manejaron a través de los números absolutos que se obtuvieron en cada una de las opciones evaluadas. Este aspecto se consideró relevante, en principio para conocer la opinión directa de los trabajadores y en segundo lugar para definir el horario en que sería impartida la capacitación, además de considerar la forma en que sería programado el personal, sin que ello afectara a las necesidades del servicio.

MATRIZ IV. CAPACITACION RECIBIDA EN R-100:

En esta matriz se incluyeron todos los temas en que los trabajadores refirieron haber sido capacitados, se obtuvo el valor porcentual de los valores absolutos, para facilitar el acceso rápido a la información requerida.

MATRIZ V. GRADO DE CONOCIMIENTO EN EL PUESTO:

El diseño de esta matriz fue con base a la forma en que se cuestionó esta variable, por un lado se incluye el tema o función en la que el trabajador reconoció que tenía cierto grado de conocimientos, eligiendo entre diversas opciones que se le dieron tales como: mucho, regular, poco y nada; en cada opción se consideró tanto el valor absoluto que se obtuvo, así como el valor porcentual correspondiente.

MATRIZ VI. ACTIVIDADES QUE SE DIFICULTAN:

El punto central de esta matriz fue la información que proporcionó el jefe con respecto a sus subordinados, ya que la opinión directa de quien supervisa un puesto lo hace responsable, en alguna medida, de que el trabajador cumpla adecuadamente con sus funciones, vigilando siempre que su desempeño tenga un nivel aceptable de eficiencia o en caso contrario deberá propiciar las instancias necesarias que coadyuven a la mejora de habilidades o procurar que se incremente el grado de conocimientos que el puesto requiere. Se consideraron aquellas actividades en las que manifestaron que sus subordi-

nados tenían mayor dificultad, en cada una de ellas se estimó el valor absoluto y se calculó el valor porcentual; si el porcentaje global rebasa el 100 %, se debe a que las opiniones no fueron sobre aspectos específicos, sino que se dejó abierto a fin de explorar todas las posibilidades existentes en relación al puesto evaluado.

MATRIZ VII. INTERES EN CAPACITACION:

Como en esta variable se evaluó tanto la opinión del trabajador como la del jefe inmediato, la matriz se diseñó a manera de tabla comparativa entre los resultados de los trabajadores con respecto a la de los jefes; partiendo del valor absoluto se calculó el porcentaje correspondiente a cada opción elegida por el trabajador. El orden en que quedaron enlistados los temas fue de acuerdo a la forma en que fueron seleccionados por el mismo trabajador, considerando la prioridad que se le otorgó a cada tema, con base a los intereses personales y comparando ésta con la opinión de los jefes encuestados. La prioridad quedó señalada al asignarle a cada tema un número del 1 al 5, siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante.

MATRIZ VIII. PERSONAL PARA TECNICO INSTRUCTOR:

Esta matriz se diseñó a manera de inventario de aquellos que manifestaron su interés para desempeñarse como instructor interno; se incluyó información específica de cada trabajador a fin de tenerlos identificados. Los datos contenidos en la matriz fueron: Nombre, puesto, módulo o centro de trabajo, antigüedad en el puesto, esco-

laridad y el tema en que le gustaría participar; por su irrelevancia los resultados de esta matriz no se incluyen en este trabajo.

3.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

El tratamiento que se le dio a los resultados obtenidos en cada variable, fue con estadística descriptiva de tipo porcentual; a continuación se exponen los resultados obtenidos en el puesto de "Operador", en virtud de que fue el que se encuestó en mayor porcentaje, y por tratarse del puesto de mayor incidencia dada la naturaleza del servicio que se presta, además de ser el puesto que está en contacto permanente con el público usuario y en consecuencia el que proyecta la imagen del Organismo.

PUESTO: OPERADOR.

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

No. DE AÑOS															
DE 0 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 10 A 15 AÑOS	DE 15 A 20 AÑOS	DE 20 A 25 AÑOS	MAS DE 25 AÑOS	NO CON- TESTO								
+A	*%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%		
55	13.4	75	18.3	116	28.3	69	16.8	34	8.3	27	6.6	21	5.1	13	3.2

En esta variable, el mayor porcentaje de antigüedad se encuentra concentrado entre los rangos de 5 a 10 y de 10 a 15 años, lo que arroja un promedio de 16.4 años de antigüedad por trabajador.

+ números absolutos

* porcentajes

ESCOLARIDAD:

N I V E L E S

NINGUNO		PRIMARIA				SECUNDARIA				PREPARATORIA VOCACIONAL		LICENCIATURA PASANTE TITULADO			
+A	*%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
6	1.5	123	30	189	41.6	65	15.9	21	5.1	6	1.4	-	-	-	-

Considerando que el grado de escolaridad mínimo aceptable para aquellos trabajadores del nivel operativo es de primaria, los datos arriba señalados indican que los índices más altos se encuentran concentrados en el nivel de primaria, y no obstante que el 41.6 % dijo tener concluida su educación primaria, el porcentaje de primaria incompleta aunado al de ninguna, que correspondería a analfabetismo es del 31.5 %, por lo que el promedio de escolaridad que presentaron los operadores es de aproximadamente de 5o. de primaria.

HORARIO DE PREFERENCIA PARA CAPACITARSE:

TABLA COMPARATIVA DE SUBORDINADOS Y JEFES (No. ABSOLUTOS)

MATUTINO		VESPERTINO		SABADOS		INDIFERENTE	
SUBOR.	JEFE	SUBOR.	JEFE	SUBOR.	JEFE	SUBOR.	JEFE
228	11	72	2	108	7	2	-

El horario de preferencia para capacitarse que tuvo mayor incidencia, tanto de parte de los trabajadores como de los jefes inmediatos fue el matutino; lo que permitió determinar que la capacitación sería impartida dentro de la jornada laboral.

+ números absolutos
* porcentajes

CAPACITACION RECIBIDA:

T E M A S	T O T A L	
	+A	**%
SUPERACION Y DESARROLLO DEL OPERADOR	341	83.2
OPERACION DE UNIDADES SOMEX	45	10.9
OPERACION CORRECTA, MANEJO DEFENSIVO Y EDUCACION VIAL	42	10.4
MECANICA DIESEL	27	6.6
MOTORES CUMMINS	3	0.7
DETECCION DE FALLAS	1	0.2
NO HAN RECIBIDO CAPACITACION	76	18.5

Respecto al rubro de capacitación recibida encontramos que la mayoría de los operadores, 81.5 %, al menos una vez ya habían sido capacitados; el índice de trabajadores de este puesto que reportó no haber sido capacitado corresponde al 18.5 %. Además en lo referente a otros aspectos de carácter técnico los índices fueron bajos situación que se consideró al momento de definir los programas que estarían dirigidos a la población de operadores.

GRADO DE CONOCIMIENTO EN EL PUESTO:

T E M A S	MUCHO		REGULAR		POCO		NADA	
	A	%	A	%	A	%	A	%
a) ELEMENTOS DE LA CONDUCCION SEGURA (PREVENCION DE ACCIDENTES)	194	47.3	200	48.8	13	3.2	3	0.7
b) MANEJO DEFENSIVO	175	42.7	227	55.3	7	1.8	1	0.2

+ números absolutos
* porcentajes

c) LAS CONDICIONES MINIMAS NECESARIAS PARA SACAR LA UNIDAD A SERVICIO	150	36.6	253	61.7	7	1.7	-	-
d) RELACIONES HUMANAS	136	33.2	242	59.0	29	7.1	3	0.7
e) EDUCACION VIAL	126	30.7	265	64.7	18	4.4	1	0.2
f) DETECCION DE FALLAS DE LA UNIDAD	110	26.8	284	69.3	15	3.7	1	0.2
g) MANEJO Y CONOCIMIENTO DEL MOTOR CUMMINS 210	107	26.1	274	66.8	24	5.9	5	1.2
h) MANEJO Y CONOCIMIENTO DEL MOTOR CUMMINS 155	57	13.9	176	43.0	53	12.9	124	30.2
i) MANEJO Y CONOCIMIENTO DEL MOTOR G.M.C.	33	8.0	175	42.7	88	21.5	114	27.8

Como se puede observar, los porcentajes más altos se encuentran concentrados entre las opciones de "mucho" y "regular" en aquellas funciones de tipo operativo y específico, que por mucho, estos resultados si se relacionan con la antigüedad en el puesto quedarían justificados, sin embargo aparecen funciones específicas con porcentajes considerables en las opciones de "poco" y "nada" que se tomaron en cuenta para el diseño de los programas, inclusive el aspecto de relaciones humanas, pues no obstante que los datos arrojaron un alto índice de conocimientos en este tema entre "mucho" y "regular", este fue considerado en todos los cursos que se impartieron a toda la población que ocupaba el puesto de operador, que como ya se mencionó anteriormente, es quien mayor relación tiene con los usuarios del servicio.

ACTIVIDADES QUE SE DIFICULTAN:

ACTIVIDAD	IMPORTANCIA EN QUE FUE ELEGIDA LA ACTIVIDAD											
	1		2		3		4		5		NO SE DIF.	
	+A	*%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
TRATO AL PUBLICO	10	50	3	15	3	15	2	10	1	5	1	5
ACATAR INDICACIONES	2	10	3	15	5	25	6	30	1	5	3	15
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES AUTOMATICAS	3	15	6	30	2	10	2	10	6	30	1	5
CUIDADOS Y CONSERVACION DE LA UNIDAD	12	60	3	15	2	10	4	20	1	5	-	-
PRESENTARSE EN CONDICIONES OPTIMAS PARA LABORAR	3	15	3	15	4	20	2	10	3	15	-	-
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES ESTANDAR	13	65	2	10	3	15	1	5	1	5	-	-
PRESENTARSE PUNTUALMENTE AL MODULO	3	15	4	20	6	30	1	5	1	5	-	-
MANTENER RELACIONES HUMANAS AGRADABLES CON LOS COMPANEROS	6	30	6	30	6	30	1	5	1	5	-	-
PRESENTARSE DEBIDAMENTE UNIFORMADO	12	60	4	20	2	10	1	5	1	5	-	-

En virtud de que el puesto de operador comprendía funciones o actividades muy específicas, en los datos antes citados se puede observar la opinión de los jefes en relación con sus subordinados. En la opción de no se dificulta, claramente indica que pocas son las actividades que no se dificultan, y que a la gran mayoría si se les dificultan; aquí fue importante considerar el grado de dificultad,

+ números absolutos

* porcentajes

tantes y con el 5 las menos importantes; situación que se consideró al momento de relacionar la información del jefe con la del subordinado, y que fue determinante para los programas de capacitación que se definieron.

INTERES EN CAPACITACION:

TABLA COMPARATIVA DE SUBORDINADOS Y JEFES (NUMEROS ABSOLUTOS)

T E M A S	ORDEN DE IMPORTANCIA EN QUE FUERON ELEGIDOS LOS TEMAS									
	SUBORDINADOS					JEFES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a) SISTEMA DE MOTOR	72	46	48	31	31	3	-	2	-	1
b) ELEMENTOS DE UNA CONDUCCION SEGURA	59	35	28	29	26	2	1	3	1	1
c) RELACIONES HUMANAS	53	44	40	35	31	3	1	-	3	5
d) TRANSMISION MANUAL Y AUTOMATICA	41	42	33	31	33	2	5	1	1	2
e) CUIDADO Y CONSERVACION DE LA UNIDAD	41	36	37	42	61	-	4	3	-	5
f) SISTEMA DE FRENOS	31	55	49	50	27	1	2	-	2	-
g) REGLAMENTO DE TRANSITO	26	41	32	25	42	2	1	3	1	2
h) HECHOS INDESEABLES DE LA CONDUCCION	23	17	10	4	13	2	-	1	2	-
i) TABLERO DE INSTRUMENTOS	21	26	28	37	21	1	1	1	2	-
j) OPERACION EN DIFERENTES TERRENOS	11	19	26	25	26	-	1	2	-	1
k) REPARACION DE FALLAS MENORES	10	28	36	36	44	1	1	2	3	3
l) TREN MOTRIZ (EJE TRASERO, FLECHA CARDAN)	4	10	25	21	15	-	-	-	-	-

m) PROCEDIMIENTO DE REPORTE DE UNIDAD DAÑADA	3	5	14	24	11	1	2	1	-	2
n) CONTROL DE SERVICIOS PERIODICOS	-	6	3	8	10	-	-	-	-	-

La información contenida en esta tabla habla por sí misma, ya que el orden en que aparecen los temas se dio de acuerdo a las preferencias o prioridades que la población encuestada manifestó en función de su propia necesidad o interés, que apoyada con la opinión del jefe inmediato cobró mayor relevancia; el orden de importancia en que los trabajadores eligieron los temas, derivados de ésta DNC, fueron la base para determinar el grado de importancia de los programas que se incluyeron en el primer Plan Integral de Capacitación y cuales para el segundo.

3.7. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL PRIMER Y SEGUNDO PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION (PIC) DERIVADO DEL DNC.

Con base en los resultados antes citados se procedió a definir el Plan Integral de Capacitación, que pretendía cubrir los siguientes objetivos generales y que operó bajo las siguientes etapas:

3.7.1. OBJETIVOS.

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

3.7.2. PLANEACION DEL PIC.

En esta etapa se procedió a la elaboración del Plan Integral de Capacitación, con el fin de atender lo mejor posible las necesidades detectadas en la investigación, para ello fue necesario establecer las prioridades de los resultados obtenidos, separando la información por áreas y puestos, y una vez realizado esto, se procedió a definir la calendarización, tipo cronograma, por semana/mes/año de los cursos o programas que satisficieran las necesidades más prioritarias.

La estructura organizacional del Organismo, comprendía cuatro áreas administrativas a nivel normativo (Administración, Finanzas, - Operación y Técnica), mismas que se replicaban en los Módulos Operativos, por lo que el Plan Integral abarcó las necesidades de estas áreas.

Durante todo el proceso de la capacitación, la participación de la Comisión Mixta de Capacitación era obvia, sin embargo en esta etapa particularmente se contaba con su asistencia muy cercana, pues en gran medida la aprobación de los diversos programas que fueron dirigidos al personal sindicalizado estuvieron bajo la responsabilidad y supervisión de este órgano reglamentario.

La planeación incluía: el tipo de curso (teórico, práctico, teórico-práctico, curso interno o externo, etc.), duración en horas y días, puesto al que está dirigido, número de eventos y número de participantes por evento, objetivo a alcanzar por evento, contenidos, fechas específicas y la metodología que se aplicaría en cada

curso (uso de apoyos didácticos y audiovisuales, tipo de exposición, uso de técnicas grupales, etc.), y paralelamente se trabajaba con el diseño de los cursos, sus contenidos y materiales de apoyo.

Cabe destacar que en esta etapa se definieron los diferentes tipos de capacitación que cada puesto recibió, operando bajo las siguientes políticas y estrategias, que de común acuerdo establecieron tanto autoridades de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100 (AUPR-100) como del Sindicato Unico de Trabajadores de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100 (SUTAU-100), mismas que dio seguimiento la Comisión Mixta de Capacitación.

POLITICAS.

- La capacitación estaría al alcance de todos los trabajadores que formaban parte del Organismo.
- Aún cuando el PIC pretendía satisfacer la mayoría de las necesidades detectadas en la investigación, se dejaría abierto para los cursos o programas no incluidos, que surgieran como necesarios.
- La Comisión Mixta de Capacitación trabajaría en coordinación permanente con la Comisión Mixta de Escalafón, a fin de que los eventos de capacitación reunieran los requisitos pertinentes, para que los trabajadores de base pudieran tener acceso a niveles superiores, como se estipulaba en el reglamento escalafonario del Organismo.

- La Comisión Mixta de Capacitación vigilaría el cumplimiento oportuno de los objetivos del Plan, apegándose a los lineamientos instaurados por las autoridades de AUPR-100 y del SUTAU-100.
- Sería de competencia única para la Comisión Mixta de Capacitación todos los eventos relacionados en la materia, ya fueran informativos, educativos, formativos o motivacionales.
- La mayoría de los esfuerzos se enfocarían a satisfacer las necesidades de las áreas de Operación y Mantenimiento, de acuerdo a las prioridades establecidas.
- La Educación Básica sería promovida y difundida en los 37 centros de trabajo, a fin de incrementar el nivel académico de los trabajadores, así como motivarlos a la superación personal.
- La capacitación sería impartida dentro de la jornada de trabajo normal.
- Para lograr mejores resultados con menor erogación de recursos, se fomentaría la formación y actualización de trabajadores que fungirían como instructores internos a fin de aprovechar su experiencia, para lo cual se establecieron convenios con algunos proveedores para actualizar y dar a conocer la nueva tecnología, además se contaba con el apoyo de la Subdirección de Capacitación del ISSSTE, así como del Programa de Intercambio Científico y Capacitación Técnica (PICYATEC-DDF)

para la impartición de los diversos eventos programados para las áreas administrativas.

ESTRATEGIA.

Para el logro satisfactorio de los objetivos que se plantearon para el primer Plan Integral de Capacitación, en el que se presuponía se enfrentarían ciertas dificultades, debido al bajo nivel académico que presentaban los trabajadores de las áreas de Operación y Técnica, lo que impediría que los trabajadores tuvieran una participación activa en los procesos de capacitación en virtud de diversas razones, tales como: falta de costumbre y disciplina para el estudio, falta de concentración, dificultad para retener información y la inhibición natural derivada de la falta de asistencia y participación en eventos similares.

Otro problema al que había que enfrentarse era el alto número de trabajadores y la gran diversidad de puestos y funciones existentes, lo que dificultaría la participación de todo el personal a los cursos cuando menos una vez al año.

Por otra parte, algunas áreas requerían de varios cursos al año, lo que en muchas ocasiones resultaba difícil llevar a cabo, debido a la circunstancia básica de que el Organismo funcionaba virtualmente 18.5 horas diarias durante los 365 días del año, lo cual requería que el personal trabajara en sus áreas el mismo tiempo, y esto no permitía que se contara con la disponibilidad de los trabajadores para acudir a capacitación, además el monto específico de los re-

cursos económicos, materiales y humanos de que se disponía, impedían extender las actividades más allá de los límites.

Tomando en cuenta dicha situación, se desarrolló la siguiente estrategia a seguir para el primer Plan Integral de Capacitación:

- Se instrumentó un Plan de Educación para Adultos, sumamente ambicioso, proporcionando los medios necesarios en cada centro de trabajo, a fin de que todo trabajador estuviera en posibilidades, según el caso, de iniciar o concluir su Educación Básica.
- Se hizo especial énfasis en el personal de Operación, así como en aquellos puestos en los que recaía la responsabilidad de realizar el mantenimiento de las unidades.
- Durante el primer Plan, se estableció un programa continuo para Operadores, impartándose 8 cursos simultáneos de "Operación Efectiva y Conocimientos Técnicos de la Unidad", así como 10 cursos simultáneos sobre la Operación Correcta de los diversos tipos de unidades (autobuses) existentes en el parque vehicular del Organismo.
- Para el personal del área Técnica se contemplaron diferentes cursos por especialidad y nivel, de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Se elaboraron una serie de manuales básicos a fin de apoyar en forma permanente a los trabajadores, quienes podían consultarlos para enriquecer sus conocimientos y resolver las dudas que

que se les presentaban para el óptimo desempeño de sus funciones.

- En virtud de que el uso de material audiovisual resultaba motivante y enriquecía el aprovechamiento de la capacitación, se definió un programa para elaborar apoyos de este tipo para las diferentes áreas.
- Se determinó un programa de formación y actualización de Instructores Internos para las áreas de Operación y Mantenimiento, a fin de reducir costos y lograr la máxima calidad en la capacitación impartida.
- Se aprovechó el apoyo de proveedores para impartir asesorías y cursos, así como información impresa y audiovisual que ofrecían.
- En relación a las necesidades que así lo requirieran, se contrataron instructores externos que cubrieran los requisitos necesarios.
- Cada evento de capacitación fue evaluado en torno a la forma y fondo del mismo.
- Se entregaba a cada trabajador una Constancia de Habilidades por su asistencia a los cursos, con el objeto de motivarlos y expresarles un reconocimiento al esfuerzo realizado y al mismo tiempo para dar cabal cumplimiento al aspecto legal; siempre y cuando el trabajador cumpliera con un mínimo del 80% de asistencia.

3.7.3. PROMOCION Y DIFUSION DEL PIC.

Año con año la Gerencia de Capacitación se encargaba de difundir el Plan Integral de Capacitación a todo el personal, vía Direcciones Administrativas, Gerentes de Oficinas Centrales y Modulares, Jefes de Departamento y de Oficina, Comisión Mixta de Capacitación y a los mismos trabajadores, a través de un documento impreso denominado "Plan Integral de Capacitación", que contenía toda la información pormenorizada de cada área y puestos a capacitar, así como introducción, objetivos generales, antecedentes, políticas, estrategia y el contenido específico de cada área, todo ello en relación a la forma y fondo de la manera en que se trabajaría en materia de capacitación durante todo el año, pues esta era la vigencia que se le daba a cada Plan.

Semana a semana y con base a la programación establecida en el PIC se procedía a la elaboración de invitaciones personalizadas para cada trabajador que previamente había sido programado para los cursos que serían impartidos, y que previo acuerdo con los jefes de área y la Comisión Mixta de Capacitación se acordaba el número de trabajadores por puesto que estarían incluidos en los cursos programados.

3.7.4. EJECUCION DEL PIC.

Dentro de la estructura organizacional de la Dirección de Administración se encontraba la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de Personal, la que a su vez contaba con tres áreas a nivel de jefatu-

ra de departamento:

- a) Departamento de Desarrollo Gerencial y Administrativo,
- b) Departamento de Capacitación y Adiestramiento Operativo y
- c) Departamento de Capacitación y Adiestramiento Técnico.

La Gerencia de Capacitación era la responsable de aplicar todas las medidas y acciones tendientes a resolver cualquier problema relacionado con adiestramiento, capacitación y desarrollo de todo el personal que laboraba en el Organismo; para ello se contaba con una plantilla de 55 trabajadores de confianza, 60 instructores internos pertenecientes a las áreas de Operación y Técnica y se coordinaban apoyos de Servicio Social de hasta 80 personas para el Programa de Educación Básica y otros aspectos relacionados con seguimientos, supervisión de cursos, control de asistencia, evaluaciones, etc.

El Centro de Capacitación, administrado por la Gerencia de Capacitación, contaba con toda una infraestructura que permitía atender en 20 aulas, talleres y autobuses escuela a más de 500 trabajadores por semana y de tiempo completo, además de que se hacía uso de instalaciones existentes en algunos centros de trabajo a fin de facilitar el acceso de los trabajadores que se encontraran ubicados en domicilios lejanos al Centro de Capacitación

3.7.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PIC.

Uno de los aspectos de suma importancia para obtener mejores resultados era el relacionado al seguimiento y control de cada curso o evento que se impartía; pues además de prever los apoyos lo-

gísticos (disposición de aulas, instructores, abasto de materiales didácticos, manuales, recesos, servicio de café, etc.), era de gran importancia mantener una supervisión permanente, que permitiera conocer el desarrollo y proceso de cada evento, con el fin de llevar a cabo las modificaciones pertinentes en las anomalías detectada y evitar posibles desviaciones del objetivo central.

Otro aspecto importante en esta etapa era el relacionado al control de asistencia de los participantes a cada evento, con el propósito de otorgar constancias de habilidades a quienes se hicieran acreedores a ellas, siempre y cuando hubiesen cubierto el porcentaje mínimo de asistencia y acreditado la evaluación de conocimientos correspondiente al evento; también, y como el fin último era ofrecer una capacitación de la más alta calidad, en cada evento se aplicaba un cuestionario de opinión a cada trabajador en el que vertían las impresiones que les había causado el desarrollo del evento y todas sus implicaciones, y de tal manera proceder a las correcciones de cada caso.

3.7.6. EVALUACION DEL PIC.

Mes a mes, se contabilizaban las metas alcanzadas en relación al número de eventos realizados, número de trabajadores capacitados, y el total de horas/hombre/capacitación, que comparadas con las metas planeadas, indicaba las desviaciones existentes y de esta manera proceder a la reprogramación de los eventos no realizados.

Además, en esta etapa se instrumentó la evaluación del impacto de

la capacitación, que tenfa por objeto conocer el grado en que los trabajadores aplicaban los conocimientos adquiridos en los cursos, así como verificar la utilidad y oportunidad de los mismos, en función de las deficiencias detectadas en las actividades de mayor dificultad para el trabajador en su puesto y que repercutieran en la eficiencia del servicio.

Bajo este esquema administrativo se llevó a cabo la ejecución de los dos Planes Integrales de Capacitación que se derivaron de este primer DNC; a continuación se presentan los contenidos del primer y segundo PIC dirigido a Operadores:

CUADRO RESUMEN DEL PRIMER PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION
DIRIGIDO A OPERADORES

NOMBRE DEL EVENTO (PROGRAMA)	No. DE PARTICIPANTES	No. DE EVENTOS	DURACION POR EVENTO (HRS.)	No. DE *H/H/C
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES CON MOTOR "BIG-CAM"	900	60	4	3,600
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "SOMEX ESTAN- DAR"	600	40	25	15,000
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "CONVENCIONA- LES"	600	40	25	15,000
OPERACION EFECTIVA Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LA UNIDAD	11,000	290	25	290,000
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "DELFIN"	1,800	120	25	45,000
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "METROBUS"	1.000	50	25	25,000

* HORAS / HOMBRE / CAPACITACION

OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "SOMEX AUTOMATICA"	150	10	25	3,700
ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES INTERNOS	15	2	25	750
T O T A L E S	16,665	612		398,050
	=====	=====		=====

CUADRO RESUMEN DEL SEGUNDO PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION

DIRIGIDO A OPERADORES

NOMBRE DEL EVENTO (PROGRAMA)	No. DE PARTICIPANTES	No. DE EVENTOS	DURACION POR EVENTO (HRS.)	No. DE *H/H/C
ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES	100	4	160	16,000
CONOCIMIENTOS BASICOS PARA ASPIRANTES A OPERADOR	300	30	80	24,000
ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES (CONCEPTOS DE CALIDAD)	30	1	40	1,200
DETECCION Y ANALISIS DE FALLAS	82	12	20	1,640
EL OPERADOR Y SUS FUNCIONES	3,500	154	16	56,000
OPERACION EFECTIVA Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LA UNIDAD	3,500	400	40	140,000
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES CON TRANSMISION ESTANDAR	150	16	40	6,000
MANTENIMIENTO PREVENTIVO, DETECCION Y ANALISIS DE FALLAS	744	77	40	29,760
MOTIVACION LABORAL	3,000	126	16	48,000
T O T A L E S	11,406	820		322,600
	=====	=====		=====

* HORAS / HOMBRE / CAPACITACION

A manera de corolario, a continuación se exponen los resultados que se lograron alcanzar en los dos Planes Integrales de Capacitación, derivados de este DNC, con los que se pretendió cubrir el 100 % las necesidades detectadas.

RESULTADOS DEL PRIMER PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION

CUADRO COMPARATIVO

METAS PROGRAMADAS VS. METAS REALIZADAS

NOMBRE DEL EVENTO (PROGRAMA)	No. DE PARTICIPANTES PROGRAMADOS	No. DE TRABAJADORES CAPACITADOS	
		A	%
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES CON MOTOR "BIG-CAM"	900	596	66.2
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "SOMEX ESTAN- DAR"	600	432	72
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "CONVENCIONA- LES"	600	1,235	200.5
OPERACION EFECTIVA Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LA UNIDAD	11,000	6,832	62.1
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "DELFIN"	1,800	404	22.4
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "METROBUS"	1,000	459	45.9
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES "SOMEX AUTO- MATICA"	150	120	80
ACTUALIZACION DE INS- TRUCTORES INTERNOS	15	9	60
T O T A L E S	16,665 =====	10,087 =====	60.5 =====

Como se puede observar, las diferencias entre lo realizado frente a lo programado, de manera global, muestran un déficit del 39.5 %, el cual se debió a problemas de asistencia de los trabajadores programados a los diversos eventos, situación que estuvo fuera del alcance de aquellos que teníamos encomendada la responsabilidad de controlar el programa. Esta desviación se consideró en la reprogramación del segundo PIC.

A continuación aparece el cuadro resumen del segundo PIC en relación a los resultados que se obtuvieron en el mismo, con respecto a lo programado:

RESULTADOS DEL SEGUNDO PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION
CUADRO COMPARATIVO
METAS PROGRAMADAS VS. METAS REALIZADAS

NOMBRE DEL EVENTO (PROGRAMA)	No. DE PARTICIPANTES	No. DE TRABAJADORES CAPACITADOS	
		A	%
ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES	100	*541	541
CONOCIMIENTOS BASICOS PARA ASPIRANTES A OPERADOR	300	460	153.3
ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES (CONCEPTOS DE CALIDAD)	30	35	116.6
DETECCION Y ANALISIS DE FALLAS	82	100	121.9
EL OPERADOR Y SUS FUNCIONES	3,500	2,650	75.7

. . .
**El grupo de instructores estaba formado por 60 trabajadores a los que se les dio un amplio programa de actualización en diversos tópicos por lo que en cada curso se contabilizó su asistencia como trabajador capacitado.*

OPERACION EFECTIVA Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LA UNIDAD	3,500	3,397	97
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES CON TRANSMISION ESTANDAR	150	132	88
MANTENIMIENTO PREVENTIVO, DETECCION Y ANALISIS DE FALLAS	744	1,025	137.7
MOTIVACION LABORAL	3,000	3,210	107
** OPERACION DE UNIDADES SOMEX AUTOMATICA		1,470	-
**INTRODUCCION DEL ABONO DE TRANSPORTE		9,285	-
T O T A L E S	11,406 =====	22,305 =====	195.5 =====

En estos resultados se puede apreciar que las metas realizadas superan en un 95.5 % las metas programadas. Estos resultados incluyen el déficit que se tuvo en el primer Plan Integral de Capacitación, y al mismo tiempo un superávit de lo programado. Cabe destacar que el hecho de haber superado lo programado, obedeció no sólo a la reprogramación de los eventos del primer PIC para cubrir las diferencias observadas, sino también las experiencias obtenidas sirvieron para mejorar el control y seguimiento que cada evento requería y asegurar la asistencia de los trabajadores además de que se impartieron algunos eventos que no estaban incluidos en el programa.

**** Estos eventos se dieron fuera del programa y surgieron como necesarios y urgentes de ser impartidos.**

4. EVALUACION.

4.1. GENERALIDADES.

En virtud de que esta investigación arrojó información para diseñar dos Planes Integrales de Capacitación con una duración de un año cada uno, debido a las dimensiones que prevalecían en este Organismo en relación al total de la población a capacitar y considerando las necesidades del servicio; dos años más tarde se produjo la réplica metodológica y con ello me propondré evaluar las diferencias existentes entre el primer DNG en comparación con el segundo; de tal forma que los indicadores de avance y cumplimiento cabal de las necesidades del primer diagnóstico se vean reflejadas en el segundo, es decir evaluar en que medida las necesidades del segundo diagnóstico difieren del primero.

4.2. CARACTERISTICAS DEL SEGUNDO DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Es importante destacar que se llevo a cabo la segunda investigación con el objeto de renovar la fuente de información con la que se daría seguimiento y continuidad a la capacitación hasta entonces impartida. En esta fase de investigación, la metodología utilizada fue la misma que se aplicó en la primera investigación, que a diferencia de la primera ésta abarcó mayor número de encuestas realizadas, con un total de 5,882, de las cuales 4,132 fueron aplicadas directamente al trabajador y 1,750 al Jefe inmediato. El hecho de haber ampliado la muestra fue con el propósito de incluir todos los

puestos existentes tanto en la plantilla de personal de confianza como en la de sindicalizado así como reducir el margen de error que muy probablemente existió en el primer DNC.

A continuación se relaciona la población encuestada en el segundo DNC, a fin de que se tenga una visión global de las dimensiones que tuvo esta investigación:

POBLACION ENCUESTADA POR PUESTO EN EL SEGUNDO DNC

PUESTO (PERSONAL DE CONFIANZA)	TOTAL ENCUESTADO AL PUESTO	TOTAL ENCUESTADO AL JEFE
1.- Gerentes de Oficinas Centrales	20	-
2.- Gerentes Modulares	36	-
3.- Jefes de Departamento de la Dirección de Abastecimientos	13	4
4.- Jefes de Departamento de la Dirección de Administración	16	4
5.- Jefes de Departamento de la Dirección de Finanzas	10	4
6.- Jefes de Departamento de la Dirección de Operación	12	2
7.- Jefes de Departamento de la Dirección Técnica	18	5
8.- Jefes de Departamento de Administración Modular	34	36
9.- Jefes de Departamento de Finanzas Modular	36	36
10.- Jefes de Departamento de Operación Modular y Adjuntos	55	36
11.- Jefes de Departamento Técnico - Modular	34	36
12.- Jefes de Oficina y Analistas de la Dirección de Abastecimientos	106	13

13.- Jefes de Oficina y Analistas de la Dirección de Administración	139	16
14.- Jefes de Oficina y Analistas de la Dirección de Finanzas	92	10
15.- Jefes de Oficina y Analistas de Dirección de Operación	275	12
16.- Jefes de Oficina y Analistas de la Dirección Técnica	157	18
17.- Jefes de Oficina de Recursos Humanos Modular	32	34
18.- Jefes de Oficina de Servicios Generales e Intendencia Modular	28	34
19.- Jefes de Oficina de Almacén Modular	26	36
20.- Jefes de Oficina de Adquisiciones Modular	19	36
21.- Jefes de Oficina de Control de Cajas Colectoras Modular	16	36
22.- Jefes de Oficina de Contabilidad y Presupuestos	33	36
23.- Jefes de Oficina de Caja Modular	30	36
24.- Jefes de Oficina de Recaudación Modular	28	36
25.- Jefes de Oficina de Control de Operadores Modular	25	55
26.- Jefes de Oficina de Despacho de Autobuses Modular	22	55
27.- Jefes de Oficina de Recepción y Entrega de Unidades Modular	10	55
28.- Jefes de Oficina de Vigilancia Modular	16	55
29.- Jefes de Oficina de Control de de Calidad Modular	17	34
30.- Jefes de Oficina de Mantenimiento Modular	30	34

31.- Jefes de Oficina de Reconstrucción de Unidades Modular	9	34
32.- Jefes de Oficina de Recuperación de Partes Modular	12	34
33.- Jefes de Oficina de Servicios y Suministros Modular	28	34
34.- Secretarias de Confianza de Oficinas Centrales y Modulos	207	118

(PERSONAL SINDICALIZADO)

35.- Secretarias de Base Modular	92	92
36.- Personal Administrativo de Base Modular	196	32
37.- Personal de Conserjería e Intendencia de Oficinas Centrales y Modular	187	34
38.- Kardistas	52	36
39.- Almacenistas	100	36
40.- Personal de Finanzas	259	108
41.- Operadores de Ruta	1,017	25
42.- Operadores Receptores	34	25
43.- Despachadores	34	25
44.- Tapiceros y Vidrieros	23	25
45.- Mecánicos	207	30
46.- Personal de Grúas	26	10
47.- Mecánicos de Auxilio Vial	18	10
48.- Rotulistas y Pintores	21	30
49.- Mecánicos Industriales	6	30
50.- Transmisionistas	55	30
51.- Radiadoristas	29	30

52.- Electromecánicos	42	30
53.- Despachadores de Combustible y Lubricantes	31	28
54.- Laboratoristas	11	30
55.- Carroceros y Hojalateros	51	30
	-----	-----
T O T A L E S	4,132	1,750
	=====	=====

En ésta investigación se diseñaron un total de 61 cuestionarios, de los cuales 55 fueron para cada uno de los puestos existentes en la institución y que han sido especificados en la relación anterior, y los otros 6 para los Jefes con respecto a sus subordinados, buscando con cada uno de ellos recabar la información más importante y relevante de cada puesto.

Todos los cuestionarios fueron diseñados con preguntas cerradas, sin embargo en todos ellos existió la posibilidad de aclarar o ampliar los puntos que el trabajador considerara importantes.

Una vez concluida la aplicación de los cuestionarios, la información se codificó, capturó y procesó por medio de un sistema de cómputo, utilizando el paquete estadístico para Ciencias Sociales (SPSS), con el que se obtuvo la agrupación y descripción de los datos obtenidos en cada pregunta, tanto por puesto como por frecuencias.

Para este caso, se diseñaron únicamente cuatro matrices, que posean las mismas características que las matrices de la primera investigación, en las que fueron vaciados los datos obtenidos, siendo

éstas las siguientes:

- a) ESCOLARIDAD
- b) CAPACITACION RECIBIDA
- c) ACTIVIDADES QUE SE DIFICULTAN
- d) INTERES EN CAPACITACION

A continuación mostraré los resultados obtenidos en el segundo DNC, de la misma manera como hasta ahora se ha venido manejando con el puesto de "Operador", en virtud del volumen de información que representaría incluirlo todo.

4.3. RESULTADOS DEL SEGUNDO DNC VS. RESULTADOS DEL PRIMER DNC

(CUADROS COMPARATIVOS)

ESCOLARIDAD, SEGUNDO DNC.

NINGUNO		PRIMARIA				SECUNDARIA				PREPA. O VOCA.			
		INCOM.		COM.		INCOM.		COM.		INCOM.		COM.	
A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
26	2.6	266	26	390	38	145	14.3	139	13.7	34	3.4	17	1.7

ESCOLARIDAD, PRIMER DNC.

NINGUNO		PRIMARIA				SECUNDARIA		PREPARATORIA		LICENCIATURA			
		INCOM.		COM.				VOCACIONAL		PASANTE		TITULADO	
A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
6	1.5	123	30	180	41.6	65	15.9	21	5.1	6	1.4	-	-

Como podemos observar en esta variable, en ambos casos las frecuen-

cias y porcentajes más altos se registraron en el nivel de primaria existiendo diferencias realmente mínimas; en el segundo DNC el promedio aproximado de trabajadores que dijo haber concluido su educación primaria es del 38.3 %, mientras que en la primera DNC fue del 41.6 %; en los porcentajes de primaria incompleta sumado al de ninguna o analfabetismo, en el segundo DNC es del 28.7 %, y en el primero fue del 31.5 %. Las diferencias entre una y otra son mínimas y se puede deducir que el promedio de escolaridad aproximado en ambos casos se encuentra entre 4o. y 5o. de primaria. Cabe destacar, que no obstante que desde el primer diagnóstico se instrumentó un plan de Educación para Adultos, el tiempo transcurrido entre ésta medida y el segundo DNC aún no era el suficiente para poder obtener los frutos esperados, a pesar de que ya se contaba con una población que superaba a los 1,500 trabajadores inscritos en el programa.

CAPACITACION RECIBIDA, SEGUNDO DNC.

T E M A S	T O T A L	
	A	%
OPERACION DE UNIDADES SOMEX ESTANDAR	13	1.2
OPERACION DE UNIDADES CON MOTOR BIG-CAM	70	6.8
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES CONVENCIONALES	130	12.7
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES METROBUS	40	3.9
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES DELFIN	33	3.2
OPERACION EFECTIVA Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LA UNIDAD	937	92.1
OPERACION DE UNIDADES CON MOTOR 6V-92 TA	133	13
INTRODUCCION DEL ABONO DE TRANSPORTE	890	87.5
NO HAN RECIBIDO CAPACITACION	-	0

CAPACITACION RECIBIDA, PRIMER DNC.

T E M A S :	T O T A L	
	A	%
SUPERACION Y DESARROLLO DEL OPERADOR	341	83.2
OPERACION DE UNIDADES SOMEX	45	10.9
OPERACION CORRECTA, MANEJO DEFENSIVO Y EDUCACION VIAL	42	10.4
MECANICA DIESEL	27	6.6
MOTORES CUMMINS	3	0.7
DETECCION DE FALLAS	1	0.2
NO HAN RECIBIDO CAPACITACION	76	18.5

Como se puede apreciar, los temas que aparecen en ambas tablas son diferentes entre si, lo cual indica el grado de avance que se obtuvo con la instrumentación de los Planes Integrales que se diseñaron con los resultados del primer DNC; a continuación se relacionan los temas que se contemplaron en el primer y segundo PIC, de manera tal que se puedan observar las diferencias que existieron entre uno y otro, en relación a los resultados obtenidos en el segundo DNC.

PRIMER PIC

OPERACION CORRECTA DE UNIDADES CON MOTOR BIB-CAM

OPERACION CORRECTA DE UNIDADES SOMEX ESTANDAR

OPERACION CORRECTA DE UNIDADES CONVENCIONALES

OPERACION EFECTIVA Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LA UNIDAD

SEGUNDO PIC

ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES

CONOCIMIENTOS BASICOS PARA ASPIRANTES A OPERADOR

ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES (CONCEPTOS DE CALIDAD)

DETECCION Y ANALISIS DE FALLAS

OPERACION CORRECTA DE UNIDADES DELFIN	EL OPERADOR Y SUS FUNCIONES
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES METROBUS	OPERACION EFECTIVA Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LA UNIDAD
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES SOMEX AUTOMATICA	OPERACION CORRECTA DE UNIDADES CON TRANSMISION ESTANDAR
ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES INTERNOS	MANTENIMIENTO PREVENTIVO, DETECCION Y ANALISIS DE FALLAS
	MOTIVACION LABORAL
	*OPERACION DE UNIDADES SOMEX AUTOMATICA
	*INTRODUCCION AL ABONO DE TRANSPORTE

ACTIVIDADES QUE SE DIFICULTAN, SEGUNDO DNC.

ACTIVIDAD	IMPORTANCIA EN QUE FUE ELEGIDA LA ACTIVIDAD											
	1		2		3		4		5		NO SE DIF.	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
TRATO AL PUBLICO	11	44	2	8	2	8	4	16	4	16	2	8
ACATAR INDICACIONES	7	28	5	20	7	28	4	16	1	4	1	4
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES AUTOMATICAS	7	28	1	4	7	28	5	20	2	8	3	12
CUIDADOS Y CONSERVACION DE LA UNIDAD	6	24	6	24	7	28	4	16	1	4	1	4
PRESENTARSE EN CONDICIONES OPTIMAS PARA LABORAR	6	24	2	8	5	20	5	20	2	8	5	20
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES ESTANDAR	6	24	2	8	3	12	2	8	7	28	5	20
PRESENTARSE PUNTUALMENTE AL MODULO	5	20	4	16	7	28	2	8	3	12	4	16

*Eventos que se dieron fuera del programa y que surgieron como necesarios y urgentes de ser impartidos.

MANTENER RELACIONES HUMANAS AGRADABLES CON LOS COMPANEROS	4	16	8	32	5	20	4	16	2	8	2	8
PRESENTARSE DEBIDAMENTE UNIFORMADO	3	12	6	24	7	28	1	4	7	28	1	4

ACTIVIDADES QUE SE DIFICULTAN, PRIMER DNC.

ACTIVIDAD	IMPORTANCIA EN QUE FUE ELEGIDA LA ACTIVIDAD											
	1		2		3		4		5		NO SE DIF.	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
TRATO AL PUBLICO	10	50	3	15	3	15	2	10	1	5	1	5
ACATAR INDICACIONES	2	10	3	15	5	25	6	30	1	5	3	15
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES AUTOMATICAS	3	15	6	30	2	10	2	10	1	5	6	30
CUIDADOS Y CONSERVACION DE LA UNIDAD	12	60	3	15	2	10	4	20	1	5	-	-
PRESENTARSE EN CONDICIONES OPTIMAS PARA LABORAR	3	15	3	15	4	20	2	10	3	15	-	-
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES ESTANDAR	13	65	2	10	3	15	1	5	1	5	-	-
PRESENTARSE PUNTUALMENTE AL MODULO	3	15	4	20	6	30	1	5	1	5	-	-
MANTENER RELACIONES HUMANAS AGRADABLES CON LOS COMPANEROS	6	30	6	30	6	30	1	5	1	5	-	-
PRESENTARSE DEBIDAMENTE UNIFORMADO	12	60	4	20	2	10	1	5	1	5	-	-

La importancia de estos resultados cobraron peso por tratarse de la opinión del jefe inmediato, información que se relacionó con los datos obtenidos de los trabajadores respecto a sus intereses en capacitación.

Los datos arriba señalados, en general, destacan el hecho de que pocas son las actividades que no se dificultan, sobre todo en el primer DNC, y aunque en el segundo se registraron algunos porcentajes sobre la opinión de no se dificulta, estos no son del todo relevantes, pues la mayor concentración se encuentra en las opciones del grado de importancia elegidas del 1 al 5, siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante. En el análisis de esta información se consideraron las tres primeras opciones (del 1 al 3) para poder determinar la importancia de cada una y se encontró que en el segundo DNC el porcentaje promedio menor fue del 48 % y el mayor de 76 %, mientras que en el primer DNC el menor fue 45 % y el mayor de 90 %. En alguna medida, esto indica el grado de avance que se tuvo en cuanto a mejoramiento o modificación de algunos de los aspectos funcionales del puesto a través de la capacitación impartida, considerando que los porcentajes promedio mayores se detectaron en el primer DNC, reflejando un índice de avance del 14%.

INTERES EN CAPACITACION, SEGUNDO DNC.

TEMAS	IMPORTANCIA EN QUE FUERON ELEGIDOS											
	LOS						TEMAS					
	1		2		3		4		5		NO INTERESA	
	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A	%
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES ESTANDAR	523	51	101	10	63	6	36	3	57	5	237	23
RELACIONES HUMANAS	168	16	100	10	99	10	73	7	114	11	463	45
OPERACION CORRECTA DE UNIDADES AUTOMATICAS	139	14	187	18	72	7	63	6	64	6	492	48
CUIDADOS Y CONSERVACION DE LA UNIDAD	126	12	133	13	160	16	114	11	94	9	390	38

TRATO AL PUBLICO	119	11	112	11	102	10	111	11	140	14	433	43
DETECCION, ANALISIS Y REPORTE DE FALLAS	117	11	160	16	132	13	132	13	130	13	342	34
INTERPRETACION Y FUN- CIONAMIENTO DEL TABLE- RO DE INSTRUMENTOS	93	9	142	14	142	14	82	8	98	10	460	45
REGLAMENTO DE TRANSITO	68	7	61	6	97	10	100	10	138	14	553	55

INTERESES EN CAPACITACION, PRIMER DNC.

TABLA COMPARATIVA DE SUBORDINADOS Y JEFES (NUMEROS ABSOLUTOS)

T E M A S	ORDEN DE IMPORTANCIA EN QUE FUERON ELEGIDOS LOS TEMAS									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	SUBORDINADOS					JEFES				
a) SISTEMA DE MOTOR	72	46	48	31	31	3	-	2	-	1
b) ELEMENTOS DE UNA CONDUCCION SEGURA	59	35	28	29	26	2	1	3	1	1
c) RELACIONES HUMANAS	53	44	40	35	31	3	1	-	3	5
d) TRANSMISION MANUAL Y AUTOMATICA	41	42	33	31	33	2	5	1	1	2
e) CUIDADO Y CONSERVACION DE LA UNIDAD	41	36	37	42	61	-	4	3	-	5
f) SISTEMA DE FRENOS	31	55	49	50	27	1	2	-	2	-
g) REGLAMENTO DE TRANSITO	26	41	32	25	42	2	1	3	1	2
h) HECHOS INDESEABLES DE LA CONDUCCION	23	17	10	4	13	2	-	1	2	-
i) TABLERO DE INSTRUMENTOS	21	26	28	37	21	1	1	1	2	-
j) OPERACION EN DIFERENTES TERRENOS	11	19	26	25	26	-	1	2	-	1
k) REPARACION DE FALLAS MENORES	10	28	36	36	44	1	1	2	3	3

l) TREN MOTRIZ (EJE TRASERO, FLECHA CARDAN)	4	10	25	21	15	-	-	-	-	-
m) PROCEDIMIENTO DE REPORTE DE UNIDAD DANADA	3	5	14	24	11	1	2	1	-	2
n) CONTROL DE SERVICIOS PERIODICOS	-	6	3	8	10	-	-	-	-	-

La importancia de esta variable se obtuvo al relacionar los resultados de la variable de actividades que se dificultan (opinión del jefe) con los intereses en capacitación (opinión del trabajador), de manera tal que estos últimos fueran congruentes con las actividades o funciones de mayor dificultad que tuvieran los trabajadores.

En este sentido, a continuación me abocaré a mostrar los dos planes integrales que se derivaron del segundo DNC, como resultado último de todo el proceso de investigación que se realizó.

4.4. PLANES INTEGRALES DE CAPACITACION DERIVADOS DEL SEGUNDO DNC.

PRIMER PIC	SEGUNDO PIC
ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES	PARTES QUE INTEGRAN LA UNIDAD
CONOCIMIENTOS BASICOS PARA ASPIRANTES A OPERADOR	SISTEMA GENERAL DE MANTENIMIENTO
FORMACION DE INSTRUCTORES (CONCEPTOS DE CALIDAD)	DETECCION Y ANALISIS DE FALLAS
DETECCION Y ANALISIS DE FALLAS	PRINCIPIOS TEORICOS Y PRACTICOS DE OPERACION
EL OPERADOR Y SUS FUNCIONES	SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS DE APOYO
OPERACION Y EFECTIVA Y CONOCIMIENTOS TECNICOS DE LA UNIDAD	CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

OPERACION CORRECTA DE UNIDADES
CON TRANSMISION ESTANDAR

TARJETA UNICA DE TRABAJO

MANTENIMIENTO PREVENTIVO, DE-
TECCION Y ANALISIS DE FALLAS

MANEJO DE CONFLICTOS Y COMUNI-
CACION

MOTIVACION LABORAL

EL OPERADOR Y SUS FUNCIONES

RELACIONES HUMANAS

SISTEMA DE PROTECCION Y MEDI-
DAS DE SEGURIDAD

En los contenidos de estos programas, al igual que los derivados del primer DNC, se pueden apreciar las diferencias que existen entre uno y otro. Es claro que no por el hecho de que estos abarquen temas diferentes se haya cumplido en su totalidad con los objetivos de la capacitación y con las necesidades detectadas, pero lo que sí es obvio es que se lograron avances significativos que estuvieron determinados por las necesidades que se detectaron en cada una de las investigaciones realizadas.

Con estos programas se intentó satisfacer todas las necesidades detectadas en el segundo DNC, pero además se trató de dar continuidad y seguimiento a la capacitación iniciada con el primer DNC. Otro aspecto que se cuidaba permanentemente, era el relacionado a los cambios administrativos y tecnológicos que se iban suscitando, de manera tal que fueran aplicadas las medidas necesarias para la actualización del personal que así lo requiriera.

Cabe destacar que en estos programas son más evidentes los aspectos humanísticos y en este sentido el objetivo de abarcar integralmente las necesidades técnicas, administrativas y humanas se dieron en función de los avances que se iban teniendo en uno u otro, pero que básicamente fueron determinadas por las necesidades detectadas, y

que no sólo estuvo soportada por la opinión del trabajador sino que la opinión del jefe fue de gran valor para darle el peso necesario a cada necesidad.

Con esta información queda demostrada la confiabilidad del método utilizado, y de acuerdo con mi experiencia profesional considero que la efectividad de realizar tareas o acciones de capacitación, en cualquiera de sus términos, está en función de la aplicación previa de una metodología específica que facilite la identificación de necesidades reales y confiables, sobre las que se pueda trabajar objetivamente, para lograr la eficiencia de todos aquellos que se encuentran trabajando para un objetivo en común.

5. ANALISIS.

Hacer capacitación, muy probablemente, es una tarea fácil, cuando se basa en una investigación previa a la planeación, lo que sin lugar a dudas puede garantizar, en gran medida, que la capacitación o el adiestramiento sea objetivo y oportuno, pudiendo satisfacerse las necesidades que el trabajador tenga en la realidad de su trabajo diario, beneficiándolo no sólo a él sino también a la organización.

Si bien es cierto que la efectividad de los planes y programas de capacitación y adiestramiento están en función de la medida e intensidad con que se atienda, también es cierto que no es el único medio que permite resolver los problema, pues la influencia de factores humanos, materiales, administrativos, financieros, etc., como elementos de un sistema siempre tienen una participación directa o indirectamente, y con ello debemos admitir la posibilidad de que existan márgenes de error en la aplicación de estrategias y políticas con las que se haya determinado iniciar un proceso y su continuo seguimiento.

Los planteamientos teóricos y conceptuales que se revisaron en la primera parte de este trabajo, apoyan estas conclusiones; son tan diferentes los causes que se le pueden dar a la capacitación, que quizás pueda considerarse una fuente inagotable, pero también los causes pueden ser erróneos cuando no se aplican las medidas adecuadas, provocando así sólo desgastes innecesarios de energía, tiempo, y recursos económicos, materiales y humanos.

Uno de los aspectos más relevantes que toda organización pública o

privada debe considerar, son los relacionados al adiestramiento, capacitación y desarrollo de sus trabajadores, empleados y directivos, ya que si esto quedara al margen se verían minimizados los adelantos tecnológicos, administrativos y humanísticos que toda organización requiere para mantenerse a la vanguardia del desarrollo de todos aquellos que se encuentran involucrados en el sistema país-sociedad-empresa-trabajador. De ahí la importancia de que todo tipo de capacitación que se le otorgue al responsable de desempeñar una función determinada, obedezca realmente a las necesidades específicas que su puesto le demanda y que vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a fin de desempeñarse óptima y eficientemente.

Por muchos es sabido que la mayoría de las empresas invierten altas partidas presupuestales en este rubro, sin embargo no todas ellas lo hacen atinadamente, ya que lo importante no es capacitar por capacitar, sino proporcionar la capacitación en la medida de lo necesario y obedeciendo a objetivos claros y definidos en función de estrategias planificadas que se hayan derivado de las políticas de desarrollo que se tengan delimitadas para este fin dentro de cada empresa.

La capacitación y desarrollo del personal debe visualizarse desde un punto de vista evolutivo, que no sólo considere resolver problemas inmediatos o de corto plazo, su consideración deberá abarcar medianos y largos plazos que garanticen la actualización y eficiencia permanente por un lado, y el desarrollo y ascenso de los trabajadores así como la expansión y crecimiento de la empresa por

el otro, es decir producir un impacto de causa-efecto, si los trabajadores crecen la empresa crece, si los trabajadores se mantienen la empresa se mantiene, si los trabajadores se detienen la empresa se detiene.

Por ello el aspecto diagnóstico de las necesidades de capacitación o del clima laboral que prevalece en una empresa cobra vital importancia, sea cual sea el tipo de servicio o giro que se tenga, todas ellas se rigen por los mismos principios su personal, su cultura, su grado de competitividad en el mercado, etc., lo que le exige solucionar las situaciones y problemas específicos que sólo a ella compete atender.

6. CONTRIBUCION.

La importancia de este trabajo radica básicamente en el método empleado pues aunque existen diversos métodos y técnicas, cada uno debe ser aplicado en situaciones muy específicas y dependiendo del tipo de empresa y población a evaluar; para el caso particular de Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100, considero que este método funcionó adecuadamente y cumplió con su cometido en su momento, pues fue posible atender situaciones muy concretas y propias de esta institución no sólo por el gran volumen de trabajadores y diversidad de puestos, sino también por la forma en que ésta se creó, lo que la hizo suigéneris no sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial, ya que sus características y dimensiones no se repiten en ninguna parte, al tratarse de la empresa de transporte público que asistía a la población de la metrópoli más grande del mundo.

Un aspecto muy importante que debo mencionar es el relacionado al tipo de población que se evaluó pues esta no era fácil de manejar; tratar con trabajadores en los que la su cultura, sus costumbres y hábitos tanto personales como de trabajo, su idiosincracia, la influencia sindical independentista, su bajo nivel académico y cultural, su fuerza unida, etc., lo que en conjunto, representaba un problema social de gran envergadura y que era determinante para que cualquier acción o estrategia que se decidiera aplicar para mejorar, motivar, sensibilizar, tratar de generar cambios o intentar la superación de los trabajadores, era condicionado y extremadamente vigilado por el sindicato, lo que muchas de las veces impedía

que se tuvieran avances significativos, muy a pesar de todo esto y de las dimensiones de la organización, los logros obtenidos en estas investigaciones fueron enormemente significativos.

El hecho de haber logrado aplicar una metodología sistematizada en una institución gubernamental de esta índole, en donde hubo necesidad de sortear y ponderar una serie de características muy propias de la población investigada, ofrece la factibilidad de que este método sea extrapolado a cualquier otra empresa de menores dimensiones en la que no necesariamente existan características semejantes a las antes mencionadas.

Otra situación que cabe resaltar, está relacionada con el costo económico que pudo haber representado este trabajo, sin embargo el que se haya realizado con personal de servicio social redujo considerablemente su costo y permitió entrenar y habilitar a profesionistas en formación, quienes al llevarse consigo la capacitación, también se llevaron la experiencia para poder aplicarla en adelante, y que lejos de ser una erogación resultó más bien en una inversión.

Ante esto, deseo hacer hincapié en que no debemos permitir que nos asuste la erogación económica que provoca una investigación de esta magnitud, pues existen alternativas de solución tanto dentro como fuera de las empresas para que esto se lleve a cabo con el menor costo posible.

Por último, quisiera destacar que en gran medida el éxito de las investigaciones, por mucho se debió al hecho de considerar la opi-

nión de los jefes inmediatos, ya que por ser la persona más cercana al trabajador, es quien conoce y sabe los puntos débiles de los trabajadores y que se deben reforzar mediante la capacitación. Esto no quiere decir que la opinión del propio trabajador no haya sido importante, desde luego que lo fue, pues la opinión del jefe sólo reforzó las opiniones que ellos virtieron.

A manera de conclusión debo decir que para que todo proyecto de capacitación y desarrollo fructifique, deberá cubrir objetivamente las necesidades prioritarias a corto, mediano y largo plazo, que hayan sido diagnosticadas mediante una investigación o evaluación metodológica de las mismas.

Una DNC bien realizada puede ser la fuente de información más rica, que con diversos criterios permite conocer particularidades de cada puesto o trabajador, de tal forma que el diseño de planes y programas sea conformado en relación a los problemas reales y objetivos por resolver.

La participación del psicólogo juega un papel muy importante en el grupo multidisciplinario que el gran sistema sociedad requiere para lograr la superación del conjunto. El considerar aspectos de desarrollo humano no es menos importante que los aspectos técnicos y administrativos, por el contrario, es la energía que genera cambios, crea conciencia, motiva, induce, sensibiliza, crea nuevas expectativas de crecimiento y vida, pero sobre todo, permite ubicar al hombre como parte importante del sistema en el que participa.

En mi ejercicio profesional el haber incursionado en la responsabi-

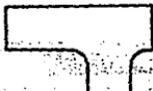
lidad de capacitación en varias empresas, me da la pauta para recomendar que si realmente deseamos responder con ética y profesionalismo, debemos abocarnos previamente a la evaluación diagnóstica que facilite nuestra intervención en cualquier campo laboral y nos permita satisfacer necesidades vigentes y futuras que todo centro de trabajo requiera, para beneficio tanto del país como del aparato productivo y la sociedad misma y por ende del trabajador y su familia, campo por demás fértil para el desempeño del psicólogo, pues atender las necesidades de los recursos humanos va más allá de un simple requisito de ley u obligación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, G. F. (1975). Administración de Recursos Humanos, México; Trillas.
- Bellows, R. M. (1966). Psychology of Personnel in Business and Industry (C. Barrera, Trad). New York: Prentice-Hall, Inc. (Trabajo original publicado en 1954).
- Chiavenato, I. (1988). Administracao de Recursos Humanos (M.I. Fittipaldi, Trad.). Sao Paulo: Atlas. (Trabajo original publicado en 1981).
- Dunnette, M. D. (1972). Psychology Applied to Industry (J. Aguilar, Trad.). U.S.A: Meredith Corporation. (Trabajo original publicado en 1965).
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1977). The Social Psychology of Organizations (F. Patán, Trad.). New York: John Wiley & Sons, Inc. (Trabajo original publicado en 1966).
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1973). Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions (G. Ciardeli, G. Ochoa, J. Rodríguez y A. Caamaño, Trad.) New York: McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1971).
- Laurence, P. R. (1972). Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Sesión. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Medellín, T. R. y Castro, M. R. (1989). La Problemática actual del Sistema Nacional de Capacitación. Tesis UNAM.
- Mendoza, N. A. (1982). Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. México: Trillas.
- Patiño, P. H. (1979). Pedagogía para el Adiestramiento, "Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación (D.N.A.C.)". México: Servicio Nacional ARMO. vol. IX - No. 35 (pp. 9-24).
- Ortiz, T. J. M. (1981). Antecedentes para la Elaboración de Programas de Adiestramiento. Manual Servicio Nacional ARMO.

- Reyes, P. A. (1971). Administración de Personal. México: Limusa.
- Schein, E. H. (1982). Organizational Psychology (V.E. Cruz, Trad.). U.S.A.: Prentice Hall, Inc. (Trabajo original publicado en 1980).
- Schultz, D. P. (1985). Psychology and Industry Today (J.C. Pecina, Trad.). New York: The Macmillan Company. (Trabajo original publicado en 1973).
- Sikula, A. F. (1979). Personnel Administration Resources Management (M. Hernández, Trad.) Santa Bárbara, Calif.: John Wiley & Sons Inc. (Trabajo original publicado en 1976).
- Siliceo, A. (1973). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
- S.S.T.P., (1980) Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. México; UCECA, Serie Técnica No. 2: Popular de los trabajadores.
- S.T.P.S., (1990) Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994. Documento gubernamental de distribución limitada.
- Strauss, G. y Sayles, L. R. (1985) Personnel, the Human Problems of Management (J. Cardenas Trad.). U.S.A.: Prentice Hall Inc. (Trabajo original publicado en 1980).
- Tyson, S. y York, A. (1989). Personnel Management (A. Narváez, Trad.) U.S.A.; William Heiman Limited; México; Trillas.
- van Gigch, J. P. (1987). Applied General Systems Theory. Sacramento, Calif.; Haper and Row, Publishers. (Trabajo original publicado en 1981).
- Werther, W. B. Jr. y Keith, D. (1991) Personnel Managment and Human Resources (J. Mejía, Trad.). U.S.A.: McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1989).

8. ANEXOS



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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I.- DATOS GENERALES

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

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	* <input type="text"/>		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL <input type="text"/>	AL <input type="text"/>	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES	
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO		Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		
			ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

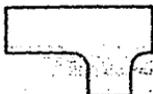
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SUP. ANAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

HOJA ANVERSO

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

FORMA-DC-2

ANEXO 1
1/3



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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I- DATOS GENERALES

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

II- CARACTERISTICAS DEL PLAN

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

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

HOJA ANVERSO

* PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES A R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL CONJUNTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS
EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

FORMA-DC-2

ANEXO
1/3

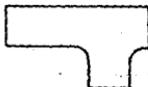
III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

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

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

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

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



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

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON			
CALLE	No. EXT.	No. INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C.P.	
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA	NO SE LLENE
No. DE REGISTRO DEL PLAN		No. DEL OFICIO DE REGISTRO	

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

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

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

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

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

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
CONPROBACION 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

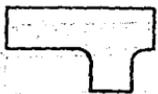
ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA DC-4

ANEXO
1/2



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

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

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

CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA
-------	----------	----------	---------

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

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

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

ANVERSO

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA - DC - 5

2/2

CUESTIONARIO A OPERADORES

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria Incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
d) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

MUCHO REGULAR POCO NINGUNO

- | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|
| a) Las condiciones mínimas necesarias para sacar la unidad a servicio. | () | () | () | () |
| b) Detección de fallas de la unidad | () | () | () | () |
| c) Educación Vial | () | () | () | () |
| d) Manejo Defensivo | () | () | () | () |
| e) Relaciones Humanas | () | () | () | () |
| f) Elementos de una unidad segura - (prevención de accidentes) | () | () | () | () |
| g) Manejo y conocimiento del motor G. M. C. | () | () | () | () |

- h) Manejo y conocimiento del motor Cummins 210 () () () ()
- i) Manejo y conocimiento del motor Cummins 155 () () () ()

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Hechos indeseables de la conducción ()
- b) Elementos de una conducción segura ()
- c) Reglamento de tránsito ()
- d) Tablero de instrumentos ()
- e) Transmisión manual y automática ()
- f) Sistema de frenos ()
- g) Tren motriz (Eje trasero, flecha cardán) ()
- h) Sistema de motor ()
- i) Procedimiento de reporte de unidad dañada ()
- j) Reparación de fallas menores ()
- k) Control de servicios periódicos ()
- l) Operación en diferentes terrenos ()
- m) Relaciones Humanas ()
- n) Cuidado y conservación de unidades ()

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A MECANICOS (A, B y C)

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta
c) Primaria completa () d) Secundaria
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

	MUCHO	REGULAR	POCO	NINGUNO
a) Motores Cummins 210	()	()	()	()
b) Motores Cummins 155	()	()	()	()
c) Motores G.M.C,	()	()	()	()
d) Turboalimentadores (turbo)	()	()	()	()
e) Eje trasero de 1 y 2 velocidades	()	()	()	()
f) Sistema eléctrico	()	()	()	()
g) Sistema de inyección P.T.	()	()	()	()
h) Análisis de fallas de motor	()	()	()	()
i) Transmisiones manuales	()	()	()	()

- j) Transmisiones automáticas () () () ()
- k) Transmisiones MT-40 () () () ()
- l) Transmisiones MT-643 () () () ()
- m) Transmisiones MT-644 () () () ()
- n) Transmisiones AT-540 () () () ()
- o) Dirección hidráulica () () () ()

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Motores Cummins ()
- b) Motores G.M.C. ()
- c) Transmisiones ()
- d) Tren motriz ()
- e) Análisis de fallas del motor ()
- f) Relaciones Humanas ()
- g) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

QUESTIONARIO A CAJEROS

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- | | MUCHO | REGULAR | POCO | NINGUNO |
|------------------------------|-------|---------|------|---------|
| a) Transmisiones automáticas | () | () | () | () |
| b) Transmisiones MT-40 | () | () | () | () |
| c) Transmisiones MT-643 | () | () | () | () |
| d) Transmisiones MT-644 | () | () | () | () |
| e) Transmisiones AT-540 | () | () | () | () |

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Transmisiones automáticas ()
b) Transmisiones MT-40 ()
c) Transmisiones MT-643 ()
d) Transmisiones MT-644 ()
e) Transmisiones MT-540 ()
f) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE:

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A MECANICOS INDUSTRIALES

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- | | MUCHO | REGULAR | POCO | NINGUNO |
|--|-------|---------|------|---------|
| a) Manejo de tornos paralelos | () | () | () | () |
| b) Manejo de rectificaci3n de cigue-
nales | () | () | () | () |
| c) Rectificaci3n de monobloques | () | () | () | () |
| d) Rectificaci3n de bielas | () | () | () | () |
| e) Rectificaci3n de 3rboles de levas | () | () | () | () |
| f) Conocimiento y manejo de herra-
mientas de corte | () | () | () | () |

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Manejo de tornos paralelos ()
b) Manejo de rectificadora de cigueñales ()
c) Rectificaci3n de monobloques ()
d) Rectificaci3n de bielas ()
e) Rectificaci3n de 3rboles de levas ()
f) Conocimiento y manejo de herramientas de corte ()
g) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A TAPICEROS Y VIDRIEROS

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- | | MUCHO | REGULAR | POCO | NINGUNO |
|--|-------|---------|------|---------|
| a) Reconstrucción de asientos tapizados | () | () | () | () |
| b) Técnicas de corte y medición | () | () | () | () |
| c) Reparación de asientos en fibra de vidrio | () | () | () | () |
| d) Colocación de gomas y empaques | () | () | () | () |
| e) Reacondicionamiento de gomas y cañuelas | () | () | () | () |

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Reconstrucción de asientos tapizados ()
b) Reparación de asientos en fibra de vidrio ()
c) Colocación de gomas y empaques ()
d) Técnicas de corte y medición ()
e) Reacondicionamiento de gomas y cañuelas ()
f) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE:

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

QUESTIONARIO A DESPACHADORES DE COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- | | MUCHO | REGULAR | POCO | NINGUNO |
|---|-------|---------|------|---------|
| a) Proceso de centrifugación de diesel | () | () | () | () |
| b) Conocimientos de grados de viscosidad de aceites | () | () | () | () |
| c) Prevención y combate de incendios | () | () | () | () |
| d) Conocimiento de los distintos tipos de grasas | () | () | () | () |
| e) Operación y mantenimiento de centrifugadoras | () | () | () | () |

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Proceso de centrifugadoras del diesel ()
b) Conocimiento de grados de viscosidad de aceites ()
c) Prevención y combate de incendios ()
d) Conocimiento de los distintos tipos de grasas ()
e) Operación y mantenimiento de centrifugadoras ()
f) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A LABORATORISTAS

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- | | MUCHO | REGULAR | POCO | NINGUNO |
|--|-------|---------|------|---------|
| a) Reparación de bombas e inyectores P.T. | () | () | () | () |
| b) Reparación de bombas e inyectores G.M.C. | () | () | () | () |
| c) Reparación de bombas e inyectores C.A.B. | () | () | () | () |
| d) Funcionamiento del sistema de combustible P.T., G.M.C. y C.A.V. | () | () | () | () |
| e) Códigos de calibración P.T., G.M.C. y C.A.V. | () | () | () | () |

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Reparación de bombas e inyectores P.T. ()
b) Reparación de bombas e inyectores G.M.C. ()
c) Reparación de bombas e inyectores C.A.V. ()
d) Funcionamiento del sistema de combustible P.T., G.M.C. y C.A.V. ()
e) Códigos de calibración P.T., G.M.C. y C.A.V. ()
f) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A RADIADORISTAS

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- | | MUCHO | REGULAR | POCO | NINGUNO |
|---|-------|---------|------|---------|
| a) Soldadura oxiacetilénica (bronce, latón, estaño, etc.) | () | () | () | () |
| b) Reparación de radiadores | () | () | () | () |
| c) Componentes básicos del radiador | () | () | () | () |
| d) Reparación de enfriadores de aceite | () | () | () | () |
| e) Reparación de persianas | () | () | () | () |
| f) Función del termostato y del tapón del radiador | () | () | () | () |

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Soldadura oxiacetilénica (bronce, estaño, latón, etc.) ()
b) Reparación de radiadores ()
c) Componentes básicos del radiador ()
d) Reparación de enfriadores de aceite ()
e) Funcionamiento del termostato y del tapón del radiador ()
f) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A HOJALATEROS Y PINTORES

PUESTO _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

	MUCHO	REGULAR	POCO	NINGUNO
a) Soldadura eléctrica	()	()	()	()
b) Soldadura oxiacetilénica (latón, bronce, estaño, etc.)	()	()	()	()
c) Manejo de porto-power	()	()	()	()
d) Preparación de superficies metálicas para aplicación de pintura	()	()	()	()
e) Aplicación de esmaltes y lacas	()	()	()	()

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Soldadura eléctrica ()
b) Soldadura oxiacetilénica completa ()
c) Manejo de porto-power (para sacar golpes) ()
d) Preparación de superficies metálicas para aplicación de pintura ()
e) Aplicación de esmaltes y lacas ()
f) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

QUESTIONARIO A PERSONAL DE GRUAS Y AUXILIO VIAL

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

	MUCHO	REGULAR	POCO	NINGUNO
a) Motores cummins 210	()	()	()	()
b) Análisis de fallas del motor	()	()	()	()
c) Sistema de inyección P.T.	()	()	()	()
d) Transmisiones manuales	()	()	()	()
e) Transmisiones automáticas	()	()	()	()
f) Análisis de fallas en transmisiones	()	()	()	()
g) Eje trasero de 1 y 2 velocidades	()	()	()	()
h) Análisis de fallas en ejes traseros	()	()	()	()
i) Sistema eléctrico	()	()	()	()
j) Análisis de fallas sistema eléctrico	()	()	()	()
k) Dirección hidráulica	()	()	()	()
l) Suspensión	()	()	()	()
m) Conocimiento del equipo de arrastre	()	()	()	()
n) Técnicas de arrastre	()	()	()	()
o) Manejo de herramientas	()	()	()	()

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

a) Motores cummins	()
b) Transmisiones	()
c) Tren motriz	()
d) Análisis de fallas mecánicas	()
e) Relaciones Humanas	()
f) Técnicas de arrastre	()
g) Manejo de herramientas	()
h) Otros	()

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.
a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

**CUESTIONARIO A: ELECTRICISTAS,
ELECTROMECHANICOS DE BANCO Y
RECONSTRUCTOR DE BATERIAS**

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- MUCHO REGULAR POCO NINGUNO
- a) Manejo de instrumentos de medición eléctrica () () () ()
b) Conocimientos básicos de electricidad () () () ()
c) Reconstrucción de rotores y estatores () () () ()
d) Reparación de marchas () () () ()
e) Reconstrucción de baterías () () () ()

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Manejo de instrumentos de medición eléctrica ()
b) Conocimientos básicos de electricidad ()
c) Reconstrucción de rotores y estatores ()
d) Reparación de marchas ()
e) Reconstrucción de baterías ()
f) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A: MUELLEROS, LLANTEROS,
VITALIZADOR DE LLANTAS Y
BIRLEROS

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- | | MUCHO | REGULAR | POCO | NINGUNO |
|--|-------|---------|------|---------|
| a) Reconstrucción y vitalización de llantas | () | () | () | () |
| b) Vulcanización de llantas | () | () | () | () |
| c) Uso de la máquina neumática | () | () | () | () |
| d) Colocación de bandas y tiras de hule | () | () | () | () |
| e) Conocimiento de tipos de llantas y rodadas que utilizan los autobuses | () | () | () | () |
| f) Uso de extractores de birlos | () | () | () | () |
| g) Diagnóstico de fallas en muelles y amortiguadores | () | () | () | () |
| h) Métodos de cambio de gomas y bujes | () | () | () | () |

DE ACUERDO A LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 MENOS IMPORTANTE.

- a) Reconstrucción y vitalización de llantas ()
b) Uso de máquinas neumáticas ()
c) Uso de extractores de birlos ()
d) Diagnóstico de fallas en muelles y amortiguadores ()
e) Métodos de cambio de gomas y bujes ()
f) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.
a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A SECRETARIAS

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
MODULO () DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

- a) Ninguna () b) Primaria incompleta ()
c) Primaria completa () d) Secundaria ()
e) Otros _____

MARQUE CON UNA "X" SU GRADO DE CONOCIMIENTOS EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

	MUCHO	REGULAR	POCO	NINGUNO
a) Básicos de administración	()	()	()	()
b) Correspondencia	()	()	()	()
c) Documentación y archivo	()	()	()	()
d) Redacción (distribución)	()	()	()	()
e) Ortografía	()	()	()	()
f) Relaciones Humanas	()	()	()	()
g) Desarrollo personal y motivación	()	()	()	()

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ENUMERE DEL 1 AL 5 LOS TEMAS EN QUE LE INTERESA CAPACITARSE, CONSIDERANDO QUE EL 1 ES EL MAS IMPORTANTE Y EL 5 EL MENOS IMPORTANTE.

- a) Básicos de administración ()
b) Correspondencia ()
c) Documentación y archivo ()
d) Redacción (distribución) ()
e) Ortografía ()
f) Relaciones Humanas ()
g) Desarrollo personal y motivación ()

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.

- a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADA EN IMPARTIR CAPACITACION ?

- a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

QUESTIONARIO A PERSONAL ADMINISTRATIVO

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
BASE () CONFIANZA ()
a) MODULO () b) OFICINAS CENTRALES () c) DIVISION ()
NOMBRE _____
PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____
CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

ESCOLARIDAD:

a) Primaria () b) Secundaria ()
c) Preparatoria () d) Otra _____

DESCRIBA BREVEMENTE LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE DESEMPEÑA:

DE LAS ANTERIORES CUALES SON LAS QUE MAS SE LE DIFICULTAN:

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO, EN QUE TEMAS PIENSA QUE DEBERIA CAPACITARSE PARA REALIZAR MEJOR SUS TAREAS. (Ponga primero el de mayor importancia).

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE:

a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A JEFES DE DEPARTAMENTO

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____
a) MODULO () b) OFICINAS CENTRALES () c) DIVISION ()

NOMBRE _____

PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____

CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS _____

ESTUDIOS PROFESIONALES DE _____

OBTUVO SU TITULO: a) SI () b) NO ()

DESCRIBA BREVEMENTE LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO: _____

DE LAS ANTERIORES CUALES SON LAS QUE SE LE DIFICULTAN O EN LAS QUE TIENE PROBLEMAS: _____

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO EN QUE TEMAS PIENSA QUE DEBERIA CAPACITARSE PARA REALIZAR MEJOR SUS TAREAS. (Ponga primero el de mayor importancia). _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE:

a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

¿ ESTA INTERESADO EN IMPARTIR CAPACITACION ?

a) SI () b) NO ()

EN QUE TEMA (S) _____

CUESTIONARIO A: GERENTES DE OFICINAS CENTRALES Y
GERENTES MODULARES

PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

MODULO () DIVISION () OFICINAS CENTRALES ()

NOMBRE _____

PUESTO INMEDIATO AL QUE REPORTA _____

CURSOS TOMADOS EN RUTA-100 _____

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS _____

ESTUDIOS PROFESIONALES DE _____

OBTUVO SU TITULO a) SI () b) NO ()

DESCRIBA BREVEMENTE LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE DESEMPEÑA.

DE LAS ANTERIORES CUALES SON LAS QUE MAS SE LE DIFICULTAN O EN LAS
QUE MAS TIENE PROBLEMAS. _____

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN SU PUESTO, EN QUE
TEMAS LE GUSTARIA CAPACITARSE PARA REALIZAR MEJOR SUS ACTIVIDADES.
(Ponga primero el de mayor importancia). _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.

a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

CUESTIONARIO A JEFES CON RESPECTO A SU PERSONAL

PUESTO _____ AREA _____

MODULO () DIVISION () OFICINAS CENTRALES ()

NOMBRE _____

PUESTO INMEDIATO SUBORDINADO (QUE LE REPORTA)

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

DESCRIBA BREVEMENTE LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE DESEMPEÑA SU SUBORDINADO:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

DE LAS ANTERIORES, CUALES SON LAS QUE A SU SUBORDINADO MAS SE LE DIFICULTAN O EN LAS QUE ENCUENTRA PROBLEMAS:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN EN SU PUESTO, EN QUE TEMAS PIENSA QUE DEBERIAN CAPACITARSE PARA REALIZAR MEJOR SUS TAREAS. (Empiece con la de mayor importancia)

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

MARQUE CON UNA "X" EL HORARIO MAS CONVENIENTE PARA CAPACITAR A SUS SUBORDINADOS.

a) Matutino () b) Vespertino () c) Sábados ()

NOTA: ESTE CUESTIONARIO SE UTILIZO PARA ENTREVISTAR AL JEFE CORRESPONDIENTE A CADA UNO DE LOS PUESTOS.