

20  
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Escuela Nacional de Trabajo Social**

**EL PROGRAMA DE EXTENSIONISMO INDUSTRIAL COMO  
PLATAFORMA DE DESARROLLO EN EL AREA EMPRESARIAL  
PARA TRABAJO SOCIAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL  
P R E S E N T A N :  
MAGDALENA MEDINA SANCHEZ  
ALMA GPE. ROSAS MALDONADO**

**Asesor: Lic. María de Jesús López Amador**



**México, D.F.**

**Enero de 1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

**A NUESTRA ASESORA**

**LIC. MARÍA DE JESÚS LÓPEZ AMADOR**

**POR ESA GRAN CONFIANZA E IMPULSO PARA TRABAJAR  
CONJUNTAMENTE Y SOBRE TODO POR EL TIEMPO QUE DEDICO A LA  
REALIZACIÓN Y SUPERVISIÓN DE ESTE TRABAJO.**

**A LOS MIEMBROS DEL II. JURADO**

**LIC. MAGALI ODETTE CABROLIE VARGAS  
LIC. MA. DE LOURDES BARREIRO RODRÍGUEZ  
LIC. ANGÉLICA HERRERA LOYO  
LIC. ALBERTO MENENDEZ GUZMAN**

**"ALABARE A MI DIOS"**

**¡QUE NUMEROSAS SON TUS OBRAS!  
¡CON CUANTA SABIDURÍA LAS HICISTE!  
¡ETERNA GLORIA AL SEÑOR!  
¡CANTARE AL SEÑOR MIENTRAS EXISTA!**

**GRACIAS SEÑOR JESÚS**

**SALMO 104**

**A MI FAMILIA**

**SABIENDO QUE JAMAS EXISTIRA UNA FORMA DE AGRADECER ESTA  
VIDA DE LUCHA, SACRIFICIO Y SUPERACIÓN CONSTANTE, SOLO  
ESPERO QUE COMPRENDAN QUE ESTE LOGRO TAMBIÉN ES SUYO.**

**A MIS AMIGOS**

**POR SUS ORACIONES Y APOYO DURANTE TODO ESTE TIEMPO**

**ALMA**

**A DIOS**

**QUIEN SIEMPRE ESTUVO CONMIGO EN TODO MOMENTO, ELIMINANDO MI CAMINO DÍA CON DÍA, Y POR PERMITIRME LOGRAR ESTA META Y COMPARTIRLA CON MIS SERES QUERIDOS.**

**A MIS PADRES Y HERMANOS**

**AGRADECIENDO PROFUNDAMENTE EL ESFUERZO DEDICACIÓN Y COMPROMISO QUE JUNTOS REALIZARON, HACIENDO SUYA UNA DE MIS MÁS GRANDES ASPIRACIONES QUE HOY VEMOS CULMINADA.**

**A MIS AMIGAS**

**GRACIAS POR SU AMISTAD, COMPRENSIÓN, CARIÑO Y APOYO QUE EN TODO MOMENTO ME BRINDARON.**

**A TODOS AQUELLOS QUE CON SU APOYO Y CONFIANZA HAN PARTICIPADO DE ALGUNA FORMA, PARA ALCANZAR UNA DE MIS METAS MAYORES.**

**MAGDA**

## INDICE

Página

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1 PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS EN MEXICO Y LA POLITICA INDUSTRIAL</b>	
1.1 CRISIS ECONOMICA E INDUSTRIAL DE MEXICO.....	7
1.2 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS ANTE LA APERTURA COMERCIAL	
1.2.1 FINANCIAMIENTO -MICRO, PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA.....	18
1.2.2 MODERNIZACION DE LA PLANTA PRODUCTIVA.....	23
1.2.3 CAPACITACION.....	27
1.3 LAS POLITICAS DEL GOBIERNO	
1.3.1 PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZACION INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR (1990-1994).....	32
1.3.2 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD (1990-1994).....	35
1.3.3 EL PAPEL DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.....	36
<b>CAPITULO 2 LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO COMO BASE DE ACCION DEL PROGRAMA DE EXTENSIONISMO INDUSTRIAL</b>	
2.1 PANORAMICA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO	
2.1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS Y LEGALES.....	40
2.1.2 LA FUNCION DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS..	46
2.1.3 PROPOSITOS Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION DE LA CAPACITACION.....	56
2.2 REQUISITOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS PARA EL REGISTRO DE LA ORGANIZACION DE LA CAPACITACION DE LAS EMPRESAS ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	
2.2.1 INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	57
2.2.2 ACTUALIZACION DE LA COMISION MIXTA.....	61
2.2.3 FORMULACION Y PRESENTACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	62
2.2.4 MODIFICACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS.....	65
2.2.5 ELABORACION Y REGISTRO DE LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.....	66

<b>2.3 EL PROGRAMA DE EXTENSIONISMO INDUSTRIAL</b>	
<b>2.3.1 ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE EXTENSIONISMO INDUSTRIAL</b>	68
<b>2.3.2 OBJETIVOS</b>	71
<b>2.3.3 FUNCIONES ESPECIFICAS DEL EXTENSIONISTA INDUSTRIAL</b>	72
<b>2.3.4 BASES PARA EL DESARROLLO DEL EXTENSIONISTA INDUSTRIAL</b>	74

**CAPITULO 3 ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LAS EMPRESAS**

<b>3.1 ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION</b>	76
<b>3.2 FASES QUE INTEGRAN EL PROCESO CAPACITADOR</b>	
<b>3.2.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES</b>	78
<b>3.2.2 PROGRAMACION</b>	82
<b>3.2.3 EJECUCION</b>	102
<b>3.2.4 EVALUACION</b>	109
<b>3.2.5 SEGUIMIENTO</b>	117

**CAPITULO 4 LA ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION EN DOS EMPRESAS: CASOS PRACTICOS DE TRABAJO SOCIAL**

<b>4.1 CASO 1 EMPRESA DISTRIBUIDORA ELECTRICA URQUIJO S.A. DE C.V.</b>	
<b>4.1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA</b>	122
<b>4.1.2 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION</b>	123
<b>4.1.3 PROGRAMACION</b>	124
<b>4.1.4 EJECUCION</b>	129
<b>4.1.5 EVALUACION</b>	129
<b>4.1.6 SEGUIMIENTO</b>	129
<b>4.2 CASO 2 EMPRESA SERVICARWASH S.A. DE C.V.</b>	
<b>4.2.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA</b>	130
<b>4.2.2 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION</b>	131
<b>4.2.3 PROGRAMACION</b>	132
<b>4.2.4 EJECUCION</b>	136
<b>4.2.5 EVALUACION</b>	136
<b>4.2.6 SEGUIMIENTO</b>	136

**CAPITULO 5 EL TRABAJO SOCIAL Y SU IMPACTO EN EL AREA EMPRESARIAL**

<b>5.1 EL TRABAJADOR SOCIAL COMO AGENTE DE CAPACITACION.....</b>	<b>137</b>
<b>5.2 TIPOS Y REGISTRO DE AGENTES CAPACITADORES EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.....</b>	<b>141</b>
<b>5.3 CARACTERISTICAS DE LOS AGENTES CAPACITADORES.....</b>	<b>145</b>
<b>5.4 EL EMPRESARIO Y EL TRABAJO SOCIAL: ¿UNA OPCION DESCONOCIDA?.....</b>	<b>155</b>
<b>5.5 RETOS Y PERSPECTIVAS DE TRABAJO SOCIAL EN EL AREA EMPRESARIAL.....</b>	<b>163</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>169</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>	<b>174</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>181</b>

## INTRODUCCIÓN

El trabajador social es uno de los profesionistas que interviene en el Programa de Extensionismo Industrial incrementando sus conocimientos, habilidades y destrezas en la dirección y desarrollo de las acciones de capacitación en las organizaciones empresariales.

Para el trabajador social ha sido difícil introducirse al área empresarial quizá por no disponer de los elementos necesarios que le abran las puertas a este ámbito. De aquí surge la necesidad de dar a conocer a los Licenciados en Trabajo Social la sistematización de una experiencia profesional que se llevó a cabo dentro del Programa de Extensionismo\* Industrial del 16 de agosto de 1993 al 16 de marzo de 1994; el objetivo será dar a conocer las actividades que se desarrollan dentro del programa, comprendiendo la función de la capacitación en las empresas, la organización del proceso capacitador y los requerimientos técnicos y legales en la materia.

Uno de los signos de nuestro tiempo es el cambio acelerado en las estructuras económicas y sociales. En los umbrales del siglo XXI los equilibrios del poder en el mundo están cambiando, las agrupaciones económicas de naciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes, el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales, las formas de competencia en los mercados mundiales son todos elementos de una profunda transformación.

Nota: Haciendo una revisión de conceptos solamente se encontró la palabra extensión por lo cual se procedió a construir una primera

definición de término extensionismo, entendiéndose como la acción que permitirá multiplicar un hecho y/o evento en un lugar determinado; ahora bien, el extensionismo industrial es la propagación de las disposiciones legales, administrativas y técnicas de la capacitación de las empresas en México.

El énfasis en la capacitación adquiere sentido en una época como la actual, en la que el cambio tecnológico acelerado exige no sólo la transformación de los perfiles ocupacionales que habrán de tener quienes se incorporen en los próximos años a la actividad productiva, sino también un vasto proceso de readaptación de la población económicamente activa.

En México, la capacitación no ha desarrollado todo su potencial en la formación permanente de los recursos humanos. Los servicios que se imparten en la actualidad, a través de una amplia red de instituciones muy heterogéneas de carácter público y privado o los que se ofrecen en el interior de la empresa, si bien han mostrado en la última década un aumento considerable, tienen aún un enfoque limitado.

La capacitación se ha entendido equivocadamente como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de un puesto, pero son escasas aún las empresas que la asumen como una tarea permanente de actualización, motivación y superación profesional. En un gran número de casos, el trabajador o el ejecutivo adquieren a través de la experiencia los conocimientos indispensables para desempeñarse en su nueva posición.

La capacitación debe entenderse como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. En este sentido, se concibe a la capacitación no sólo como un medio para

lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

Aún cuando para todas las empresas existe la obligación legal de capacitar, buen número de unidades productivas pequeñas y medianas tienen serios impedimentos para llevar a cabo programas efectivos de capacitación, tanto por temor a invertir en recursos humanos por su alta movilidad entre empresas, como por no contar con la infraestructura necesaria para ello.

La política industrial de México en los últimos años ha tratado de apoyar primordialmente a la micro, pequeña y mediana empresa, debido al latente peligro de que sucumban como consecuencia de la crisis económica y la apertura al libre comercio que cada vez se diversifica más.

Ante esta panorámica, el gobierno federal ha intentado encaminar sus esfuerzos para apoyar al sector más susceptible y con más riesgo de desaparecer, es decir, el sector microempresarial; y es por medio de diversas instituciones gubernamentales que se otorga financiamiento, capacitación y promoción empresarial. Sin embargo, a pesar del apoyo del gobierno al sector microempresarial, la perspectiva de alcanzar el éxito es quizá para muchos muy difícil de lograr sino se cuenta con la decisión y acuerdos necesarios de ambas partes: empresarios y gobierno. La intervención de ambos es necesaria para sacar adelante la economía del país, y para ello es importante que a la capacitación y al adiestramiento se les vea como una vía idónea para lograrlo; y se alcanzará en la medida en que existan empresarios decididos y convencidos a modernizar y actualizar sus empresas y de un gobierno flexible que facilite y apoye el proceso de capacitación.

Dentro de este contexto la Secretaría del Trabajo y Previsión Social implementó el Programa de Extensionismo Industrial, cuyo objetivo es el de contribuir al desarrollo de las condiciones de trabajo que permitan al trabajador desempeñar sus funciones, a través de la asesoría y orientación a las micro, pequeñas y medianas empresas sobre los procedimientos técnicos, administrativos y legales de la capacitación.

A través de un directorio único de empresas que tiene a su cargo la STPS, se designan las empresas que deben ser visitadas; este criterio se determina básicamente por la irregularidad de su proceso capacitador en material legal y, por falta de antecedentes en este aspecto. Una vez que esto se determina, se asigna a cada prestador de servicio social 30 empresas (entre micro, pequeñas y medianas), que quedan a su cargo para brindar la orientación y asesoría necesaria en materia de capacitación.

La labor del extensionista industrial inicia realizando una etapa previa de entrevistas con los encargados de capacitación de cada empresa, para indicar el objetivo del programa y verificar así la condición legal y administrativa en que se encuentran las empresas en el aspecto de capacitación. De esta forma se dió un seguimiento a cada empresa que aceptó la asesoría, hasta regularizar o restablecer su situación en materia de capacitación.

Los requerimientos legales en materia de capacitación y adiestramiento que una empresa debe cumplir ante las autoridades federales, así como, la implementación de la organización del proceso de capacitación fueron los ejes fundamentales en la conducción del Programa de Extensionismo Industrial.

Debido a que sería imposible presentar en un trabajo como este, el resultado de cada una de las empresas visitadas, se presentarán dos casos

prácticos de empresas en las que se llevo a cabo una orientación-asesoría y supervisión del proceso de capacitación; las empresas a las que nos referimos son "Distribuidora Eléctrica Urquijo S.A de C.V." y "Servicarwash S.A. de C.V." las razones fundamentales para su elección fueron: primera porque la organización del proceso de capacitación que ahí se obtuvo fue muy claro y segundo, porque la participación y disponibilidad del empresario permitió un buen desarrollo del proceso.

El contenido de este trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el primer capítulo se abordará la problemática de las empresas en México, sus retos y la estructura que el gobierno federal dio a las políticas industriales para dar solución a la crisis industrial del país. Una vez establecido el marco de referencia.

El segundo capítulo contendrá los aspectos generales que conforman al Programa de Extensionismo Industrial, la panorámica de la capacitación y adiestramiento en México y los requisitos legales y administrativos para el registro de la organización de la capacitación en las empresas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El tercer capítulo describirá las fases que integran la organización del proceso de capacitación; y el cuarto capítulo presenta la experiencia obtenida en dos empresas en las que se efectuó dicho proceso. Finalmente, en el último capítulo trataremos de establecer el impacto de Trabajo Social en el área empresarial, reconociendo obstáculos y limitaciones pero también opciones, retos y perspectivas.

La utilidad y novedad de este trabajo radica en que se va a presentar la organización del proceso de capacitación que se realiza en las empresas, siendo este proceso aún desconocido para muchos trabajadores sociales, no porque sus bases sean desconocidas sino porque quizá para muchos profesionistas en Trabajo Social esto sea una

interrogante: ¿Qué es la organización del proceso de capacitación?,  
¿Cuál será la función de Trabajo Social en este proceso?, ¿Realmente un  
trabajador social podrá llevarlo a cabo?; a estas y a otras interrogantes  
intentaremos dar respuesta.

## CAPITULO I

### PROBLEMATICA DE LAS EMPRESAS EN MEXICO Y LA POLITICA INDUSTRIAL

#### 1.1 CRISIS ECONOMICA E INDUSTRIAL DE MEXICO

La problemática de las empresas en México debe ser evaluada desde una visión estructural para poder determinar las causas principales que hasta nuestros días mantienen a la Industria en una aguda crisis económica, teniendo en consideración las necesidades más apremiantes de la micro, pequeña y mediana empresa que se enmarcan básicamente en el financiamiento, la capacitación y la modernización de la planta productiva. Aunado a este contexto el objetivo de este primer capítulo requerirá asimismo de la descripción de la política industrial emanada por el gobierno federal, lo que permitirá obtener elementos estructurales para analizar objetivamente las causas, las consecuencias y las perspectivas de la Industria en México.

La transformación de la economía internacional caracterizada por la globalización de los mercados y la transformación de los bloques económicos, han determinado nuevas prácticas de concurrencia al comercio mundial. En estos nuevos mecanismos se concibe al mundo como un solo mercado, ya sea para adquirir insumos, realizar el proceso de producción o comercializar bienes y servicios.

México, se ha incorporado a los retos de la economía de globalización desde el momento en que ingresó al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT), acuerdo que se celebró en 1986 durante el gobierno de Miguel de la Madrid.

El GATT es un convenio de comercio multilateral cuyo principal objetivo es la liberalización del comercio internacional y prevé una serie de medidas para proteger a los países en vías de desarrollo de los daños y perjuicios que les pudiera causar la apertura de sus economías.

La economía de México en el último sexenio (1988-1994), se caracterizó por confirmar el ingreso de nuestro país al mercado de libre comercio. Situación que se confirma en 1992 cuando llega a su fin la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, celebrado entre México, Estados Unidos y Canadá; el tratado pretende incrementar los flujos económicos entre los tres países que eliminarán en forma paulatina, las barreras arancelarias y no arancelarias. Esta eliminación permitirá un aumento del comercio y la inversión entre los tres países y propiciará la creación de nuevas fuentes de trabajo.

La apertura comercial en México, se venía planteando desde el gobierno de José López Portillo, pero es en el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) cuando se estructura dicha política en el marco de los ámbitos respectivos del Estado y la empresa privada, así como en la competencia internacional a partir de un sistema de libre mercado, estrategia que se consolidó en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari.

En este período el principal instrumento fue el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994), que tuvo como uno de sus propósitos fundamentales lograr que México se insertará en la economía mundial mediante la modernización de la planta productiva y el fortalecimiento del sector exportador. Para esto se propuso el Acuerdo para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios; también bajo este mismo esquema se firmó el llamado Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE) que ratificó la alianza entre el gobierno y los

empresarios, manteniendo deprimidos los salarios y controlando la inflación.

"La política económica de México durante la administración del presidente, Carlos Salinas de Gortari, se enfocó hacia reformas estructurales con orientación del mercado exterior para elevar los niveles de vida mediante una mayor productividad. Dichos esfuerzos requerían de un contexto de estabilidad macroeconómica sustentado en finanzas públicas sanas".<sup>1</sup> Claramente se lograron avances macroeconómicos importantes en cuanto a la estabilidad económica a través del control del gasto público, de una política cambiaria estable, de la apertura de la inversión extranjera, de la reducción de la deuda y básicamente del control inflacionario. Pero como un todo, la estrategia demostró ser exitosa, en un primer momento, aunque hubo señales a fines de 1993 indicando que se requerían correcciones y que el modelo presentaba severos problemas. Y es así, que mientras los ojos del mundo estaban puestos en nuestro país al constatar con gran asombro el éxito de la política macroeconómica; la microeconomía caía en una fuerte crisis, afectando a la población que jamás experimentó los beneficios de la macroeconomía en sus bolsillos

Esta situación provocó que el mercado nacional se viera gravemente afectado al caer el poder adquisitivo de la población y que miles de empresas se debilitaran y otras tantas, a duras penas pudieran sobrevivir.

Aunque aparentemente se había sostenido una política cambiaria congruente pronto se dejó sentir la devaluación paulatina de la moneda nacional, y a partir de 1993 se acentuó la inestabilidad económica.

---

<sup>1</sup> NACIONAL FINANCIERA, "Como estamos manejando el peso", Revista: El Mercado de Valores, No. 2, Feb. 1995, pp. 16.

La reducción de la demanda interna, la agudización de la competencia, las políticas económicas restrictivas, el alto índice de desempleo, entre otras causas, condujeron a una evidente desaceleración económica que ha puesto en serios conflictos a la planta productiva mexicana y ha acentuado su falta de competitividad en el mercado nacional.

"Las últimas semanas de 1994 atestiguaron la repentina inestabilidad de los mercados financieros de México. En particular, el déficit de cuenta corriente de México se incrementó. Hay dos factores tras este crecimiento del déficit que merecen mencionarse: primero, una tasa de deslizamiento del peso que fracasó al no seguir el mismo paso de la inflación doméstica, lo que condujo a una sobrevaluación del peso; segundo, un rápido crecimiento del gasto del sector privado, disparado por un peso sobrevaluado y un excesivo crecimiento en la cartera de crédito de la banca de desarrollo que llevó a una escasez en el ahorro interno. Desafortunadamente, a estos factores económicos implícitos, se añade el efecto de la violencia política de 1994 los cuales inevitablemente pesaron sobre las expectativas de los inversionistas extranjeros y nacionales".<sup>2</sup>

La fuerte depresión económica que hoy se enfrenta se está reflejando en los sectores productivos y es precisamente el sector microempresarial el más vulnerable en este contexto.

"En México las micro, pequeñas y medianas empresas son célula básica del tejido productivo nacional y elemento fundamental del crecimiento económico. En una investigación reciente del INEGI y NAFIN se detectó que el 98% de las unidades productivas establecidas en el país esta representado por las micro, pequeñas y medianas empresas,

---

<sup>2</sup> Ibidem., pp. 17

segmento que absorbe más del 50% de la mano de obra y aporta 43% del valor de producción equivalente al 11% del PIB.

De este conjunto de empresas 97% es micro, 2.7% pequeña y 0.3% mediana. Asimismo 57% pertenece al sector comercial, 31% al de servicios, 11% al manufacturero y 1% al de la industria de la construcción".<sup>3</sup>

"La problemática que enfrentan dichas empresas en México, se debe en 43% a problemas de administración, 24% a problemas de financiamiento, 16% a la política fiscal, 10% a las ventas, 4% a la producción y otro 4% a los insumos que utilizan. La administración es el área que presenta mayores problemas dentro de la micro, pequeña y mediana empresa. Esto es atribuible en su mayoría (78%), a una falta de sistema administrativo o a que el que existe no es eficiente".<sup>4</sup>

Por otra parte "las micro, pequeñas y medianas empresas se concentran en 8 entidades federativas: Distrito Federal (15.6%), Estado de México (8.5%), Puebla (8%), Jalisco (7.3%), Veracruz (6.1%), Guanajuato (5%), Michoacán (5%), Nuevo León (4.2%). Cabe destacar que en las dos primeras y la última los establecimientos de menor tamaño han logrado desarrollarse parcialmente gracias a los mecanismos como la subcontratación. En Puebla, Jalisco, Guanajuato y Michoacán predominan las empresas independientes orientadas a la actividad artesanal".<sup>5</sup>

Es importante mencionar "la definición que la Secretaría del Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) da acerca de la micro, pequeña y

<sup>3</sup> "La exportación indirecta opción de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas", Revista Comercio Exterior, No. 11, México, Nov. 1994, pp. 960

<sup>4</sup> Instituto de Proposiciones Estratégicas (IPE), "Ineficiencias Administrativas. Lastra de Microempresas", El Financiero, 08-Septiembre-1993, pp. 22

<sup>5</sup> "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización", Revista: Comercio Exterior, No. 6, México, Junio 1993, pp. 545

mediana empresa en cuanto al número de personas ocupadas y al monto de los salarios:"<sup>4</sup>

**MICROEMPRESAS:** Son los pequeños negocios que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales y que ocupan de 1 a 15 personas como máximo.

**PEQUEÑAS:** Son las empresas que manejan de 110 salarios mínimos anuales a 1115 salarios por ventas anuales y ocupan directamente de 16 a 100 personas.

**MEDIANAS:** Son las empresas que manejan un volumen anual de ventas de 1116 salarios mínimos anuales a 2010 y ocupan de 101 a 250 personas.

Pese a su importancia para el desarrollo económico de México las micro, pequeñas y medianas empresas tienen problemas que afectan su eficiencia y condicionan su avance; si bien es cierto que en su mayoría éstos datan de tiempo atrás las condiciones prevaletientes en los últimos años se han agravado.

Los problemas específicos a los que se enfrenta este sector están relacionados con:

a) "La baja calificación de su mano de obra que afecta la eficiencia operativa.

b) La reducida utilización de la capacidad instalada y la falta de sistemas de administración moderna.

c) La carencia de información técnica para seleccionar maquinaria y equipo o adoptar medidas para elevar la productividad, aspecto estrechamente relacionado con la compra de tecnología y el uso de controles sistemáticos de calidad.

---

<sup>4</sup> "Programa para la modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, SECOFI, pp. 9-10

d) La insuficiente red de comunicaciones y servicios, lo que propicia bajos niveles de desarrollo e integración del mercado nacional.

e) La escasa participación de los programas de adquisiciones del sector público, debido a los trámites excesivos y a las condiciones de pago vigentes.

f) Su limitada capacidad financiera que las obliga a comprar sus insumos en el mercado abierto (casi siempre al menudeo), donde son más caros, de menor calidad y con variaciones constantes de precios".<sup>7</sup>

g) El tipo de administración de los negocios que en su mayoría se trata de sociedades de tipo familiar.

h) El nivel cultural y profesional de los empresarios .

i) Las dificultades para obtener apoyo crediticio oportuno, que las obliga a recurrir a fuentes alternativas inadecuadas, como el financiamiento de proveedores y prestamistas, que encarecen los préstamos, deterioran su capacidad financiera y ponen en peligro su solvencia.

j) El crédito no siempre es oportuno y se les imponen unos requisitos que, además de excesivos a menudo resultan sumamente complejos.

k) La insuficiencia de capital de trabajo, lo que con frecuencia las obliga rechazar negocios de subcontratación con las grandes industrias

l) La poca o nula experiencia en investigación de mercados.

m) Obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo.

n) Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento.

o) Ausencia de estándares de calidad adecuados.

Debido a la composición de la planta productiva es difícil que muchas compañías logren ser competitivas en el plano internacional, y no

---

<sup>7</sup> "Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización", Op.cit. pp. 545

solo eso, un gran número de ellas ni siquiera podrá hacerlo en el mercado mexicano, al cual concurren un sinúmero de productos extranjeros.

Sin embargo a pesar de toda la problemática que atañe a la micro, pequeña y mediana empresa los propios empresarios y diferentes expertos en economía reconocen que éstas empresas cuentan con algunas ventajas que les permitirán sobrevivir:

- La facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado.
- La posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda (flexibilidad productiva).

En este sentido es necesario aclarar que al hablar de flexibilidad de la planta productiva nos estamos refiriendo a la "posibilidad de adaptar al mercado el tipo de bienes que se fabrican, la cantidad y calidad de mano de obra, los insumos y el proceso productivo mismo".<sup>8</sup>

Existen además dos mecanismos que podrían adoptar las micro, pequeñas y medianas empresas para mantenerse en el mercado, y que han sido apoyados por el gobierno federal y por la propia planta productiva.

El primero de ellos es la subcontratación que permitirá combinar los tamaños de las empresas: A las grandes le convendrá mantener los procesos de ensamblaje, subcontratando con las pequeñas la mayor parte de sus componentes, este mecanismo es ideal cuando se requieren varios procesos segmentados. A pesar de que la subcontratación parece ser una opción adecuada, puede convertirse también en una clara desventaja al ser absorbida la micro o pequeña empresa por la gran industria.

---

<sup>8</sup> "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas", Revista: Comercio Exterior, No. 6, México, Junio 1993, pp. 572

El segundo mecanismo es el denominado "empresas integradoras" tendencia que formó parte de una estrategia más para fortalecer el sector microempresarial, derivada del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994.

La empresa integradora se puede definir como "una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana".<sup>9</sup>

La formación de empresas integradoras puede ofrecer a los empresarios algunos beneficios entre los que se encuentran: la obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad de entrega, así como una mayor capacidad de negociación en los mercados para obtener productos terminados, tecnología y maquinaria; además, esta modalidad de empresas integradoras facilita el acceso al financiamiento y crédito bancario.

Hay que reconocer sin embargo que este tipo de asociaciones empresariales pueden tener altos riesgos al presentarse desventajas productivas entre las empresas en cuanto a aspectos de calidad, tecnología, de responsabilidad y compromiso empresarial. Puede darse el caso en que una de las empresas que forman parte del modelo integrador no responda a la demanda productiva, arrastrando así a las demás empresas.

Como se ha apreciado, ambos mecanismos presentan claras desventajas y por lo tanto no representan la alternativa más idónea para la micro, pequeñas y medianas empresas.

Frente a todos estos problemas y retos que enfrentan las empresas del país es necesario la elaboración de una política industrial que

---

<sup>9</sup> "Empresas integradoras: Origen y características", Revista: El Mercado de Valores, No. 10, México, Octubre 1994, pp. 23

contenga claramente las demandas del sector privado y el apoyo total del gobierno federal.

A criterio del sector empresarial los puntos básicos que pueden impulsar la formulación de una política industrial para México, podrían ser los siguientes:

1. "Promover un esquema de política industrial para el cambio estructural a nivel productivo, que tenga como eje fundamental la promoción integral de la competitividad de las empresas, la infraestructura económica, así como de los apoyos y servicios del gobierno.

2. Buscar efficientar el desempeño de la banca de desarrollo, a través de su operación en el primer piso para proyectos empresariales competitivos y para sectores vulnerables por la apertura, creando nuevos esquemas e instrumentos crediticios.

3. Diseñar un conjunto de instrumentos de apoyo a la competitividad de la micro y pequeña industria, similares a los que utilizan nuestros socios comerciales.

4. Perfeccionar la apertura comercial para evitar incongruencias arancelarias, prácticas desleales y falta de reciprocidad comercial.

5. Diseñar un agresivo sistema nacional para la reconversión tecnológica y ambiental de la industria nacional, a través de la incorporación de nuevos esquemas educativos, de capacitación, de vinculación activa entre las universidades y el sector productivo, así como de la reorganización total de la administración pública en materia de industria, comercio, ciencia y tecnología.

6. Promover la evaluación global de la competitividad industrial en el concierto global y diseñar programas específicos por rama de actividad y zonas de rápida industrialización.

7. Promover el fortalecimiento de los organismos de representación Industrial, con el fin de que se conviertan en instancias especializadas de prestación de servicios industriales.

8. Consolidar la estrategia de ampliación de mercados Internacionales con una política agresiva de promoción de exportaciones que incluya una reorganización, especialización y profundización de los servicios al comercio exterior, la promoción de negocios y la necesaria vinculación con la política exterior del país que tendrá que asumir una nueva vertiente comercial de acción.

9. Propiciar la vinculación estratégica de la política Industrial del país con el perfeccionamiento, especialización y ampliación de la infraestructura para la competencia, los instrumentos de operación de un mercado globalizado y la congruencia presupuestal para impulsar la vocación productiva de las regiones, así como una estrecha coordinación de los instrumentos de promoción industrial con los tres niveles del gobierno".<sup>10</sup>

La búsqueda de una política Industrial estructural, equilibrada y realista donde coincidan empresarios y gobierno dándole la dirección correcta para que las empresas mexicanas representadas en un gran porcentaje por micro, pequeñas y medianas, puedan ser el motor fundamental de la economía mexicana.

## **1.2 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS ANTE LA APERTURA COMERCIAL**

---

<sup>10</sup> "Líneas de Acción de la Comisión de la Industria para el Diseño y Seguimiento de la Política Industrial", Revista: Industria, Vol. 6, No. 65, México, Agosto 1994, pp. 8-9.

7. Promover el fortalecimiento de los organismos de representación industrial, con el fin de que se conviertan en instancias especializadas de prestación de servicios industriales.

8. Consolidar la estrategia de ampliación de mercados internacionales con una política agresiva de promoción de exportaciones que incluya una reorganización, especialización y profundización de los servicios al comercio exterior, la promoción de negocios y la necesaria vinculación con la política exterior del país que tendrá que asumir una nueva vertiente comercial de acción.

9. Propiciar la vinculación estratégica de la política industrial del país con el perfeccionamiento, especialización y ampliación de la infraestructura para la competencia, los instrumentos de operación de un mercado globalizado y la congruencia presupuestal para impulsar la vocación productiva de las regiones, así como una estrecha coordinación de los instrumentos de promoción industrial con los tres niveles del gobierno".<sup>10</sup>

La búsqueda de una política industrial estructural, equilibrada y realista donde coincidan empresarios y gobierno dándole la dirección correcta para que las empresas mexicanas representadas en un gran porcentaje por micro, pequeñas y medianas, puedan ser el motor fundamental de la economía mexicana.

## **1.2 PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS ANTE LA APERTURA COMERCIAL**

<sup>10</sup> "Líneas de Acción de la Comisión de la Industria para el Diseño y Seguimiento de la Política Industrial", Revista: Industria, Vol. 6, No. 65, México, Agosto 1994, pp. 8-9.

## 1.2.1 FINANCIAMIENTO: MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El financiamiento es el líquido vital de las empresas pequeñas y también su preocupación cotidiana. "Los problemas de financiamiento son característicos de las micro, pequeñas y medianas empresas y pueden ser cruciales en algunos momentos del desarrollo empresarial. Estos pueden ocurrir cuando se resuelve crear la empresa; durante las fases de expansión, pues una inadecuada estructura financiera no permite cubrir los requerimientos de inversiones y aún los de capital circulante; cuando se decide reestructurar la empresa o reconvertir las actividades productivas; lo cual exige fuertes inversiones; y en el momento en que se decide realizar una investigación para el desarrollo posterior de nuevos productos o procesos.

Por razones estructurales las micro, pequeñas y medianas empresas por la falta de una economía a escala y de una tecnología obsoleta, tienen un menor acceso al financiamiento, al mismo tiempo que soportan un mayor costo financiero por tipos de interés más altos y períodos de amortización más cortos. También carecen de capacidad suficiente para ofrecer garantías y negociar ante el sistema financiero.

Las políticas financieras sanas son indispensables para que las micro, pequeñas y medianas empresas crezcan, ya que, los grandes déficit de recursos financieros, los altos índices de inflación, las políticas monetarias restrictivas y el encarecimiento de las tasas de interés tienen en conjunto un efecto negativo más grave para este segmento empresarial así como para las instituciones financieras de desarrollo en materia de recuperación crediticia y situación patrimonial".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas" Op.cit. pp. 576-577

Las instituciones financieras encargadas de apoyar al sector empresarial son por supuesto la banca nacional mexicana y las instituciones de carácter gubernamental e internacional, entre las que se encuentran la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Nacional Financiera (NAFIN), la Comisión Mixta para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (COMIN); así como el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y la Banca de Desarrollo.

De las instituciones anteriormente mencionadas, Nacional Financiera actualmente es la instancia que ha ejercido un mayor desarrollo como promotor industrial estructurando y aplicando diversos proyectos y programas en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Nacional Financiera cuenta con seis programas de apoyo a las iniciativas empresariales para consolidar y modernizar las actividades de la planta productiva.

Estos programas, que reflejan las prioridades que se desean respaldar son:

- Programa para la micro y pequeña empresa (PROMYP)
- Programa para la modernización
- Programa de desarrollo tecnológico.
- Programa de infraestructura industrial
- Programa de mejoramiento del medio ambiente
- Programa de estudios y asesorías.

A pesar de que estos programas tienen enfoques distintos todos convergen en un solo vértice: cubrir con mayor flexibilidad los requerimientos de apoyo financiero a todos los ámbitos del desarrollo productivo.

Por otra parte, existen también algunos grupos financieros no bancarios que participan en el acceso de financiamiento a la industria. Estos son:

**Arrendamiento:** Contrato por medio del cual la arrendadora está obligada a adquirir determinados bienes tangibles, y otorgar su uso y goce temporal, en un plazo forzoso, a cambio de una contraprestación que se liquidará en pagos parciales, debiendo ser ésta equivalente o mayor al valor del bien.

**Factoraje:** Por virtud del contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero conviene con el cliente en adquirir derechos de crédito que este tenga a su favor por un precio determinado o determinable en moneda nacional o extranjero, independientemente de la fecha y la forma en que se pacte.

**Aflanzadoras:** Las instituciones de fianzas encuentran su regulación mediante el otorgamiento de una autorización (licencia o permiso) que concede el Estado. El contrato de fianza es pues aquel mediante el cual una persona (en este caso las aflanzadoras) se compromete a pagar por el deudor si este no lo hace, teniendo de este modo una función de auxiliar en las relaciones crediticias.

**Almacenadora:** Se trata de los almacenes generales de depósito que están considerados como organizaciones auxiliares de crédito y son los únicos autorizados para emitir certificados de depósitos y bonos de pnaas y certifican la calidad de bienes o mercancías valiendo los mismos. El certificado de depósito acredita la propiedad de mercancías o bienes depositados en el almacén que lo emite, el bono de pnaas la constitución de un crédito prendario sobre las mercancías o bienes indicados en el certificado correspondiente.

**Requisitos para ser sujeto de crédito.**

Por otra parte, existen también algunos grupos financieros no bancarios que participan en el acceso de financiamiento a la industria. Estos son:

**Arrendamiento:** Contrato por medio del cual la arrendadora está obligada a adquirir determinados bienes tangibles, y otorgar su uso y goce temporal, en un plazo forzoso, a cambio de una contraprestación que se liquidará en pagos parciales, debiendo ser ésta equivalente o mayor al valor del bien.

**Factoraje:** Por virtud del contrato de factoraje, la empresa de factoraje financiero conviene con el cliente en adquirir derechos de crédito que este tenga a su favor por un precio determinado o determinable en moneda nacional o extranjero, independientemente de la fecha y la forma en que se pacte.

**Aflanzadoras:** Las Instituciones de fianzas encuentran su regulación mediante el otorgamiento de una autorización (licencia - permiso) que concede el Estado. El contrato de fianza es pues aquel mediante el cual una persona (en este caso las aflanzadoras) se compromete a pagar por el deudor si este no lo hace, teniendo de este modo una función de auxiliar en las relaciones crediticias.

**Almacenadora:** Se trata de los almacenes generales de depósito que están considerados como organizaciones auxiliares de crédito y son los únicos autorizados para emitir certificados de depósitos y bonos de prendas y certifican la calidad de bienes o mercancías valuando los mismos. El certificado de depósito acredita la propiedad de mercancías o bienes depositados en el almacén que lo emite, el bono de prenda la constitución de un crédito prendario sobre las mercancías o bienes indicados en el certificado correspondiente.

**Requisitos para ser sujeto de crédito:**

1. Debe tratarse de una empresa que se haya constituido permanentemente en país con crédito en los mercados internacionales en términos generales, el crédito debe estar depositado en el banco y no puede iniciarlo; salvo aquellas empresas que son nuevas en el país y se constituyen, pero que están relacionadas con la exportación en el país de los socios principales.

2. Que tenga capacidad legal para constituirse y cumplir obligaciones.

3. Que el solicitante sea solvente moral y económicamente.

4. Que sus productos o los servicios que presta, tengan demanda constante en el mercado.

5. Que tenga capacidad de pago.

#### Diferentes tipos de créditos bancarios

- **Préstamos Quirógrafarios:** Consiste en prestar dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un contrato en el que se obliga a devolver, en una fecha determinada, el capital prestado más los intereses correspondientes, con garantía personal y/o bienes de los socios de trabajo.

- **Préstamos hipotecarios:** Consiste en proporcionar un préstamo a una persona equivalente a un préstamo en el que el prestatario debe tener un tiempo en garantía de bienes que sirven como garantía, tales como inmuebles, productos financieros.

- **Créditos de garantía:** Consiste en prestar dinero a una persona equivalente a un préstamo en el que el prestatario debe tener un tiempo en garantía de bienes que sirven como garantía, tales como inmuebles, productos financieros.

El presente documento contiene información de carácter confidencial y es propiedad de la entidad emisora. No debe ser distribuido ni utilizado para fines ajenos a los autorizados.

1. "Debe tratarse de una persona física o moral establecida permanentemente en plaza con cierto arraigo en su actividad ya que en términos generales, el crédito sirve para impulsar un negocio y no para iniciarlo; salvo aquellas empresas que son nuevas en cuanto a su constitución, pero que están soportadas con la experiencia en el giro de los socios principales.

2. Que tenga capacidad legal para contratarse y asumir obligaciones.

3. Que el solicitante sea solvente moral y económicamente.

4. Que sus productos o los servicios que preste, tengan demanda constante en el mercado.

5. Que tenga capacidad de pago".<sup>12</sup>

Diferentes tipos de créditos bancarios:

- "Préstamos Quirografarios: Consiste en prestar dinero a una persona física o moral, mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver, en una fecha determinada, la cantidad recibida con los intereses correspondientes, para necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo.

- Préstamos Prendarios: Consiste en proporcionar recursos a una persona, equivalente a un porcentaje de valor comercial del bien que se tenga en garantía. Se utiliza para comprar materias primas o vender productos terminados.

- Créditos de Habitación o Avío: Operación de crédito con destino y garantía específica para la adquisición de activos circulantes, con lo que se apoya el ciclo productivo de las personas dedicadas a la industria, ganadería o agricultura, y por consecuencia no se aplica a actividades comerciales.

---

<sup>12</sup> Nacional Financiera, Fuentes de Financiamiento, Edit. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, 1992, pp.47.

- Apertura de Crédito en Cuenta Corriente: Línea de crédito que se establece en favor del acreditado para que pueda disponer de recursos, dentro de la vigencia del contrato y con un límite autorizado. El cliente puede reembolsar, parcial o totalmente lo que haya utilizado, y puede también, mientras el contrato no concluya, volver a utilizar el saldo que le quede disponible.

- Créditos Refaccionarios: Este tipo de crédito se utiliza para la compra de maquinaria y equipo, matrices y moldes, construcciones, ampliación y modificación de nuevos industriales.

- Crédito Hipotecario Industrial: Se trata de un crédito a mediano o largo plazo que se concede a industriales, agricultores o ganaderos, el cual puede destinarse a satisfacer cualquier necesidad económica para el fomento de la empresa inclusive la consolidación de sus pasivos.

- Remesas en Camino: Consiste en la disposición de fondos que hace el cliente, mediante la aceptación en firme, por parte del banco, de giros postales, giros telegráficos y cheques, a cargo de instituciones ubicadas en plazas distintas del país.<sup>13</sup>

La manifestación de los diferentes grupos financieros bancarios y no bancarios, pareciera prever para el empresario oportunidades crediticias para invertir en el mercado, mejorar su productividad e incrementar su competitividad. Lo cierto es que el obtener crédito barato y oportuno demanda grandes sacrificios para las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que la gran mayoría no pueden obtenerlo porque no cubren los requisitos para ser sujetos de crédito al verse imposibilitados económicamente y no contar con garantías que respalden el crédito.

En el caso de las empresas que logran obtener el crédito solicitado, posteriormente se ven prácticamente imposibilitadas a cubrir la deuda por

---

<sup>13</sup> Ibidem. pp. 48-57.

las altas tasas de interés que las agobian, pasando de esta manera a formar parte de la cartera vencida.

"En una información proporcionada por el Consejo Coordinador de Asociaciones Industriales (COCAI), se señaló que mientras en Estados Unidos, un crédito empresarial tiene de 7 a 7.5% de interés, aquí en México aun cuando sean préstamos de NAFINSA, es de hasta 28%".<sup>14</sup>

Es indispensable que se fomente una política financiera que incluya programas que en la práctica apoyen a la micro, pequeña y mediana empresa para que estas puedan ser altamente productivas, porque se ha observado que teóricamente el gobierno y las instituciones privadas de carácter financiero han elaborado programas tendientes al apoyo a estas empresas pero realmente se les dificulta el acceso a estos programas.

## 1.2.2 MODERNIZACION DE LA PLANTA PRODUCTIVA

La modernización de la planta productiva constituye otro de los grandes retos para la industria en que se requerirá vincularse a la observación de las grandes tendencias de cambio estructural y modernización en los productos y procesos que operan a escala internacional.

Al respecto los gobiernos de los países desarrollados han tomado la vanguardia hacia el cambio en la estructura del aparato productivo, mediante el impulso de una nueva generación de tecnologías y novedosas actividades industriales y de servicios. La modernización del sector industrial debe ser entonces un proceso continuo y dinámico de transformación, donde los factores de competitividad están representados

---

<sup>14</sup> Manuel Guevara, "Cerraron 2 mil pequeñas y medianas empresas del país en 1992", Excelsior, 21-Marzo-1993, pp.1E

por las inversiones en recursos humanos altamente capacitados y la aplicación continua de innovaciones tecnológicas y de servicios.

Es así como la nueva cultura productiva de nuestros días incorpora a las cualidades competitivas de la industria variables como: calidad total; diferenciación del producto, derivado de un proceso de innovación tecnológica constante, iniciativa empresarial, información especializada; cuidado ambiental; capacidad de respuesta a situaciones de mercado cambiantes; producción flexible, capacidad financiera; especialización de los recursos humanos; dirección eficaz en programas de capacitación y vinculación en los mercados externos.

El desarrollo tecnológico es el eje fundamental para iniciar un repunte modernizador. La tecnología industrial resulta ser una ventaja competitiva para las empresas y representa en este sentido uno de los principales alcances para la micro, pequeñas y medianas empresas.

La tecnología se entiende como "el conjunto de actividades empíricas y labores básicas de investigación de aspectos industriales para cubrir necesidades específicas. Toda tecnología esta orientada a producir o mejorar negocios".<sup>15</sup>

La tecnología incluye cuatro vertientes:

a) **TECNOLOGIA DE PRODUCTO:** Es aquel tipo de tecnología orientada a mejorar las características físicas de los productos, o bien lanzar al mercado nuevas versiones de ese producto.

b) **TECNOLOGIA DE EQUIPO:** Se refiere a producir o mejorar los equipos con los que se fabrican los productos; está directamente relacionada con la eficiencia operativa de las máquinas.

c) **TECNOLOGIA DE PROCESO:** Se refiere a mejorar los procesos de producción, ya sea disminuyendo los costos, aumentando la

<sup>15</sup> NACIONAL FINANCIERA, "Orientación tecnológica", Publicación Carta Empresarial, Año 1, No. 0, México, Jul. 1991, pp. 2.

productividad, mejorando la calidad, o de cualquier otra forma que la empresa le este dando mayor competitividad a su línea de productos.

d) **TECNOLOGIA DE OPERACION:** Se refiere a aquellas actividades que mejoran las características operativas de procesos estandarizados; muchas veces depende directamente de los operarios de las máquinas y de los empleados de la empresa".<sup>16</sup>

Es indispensable que las empresas mexicanas que deseen competir en el mercado nacional e internacional se dispongan a alcanzar el desarrollo tecnológico de su planta productiva, que implicará, pasar de un nivel tecnológico actual a otro superior a través del esfuerzo empresarial.

La determinación del empresarialado por desarrollar nuevos procesos en tecnología les permitirá encauzar la expansión hacia nuevos mercados que representa un signo más de modernización del aparato productivo.

Las exportaciones impulsan el crecimiento y modernización que necesitan las empresas a través de:

1. Aprovechar en forma óptima la tecnología y eliminar los tiempos muertos y los gastos innecesarios.
2. Producir con calidad total y aumentar la oferta.
3. Desarrollar una fama (imagen) de calidad de exportación en México y en el mundo.
4. Enriquecer su experiencia en moda, diseño e imagen de sus productos.
5. Utilizar el recurso de la mercadotecnia para maximizar mercados.

No obstante de la importancia que sustenta para las empresas la posibilidad de colocarse como exportadoras; para las empresas micro, pequeñas y medianas resulta ser un sueño difícil de alcanzar, ya que, la

---

<sup>16</sup> Ibidem. pp. 3

problemática por la que atraviesa este sector corta las aspiraciones de miles de empresarios de exportar a nuevos mercados.

Por otro lado, la calidad total es una más de las variables que se incluyen dentro de la denominada modernización industrial y que no solamente atañe a las grandes empresas ya que el sector microempresarial, debe mantener la excelencia en los bienes y servicios que produce.

"El sistema de calidad es la manera en que una organización utiliza sus recursos técnicos, administrativos y humanos para cumplir exigencias internas y requisitos de los clientes. En comparación con las empresas grandes el establecimiento de un sistema de calidad es menos difícil en las pequeñas porque el número de personas por capacitar es muy inferior, la oferta de bienes y servicios es menos diversa y la gama de normas, métodos y procedimientos que se deben instituir no es tan amplia.

La calidad tiene ciertos costos, los beneficios son mucho mayores, aunque éstos no siempre se pueden identificar, evaluar y cuantificar en forma inmediata. Las empresas pequeñas pocas veces cuentan con la asesoría de profesionales, a no ser de los contadores públicos a cargo de sus asuntos fiscales.

Ante los nuevos escenarios de competencia, sin embargo, resulta cada vez más imperioso que estos empresarios recurran al apoyo de servicios de consultoría para resolver en el corto plazo los problemas que les impiden generar productos con la calidad necesaria para lograr la plena satisfacción de los consumidores y competir tanto en el mercado nacional como en el exterior".<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> "Sistema de calidad y empresas de menor tamaño", Revista: Comercio Exterior, No. 4, México, Abril 1994, pp. 325.

El acceso a los nuevos modelos de información como lo es la informática y las novedosas redes de telecomunicaciones debe ser una preocupación constante del empresario de hoy, si desea incrementar su producción y con ello sus utilidades. La utilización de estos nuevos modelos de información permitirá que las empresas proporcionen un mejor servicio y difundan con más precisión sus productos.

En estos tiempos modernos de alta competitividad, las empresas tienen que retomar los cambios y adaptarse consistentemente a las demandas de un público que cada vez es más exigente. Las innovaciones tecnológicas, la búsqueda de nuevos mercados, los procesos de calidad total, la apertura a los sistemas de información, la capacitación de los recursos humanos, así como una nueva conciencia de cuidado ambiental son los factores claves para que la planta productiva pueda integrar procesos altamente calificados. Impedir que estos factores se introduzcan al sector industrial, solamente aceleraría la crisis económica y social del país.

### 1.2.3 CAPACITACION

La calificación de la mano de obra es uno de los factores de mayor importancia para el incremento de la productividad y hacer frente al reto de la globalización.

El papel que juegan los recursos humanos, los hace ocupar un lugar destacado en la producción, porque son el conjunto de personas que se encargan del desarrollo de la empresa y de utilizar los demás recursos para alcanzar el fin productivo. Los tres niveles en que se distribuyen comprenden a la dirección, los mandos medios y operativo.

Es condición necesaria contar con el personal calificado para maniobrar las nuevas tecnologías. La competitividad no puede alcanzarse sólo mediante la inversión en tecnologías o en la renovación de equipos, porque la tecnología en sí misma no es una ventaja competitiva en tanto no existan los recursos humanos y la infraestructura que la hagan funcionar.

De ahí que la mayoría de los países industrializados han comprendido la importancia de invertir en el desarrollo de su capital humano.

La capacitación debe ser un proceso educativo a corto plazo; a tal efecto, se deberán formular y poner en práctica periódicamente programas de capacitación que permitan elevar la eficiencia operativa, en especial de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La capacitación puede ser adoptada en una empresa, cuando sus directivos sienten la necesidad de cambiar, de experimentar con nuevas técnicas y procedimientos. Esta necesidad se genera cuando la empresa comienza a tener presiones por la competencia o cuando existe insatisfacción de la manera de realizar una actividad.

Debe entenderse que la capacitación de la mano de obra no es un gasto sino una inversión que puede contribuir a elevar la productividad y sus ganancias podrían generar también mayores salarios reales.

La capacitación debe ser la pieza clave para desarrollar una economía más fuerte y es una alternativa viable no sólo en los países industrializados, sino también, en los países que como el nuestro se encuentran en vías de desarrollo y que están luchando por integrarse a nuevos mercados.

El fortalecimiento de sistemas de capacitación industrial debe ser un compromiso conjunto de empresarios, trabajadores, gobierno y sector académico que deben conjuntar esfuerzos y recursos para desarrollar

sistemas de capacitación que vinculen a los sectores productivos y educativos y promuevan la formación de los recursos humanos teórica (escuela) y prácticamente (industria).

Considerando que en México se cuenta con una abundante mano de obra, "la educación dual (teoría-práctica), se convierte en un recurso indispensable para contar con recursos humanos calificados que sepan responder a los nuevos retos de la economía mundial".<sup>18</sup> Disponer de abundante mano de obra preparada dará como resultado una ventaja competitiva ante las demás economías; estas ventajas estarán directamente relacionadas con:

- a) Mejores niveles de eficiencia y calidad total.
- b) Mayor productividad.
- c) Asimilación, operación y control de nuevas tecnologías.
- d) Adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para el trabajo.
- e) Perfeccionamiento de la producción.
- f) Apertura a nuevos mercados nacionales como internacionales.
- g) Mejores salarios para los trabajadores.

No se podrá hablar de modernización, productividad, calidad total e innovación tecnológica sino existe antes un claro sistema de capacitación que sea realista y sobre todo que se lleve a la práctica. Lamentablemente a la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas se les dificulta aún más, aplicar a sus estructuras administrativas y productivas el concepto de capacitación, creándose determinados prejuicios como altos costos de inversión, nulos beneficios, pérdidas de tiempo, etc. En general estos prejuicios son consecuencia de un claro desconocimiento de sus

---

<sup>18</sup> "Capacitación factor clave hacia una nueva cultura productiva". Revista Industria, Vol. 6, No. 58, México, Enero 1994, pp. 38

beneficios, de sus alcances y de los resultados que se derivan de la capacitación.

La Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), a través de la Comisión de Educación de la Industria Nacional, realizó un diagnóstico sobre la situación que guarda la capacitación en el sector Industrial aplicado entre los organismos afiliados. Los resultados dan a conocer que la oferta de los servicios de capacitación presentan, entre otros, los siguientes problemas:

1. "Los organismos de representación Industrial no manejan en forma generalizada la capacitación como un servicio (uno de cada tres organismos brinda servicios formales de capacitación)

2. Deficiente relación entre la oferta y la demanda.

3. Poco reconocimiento de la capacitación como inversión.

4. Excesiva rigidez, o bien deficiencia de planes y programas de capacitación.

5. Capacitación entendida como una etapa de corta duración y no como una tarea permanente de actualización, motivación y superación personal.

6. Mercado de capacitación deficientemente articulado.

7. Obsolescencia curricular de acuerdo a la introducción de nuevas tecnologías.

8. Falta de vinculación de los esfuerzos de capacitación con el sistema de educación tecnológica.

9. Deficiente esquema de promoción e Información sobre la oferta de capacitación Industrial.

10. Los programas de capacitación que se presentan a través de las cámaras industriales son, en su mayoría, programas de capacitación en el trabajo y no para el trabajo".<sup>19</sup>

Estos resultados manifiestan que aún se tiene mucho que hacer en materia de capacitación e incidir en la conciencia del empresario, de los organismos e instituciones de capacitación gubernamental y privados; y de los propios trabajadores de quienes se requerirá su participación y disposición para implementar los programas de capacitación.

### 1.3 LAS POLITICAS DEL GOBIERNO

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, elaborado por el Poder Ejecutivo del gobierno de Carlos Salinas de Gortari, fue la columna medular de todo programa que se emana de cualquier dependencia gubernamental, porque en él se establecieron los objetivos, metas, estrategias y líneas de acción que conducirían a México al desarrollo.

El plan reconoce los retos del momento histórico actual y postula la modernización como una estrategia rectora para remover rigideces, transformar estructuras, impulsar la participación social, fomentar la competitividad de la economía, ensanchar las bases de bienestar popular y fortalecer el papel de México en el mundo.

En base a lo antes mencionado se elaboraron los programas de: Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 y el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, los cuales requieren revisarse en sus apartados claves que sirvan de

---

<sup>19</sup> Ibidem, pp. 39

marco para entender las políticas gubernamentales para enfrentar los problemas de la industria en México.

### 1.3.1 PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZACION INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR 1990-1994

El fin del Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior fue colaborar en el reto de reiniciar el crecimiento económico con estabilidad de precios y mejorar productivamente el nivel de vida de los mexicanos; en este programa se señalaron los objetivos y estrategias para la modernización de la industria y comercio exterior y se hizo hincapié a la internacionalización de la industria nacional, desarrollo tecnológico y mejoramiento de la productividad y calidad, desregulación económica, promoción de exportaciones y fortalecimiento del mercado interno; asimismo, se establecieron las líneas de acción para que este programa tuviera funcionalidad.

#### Objetivos Generales:

1. "Propiciar el crecimiento de la industria nacional mediante el fortalecimiento de un sector exportador con altos niveles de competitividad.
2. Lograr un desarrollo industrial más equilibrado, propiciando una adecuada utilización regional de los recursos productivos.
3. Promover y defender los intereses comerciales de México en el exterior.
4. Crear empleos más productivos e incrementar el bienestar de los consumidores".<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> "Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994", SECOFI, México, pp.3-4

Estrategia: La Modernización de la Industria y del Comercio Exterior.

La modernización de la industria y el fomento en el comercio exterior se sustenta en cinco ejes rectores:

a) "La Internacionalización de la industria nacional: impone el reto permanente de adaptarse al cambio; exige al industrial mexicano una nueva cultura empresarial y exportadora que le permita enfrentar la competencia y responder a la dinámica de la economía mundial.

b) Desarrollo tecnológico y mejoramiento de la productividad y calidad: considera acelerar el ritmo de innovación de productos y difusión de procesos tecnológicos en las industrias del país, desarrollar su capacidad de adaptación ante las cambiantes exigencias de los consumidores, formar y motivar los recursos humanos que requiere el desarrollo y favorecer la utilización de tecnologías industriales que no deterioren el entorno ecológico.

c) Desregulación económica: plantea modernizar el marco regulatorio para superar los obstáculos que limitan las exportaciones, el crecimiento de la productividad y la participación de la inversión de los particulares.

d) Promoción de exportaciones: coordinar los esfuerzos entre los sectores social, privado y público para intensificar el apoyo a las empresas exportadoras y de comercio exterior, eliminando trabas y restricciones que obstaculizan el flujo de las exportaciones.

e) Fortalecimiento del mercado interno: el consumidor nacional es el actor principal en el fortalecimiento del mercado interno, no solo por la cantidad de bienes y servicios que demanda, sino también por su capacidad para seleccionar lo más adecuado a sus necesidades".<sup>21</sup>

Líneas de Acción:

---

<sup>21</sup> Ibidem, pp. 25-27

- a) "Concertación de la estructura industrial y programas sectoriales.
- b) Perfeccionamiento de la apertura comercial.
- c) Promoción a la inversión.
- d) Revisión del marco regulatorio.
- e) Desarrollo tecnológico y capacitación de recursos humanos.
- f) Desconcentración regional de la industria.
- g) Normalización y calidad.
- h) Fomento a la micro, pequeña y mediana industria.
- i) Desarrollo comercial e industrial de las franjas fronterizas.
- j) Promoción de la industria maquiladora.
- k) Promoción de las exportaciones".<sup>22</sup>

Paralelamente a este programa se elaboro el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, que apoyo las líneas de acción del Programa Nacional de Modernización de la Industria y Comercio Exterior.

El Programa de Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, elaborado por la SECOFI pretendió contribuir a la superación de los problemas operativos y de mercado que enfrenta este sector. "Los instrumentos y líneas de acción que promovió este programa fueron: la organización interempresarial, el desarrollo de la tecnología, la calidad total, la gestión empresarial y capacitación, la promoción del financiamiento suficiente y oportuno así como el fomento de la desregulación, descentralización y simplificación administrativa".<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Ibidem, pp. 30-37

<sup>23</sup> Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, SECOFI, México 1991, pp. 6-24

### 1.3.2 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tuvo como finalidad que se aprovecharán los recursos que el país posee y para ello la productividad requirió de un gran impulso, así mismo señaló que los recursos humanos deben estar aptos a los cambios tecnológicos que día con día se están generando para el buen desempeño de sus actividades.

#### Objetivos:

1. "Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.

2. Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y las estructuras productivas.

3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.

4. Fomentar una cultura y una dinámica social que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.

5. Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados".<sup>24</sup>

**Estrategia: Modernización, Productividad y Capacitación**

La estrategia fundamental de este programa se sustentó en el énfasis de la formación y desarrollo de los recursos humanos y en el reconocimiento de su papel decisivo en el cambio tecnológico y estructural.

La educación ejerce una gran importancia en la productividad. El fortalecimiento de este núcleo de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos a lo largo del proceso educativo constituye un requisito esencial para que la juventud de hoy pueda ampliar sus oportunidades de incorporación y desarrollo del mercado laboral.

La capacitación permanente de los recursos humanos se plantea como un medio esencial para la actualización, superación o readaptación ocupacional de la fuerza de trabajo.

La formación y desarrollo de una conciencia sobre productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la población fue una tarea prioritaria.

### **1.3.3 EL PAPEL DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) funge como una instancia gubernamental que se encarga de reglamentar la capacitación y adiestramiento entre otros aspectos- para apoyar las acciones de

---

<sup>24</sup> Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, STPS, México 1990, pp. 8-9

modernización que se derivaron del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.

Para cumplir con su propósito de promover la capacitación en el territorio nacional la STPS, de acuerdo a los mandatos constitucionales y las leyes que de ellos se desprendan ha emitido trámites legales, administrativos y técnicos que toda empresa debe cumplir para impartir la capacitación en sus centros de trabajo.

La Ley Federal del Trabajo prevé la existencia de tres clases de órganos auxiliares de la autoridad en materia de capacitación, en este caso la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que ubicada a un nivel intermedio entre la autoridad y la empresa, permite el asesoramiento adecuado de aquella y constituye una instancia de análisis de los problemas relacionados con la capacitación y para la promoción de estas actividades en diferentes ámbitos.

Por otra parte la STPS, se apoya en otras instancias gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo sus funciones. Las funciones que desarrolla la STPS en materia de capacitación y adiestramiento son:

1. Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
2. Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
3. Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
4. Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuales puedan adherirse los empresarios.
5. Registrar las constancias de habilidades laborales.

6. Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.

7. "La STPS, integra a través de una convocatoria los Comités Nacionales de Capacitación por rama de actividad económica, como órganos auxiliares de la misma que coadyuvan con ella en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento y tienen, igualmente, facultades para proponer los sistemas que consideren pertinentes en relación con la rama de que se trate.

8. La STPS, promueve la consolidación e institucionalización de las unidades promotoras de la capacitación que impulsan la organización de las pequeñas y medianas empresas en esa materia, mediante su transferencia a los organismos empresariales que han venido copatrocinándolas.

9. La STPS, intensifica la organización de eventos sectoriales y regionales tendientes a promover la capacitación y la productividad.

10. La STPS, promueve el desarrollo de mayores esfuerzos de investigación relacionados con los procesos de capacitación y de productividad que se realizan en las empresas, de tal manera que puedan enriquecerse los programas de promoción y desarrollo de la capacitación y la productividad con base en información objetiva de los diversos tipos de programas y su efectividad.

11. La STPS, promueve la mayor participación de las organizaciones intermedias empresariales y sindicales, con el propósito de fortalecer la capacidad de dirección y organización de las empresas.

12. La STPS, concerta con los sectores productivos la realización de programas de formación de promotores asesores en materia de capacitación y productividad en los organismos empresariales y sindicales.

13. La STPS, proporciona un servicio de Información y apoyo a la capacitación a través de directorios actualizados de los servicios de capacitación para el trabajo, así como también brinda apoyo técnico y didáctico existentes en empresas especializadas y en las instituciones educativas en general".<sup>25</sup>

Esta breve descripción de la política gubernamental para el sector industrial muestra la intención del gobierno por apoyar a las empresas que componen el aparato productivo. Sin embargo, la intención no basta y la realidad refleja que no han sido efectivas todas las medidas tomadas por las instancias gubernamentales, porque hasta hoy miles de empresas micro, pequeñas y medianas siguen enfrentando graves problemas que están poniendo en riesgo su existencia.

No cabe duda que uno de los principales problemas de este sector es el financiero, puesto que las altas tasas de interés, la falta de crédito, aunado a la grave crisis económica por la que atraviesa el sistema financiero mexicano, no permiten que el empresario cuente con el apoyo económico suficiente para subsanar los gastos y cubrir las necesidades financieras, administrativas, tecnológicas, de capacitación, calidad y de servicio que representen la posibilidad de encausar la competitividad del aparato productivo.

Los problemas y las necesidades más apremiantes de las micro, pequeñas y medianas empresas que, ya han sido descritos ampliamente, demuestran la complejidad de la crisis económica e industrial de México, se trata de situaciones diversas que se deben de resolver una a una cuya dirección debe enfocarse bajo tres vertientes: apertura a mejores sistemas de financiamiento, modernización de la planta productiva e implantación del proceso de capacitación en cada centro de trabajo.

---

<sup>25</sup> Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, Administración de la Capacitación, Edit. Mc Graw-Hill, México 1990, pp.38

## CAPITULO 2

### LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO COMO BASE DE ACCION DEL PROGRAMA DE EXTENSIONISMO INDUSTRIAL

#### 2.1 PANORAMICA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.

##### 2.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS Y LEGALES.

Desde sus inicios el hombre fue adquiriendo un aprendizaje, el cual, le permitía la sobrevivencia y su pase al progreso y a la civilización, este conocimiento lo transmitían de generación en generación, por lo cual aquí se puede decir que ya se empezaba a vislumbrar el nacimiento de la capacitación porque los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que después de un largo período, podía hacerse cargo del trabajo.

"La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia). Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspirara a ser considerado "maestro". El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez

que el aprendizaje se hubiere realizado, se les considero oficiales y podían recibir una paga".<sup>26</sup>

Es en el inicio de la Revolución Industrial cuando el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado, por el impacto del avance tecnológico que genero la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primero.

Con todos los avances tecnológicos pero el hombre le fue fácil duplicar en 150 años (1750-1900) los conocimientos que tiempo atrás le costo miles de años adquirirlos, la ciencia sigue avanzando por lo que el conocimiento parece no tener límites.

En efecto, ante la situación mencionada se desplazaron muchas actividades manuales, porque fueron sustituidas por maquinario, pero es aquí donde surgió un problema grave ¿Quién operaría esto maquinaria?, sino existía el personal calificado para ello.

Esta problemática prevalecía en gran parte del mundo, y México no era la excepción, es por ello que fue necesario reglamentar esta situación en nuestro país.

"En 1857 se integra oficialmente la primera Constitución Política de la República Mexicana, de lo cual emanan, entre otros, los siguientes derechos:

- a) Libertad de trabajo.
- b) Derechos contra el trabajo forzoso.
- c) Juicio de amparo como protección o las garantías individuales.

Después de una compleja revolución política en 1917 se dicto la Constitución Política que actualmente rige los derechos y obligaciones de la sociedad mexicana. De ello se destacan las siguientes determinaciones:

- a) El derecho de asociación.

<sup>26</sup> Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, Administración de la Capacitación, Edt. Mc Graw - Hill, Serie de Capacitación Efectiva, México, pp. 16.

- b) El derecho de obreros y patronos a las huelgas y paros.
- c) Jornada máxima legal.
- d) El salario mínimo.
- e) Los descansos obligatorios.

Como consecuencia de la Constitución y respondiendo a la necesidad de contar con un documento que reglamentara los derechos constitucionales en materia laboral, se promulga en 1931 la Ley Federal del Trabajo, destinando su título tercero al contrato de aprendizaje. En el mismo año se instituye la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

En 1953 el gobierno mexicano, el sector obrero y representantes de la iniciativa privada, crearon el Centro Industrial de Productividad (CIP), el cual estuvo orientado al estudio y promoción de la productividad. Así mismo se buscaba establecer los primeros pasos sistematizados en lo referente a la capacitación y adiestramiento en el país.

Después de que el CIP desarrolló investigaciones de la productividad, determinó que ésta no podía limitarse al sector industrial y que por el contrario debía proporcionarse en todas las actividades de la vida nacional. Con esta conclusión la capacitación comienza a adquirir mayor importancia.

En el año de 1965 surge el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO); en base a los resultados de los estudios del CIP, retoma y amplía los objetivos de éste último.

El CENAPRO establece dos sistemas de capacitación, uno estaba dirigido al mejoramiento de la productividad y el segundo constituido por el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO).

Desde su formación el ARMO se dedicó a desempeñar las funciones que le dieron origen. Existen una gran cantidad de informes y documentos

escritos, que hacen constar el profesionalismo de su desarrollo y el sello de seriedad con que pretendieron se concibiera a la capacitación; no obstante por razones desconocidas el sistema ARMO fue desintegrado.

Para 1970 se estableció el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la Dirección General del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Este Departamento se limitó a recabar los programas de capacitación que desarrollaban las empresas y los resultados que de estos se obtenían.

Para 1975 el Departamento de Vigilancia, se integró a la Dirección General de Organización y Recursos Humanos, que a su vez le delegó la responsabilidad de formular un estudio sobre capacitación obrera. A través de estos trabajos se detectó que la mayoría de las acciones efectuadas por las empresas hasta ese momento, habían sido escasas y carentes de continuidad; se hicieron patentes los bajos niveles de formación de la mano de obra mexicana y la creciente necesidad de capacitar a la población procedente del medio rural y la demanda de la estructura industrial en lo referente a personal altamente calificado.

El 9 de enero de 1978, se publicó el Decreto que adiciona la fracción XII y se reformó la fracción XIII del apartado A del artículo 123, en el cual se estableció la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 8 de mayo se publicaron las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

El 5 de junio se publicó el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el que

se establecieron las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la STPS, otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

El 17 de abril de 1980 se formalizó la Comisión Nacional de Productividad, quien entre sus funciones tenía; formular análisis y medidas de productividad sectorial, regional y nacional; desarrollar estrategias que proporcionaran el incremento de la productividad a todos los niveles, a través de la adopción de políticas.

Para el 12 de enero de 1981, a la Comisión Consultiva del Empleo se le añadió el término Productividad (CCEP) la cual se formó por representantes de catorce Secretarías. Fue coordinado por la Dirección General de Productividad y Asuntos Económicos.

En 1982 se creó el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO). Sin embargo la crisis económica, reclamó la reestructuración estatal y el INAPRO quedó disuelto.

Con las reformas hechas a la Ley Federal del Trabajo, se crea el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, siendo el único que se fundamenta en una garantía constitucional a diferencia de lo establecido en otros países.

Se crea la Dirección General de Capacitación y Productividad, que integra las funciones del Instituto Nacional de Productividad, Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento y Dirección General de Productividad y Asuntos Económicos. Lo anterior genero que el 30 de diciembre de 1983, se publicara en el Diario Oficial de la Federación nuevas reformas en materia de capacitación, otorgándole facultades a la STPS para que sea ésta el órgano regulador de la capacitación y adiestramiento".<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>. Chavez León Fabiola, Flores Robledo Jesus, Tesis "El perfil profesional del trabajo social en el proceso de capacitación de los recursos humanos". ENTS-UNAM, México, 1991, pp. 26-28.

"Con el propósito de normar, promover, apoyar y supervisar la capacitación y el adiestramiento de la mano de obra con que se cuenta en los distintos centros de trabajo, de la planta productiva de Bienes y Servicios, el Gobierno Federal optó por la creación de un sistema de formación en el trabajo; el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Dicho sistema se estableció como un conjunto de reglas entrelazadas y de órganos interactuantes, con el objeto de contribuir a hacer efectivo el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento con cargo a su respectivo patrón y de esta manera contar con trabajadores más aptos para el desempeño de sus actividades

El planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento contempla como elementos integrantes del mismo; al sector público, como coordinador, promotor y vigilante de todo el proceso; los patrones, como obligados de su instrumentación; los trabajadores, como receptores de las acciones y los instructores, como facilitadores del proceso.

La estructura del Sistema la conforman cinco niveles jerárquicos que son:

1. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
2. Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
3. Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.
4. Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
5. Dirección General de Capacitación y Productividad".<sup>28</sup>

Esta última es el organismo al que en materia de capacitación y adiestramiento, otorga los ordenamientos legales, asigna facultades para

---

<sup>28</sup>. Manual de Extensiónismo Industrial para Participantes, STPS, México 1993, pp. 12-15.

normar, organizar, promover y supervisar las actividades correspondientes en la actualidad.

El marco legal sobre el cual se encuadra la capacitación de nuestro país, está contenido en:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (Ver anexo 1)

### 2.1.2 FUNCION DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS

La meta que toda empresa desea alcanzar es el éxito, el cual le permitirá obtener una alta productividad y productos de gran calidad, representando éstos buenos dividendos tanto para el empresario como para los trabajadores.

Existen empresas que tratan de llegar a una meta fijada (éxito) y para ello, algunas veces, compran maquinaria, materiales o equipo o bien explotan en su totalidad la que tienen; pero no sólo basta, ocuparse de las cosas materiales sino que también de sus recursos humanos, porque de ellos dependerá que la empresa cumpla su meta.

Los recursos humanos son el motor principal para que cualquier organización empresarial ocupe uno de los primeros lugares en producción, calidad, productividad, etc., en cualquier economía; pero para que esto sea posible, es necesario que todo el personal sea capacitado, porque la capacitación es la complementación de todo aprendizaje, así como el adiestramiento. Además, también es la vía por la cual el trabajador no solamente recibe información sobre cómo debe operar alguna máquina, cómo se tiene que manejar algún material o

sustancia, cómo se trata al cliente, proveedores, etc., sino que también le ayuda a lograr su superación personal.

En los países industrializados la capacitación tiene un gran auge, mientras que en nuestro país, tal parece que solo está escrita en la Constitución, Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública, debido a que aún muchos empresarios se niegan a proporcionarla; esta realidad nos demuestra que en México cada día se necesita de personal más capacitado que desempeñen sus funciones con un alto grado de eficacia y excelencia y para lograrlo es indispensable que en cada centro de trabajo se imparta la capacitación y adiestramiento ya que estas son las puertas de acceso, primeramente a la productividad y el desarrollo de cada empresa y en segundo lugar al mejoramiento de los recursos humanos, los cuales, se sentirán como parte de la empresa y no como alguien ajeno a ella.

La realidad que impera más aún en las micro, pequeñas y medianas empresas, es el miedo de los empresarios a proporcionar capacitación, porque la consideran un gasto innecesario tanto en tiempo como en dinero y además, suponen que una vez que capaciten a su personal, este se irá a allí en busca de otra mejor oportunidad.

Si la capacitación sigue ausente en la gran mayoría de las empresas de nuestro país la eficacia y excelencia estarán más aún lejos de alcanzarse, porque la capacitación, brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, de mantenerse vivas y activas durante su existencia humana, así como, ágiles, vigorosas y juveniles durante su vida productiva básicamente.

En la mayoría de las empresas no se imparte la capacitación conforme lo estipula la ley, porque los empresarios desconocen las disposiciones legales, técnicas y administrativas; o bien, cuando a sus

trabajadores los capacitan lo hacen sin seguir los lineamientos específicos que conlleven a la solución de sus necesidades de capacitación. Ante esta realidad en el marco empresarial, el trabajador social juega un papel importante dentro de la empresa; primeramente, porque sensibilizará al empresario con respecto a los beneficios que de la capacitación puede obtener; segundo, lo orientará y asesorará sobre los requisitos legales que debe cumplir ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación y por último el trabajador social es un elemento clave para lograr el desarrollo de cualquier empresa, porque posee conocimientos teóricos que le permitirán realizar la detección de necesidades de capacitación y en base a los resultados obtenidos elaborará planes y programas de capacitación con la finalidad de que los bienes y servicios que se proporcionen al consumidor y/o usuario sean de calidad.

El trabajador social durante su formación profesional ha adquirido muchos elementos que le permitirán incursionar en el área laboral, pero también es cierto que necesita documentarse y adentrarse más en materia de capacitación y para ello es necesario definir que es la capacitación.

La capacitación es "un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos que dispone. Se concibe no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino también como vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país".<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>. Manual de Extensionismo Industrial para Participantes, Op.cit. pp. 16  
30. Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, Op.cit. pp. 1-2.

Capacitación "(del adjetivo capaz, y éste a su vez, del verbo latino cápare = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".<sup>30</sup>

"La capacitación supone dotar al trabajador de conocimientos y experiencias necesarias para el desempeño de sus funciones que requieren de un alto esfuerzo mental, de alta responsabilidad, destrezas y un alto número de operaciones diversas, es decir, como un proceso de enseñanza aprendizaje orientado a desarrollar habilidades adecuando actitudes indispensables para realizar eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo".<sup>31</sup>

Capacitación "es el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo".<sup>32</sup>

Retomando algunos de los elementos que se enuncian en las definiciones se puede presentar una reconstrucción sobre capacitación definiéndola como: Un proceso mediante el cual el trabajador desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes para un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos que dispone a través de la adquisición de conocimientos y experiencias logrando así un mejor desempeño de su trabajo y de su realización personal.

De esta definición se concluye que:

---

<sup>31</sup>. Vidart Novo Gabriel, Capacitación y adiestramiento en el proceso del trabajo, STPS, INEI, UCECA, México 1978, pp. 7

<sup>32</sup>. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, STPS, México 1984, pp. 27

Es un proceso porque se lleva a cabo a través de una serie de pasos (detección de necesidades, programación, ejecución, evaluación y seguimiento), se hace hincapié al desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, considerando a la habilidad como la capacidad, disposición y destreza para ejecutar una actividad, una operación o procedimiento; la destreza se refiere a la soltura de los movimientos que un individuo posee para realizar una actividad manual con rapidez y precisión; la aptitud es la potencialidad del individuo para aprender, condición o serie de características que le permiten adquirir mediante algún entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad; y la actitud es la tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos o situaciones.

Una vez que el trabajador desarrolle sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes en el trabajo, se sentirá un elemento más de la empresa "se pondrá la camiseta" y por lo tanto aprovechará al máximo tanto sus conocimientos como los recursos con los que lleva a cabo su trabajo. Cuando una eficiente capacitación es impartida en un centro de trabajo los beneficios no se harán esperar, y obviamente no se darán de la noche a la mañana, todo comienza en un proceso y como tal los resultados serán paulatinos. Para que una empresa obtenga buenas retribuciones una vez que inicia la capacitación se hace necesario que también proporcione adiestramiento, el cual, no es sinónimo de capacitación pero sí un auxiliar de ésta, porque, el adiestramiento es más práctico, técnico y específico; mientras que la capacitación si bien es práctica, es también humanista o técnica y general o específica.

"El adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo a las características del

puesto de trabajo con el fin de que se desempeñe en forma más efectiva".<sup>33</sup>

Las empresas se benefician cuando hay un desarrollo de la fuerza creadora del hombre y se perjudican en la medida en que existan fallas humanas. Por lo tanto la gente calificada, capacitada y adiestrada constituirá la mejor riqueza para la empresa.

Para tener una visión más clara de los beneficios que proporciona la capacitación a continuación se señalarán los objetivos de la capacitación.

Objetivos de la capacitación:

1. "Desarrollar profesional e integralmente a los individuos en un campo de trabajo.
2. Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información para la aplicación de nuevas tecnologías.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.
5. Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores.
6. Incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador".<sup>34</sup>

Para poder lograr los objetivos antes mencionados es necesario que haya interés tanto de empresarios como de los trabajadores, en cuyo caso al primero le corresponderá impartir la capacitación y al segundo la disposición de recibirla.

---

33. Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, Op.cit., pp. 2

34. Manual de Extensiolismo Industrial para Participantes, Op.cit. 25

### Tipos de Capacitación.

"En las empresas se administran diferentes tipos de programas de capacitación, derivados de sus necesidades específicas.

Para fines prácticos la capacitación se ha dividido en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo.

#### 1. Capacitación para el trabajo:

- a) Capacitación de preingreso
- b) Inducción
- c) Capacitación promocional.

#### 2. Capacitación en el trabajo:

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación específica y humana

#### 3. Desarrollo:

- a) Educación formal para adultos
- b) Integración de la personalidad
- c) Actividades recreativas y culturales.

#### 1. Capacitación para el trabajo.

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

a) Capacitación de preingreso: Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b) Inducción: Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su

Integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación promoconal: Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

### 2. Capacitación en el trabajo.

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la Institución.

En este marco la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización para apoyar sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

### 3. Desarrollo.

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación.

a) Educación formal para adultos: Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad: La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales: Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con su

grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística."<sup>35</sup>

Conjugados todos los tipos de capacitación dan como resultado una serie de beneficios a la organización, a los trabajadores y en general a las relaciones humanas internas y externas de la empresa.

**Beneficios de la capacitación para la organización:**

- a) "Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- b) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- d) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- e) Crea mejor imagen.
- f) Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- g) Mejora la relación jefes-subordinados.
- h) Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
- i) Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- j) Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- k) Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- l) Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
- m) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- n) Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ñ) Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- o) Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- p) Se promueve la comunicación a toda la organización.

---

35. Calderón Córdoba Hugo, Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Edit. Limusa, México 1985, pp. 22-23

a) Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios de la capacitación para el trabajador:

a) Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

b) Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

c) Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

d) Forja líderes y mejora las actitudes comunicativas.

e) Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

f) Permite el logro de metas individuales.

g) Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

h) Elimina los temores a la incompetencia y a la ignorancia individual.

i) Mejores salarios para los trabajadores.

Beneficios de la capacitación en las relaciones humanas internas y externas de la empresa:

a) Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

b) Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

c) Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.

d) Hace viables las políticas de la organización.

e) Alienta la cohesión de los grupos.

f) Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

g) Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella".<sup>36</sup>

---

36. B. Wether William, Jr. Kelch Davis, Administración de personal y recursos humanos, Edit. Mc Craw-Hill, 3ª edic., México 1993, pp. 149

### 2.1.3 PROPOSITOS Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION DE LA CAPACITACION.

Propósitos Fundamentales de la Organización de la Capacitación:

- a) "Contar con un sistema administrativo para organizar el proceso de la capacitación en cualquier tipo de empresa.
- b) Identificar resultados que a través de la capacitación se logren.
- c) Elevar la calidad de la capacitación a fin de depurar y dar continuidad a los programas y facilitar las metas organizacionales.
- d) Optimizar los conocimientos, habilidades, y aptitudes de los recursos humanos, cubriendo de esta manera aquellas debilidades que impactan directamente los niveles de calidad y productividad.
- e) Promover el debido cumplimiento de las disposiciones legales en materia de capacitación.

Principios de la Organización de la Capacitación.

La capacitación, bajo un enfoque de sistemas se clasifica como un conjunto de elementos debidamente estructurados y dinámicos que están sujetos a una interrelación constante entre sus elementos, a fin de que adopten un carácter evolutivo ya que debe actuar según los cambios que se generen en las empresas, por lo que se presentan cinco principios básicos.

**Integral:** Es un método interrelacionado por cada una de sus partes.

**Subordinación:** Las partes que integran el sistema dependen del objetivo por el cual existen, y estas dejarán de ser cuando desaparezca la organización de su estructura.

**Interdependencia:** El sistema articula el comportamiento de las partes, determinando las relaciones de los elementos que la constituye.

**Unidad:** Todo el sistema se conoce unitariamente.

Pragmático: Su esquema práctico permite su aplicación inmediata independientemente de la magnitud de la empresa".<sup>37</sup>

## **2.2 REQUISITOS LEGALES Y ADMINISTRATIVOS PARA EL REGISTRO DE LA ORGANIZACION DE LA CAPACITACION DE LAS EMPRESAS ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.**

### **2.2.1 INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

Uno de los productos del proceso de capacitación que más cuidan las empresas es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la STPS, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo (LFT) en lo referente a la capacitación.

Para llevar a cabo la capacitación y el adiestramiento dentro de las estipulaciones legales de la materia se requiere seguir cierto procedimiento, que consiste en: Informar sobre la constitución de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, el registro de Planes y Programas y la expedición y registro de Listas y Constancias de Habilidades Laborales (Art. 153 inciso A al X del Capítulo III Bis de la LFT).

De acuerdo con el artículo 153-I de la LFT, las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento son los organismos que se constituyen dentro de cada empresa, con el propósito de vigilar la instrumentación y

---

37. Manual de Extensionismo Industrial para Participantes, Op.cit. pp. 34-35

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 la empresa.

Las Comisiones Mixtas están integradas en forma bipartita y paritaria, o sea, conformada por la empresa y los trabajadores, con el mismo número de representantes por cada una de ellas; deberán estar registradas ante la STPS y su principal objetivo será vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de capacitación de la empresa o establecimiento de que formen parte.

"Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes:

1. Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la Comisión Mixta represente hasta 20 trabajadores.
2. Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la Comisión Mixta represente de 21 a 100 trabajadores.
3. Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la Comisión Mixta represente a más de 100 trabajadores".<sup>38</sup>

Estas cifras pueden aumentarse en forma proporcional de acuerdo con las necesidades de cada empresa en cuanto a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa. Asimismo pueden formarse subcomisiones que apoyen y auxilien a la Comisión Mixta.

---

<sup>38</sup>B. Criterios para la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, STPS, México 1984, pp. 1

Se recomienda que en los casos en que se designen los candidatos mixtos de **CONCIERGENCO** y **ADHESION** se cumpla con las siguientes características:

Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa;
- b) Ser mayor de edad;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Saber leer y escribir;
- e) Ser designado por los trabajadores en el caso de que exista sindicato será contrario a las disposiciones constitucionales establecidas.

Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Ser designado por el patrón en el caso de que exista sindicato será contrario a las disposiciones constitucionales establecidas.

~~En los casos en que se designen los candidatos mixtos de~~

~~CONCIERGENCO y ADHESION se cumplirá con las siguientes características:~~

~~Por los trabajadores:~~

~~1. Ser trabajador de la empresa;~~

~~2. Ser mayor de edad;~~

~~3. Ser reconocido por su buena conducta;~~

~~4. Saber leer y escribir;~~

~~5. Ser designado por los trabajadores;~~

~~6. Ser designado por los trabajadores en el caso de que exista~~

~~sindicato será contrario a las disposiciones constitucionales~~

~~establecidas.~~

~~Por el patrón:~~

"Se recomienda que los representantes que integren las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento reúnan las siguientes características:

Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa;
- b) Ser mayor de edad;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Saber leer y escribir;
- e) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo.

Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa;
- e) Ser designado por el patrón o su representante legal".<sup>39</sup>

En conjunto, es decir, trabajadores y patrones que conforman la Comisión deberán elaborar las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta, que podrán contener entre otros los siguientes aspectos:

- Funciones que la ley le confiere
- Funciones específicas que deba desempeñar
- Organización interna
- Duración de los representantes en el cargo
- Periodicidad y condiciones de las reuniones
- Normas de operación para el registro y control de sus actividades.

---

39. Ibidem, pp. 2

- Normas de operación, en su caso, de las subcomisiones.

Las funciones de la Comisión Mixta, conforme a lo dispuesto en la LFT son:

a) Verificar que los Agentes Capacitadores Externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la STPS.

b) Sugerir a los Agentes Capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.

c) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales, en los términos del art. 153-T de la LFT recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores externos y/o Internos, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

d) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el art. 153-T, de la LFT, emitiendo el fallo correspondiente.

e) Verificar el funcionamiento de los Agentes Capacitadores Internos y/o externos y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas.

f) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y además, en caso de ser conveniente coadyuvar con la empresa en la elaboración del Plan y Programas que se vayan a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde sea constituido.

g) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Asimismo aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.

h) Verificar que se expidan las Constancias de Habilidades Laborales entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

Se recomienda dejar constancia por escrito de los acuerdos que tomen en cada sesión, a fin de llevar un seguimiento. Una vez realizado lo anterior, se enviará para su registro a la STPS mediante los formatos que para tal efecto existen en la misma, los cuales se presentarán por triplicado en los plazos que estipula la ley. En el caso de las Comisiones Mixtas de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar además una lista con el nombre y firma de los trabajadores representados.

Los formatos que proporciona la STPS para el cumplimiento de esta disposición son:

- Forma DC-1 Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. (Ver anexo 2)

- Forma DC-1A Informe sobre la Actualización Relativa a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. (Ver anexo 3)

## 2.2.2 ACTUALIZACION DE LA COMISION MIXTA

Cuando existan cambios relativos a las Comisiones Mixtas, las empresas deberán informar directamente a la Dirección a su cargo o por

conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, sobre los mismos con el propósito de actualizar a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. En este caso la Comisión deberá conservar su carácter paritario y bipartita.

El tipo de modificación de la Comisión Mixta que merece la actualización de la misma se refiere a:

1. Actualización de los representantes de los trabajadores.
2. Actualización de los representantes patronales.
3. Nombre o razón social de la empresa.
4. Registro IMSS.
5. Domicilio de la empresa.
6. Giro o actividad de la empresa.
7. Número de establecimientos.
8. Número de trabajadores.
9. Relación laboral
10. Nombre del sindicato
11. Domicilio del sindicato.

### **2.2.3. FORMULACION Y PRESENTACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

Los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento se presentan ante la STPS para su registro, de conformidad con lo dispuesto a la LFT en sus art. 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q, 153-R y 153-S.

El Plan de Capacitación y Adiestramiento por empresa se determina como la expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación

y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

Los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento deberán cumplir los siguientes requisitos: (art. 153-U)

I Referirse a períodos 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 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 STPS de las entidades instructoras; y

VI Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la STPS que se publican en el Diario Oficial de la Federación.

En el caso de las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la STPS, dentro de los primeros 60 días de los años impares los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar, según lo dispuesto por el art. 153-O

Las empresas que cuenten con contrato colectivo de trabajo, la presentación de los Planes y Programas para su registro debe hacerse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo (art. 153-N)

Por su parte la STPS, dentro de los 60 días hábiles que sigan a la presentación de tales Planes y Programas, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes (art. 153-R)

"Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los Planes de Capacitación y Adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, siempre y cuando no abarquen para cada trabajador más de 6 meses de alfabetización, ni más de 18 meses para cada uno de los demás niveles, ni representen más del 40% de la duración del Plan calculado en función de las horas/hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que hayan adquirido u obtenido en arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes y servicios adquiridos o arrendados"<sup>40</sup>

También se podrán incluir cursos y/o eventos que los trabajadores de la empresa cumplan en el extranjero.

Los formatos que se emplean para cumplir con la disposición legal con referencia a Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento son:

- Forma DC-2 que se refiere a la presentación de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. (Ver anexo 4)
- Forma DC-2A sobre la presentación de Modificaciones a los Planes y Programas (en caso de cambios). (Ver anexo 5)

---

<sup>40</sup> Criterios para la formulación y presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, STPS, México 1984, pp 2-3

- Forma DC-U para el Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta y Presentación Resumida del Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento para empresas hasta con 19 trabajadores. (Ver anexo 6)

Estos documentos se deberán presentar por triplicado en la STPS.

La forma para la Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento deberá contener:

I Datos generales de la empresa

II. Características del Plan

III Etapas en las que se capacitará al total de los trabajadores

IV Nombre de los programas específicos, niveles educativos y/o programas generales por puestos de trabajo

V Modalidad y duración de los programas específicos, niveles educativos y/o programas generales.

#### 2.2.4 MODIFICACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS

En el caso de que se presenten modificaciones al Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento, deberá notificarse lo más pronto posible a la STPS o la Delegación del Trabajo correspondiente.

El tipo de modificaciones que se pueden presentar incluyen:

1. RFC de la empresa
2. Número de establecimientos.
3. Número de trabajadores por puesto
4. Número de participantes en nivel educativo
5. Período que abarca el plan
6. Denominación de puestos
7. Duración de las etapas

8. Programas específicos
9. Programas generales
10. Instructores internos
11. Instructores externos
12. Duración de los cursos, eventos y/o nivel educativo.
13. Nombre o razón social de la empresa o patrón
14. Otras modificaciones.

Desde el punto de vista legal el Plan de Capacitación de la Empresa debe encaminarse a cumplir con lo dispuesto en el art. 153-I.

#### **2.2.5 ELABORACION Y REGISTRO DE LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.**

Las constancias de habilidades laborales son los documentos que expide la empresa, con las cuales se acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación. (art. 153-V)

La Constancia de Habilidades Laborales tendrá carácter "terminal", entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza-aprendizaje aprobadas por el trabajador deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el Plan de Capacitación y Adiestramiento aprobado por la STPS.

"Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los Agentes Capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación, y en el caso de instituciones de capacitación deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal.

Las listas de Constancias de Habilitación de los Capacitadores se enviarán a la SPS, según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley de Capacitación de los Empleados Públicos.

Para la expedición de Constancias de Habilitación de los Capacitadores se empleará la forma DC-4. Los documentos convalidados en cualquier otro documento de constancia emitidos por los Capacitadores desean otorgar a los habilitados capacitados y adiestrados. (Ver anexo 7)

Las Listas de Constancias de Habilitación de los Capacitadores que se formularán en la forma DC-4, según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley de Capacitación de los Empleados Públicos, se formularán en la forma DC-4.

Las Listas de Constancias de Habilitación de los Capacitadores que se formularán en la forma DC-4, según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley de Capacitación de los Empleados Públicos, se formularán en la forma DC-4.

Las Listas de Constancias de Habilitación de los Capacitadores que se formularán en la forma DC-4, según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley de Capacitación de los Empleados Públicos, se formularán en la forma DC-4.

Las Listas de Constancias de Habilitación de los Capacitadores que se formularán en la forma DC-4, según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley de Capacitación de los Empleados Públicos, se formularán en la forma DC-4.

Las Listas de Constancias de Habilitación de los Capacitadores que se formularán en la forma DC-4, según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley de Capacitación de los Empleados Públicos, se formularán en la forma DC-4.

Las Listas de Constancias de Habilitación de los Capacitadores que se formularán en la forma DC-4, según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley de Capacitación de los Empleados Públicos, se formularán en la forma DC-4.

Las Listas de Constancias de Habilitación de los Capacitadores que se formularán en la forma DC-4, según lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley de Capacitación de los Empleados Públicos, se formularán en la forma DC-4.

Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el Registro Federal de Contribuyentes.

Para la expedición de Constancias de Habilidades Laborales, se empleará la forma DC-4. Las aludidas constancias, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los Agentes Capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados. (Ver anexo 7)

Las Listas de Constancias de Habilidades Laborales que las empresas están obligadas a enviar a la STPS, según lo dispuesto por el art. 153-V de la LFT se formularán en la Forma DC-5".<sup>41</sup> (Ver anexo 8)

Las Listas de Constancias y Habilidades Laborales son el documento en el cual las empresas comprueban la expedición y entrega a los trabajadores de las Constancias de Habilidades Laborales.

Cabe señalar que las Constancias de Habilidades Laborales surtirán plenos efectos, para fines de ascenso dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

La capacitación es la vía por la cual toda empresa puede incorporarse a las exigencias que día a día surgen en el contexto internacional, como consecuencia del acelerado crecimiento de las potencias económicas, y debe ser considerada como una tarea permanente y especializada en cada unidad productiva.

El programa de extensivismo industrial es el conducto a través del cual el gobierno invita al empresario a capacitar a sus trabajadores bajo los lineamientos que se señalan en la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo y en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

---

41. Criterios para la formulación y presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, STPS, México 1984, pp. 2-3

## 2.3 EL PROGRAMA DE EXTENSIONISMO INDUSTRIAL.

### 2.3.1 ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE EXTENSIONISMO INDUSTRIAL.

La crisis económica ligada al desarrollo industrial de México debe obligar a tomar medidas que reactiven la economía del país que equilibren el aparato productivo, y para ello se necesita una actitud gubernamental y empresarial más flexible. En la cual el gobierno tendrá que incrementar sus esfuerzos para apoyar al sector industrial agilizando trámites legales; elaborando y ejecutando planes y programas de financiamiento, de modernización de la planta productiva, de capacitación; reduciendo trámites aduanales, etc., con la finalidad de que se incremente la productividad en las empresas y puedan ser competitivas en el plano nacional e internacional.

El empresario, por su parte, tendrá que asumir una actitud flexible y dinámica participando e informándose sobre las acciones que a su favor surgan. Es así, como el Programa de Extensionismo Industrial, representa una alternativa favorable para el empresario en materia de capacitación coadyuvando al desarrollo integral de la empresa.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social como autoridad laboral, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad dirige y desarrolla constantemente sus recursos y esfuerzos al planteamiento de propuestas de trabajo que posibiliten a la diversidad de entidades económicas dar cumplimiento a sus obligaciones que en materia de capacitación han sido establecidas en la Ley Federal del Trabajo (art. 153 A-X).

El Programa de Extensionismo Industrial vinculado con el gobierno federal tiene una cobertura nacional y ofrece múltiples beneficios para los

pasantes de servicio social con nivel de educación superior, ya que logran ejercitar en la práctica los conocimientos adquiridos y contribuyen a la realización de una labor loable en beneficio de las empresas y los trabajadores.

El Programa de Extensionismo Industrial a partir de mayo de 1985, dirige su propósito al cumplimiento de las obligaciones legales de las empresas en materia de capacitación, mediante visitas directas, financiadas en un 50% con recursos externos a la secretaría.

Posteriormente en 1989 y 1990 se establece el primer documento normativo que rige sus acciones; asimismo, se refuerza la capacitación de los prestadores de servicio social, obteniéndose mejoras significativas en la calidad de las asesorías proporcionadas a las empresas visitadas, con acciones aún encaminadas a regularizar la situación legal en las empresas.

En 1991 y 1992 se elaboran los manuales de capacitación y operación del programa, que establecen las políticas y procedimientos para su ejecución, así como los convenios que regulan las acciones de vinculación con las Instituciones de educación superior y los prestadores de servicio social.

Durante este período orienta su objetivo, a promover, asesorar y sensibilizar a las empresas sobre los beneficios de la capacitación, sin dejar de proporcionarles el servicio de gestión de los documentos de registro en materia de capacitación.

En el año de 1993 se continúa con la tarea de promoción de la capacitación en las empresas, con la característica de que en esta ocasión surge la posibilidad de seleccionar empresas sin antecedentes en la materia; adicionalmente al cumplimiento de las acciones comprometidas, el programa apoya la actualización del Directorio Único

de Empresas y Establecimientos de la Secretaría, y se inicia el seguimiento de las visitas realizadas.

Para 1994 y principios de 1995 el programa ya no cuenta con los recursos financieros externos, lo que propicia la reducción de casi el 50% en el número de prestadores de servicio social, motivo por el que se reasignan cargas de trabajo incrementándose las visitas en un 33% para cada prestador de servicio social, estrategia que aún permite trabajar con un volumen importante de empresas.

Asimismo se continúa con la labor de promoción y asistencia técnica a las empresas sin antecedentes y con el apoyo a las gestiones de sus asuntos de capacitación así también se logra dar seguimiento a las visitas, asesorías y trámites de capacitación en cada empresa.

En lo relativo al presupuesto asignado al programa en 1994, la STPS autorizó 361 becas para prestadores de servicio social a nivel nacional, 301 se destinaron a las Delegaciones Federales del Trabajo y 60 a la Dirección General de Capacitación y Productividad. El monto por cada una de las becas fue de N\$325.00 mensuales.

A la Dirección General de Capacitación y Productividad le compete la operación del programa, la ejecución se realiza en coordinación con las Delegaciones Federales del Trabajo en las entidades federativas correspondientes; de la misma forma corresponde a las instituciones de educación superior colaborar con el envío de prestadores de servicio social.

El Programa de Extensionismo Industrial, considera las siguientes etapas:

Planeación: En esta etapa se establecen las actividades y estrategias para la operación del programa.

**Difusión:** Consiste en promover y difundir el programa en instituciones de educación superior, con la finalidad de contar con la participación de prestadores de servicio social.

**Reclutamiento y selección:** Comprende la atención de solicitudes de ingreso avaladas por las instituciones de educación superior y se lleva a cabo la entrevista y selección de los prestadores de servicio social.

**Capacitación:** Considera la organización e impartición de un curso para los prestadores de servicio social, sobre los aspectos técnicos, administrativos y legales de la capacitación.

**Ejecución:** Los extensionistas industriales realizan visitas directas a las empresas con la finalidad de ofrecer servicios gratuitos de asesoría y consultoría así como de realización de los trámites administrativos que correspondan.

**Evaluación:** Se analizan los resultados cuantitativos y cualitativos del programa, se identifican los problemas presentados y se proponen acciones para su solución.

### **2.3.2 OBJETIVO**

Asesorar y orientar a las empresas sobre los procedimientos técnicos, administrativos y legales de la capacitación, con los propósitos centrales de contribuir a la organización del proceso capacitador y el cumplimiento legal en materia en beneficio de los trabajadores.

El objetivo general va a dirigir las acciones al reforzamiento en los servicios de información y consultoría integral a las empresas en aspectos técnicos, administrativos y legales en materia de capacitación a fin de estructurar programas adecuados a las necesidades y características de

las empresas aunado a la labor de motivación y concientización empresarial para impulsar el desarrollo de los recursos humanos.

Las metas a alcanzar por cada extensionista industrial son básicamente dos :

- Realizar 30 visitas a empresas durante el período de servicio.
- Regularizar el 50% de las empresas visitadas.

En base al Directorio Unico de Empresas y Establecimientos de la Secretaría, se asignan a los prestadores de servicio social las empresas a visitar teniendo en consideración la cercanía de su domicilio, lugar de estudio o trabajo del prestador, con el fin de facilitar el desarrollo de su labor.

Al terminar la regularización de las empresas se esta haciendo alusión a estabilizar o normalizar la situación actual de las empresas en la STPS en cuanto a los trámites legales, administrativos y técnicos que tiene que cumplir.

### 2.3.3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL EXTENSIONISTA INDUSTRIAL.

Las funciones del Extensionista Industrial están enmarcadas de la siguiente forma:

1. Sensibiliza y concientiza al empresario sobre los beneficios de la capacitación.

A través de manifestarle al empresario los objetivos y propósitos de la capacitación y de los resultados que podría brindarle a su empresa, que en términos generales serían: mejorar la calidad de mano de obra calificada e incrementar el índice de productividad de su empresa.

Esta función requiere del conocimiento y de la habilidad del extensionista industrial, ya que se trata de una labor de entendimiento y convencimiento elemental, para lograr el objetivo del programa y el desarrollo efectivo del mismo.

2. Verifica la situación actual de la empresa en materia de capacitación.

Al establecer el primer contacto con la empresa, será necesario que el extensionista industrial se asegure de la situación actual que guarda la empresa en materia de capacitación, es decir, verificar si cuenta o no con antecedentes de capacitación, si tiene sus trámites en regla o necesita cumplir con algunos o si conoce o desconoce completamente los beneficios de la capacitación y los requisitos que debe cumplir ante la STPS.

3. Otorga orientación y asesoría al empresario de acuerdo a las necesidades de la empresa en materia de capacitación.

En este sentido, el extensionista industrial deberá estar totalmente preparado para orientar y asesorar al empresario para indicarle la organización del proceso de capacitación que debe establecer dentro de su empresa, destacando lo que la ley señala en materia de capacitación y de los requisitos legales que tiene que cubrir.

4. Realiza los trámites específicos que requiera la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En el caso de que alguna empresa tenga que realizar algún trámite ante la STPS, el extensionista industrial tendrá que ser el mediador entre la empresa y la Secretaría orientando, fomentando y propiciando el registro de los trámites a efectuar.

Los trámites que en este caso deberán realizarse son: Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y

Adiestramiento, la Actualización de la Comisión Mixta, la Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, la Modificación de Planes y Programas, y la Elaboración y Registro de Constancias y Listas de Habilidades Laborales.

### 2.3.4 BASES PARA EL DESARROLLO DEL EXTENSIONISTA INDUSTRIAL.

El Extensionista Industrial en su papel de promotor - asesor - en acciones de capacitación tiene una función muy importante, debido que visita empresas y se entrevista con personas de diversos niveles dentro de las empresas para asesorarlas y orientarlas sobre aspectos técnicos, administrativos y legales de capacitación. Para ello se exponen algunas recomendaciones y bases de desarrollo que pueden favorecer el desempeño del extensionista Industrial.

Seguridad en sí mismo:

- a) Inspirar confianza y seguridad en sí mismo
- b) Utilizar un lenguaje sencillo y claro.
- c) Mostrar amabilidad, cordialidad y una sonrisa propiciara un mejor contacto por parte de la persona con la que se va a trabajar.
- d) Conocer y manejar los aspectos de capacitación, darán una mayor seguridad en el desempeño.
- e) Promover buenas relaciones, brindara la oportunidad de que se responda al servicio que se ofrece.
- f) Es importante que la asesoría siempre se dirija al objetivo de la visita.

Preparación para las visitas y asesorías en las empresas:

- a) Realizar el Itinerario de las visitas por área específica.

b) Revisar con anterioridad la localización de las empresas, para evitar pérdida de tiempo.

c) En el caso de se tenga una cita previa es muy importante ser puntal.

d) Presentar amabilidad ante las personas que lo reciba en la empresa, desde la persona de recepción hasta el nivel más alto.

e) Tratar de reducir y eliminar la tensión de quien atiende creando un ambiente agradable para la entrevista.

f) Informar sobre el objetivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Dirección General de Capacitación y Productividad y sobre los beneficios que brinda el Programa de Extensionismo Industrial.

g) Revisar con anterioridad el material de apoyo técnico que se va a utilizar como: oficio de requerimiento, la cédula de información básica, formatos y criterios oficiales y procedimientos administrativos de capacitación, manual de extensionismo industrial y cuaderno de notas.

h) Cuando no se logra manejar alguna situación se requerirá no ser impositivo, tratar de escuchar y dar un final adecuado a la entrevista.

## CAPITULO 3

### ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ADiestRAMIENTO DENTRO DE LAS EMPRESAS

#### 3.1 ORGANIZACION DEL PROCESO DE LA CAPACITACION

Resulta natural que la función de la capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que garantice el éxito de la formación de los recursos humanos dentro de la organización. Contar con un proceso administrativo es uno de los propósitos esenciales de una organización empresarial, que permitirá optimizar sus recursos para lograr sus objetivos; particularmente la organización del proceso de capacitación debe derivarse de un procedimiento minucioso, sistemático, metódico, objetivo y funcional que propicie altos beneficios para la empresa y los trabajadores.

Dentro del proceso administrativo de la capacitación se pueden identificar las siguientes fases:

##### 1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. Para lo cual se llevará a cabo la detección de necesidades de capacitación, que se trata de la parte medular para iniciar las acciones de capacitación en cualquier empresa.

##### 2 PROGRAMACION

Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, el siguiente paso será fijar los objetivos que se deban lograr (planeación), así

como estructurar contenidos, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos y posteriormente, establecer que actividades de instrucción (técnicas - apoyos didácticos) deben ser utilizados.

### **3 EJECUCION**

Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo. Se elegirán las modalidades a través de las cuales se impartirá la capacitación, se realizará la planeación de las sesiones de trabajo y se determinarán concretamente los aspectos necesarios para el control de todos los eventos.

### **4 EVALUACION**

Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitandos alcanzan los objetivos educativos preñados. Se valorarán los cursos, los participantes y los instructores.

### **5 SEGUIMIENTO**

Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Como parte fundamental de esta fase se identificará el impacto de la capacitación dentro de la empresa y culmina con el informe de resultados del programa.

## **3.2 FASES QUE INTEGRAN EL PROCESO CAPACITADOR.**

### 3.2.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema. "Entonces al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización".<sup>42</sup>

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons ofrecen una definición que supera esa concepción al expresar que la necesidad de capacitación es "la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad en la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia".<sup>43</sup>

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la detección de problemas y la propuesta de soluciones. Es una acción semejante a la que realiza un médico cuando tiene ante él a la persona que presenta una sintomatología especial que le produce molestia y no le permite llevar una vida normal.

---

<sup>42</sup> UDECA, Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas, STPS, México 1979, pp. 10

<sup>43</sup> Coldrick J. Arthur, Lyons P. Thomas, Como identificar las necesidades de capacitación, Boletín CINTERFOR, Num. 40, Julio-Agosto 1975, pp. 9

El diagnóstico o detección de las necesidades de capacitación (DNC) es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias y limitaciones que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto. De esta forma la detección de necesidades de capacitación no se debe considerar como una investigación al azar o simple, de hecho es la parte más importante y quizá más complicada del proceso de capacitación.

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando las causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas son de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC se encuentran:

- Eliminar la tendencia de capacitar por capacitar.
- Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en qué área.
- Identificar las características de esas personas.
- Obtener los perfiles educativos de los puestos en la organización.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Propiciar la aceptación de la capacitación.

- Obtener el diagnóstico del clima organizacional y la evaluación de la moral del personal.

Tradicionalmente la DNC se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planear un sistema antes de entrar en acción con la DNC, todas estas actividades integran el primer paso del sistema de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador. Es necesario tomar en cuenta que existen diferentes tipos de necesidades de capacitación según sea la índole y profundidad de las mismas, pudiendo estar determinadas ya sea por su origen, por su alcance o por la forma en que se presentan.

#### Tipos de Necesidades:

##### 1 Por la forma en que se presentan:

Manifiestas

Encubiertas

##### 2 Por su origen:

Organizacionales

Departamentales

Ocupacionales

Individuales

##### 3 Por su alcance:

## Macronecesidades

### Micronecesidades

"La primera clasificación fue descrita en 1971. Según ella las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastantes evidentes.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas".<sup>44</sup>

Las necesidades manifiestas generalmente se identifican fácilmente a través de la observación y del sentido común, y las causas que las pueden generar se presentan en tres casos concretos:

- Que las necesidades sean el reflejo de una carencia o deficiente inducción al puesto de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Que no exista una adecuada complementación de las tareas de un puesto de trabajo en razón a los constantes cambios tecnológicos.
- Que no se defina la estrategia adecuada para proporcionar al trabajador información de la empresa respecto a los cambios de administración, políticas, organización, etc.

La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se presume que los cursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

---

<sup>44</sup> Mendoza Nuñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, 3ª edic., 2ª reimpresión, Edil. Trillas, México 1993, pp. 37

"Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que se presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente".<sup>45</sup>

Las necesidades de capacitación no previsibles son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su determinación. La razón de ello es muy simple, dado a que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar: actitudes de personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos, etc.

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

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

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

- . La empresa completa
- . Un área crítica
- . Un puesto

---

<sup>45</sup>, *ibidem*, pp. 38

. Una situación".<sup>46</sup>

También es importante mencionar que las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente más resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores, lo que exigirá mayor dedicación y esfuerzo por parte del encargado del proceso de capacitación.

Tom H. Boydell introdujo en 1971 la segunda clasificación: necesidades organizacionales, departamentales, ocupacionales e individuales.

"Las organizacionales se dan según Boydell cuando "... estamos hablando de debilidades generales...." En este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de este tipo de necesidades.

Las departamentales son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista, etc.

Las individuales, que son las deficiencias que un trabajador tiene en particular en el desempeño de su trabajo.

La última clasificación, descrita en 1979 por Donaldson y Scannell, tiene similitud con la presentada anteriormente: Una micronecesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación".<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup>, *Ibidem*, pp. 54

<sup>47</sup>, *Ibidem*, pp. 37

Ahora bien, aunque la clasificación descrita es funcional, para la determinación de necesidades de capacitación, es aconsejable iniciar identificándolas por su forma, ya que ello permite la integración de las demás categorías. Generalmente las necesidades de capacitación no se presentan de manera exclusiva y aislada, debido a que una necesidad puede presentarse a la vez como encubierta, departamental y dentro de un contexto de micronecesidad; es decir, se involucra tanto en su origen, como en su alcance y en la forma en que se presenta.

"Aún en la actualidad son pocas las empresas mexicanas que cuentan con un área especializada de capacitación y son menos todavía las que realizan un trabajo serio de DNC".<sup>46</sup> Por lo común éstas son empresas grandes que cuentan con una administración moderna y que destinan parte de sus recursos a la formación y especialización de su personal.

Por su parte las micro, pequeñas y medianas empresas se ven más limitadas para establecer áreas de capacitación eficientes, debido a la problemática financiera, tecnológica, de consolidación de mercados, etc. que enfrentan; pero sobre todo a la falta de información e interés que el empresario tiene en materia de capacitación y que le impide contar con un personal preparado dentro de su empresa.

El caso de las empresas que no disponen de personal dedicado exclusivamente a la capacitación, representa un alto porcentaje de las mismas. En ellas la atención destinada a la capacitación es apenas marginal, y más incipiente aún la referente a la detección de necesidades. Ahora bien, la carga técnica que ejercen las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en muchas ocasiones abarca y en otras excluye totalmente un trabajo de DNC a profundidad; pero como es de

---

<sup>46</sup>. Ibidem. pp. 47

esperarse las Comisiones Mixtas no pueden llevar a cabo un buen estudio de DNC, porque se necesita de un personal preparado y especializado que se dedique completamente a realizar la detección de necesidades y también a dirigir las etapas restantes del proceso de capacitación.

En este sentido el encargado del proceso de capacitación al iniciar la detección de necesidades, tendrá que realizar un planteamiento de estudio para tener una idea clara de la problemática que enfrentará, lo que le permitirá establecer el ámbito de la investigación, determinar los tipos de conducta o áreas a investigar, y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio; generando entonces, la planeación respecto a las fuentes de información de mayor utilidad y a la selección de los métodos y técnicas más adecuadas a los fines y propósitos de la investigación. Este planteamiento de estudio de la detección de necesidades de capacitación se enmarca bajo tres vertientes:

#### I. "Ambito de Estudio:

Delimitar el problema o establecer el ámbito de la investigación, ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado así como los métodos y técnicas más apropiados según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

Así cuando los problemas se encuentran en puestos tales como vendedores, secretarías o soldadores, se dice que el ámbito de estudio es ocupacional. Pero cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan un puesto, el ámbito se establece como Individual. Y en los casos en los que los problemas son entre áreas funcionales hablamos de un ámbito organizacional.

#### ii. Nivel de estudio:

Una vez establecido el ámbito de la investigación, el siguiente paso a seguir es determinar el nivel organizacional o los niveles que comprenderá el estudio, es decir si el estudio se centrará en el nivel directivo, de supervisión u operativo, o abarcará a todos, ya que también el nivel determina los métodos y técnicas más adecuados para obtener la información necesaria.

Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles:

1 Nivel alto: En él se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, los objetivos, planes y estrategias a seguir.

2 Nivel medio: Corresponde a las gerencias, departamentos y en general mandos medios. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con los que cuenta.

3 Nivel bajo: En éste se ubican los puestos de supervisión directa y de ejecución u operativos, quienes son responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

### III. Areas por Investigar:

Las áreas a las cuales se dirige el estudio de DNC son la cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en las cuales se ubican respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sin número de actividades encaminadas al correcto desempeño de su puesto. Como el campo de la conducta humana es muy amplio, en el estudio de DNC específicamente se deben considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo tales como:

1.- Conocimientos y habilidades técnicas especializadas.

- Conocimientos específicos del puesto.
- Conocimientos de técnicas para ejecutar tareas concretas.
- Aplicación de conocimientos y métodos.
- 2.- Habilidades administrativas.
  - Comprensión y logro de objetivos.
  - Organización del propio trabajo y del de los demás.
  - Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación y el control de resultados.
- 3.- Habilidades en relaciones humanas.
  - Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.
  - Habilidad para trabajar en equipo.
  - Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.
- 4.- Habilidades conceptuales
  - Facilidad para comprender la complejidad del trabajo
  - Análisis y solución de problemas.
- 5.- Habilidades de logro de resultados.
  - Características de personalidad.
    - Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.
    - Logro de resultados".<sup>49</sup>

Una vez determinado el ámbito, el área y el nivel de estudio, es necesario reflexionar sobre el enfoque que tendrá la DNC. La eficiencia repetida en todo tipo de empresas permite recomendar el análisis de tres enfoques específicos y que son los siguientes:

A.- "Enfoque con base en el puesto:

---

<sup>49</sup>. Pinto Villatoro Roberto, Proceso de Capacitación, Edit. Diana, México 1990, pp. 64-68

Corresponde al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo. En el nivel operativo, un mismo puesto puede tener varios ocupantes, de ahí que la investigación debe orientarse hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actividades que se requieren para desempeñarlo, para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las necesidades.

El procedimiento utilizado en este enfoque se inicia con el inventario de personal, es decir, los datos generales de cada trabajador. Posteriormente se realiza la descripción de cada puesto y sus requerimientos y con el auxilio de los supervisores y jefes de área o departamento y se puede llenar también la cédula de DNC por puesto (ver anexo 9) y la cédula de DNC por puesto-persona (ver anexo cuadro 10).

#### B.- Enfoque con base en el Desempeño:

La actividad que desarrollan los trabajadores es susceptible de modificaciones o altibajos a partir de causas distintas, por lo que es importante que los puestos tengan objetivos muy claros y sus límites de acción sean precisos y congruentes con las normas y políticas de la empresa. Por otro lado, es necesaria una evaluación permanente del desempeño de cada persona, para encontrar cualquier deficiencia que obstaculice el logro de los objetivos propuestos para su área de trabajo.

El procedimiento que se sigue en este enfoque, parte también del análisis de inventario de personal, luego se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el desempeño esperado. De este modo se

detectan las deficiencias en el desempeño de una operación y se analizan las causas, mediante la relación existente causa-efecto.

El trabajador puede desempeñarse bien o mal o regular en su puesto. Y esta apreciación sólo la puede obtener el supervisor realizando comparaciones entre los trabajadores de un mismo puesto. Cabe señalar que para calificar el desempeño de los trabajadores se corre con varios riesgos, ya que son apreciaciones a veces subjetivas, por lo que los juicios que emitan los supervisores en el momento en que se les solicitan deben ser cuidadosamente formulados.

#### C.- Enfoque con base en problemas:

El enfoque de una DNC con base a problemas nos orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos, retrabajos o problemas de calidad, ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad.

El procedimiento que sigue este enfoque requiere de ser más selectivo al identificar las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y definir si éstas son susceptibles de corregirse a través del entrenamiento, o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas o los materiales".<sup>50</sup>

En la detección de necesidades es indispensable que el encargado de capacitación disponga de una serie de métodos y técnicas que le permitan obtener información sistematizada sobre situaciones específicas para la DNC.

Los criterios para seleccionar algún método o técnica difieren según el nivel de exactitud y prontitud con que se quiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las

---

<sup>50</sup> Ibidem, pp. 72-77

consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la empresa.

Los métodos comúnmente utilizados para la DNC son:

a) "Método participativo:

Este método involucra directamente a los jefes y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de capacitación funge como coordinador o facilitador del proceso. También es conocido como "sistema cadena para DNC", y consiste en trabajar con el jefe de un departamento y su inmediato nivel de colaboradores para diagnosticar sus necesidades; posteriormente, estos últimos deberán realizar lo mismo con sus subordinados, convirtiéndose en un diagnóstico en cascada, que parte de los niveles altos de la gerencia y dirección hasta niveles de supervisión, jefatura y operación.

b) Método prescriptivo:

Este método implica un proceso bastante centralizado en los analistas del departamento de capacitación en la DNC. Para ello, se utilizan también instrumentos como cuestionarios y entrevistas que son aplicados directamente a personas capaces de emitir sus apreciaciones sobre algunos problemas que presenta la empresa.

La revisión de descripciones de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo, proporcionan al capacitador también indicadores para evaluar la situación actual en la que se encuentra la empresa, para tener la posibilidad de detectar necesidades de tipo organizacional, separar las necesidades en cuanto al bajo desempeño de los trabajadores y determinar los programas correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar los problemas o necesidades detectadas. Por supuesto, este método es demasiado centralista y limita la participación de otros

departamentos al quedar excluidos del Intercambio de apreciaciones y por consecuencia el sentimiento de compromiso disminuye.

c) Método combinado:

La DNC es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participativos. Dependiendo del enfoque de la investigación y del ámbito, área y nivel del estudio serán los métodos, las técnicas y los instrumentos a emplear".<sup>51</sup>

Por otra parte, en cuanto a las técnicas que se utilizan en la DNC, se pueden considerar las siguientes:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación directa
- Discusiones de grupo
- Evaluación de méritos
- Corrillos
- Lluvia de ideas
- Registros de quejas
- Inventario de habilidades
- Tarjetas de opinión
- Técnica de análisis de la relación causa-efecto de problemas o

Modelo Ishikawa.

Finalmente que se ha procedido a recopilar metódicamente toda la información de la detección de necesidades de capacitación, el último paso será la elaboración de un Informe de resultados como conclusión de la DNC. Este Informe tendrá que abarcar los siguientes puntos:

- 1) Justificación de la investigación
- 2) Alcances del estudio

---

<sup>51</sup>. Ibidem, pp. 77-78

- a) Area, nivel, ámbito que cubrió
- b) Universo de personal
- c) Enfoque de la investigación
- d) Quienes participaron en el proceso
- 3) Metodología empleada
- 4) Problemas organizacionales detectados
- 5) Problemática de capacitación y cursos más importantes.
- 6) Necesidades detectadas por puesto y por persona
  - a) En qué capacitar
  - b) A quienes capacitar
  - c) Cuando (prioridad)
  - d) Cuánto (cantidad)
- 7) Anexos (cédulas utilizadas, formato de entrevista, cuestionarios, gráficas etc).
- 8) Comentarios finales
- 9) Observaciones.

Al describir en el informe la situación investigada, la empresa está en la posibilidad de diseñar el plan y programa de capacitación que guíe las acciones de capacitación y adiestramiento necesarias.

### 3.2.2 PROGRAMACION

Durante el desarrollo de esta etapa se precisarán los objetivos de los cursos, la estructuración de contenidos, se diseñarán las actividades didácticas (técnicas de enseñanza-aprendizaje) y se determinarán los materiales de apoyo, asimismo se establecerán prioridades para la etapa

de ejecución teniendo como base los requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa y del propio personal.

En primer término cabe destacar que el plan de capacitación es un documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen.

Las características más importantes de un plan son:

1 Sistemático, porque estará vinculado con las otras áreas de la empresa.

2 Continuo ya que deberá tener permanencia en la aplicación de las acciones de capacitación.

3 Objetividad, porque su elaboración deberá basarse en necesidades reales.

4 Viable, pues deberá estar acorde a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa; es decir, debe estar en concordancia y apoyar a la consecución de los objetivos institucionales y de los trabajadores y sobre todo responder a los preceptos legales que en materia de capacitación se establecen.

5 Otra característica del plan es que tendrá que tener un apartado especial donde se especifique el presupuesto que se destinará para realizar las acciones de capacitación.

Una vez que se han previsto éstas características en la estructuración del plan de capacitación el paso a seguir es la definición de o de los programas, mismos que han de elaborarse partiendo de los datos obtenidos por la detección de necesidades de capacitación y con esto dar respuesta inmediata a los problemas de formación más urgentes.

Los programas de capacitación deberán contemplar los siguientes aspectos:

a) La relación existente entre módulos o cursos que constituyen un programa.

b) El planteamiento de objetivos acordes con lo que se quiere lograr al término del programa, módulo, curso, etc.

c) El puesto al que está dirigido así como el tiempo en que se desarrollará el programa.

d) El número de personas a las que se capacitará.

e) Datos relativos a los Agentes Capacitadores externos y/o internos.

f) Precisión de las etapas que conforman el plan y los programas.

g) Asignación de los recursos necesarios como:

- Presupuestos
- Locales
- Materiales de estudio
- Métodos y técnicas
- Apoyos didácticos, etc.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social para apoyar el cumplimiento del plan y los programas de capacitación, ha establecido una serie de criterios legales. En este sentido, las alternativas que se tienen en cuanto a la elaboración, organización y presentación de los planes y programas son básicamente:

#### Sistema General de Capacitación y Adiestramiento

Esta alternativa es una opción diferente y funcional debido a que el Sistema General de Capacitación se encuentra constituido por un conjunto de planes y programas de capacitación y adiestramiento, de rama industrial o actividad económica. Este tipo de alternativa permite a las empresas agrupadas por rama industrial o actividad establecer de manera planificada y organizada una estrategia global para la formación, actualización y perfeccionamiento de sus recursos humanos y proponer al

mismo tiempo, los lineamientos e infraestructura técnico-pedagógica para su ejecución.

#### Plan Común de Capacitación y Adiestramiento.

Bajo esta modalidad es posible que dos o más empresas con características afines pertenecientes a una misma rama o actividad económica, puedan unirse para elaborar, organizar, presentar y llevar a cabo juntos los planes y programas que consideren son los adecuados para satisfacer las necesidades y requerimientos de capacitación y adiestramiento.

#### Plan Específico por Empresa.

Se refiere al plan que puede ser elaborado por cada empresa en forma particular y que será desarrollado conforme a cada puesto que constituye a la misma. Este tipo de plan se puede impartir haciendo uso de los recursos propios o bien auxiliándose de algunos externos (centros de capacitación por ejemplo). El plan de capacitación específico por empresa entonces, quedaría conformado por el conjunto de programas específicos propios de la empresa en cuestión.

Sea cual sea la alternativa a elegir, toda empresa deberá estar convencida de que la alternativa que ha escogido es la que mejor se adecúa a sus necesidades, además deberá diseñar una metodología que permita identificar los elementos que deben ser incluidos en todo programa de capacitación.

#### Determinación de los Objetivos.

En toda elaboración de programas de capacitación, el primer paso que se efectúa es la redacción de objetivos, ya que constituyen la base para cualquier actividad.

Los objetivos se definen como el fin que se quiere alcanzar y son la pauta para encaminar cualquier actividad y/o proceso ¿Hacia dónde

vamos?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?, ¿Como lo vamos a hacer?, ¿Dónde?, ¿Con quién o quiénes?, etc.

Un objetivo debe ser preciso, claro y realista y al elaborarlos se deberá tener cuidado en especificar las destrezas, actitudes y conocimientos en términos observables y medibles que el participante del proceso de instrucción, habrá de adquirir o perfeccionar al término del mismo.

"Como no todos los objetivos son iguales, dado a que el grupo de dominio de conocimientos y experiencias no son los mismos en los capacitandos, es necesario que cuando se establezcan, se defina la amplitud del contenido temático que se desea abarcar. De esta manera en un programa de capacitación se contemplan objetivos generales, particulares y específicos.

**Objetivos Generales:** Permiten identificar los propósitos que se desean lograr al término de todo un proceso instruccional y por tanto sólo se podrán observar y evaluar al término del mismo.

**Objetivos Particulares:** Describen los alcances que deberán cubrirse al término del estudio de una unidad, módulo o tema.

**Objetivos Específicos:** Definen el tipo de comportamiento que los capacitandos mostrarán al concluir cada una de las actividades de instrucción".<sup>52</sup>

#### Estructuración de Contenidos.

"Para establecer el contenido del programa de capacitación se procede al análisis cuidadoso de los objetivos generales. Este análisis tiene la finalidad de determinar los conocimientos o habilidades que son

---

<sup>52</sup>. Manual de Extensionismo Industrial para el Participante, Op cit, pp. 50

necesarios para alcanzar esos objetivos. El procedimiento requerido para efectuar el análisis antes mencionado es el siguiente:

a) Se enlistan las formas de conducta incluidas en los objetivos generales, asegurándose de que estas formas de conducta correspondan a la descripción de las funciones del puesto.

b) Se desglosan las formas de conducta. Al desglosar los objetivos cada vez más específicos, hasta concretar conocimientos o habilidades.

c) Se precisan las actividades detalladas (conocimientos o habilidades) que es necesario dominar para poder lograr los objetivos generales.

d) Finalmente, se forman cuadros sinópticos con los resultados del desglose".<sup>53</sup>

Una vez efectuado el análisis de los objetivos se estructura el contenido, este puede entenderse como aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos, de manera que el contenido consiste en un conjunto de conocimientos que el participante debe conocer, dominar y poner en práctica.

"En una expresión más simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas que han de impartirse".<sup>54</sup>

La selección del contenido implica tener claramente establecidos los siguientes aspectos:

- Que sean de importancia, es decir relevantes para el participante.
- Suficientes, que representen el conjunto de ideas necesarias para su comprensión.
- Funcionales, es decir útiles.

<sup>53</sup>, Cervantes Ramírez Wenceslao, Tejeda Reynoso Juan Carlos, Implantación de un Plan de Capacitación y Adiestramiento en la Dirección General de T.V. Universitaria, F.C.A-UNAM, México 1987, pp. 134-135

<sup>54</sup>, Siliceo A. Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, 3ª reimpresión, Edit. Limusa, México 1986, pp. 67

- Actuales, que sea válido el contenido a las situaciones presentes del trabajador.

Una secuencia adecuada y progresiva de temas, facilita enormemente el aprendizaje; un guión lógico y motivador es ya una buena síntesis y el mejor de los comienzos.

Cabe señalar que la selección del contenido no es quehacer de una sola persona, sino que debe realizarse conjuntamente con el instructor, los participantes o las personas involucradas en el proceso instruccional, ello permitirá un enriquecimiento y aplicabilidad más significativa.

Actividades didácticas y de instrucción.

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos previamente en el plan y programa de capacitación tanto el instructor como los participantes, han de desarrollar una serie de actividades y/o acciones que permitan lograr el aprendizaje esperado.

Las actividades de instrucción que se llevan a cabo en la etapa de ejecución, se diseñan a partir de las técnicas de instrucción y de las técnicas grupales, así como de los recursos didácticos (materiales de apoyo) necesarios para que se propicie el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las técnicas de instrucción son "los métodos y procedimientos de información que facilitan la organización y dinamismo de cualquier evento. Entre las principales se pueden mencionar: la técnica expositiva, la interrogativa y la demostrativa.

Técnica Expositiva. La ejecuta el ponente en forma oral mediante una introducción, desarrollo y conclusión del tema tratado utilizando para ello, un mínimo de tiempo. Esta técnica es recomendable utilizarla cuando:

- Se cuenta con un tiempo limitado para la exposición de un tema.
- Se inicia o finaliza una temática.

- Las fuentes de información o los datos requeridos no están al alcance de los participantes.

**Técnica Interrogativa.** La desarrolla el ponente en un primer momento de forma oral, para pasar posteriormente a una etapa de preguntas y respuestas. Se requiere primero de la presentación general del tema, subsecuentemente el ponente formula preguntas que hagan reflexionar a los participantes, propiciando así un intercambio de opiniones entre el auditorio. Finalmente es recomendable lograr una síntesis que integre las aportaciones y puntos relevantes del tema expuesto.

Dicha técnica se sugiere utilizarla cuando:

- Se inicia o finaliza un tema.
- Se desea establecer una comunicación adecuada.
- Hay necesidad de centrar la atención y reflexionar en aspectos importantes.

**Técnica Demostrativa.** Misma que tiene como característica principal lograr la ejecución de lo expuesto por el ponente; es también conocida como la técnica de los cuatro pasos ya que requiere de:

- 1.- Una explicación general de lo que se va a realizar.
- 2.- Una puesta en práctica a manera de demostración por parte del instructor.
- 3.- Una repetición de lo anterior con una explicación de los pasos a seguir.
- 4.- Por último, una realización de las actividades las veces que sean necesarias, por parte de los participantes.

La técnica demostrativa se sugiere ser usada cuando:

- Es necesario apreciar en cámara lenta la secuencia de un proceso.
- Se cuenta con los recursos necesarios para hacer la demostración.

- Los participantes por vez primera se enfrentan a un instrumento o maquinaria".<sup>55</sup>

Como se mencionó anteriormente, las técnicas de instrucción se complementan con las técnicas grupales, las cuales permiten aprovechar al máximo los conocimientos y experiencias de los participantes. Estas técnicas, tienen como propósito integrar a los grupos de trabajo y apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para la integración y rompimiento de hielo en el grupo, se emplean entre otras:

- a) Partiendo el pastel
- b) El Zoológico
- c) Fiesta de presentación
- d) La Telaraña
- e) El Cartero
- f) Presentación por binas

De las técnicas que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje durante su desarrollo son:

- a) Corrillos
- b) Cuchicheo
- c) Lluvia de Ideas
- d) Phillips 66
- e) Grupos de debate
- f) Grupos de trabajo
- g) Mesas redondas
- h) Panel
- i) Representación de papeles, etc.

---

<sup>55</sup>. Manual de Extensioismo Industrial para el Participante, Op cit. pp. 51-53

Por lo que respecta a los materiales de apoyo didáctico estos funcionan como auxiliares y elementos motivadores, que estimulan los sentidos de los participantes, haciendo más amenas y relajantes las sesiones de capacitación, además facilitan la comprensión de los temas estudiados.

Específicamente los materiales de apoyo didáctico cumplen las siguientes funciones:

- a) Explicar, demostrar, ilustrar.
- b) Dar realce y colorido a la información.
- c) Facilitar la comunicación del instructor con los participantes y de los participantes entre sí.
- d) Acercar a los participantes lo más posible a la realidad y llevar ésta a ellos.

Los materiales de apoyo didáctico se pueden clasificar en tres grupos:

1) Visuales:

- Pizarrón
- Rotafolio
- Fanelógrafo
- Gráficas
- Acetatos
- Maquetas
- Láminas
- Material impreso
- Tablero
- Folletos y revistas, etc.

2) Auditivos:

- Grabaciones

- Sonorama

### 3) Audiovisuales:

- Películas
- Proyector de transparencias
- Proyector de películas
- Retroproyector
- Circuito cerrado de T.V.
- Computadora, etc.

Por último, se puede decir que para la selección de alguno de los materiales de apoyo deberá considerarse: el dominio que se tenga del tema que se va a exponer, los objetivos que se pretenden alcanzar, el número de los participantes así como su nivel escolar, el tipo y condiciones del local que se utilizará y los recursos económicos de que se disponga; sin olvidar que se debe conocer previamente su manejo y cuidado lo que evitará errores durante su manejo.

Y ahora que ya se ha dispuesto todo lo necesario (objetivos, contenidos, actividades de instrucción y material de apoyo) para desarrollar las acciones de capacitación y adiestramiento, el siguiente paso será ponerlo en práctica, para lo cuál se iniciará la etapa de ejecución.

### 3.2.3 EJECUCION

La ejecución es la base en la cual se llevan a cabo los planes y programas, se apoya fundamentalmente en la coordinación, ya que en etapas anteriores se efectuó la planeación y organización correspondiente en una fase posterior se evaluaron los resultados obtenidos.

Como es de suponerse el éxito de esta fase también será una consecuencia del correcto planteamiento y desarrollo de la DNC y de la fase de programación.

Durante esta etapa se realizará la planeación de una sesión de trabajo, se identificarán las características de los agentes capacitadores, y se detallarán los aspectos necesarios en cuanto a organización y coordinación de los eventos que se vayan a efectuar en materia de capacitación y adiestramiento.

Planeación de una Sesión de Trabajo.

Primeramente será importante elegir las modalidades a través de las cuales se impartirá la capacitación.

Curso: "Es un evento de capacitación formal, que esta orientado a la adquisición o desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes que puede combinar la práctica con la teoría; la duración es variable dependiendo del tiempo disponible y el contenido a desarrollar.

Seminario: Es un evento de capacitación que tiene como objetivo la investigación o estudio de un tema o serie de temas. Los participantes deben investigar la información a través de la colaboración recíproca con el resto de los participantes. La investigación y participación se realizan a través de grupos de trabajo en los cuales se genera la discusión y análisis de los temas. Las sesiones de trabajo son de corta duración (2 a 4 horas diarias aproximadamente).

Conferencia: Este tipo de evento se emplea frecuentemente en la capacitación y su finalidad primordial es proporcionar información, datos, presentar temas o tópicos novedosos, etc. Para su realización se requiere de un experto que centralice la actividad, explicando, preguntando, ilustrando, etc. La duración de este evento es relativa, ya que en algunos casos se prolonga la sesión y en ocasiones es de corta duración.

Taller: Es el evento de capacitación, en donde se desarrollan temas que posteriormente se llevan a la práctica, la duración de este evento es corta en relación al tiempo que dura el curso".<sup>56</sup>

Cada una de las modalidades que se mencionaron anteriormente son las más significativas para dirigir la actividad de enseñanza-aprendizaje de capacitación y adiestramiento, las cuales deben apoyarse de las técnicas de instrucción, de las técnicas grupales y del material de apoyo didáctico. La conjunción de estos elementos fundamentan la clave para lograr la eficacia de la enseñanza.

Una vez contemplado lo anterior es necesario que se visualice la importancia de planear las actividades que se van a realizar para cualquiera de las modalidades antes mencionadas.

A esta opción de planeación "se le llama "Plan de una sesión de trabajo", esto es, un proyecto de actividades convenientemente estructuras y distribuidas, que deben desarrollarse en un determinado tiempo y que responden a objetivos previamente establecidos.

Para ello es necesario considerar algunos requisitos indispensables para su elaboración, tales como:

1. La revisión del programa de capacitación.
2. Análisis del contenido temático.
3. Selección y ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción, que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos previamente fijados.
4. Asignación de tiempo a las actividades que el ponente y participantes realizarán.
5. Selección de los recursos didácticos óptimos para la transmisión de los conocimientos".<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup>, *Ibidem*, pp. 56-57

<sup>57</sup>, *Ibidem*, pp. 57

6. "Diseñar y reproducir el folleto del programa a fin de que los participantes conozcan el contenido del curso y sus fechas de realización.

7. Fotocopiar el material didáctico, y solicitar la papelería (hojas, folders, lápices), que se proporcionará a los participantes.

8. Elaborar el formato para el registro de participantes.

9. Supervisar el aula o el local con una hora de anticipación a la inauguración del curso, para verificar iluminación, limpieza, equipo de sonido, etc.

10. Enviar a los participantes a la mesa de registro para que se confirme su asistencia, y para que se les proporcione la papelería, o el material necesario.

11. Citar con media hora de anticipación a los instructores para proporcionarles el material didáctico a utilizar durante el evento (películas, rotafolios, transparencias, etc).

12. Conducir el acto Inaugural presentando en orden jerárquico descendente a los invitados de honor, mencionando correctamente su nombre, cargo y dependencia que representen.

13. Al terminar el acto Inaugural agradecer la asistencia de los invitados y hacer la presentación de cada uno de los instructores que participarán en el programa".<sup>58</sup>

En conclusión se puede afirmar que la elaboración del "Plan de una sesión de trabajo" permitirá:

a) Evitar pérdidas de tiempo en actividades que no conduzcan al fin establecido.

b) Evitar desviaciones y trabajar solo los puntos esenciales.

c) Establecer estrategias que apoyen el curso, taller, conferencia o seminario.

---

<sup>58</sup>. Cervantes Ramírez Wenceslao, Tejeda Reynoso Juan Carlos, Op.cit. pp. 142-143

d) Encauzar correctamente los recursos humanos, materiales y financieros.

#### **Agentes Capacitadores.**

Los agentes capacitadores constituyen un elemento esencial dentro de la fase de ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad y del éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje recae sobre ellos, pues de la eficacia mostrada frente a los participantes dependerá en gran parte el logro de los objetivos de aprendizaje.

Los agentes capacitadores y/o instructores pueden provenir de la misma empresa. Es decir, se seleccionan aquellos trabajadores que han demostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto, y que por supuesto tengan interés por compartir sus conocimientos y además tengan la disponibilidad de entrenarse en el manejo de grupos.

También existe la alternativa de contratar instructores externos o los servicios de una institución capacitadora.

Según lo dispuesto en el artículo 153 B y 153 C de la Ley Federal del Trabajo, el empresario podrá decidir que opción le es más conveniente de contratar en cuanto a agentes capacitadores se refiere. Para lo cual es preciso determinar los diversos tipos de agentes capacitadores que existen.

#### **A Tipos de Agentes Capacitadores que si requieren registro:**

1. Institución o escuela de capacitación y adiestramiento.
2. Instructor externo independiente.

#### **B Tipos de Agentes Capacitadores que no requieren registro:**

1. Instructor interno.
2. Agentes auxiliares.
3. Asesor de educación básica.

El registro al que se hace alusión se refiere a la gestión administrativa que determinado tipo de agentes capacitadores tiene que efectuar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los agentes capacitadores externos que requieren registro, tienen que obtener autorización de la STPS, para impartir instrucción en una área determinada.

#### Realización del Evento.

La realización del evento es el último aspecto a considerar en la fase de ejecución. Este aspecto se refiere a la organización que debe existir para que se desarrolle adecuadamente el evento, dentro del proceso capacitador. Asimismo, se debe considerar los siguientes aspectos:

1. "Con respecto a los participantes:
  - a) Criterios de selección
  - b) Número de participantes
  - c) Edad
  - d) Escolaridad
  - e) Horario de trabajo
  - f) Puesto que desempeña
2. Con respecto a las características del evento:
  - a) Nombre del curso
  - b) Nombre (s) del (los) instructor (es)
  - c) Objetivos
  - d) Fecha de realización
  - e) Horario
  - f) Material del curso
  - g) Constancia de participación al evento
3. Con respecto al ambiente físico:
  - a) Selección de los locales
  - b) Tamaño

- c) Iluminación
- d) Ventilación
- e) Acústica
- f) Mobiliario
- g) Higiene

4. Con respecto a la atención durante el evento:

- a) Preparación de carpetas con el material para cada participante.
- b) Café y té para los eventos
- c) Eventualmente, comidas
- d) Algún refrigerio para solemnizar la clausura
- e) Diplomas o reconocimientos".<sup>59</sup>

Por otra parte, será necesario establecer el control presupuestal relativo a los gastos que se realicen durante las actividades de capacitación.

"La presupuestación de los programas de capacitación se realiza atendiendo los siguientes aspectos:

1. Asignar a cada evento los recursos financieros suficientes para cubrir las necesidades que se requieren.
2. Apegarse a la denominación de las partidas presupuestales a fin de que los diferentes gastos puedan ser cubiertos.
3. Cuidar que se cuente con tiempo suficiente para efectuar transferencias de partida cuando el presupuesto elaborado no reúna los requisitos financieros para ejercerlo".<sup>60</sup>

Es importante mencionar que el coordinador del evento debe hacer uso de su talento y de sus capacidades para enfrentar cualquier situación imprevista que se pueda presentar, también es recomendable que el

<sup>59</sup>, Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia. Op.cit. pp. 91-93

<sup>60</sup>, Pinto Villatoro Roberto. Op.cit. pp. 137

coordinador observe cuidadosamente el desarrollo de cada actividad con la finalidad de que los errores detectados no se repitan en eventos posteriores.

### 3.2.4 EVALUACION

En esta fase del proceso, la evaluación indicará en que medida se lograron los objetivos que fueron planteados durante la planeación de la capacitación, así como también la estructuración de la organización y el desarrollo de los cursos, los conocimientos adquiridos, el incremento de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes, el cumplimiento de los requerimientos del trabajador y los resultados de la relación costo/beneficio del programa. Todos estos aspectos se pueden conocer mediante la aplicación de la evaluación, ya que se puede aplicar al inicio, intermedio o final del curso de entrenamiento, o bien, durante los tres momentos.

La evaluación es el medio por el cual se comprueba el rendimiento de una persona en cualquier actividad; ahora bien, la evaluación de la capacitación "es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados,"<sup>61</sup> en base a esta definición se puede decir que la evaluación es de gran importancia porque las fallas que se originen al llevar a cabo un programa de capacitación se pueden corregir, y con esto se logrará que no se vuelvan a repetir ya que se hará

---

<sup>61</sup>. Ibidem, pp. 139

un replanteamiento del programa y con esto se optimizarán los recursos tanto humanos, financieros y materiales.

Existen diferentes tipos de evaluación los cuales se emplearán de acuerdo a lo que se quiera valorar del entrenamiento.

A continuación se enunciarán los tipos de evaluación los cuales se clasifican según por su amplitud y aplicación.

"Según su amplitud:

1. General: Es aquella que estima los resultados de un programa completo.

2. Parcial: Es aquella que valora los resultados de cada una de las unidades de instrucción o fases importantes del programa"<sup>62</sup>

Según el momento de aplicación:

1. "Diagnóstica o inicial: Indicará el nivel de conocimientos que el participante presenta al inicio del curso, además sirve como guía para el instructor porque puede determinar en base a los resultados, él o los conceptos que se ameriten reforzar en los participantes.

2. Intermedia o de ajuste: Se realiza durante el desarrollo del curso para detectar deficiencias cuando aún se esta en posibilidad de subsanarlas; trata de poner en manifiesto los puntos débiles, errores, de modo de lograr corregir, reforzar aclarar y resolver problemas que entorpecen el avance.

Esta evaluación se recomienda se aplique después de cada tema.

3. Final o sumaria: Indicará el incremento en el aprendizaje que el participante adquirió como consecuencia del curso.

4. Conducción o del instructor: Tiene como propósito, el determinar la calidad del proceso de enseñanza, manifestada por los participantes al termino del curso. Esta evaluación es de utilidad para retroalimentar al

---

<sup>62</sup>. Cervantes Ramírez Wenceslao, Tejeda Reynoso Juan Carlos, Op.cit. pp. 144

Instructor, y de acuerdo a los resultados, clasificar conforme a la calidad de exposición al grupo de instructores internos y externos que participen.

Esta evaluación debe considerar lo siguiente:

- a) Dominio en la materia
- b) Facilidad de expresión
- c) Lenguaje
- d) Orden y respeto hacia los participantes
- e) Motivación
- f) Organización
- g) Aclaración de dudas
- h) Actitud hacia el grupo
- i) Material didáctico
- j) Puntualidad

5. Reacción o del curso: Permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción, en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre el sentir de los participantes hacia un evento o curso de capacitación.

Este tipo de evaluación responde a las preguntas, cuánto gusto el evento a los participantes y que cosas no gustaron del mismo. Permite también medir las reacciones de los sujetos inmediatamente después de asistir a los cursos.

6. Coordinación del curso: Esta evaluación la realizan los participantes hacia el coordinador para permitir medir la calidad con que se realizó la logística del evento, en lo siguiente:

- a) Organización del curso
- b) Apoyo al instructor
- c) Puntualidad del coordinador
- d) Relación que estableció el coordinador con el grupo

7. Seguimiento: Esta evaluación se deberá llevar a cabo en la fase de seguimiento, tres meses después del curso, con el propósito de verificar la puesta en práctica de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes en el puesto de trabajo directamente.

La misma evaluación deberá ser contestada por el participante y por el jefe inmediato con la finalidad de corroborar y cruzar información para evaluar el desempeño del recurso humano formado.<sup>63</sup>

Una buena evaluación debe abarcar todos los elementos que ya se han mencionado, porque todos ellos son la base para que un plan de capacitación brinde al empresario excelentes resultados y por ende se puede decir que traerá consigo los beneficios esperados por el patrón y los trabajadores.

Para que una evaluación se realice, es necesario que se haga a través de instrumentos, ya que éstos proporcionarán la información que será de gran utilidad para reestructurar los aspectos que no permiten avanzar hacia un mejor aprendizaje.

Existe una gran diversidad de instrumentos que permiten llevar a cabo la tarea de evaluación, pero solo se mencionarán los siguientes:

- a) Pruebas escritas, orales y prácticas
- b) Lista de comprobación
- c) Escala estimativa

Las pruebas, ya sean orales, escritas o prácticas permitirán conocer el grado de conocimientos y/o habilidades que han adquirido las personas que se capacitaron. Ahora bien una prueba oral es aquella en donde se pregunta en forma directa al entrenado y debe ser contestada enseguida por éste, la prueba escrita, es la que se hace a través de una hoja y debe ser respondida por el capacitado con un bolígrafo y en tiempo

---

<sup>63</sup> Manual de Extensivismo Industrial para el Participante, Op.cit. pp. 64-67

determinado y la prueba práctica se aplica en el momento en que el entrenado desempeña su trabajo.

Lista de comprobación. "consiste en una lista de frases y oraciones que expresan formas particulares de conducta, secuencias de acciones, etc., ante las cuales se debe indicar su ausencia o presencia, como resultado de una atenta observación.

Escala estimativa. este instrumento no solo señala la presencia o ausencia de un rasgo a observar, sino que además proporciona la oportunidad de indicar el grado hasta el cual se haya presente una característica o la frecuencia con la que ocurre un comportamiento"<sup>64</sup>

Conjugando los elementos que hasta ahora ya se han manejado se puede decir que la evaluación tiene un alto grado de validez porque se basa en hechos y datos reales como lo demuestran los tipos de evaluación; es confiable debido a que puede examinar y reexaminar a los trabajadores que reciben o recibieron la capacitación; también es objetiva porque las pruebas que se aplican están diseñadas o son diseñadas de tal manera que además de las personas que juegan un papel importante dentro del proceso de capacitación (instructores, jefes inmediatos, etc.) las aplican, o bien, pueden ser aplicadas por otras personas que sean independientes al proceso y a su vez ambas partes obtendrán los mismos resultados, llegando a crear estadísticas con la finalidad de establecer normas de desarrollo y distribuciones porcentuales de los trabajadores entrenados.

Es necesario enfatizar que de la evaluación se desprenden cuatro criterios generales.

1. "Reacción: ¿gustó el programa a los participantes?"
2. Aprendizaje: ¿qué y cuánto aprendieron los participantes?"

---

<sup>64</sup>. Cervantes Ramírez Wenceslao, Tejeda Reynoso Juan Carlos, Op.cit. pp. 153

3. Actitudes: ¿qué cambios de conducta de trabajo ha resultado del programa?

4. Resultados: ¿cuáles fueron los resultados tangibles del programa?<sup>65</sup>

Como se puede observar, estos criterios contemplan aspectos que todo empresario debe tomar en cuenta si desea impartir la capacitación en su centro de trabajo, ya que esta debe ser aceptada, asimilada, que produzca cambios de actitud en sus trabajadores para que se mejoren las relaciones personales y laborales y además que los resultados que se plasman en el programa se logren para que esa empresa alcance altos índices de productividad y calidad total.

Para una mejor comprensión de los criterios de la evaluación a continuación se expondrá en que consisten.

A la reacción se le define "como el grado en que los asistentes disfrutaron del programa de entrenamiento, o sea, deben evaluarse sólo los sentimientos de los participantes ningún aprendizaje.

Guías para evaluar la reacción:

1. Determinar lo que se quiere investigar.
2. Usar una hoja escrita, cuyos puntos se refieran a lo que se quiera investigar.
3. Hacer que las formas se contesten anónimamente.
4. Permitir que los participantes escriban anotaciones adicionales en caso de que no se hayan cubierto con las preguntas.<sup>66</sup>

La importancia de la reacción radica en el grado de aceptación que tienen los trabajadores hacia la capacitación, ya que, si ellos por falta de interés o nula motivación la aceptan, solamente la recibirán por recibirla y no podrán dar los resultados esperados.

<sup>65</sup> Siliceo A. Alfonso, Op.cit. pp. 136

<sup>66</sup> Ibidem, pp. 137

Anudado a ese deseo de aceptación del entrenamiento, está el aprendizaje, porque cuando se quiere recibir un conocimiento o bien perfeccionar una habilidad, se debe tener disponibilidad para ello, independientemente de que se aplique o no en su labor, por lo tanto el aprendizaje se define "como los principios, hechos y técnicas comprendidos y asimilados por los individuos, sin incluir el uso que en el trabajo se haga de estos (principios, hechos y técnicas)."<sup>10</sup>

El aprendizaje se enfoca a tres grandes esferas:

1. Cognoscitivo
2. Psicomotor
3. Actitudes

La primer esfera abarca todos los conocimientos teóricos, los razonamientos, los juicios, etc. que el individuo recibe en un estudio (curso, conferencia, seminario, mesa redonda, etc.) y para su validación se recomienda que se usen las pruebas de tipo *paper and pencil* las cuales se destacan:

El ensayo que es la prueba oral de respuestas rápidas y las pruebas de respuestas. Éstas dos últimas son una modificación de la prueba escrita y la diferencia entre ellas radica que en la primera las respuestas generalmente tienen pequeños cambios en su forma y estructura, también las respuestas tienen la contestación y otras que se refieren a una opción múltiple.

Otra esfera que forma parte de la preparación es el aprendizaje en el trabajo todo es habilidades, destrezas y conocimientos, pero las pruebas prácticas son las que utilizan estas técnicas para medir el aprendizaje en cuanto a la preparación de una persona.

<sup>10</sup> Robbins, p. 107

Anuado a ese deseo de oceptocón del entrenomiento, esto el oprendizoje, porque cuondo se quiere recibir un conocimiento o bien perfeccionar uno hobilidad, se debe tener disponibllidad para ello, independientemente de que se aplique o no en su labor; por lo tanto el aprendizoje se define "como los principios, hechos y técnicas comprendidos y asimilados por los individuos, sin incluir el uso que en el trabajo se hago de estos (principios, hechos y técnicos)."<sup>67</sup>

El oprendizoje se enfoca o tres grandes esferos:

1. Cognoscitivo
2. Psicomotor
3. Actitudes

Lo primer esfero obarco todos los conocimientos teóricos, los rozonamientos, los juicios, etc. que el individuo recibe en un evento (curso, conferencia, seminario, mesa redondo, etc) y poro su evaluación se recomiendo que se usen los pruebas de lápiz y popel de las cuoles se destacan:

El ensayo que es la prueba oral, de respuesta guiado y de elección de respuestas. Estos dos últimos son uno modalidad de lo prueba escrita y lo diferencia entre ellos radico que en la primero las preguntas y respuestas tienen pequeños cambios en su formo y contenido, mientras que las otros sus respuestas tienen lo contestación y otros que no lo son, es decir, son de opción múltiple.

Otro esfero que formo parte del oprendizoje es el psicomotor el cuol se dirige hacia los habilidades, destrezos y optitudes mecánicas, aquí los pruebas prácticas son los que utilizan poro evaluar esta óreo ya que se toma en cuanta como desempeñon su labor los trabajadores.

---

<sup>67</sup>, Ibidem, pp. 137

Por último, la esfera afectiva se dirige a las actitudes, motivaciones, intereses y valores que toda persona debe de tener para que por ella misma busque su propia superación.

El criterio de actitudes esta ligado con la esfera antes mencionada, ya que se "trata de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio se debe de realizar en forma personal pero recibiendo ayuda de un agente externo, siempre y cuando:

- a) Se quiera cambiar.
- b) Reconocer las propias debilidades.
- c) Trabajar en un ambiente favorable.
- d) Tener la ayuda de una persona hábil que comparta intereses.
- e) Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas."<sup>68</sup>

Para lograr un cambio de actitud se necesita que la persona este motivada, y sienta que él esta con gente que lo apoya, anima, lo respeta, lo acepta y lo quiere.

Como producto final el criterio de resultados, "implica conocer la relación entre los costos y los beneficios de los cursos de capacitación. Por lo tanto se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Gastos de instrucción
2. Impresión de materiales
3. Papelería
4. Sueldos del personal del área de capacitación
5. Otros

En general los beneficios pueden tener repercusiones en:

- a) Calidad y cantidad de producción
- b) Tiempos de producción

---

<sup>68</sup> Ibidem, Pp 138

- c) Disminución de los desperdicios
- d) Disminución de los gastos por deterioro de herramientas y equipo
- e) Disminución de producción
- f) Disminución de accidentes de trabajo
- g) Disminución de inasistencias e impuntualidad
- h) Mejoramiento en el ambiente de trabajo.<sup>69</sup>

Si una evaluación consideró estos cuatro criterios e identificó los beneficios esperados, entonces, la organización del proceso de capacitación estuvo bien planeada, sus objetivos fueron redactados de acuerdo a las necesidades detectadas, la ejecución fue llevada a cabo por el personal adecuado, etc.

En términos generales, la evaluación será el corrimiento del proceso de capacitación porque, los errores quedarán al descubierto y se podrán cambiar o modificar con la finalidad de que se llegue a los resultados favorables que el entrenamiento pretende obtener.

### 3.2.5 SEGUIMIENTO

El seguimiento es la fase, del proceso de la capacitación, en donde se va a verificar si el personal capacitado sigue aplicando los conocimientos y/o habilidades que adquirió durante el curso; y también, si su conducta ha tenido cambios favorables y su interés por superarse no ha declinado.

Otra finalidad que persigue el seguimiento es el detectar los errores que se tuvieron en el plan, programa y ejecución de la capacitación y éste servirá para hacer los aportes necesarios para que se corriga o bien,

---

<sup>69</sup> H. Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Esquivel Patricia, Op.cit. pp. 108

se modifiquen; como se puede apreciar el seguimiento es un tanto similar a la evaluación porque ambos ponen de manifiesto las deficiencias o aciertos del proceso de capacitación.

Para llevar a cabo el seguimiento es necesario apoyarse en técnicas e instrumentos, ya que a través de éstos, se obtendrán los hechos y datos reales para que un proceso de capacitación brinde los beneficios esperados.

Algunas técnicas e instrumentos empleados en el seguimiento son:

a) "El registro específico...son todas aquellas guías de observación, instructivos o cuadros de registro que tienen como finalidad conocer el comportamiento de un participante, de la realización de una actividad o de un trabajo determinado que permita recabar información suficiente para emitir un juicio de valor sobre lo observado.

b) Lista de comprobación

c) Escala estimativa (estas ya fueron descritas en la fase anterior)

d) Entrevista personal es una técnica mediante la cual el jefe inmediato superior, en una relación interpersonal con el empleado al que se pretende evaluar a través de cuestiones estructuradas o no estructuradas, intenta recabar información sobre los resultados que se han obtenido, en la capacitación recibida y de la forma que estos le han ayudado en la ejecución de las actividades".<sup>19</sup>

Para llevar a cabo el seguimiento es necesario que:

"Los jefes inmediatos sean los responsables directos de la evaluación del impacto de la capacitación en las labores diarias de su subordinados.

Los indicadores que se apliquen para evaluar el impacto y beneficios de la capacitación, serán los que el responsable de capacitación

---

<sup>19</sup> Cervantes Ramírez, Mercedes. Métodos, Técnicas y Herramientas de la Evaluación. Pág. 129-134.

conjuntamente con los encargados de área, determinarán al efectuar el diagnóstico de necesidades.

El responsable de capacitación debe confirmar un informe sobre los resultados obtenidos a través de la capacitación manifestando así el costo-beneficio de la capacitación<sup>71</sup>

Las fases del proceso de capacitación siguen una secuencia circular, de tal forma que una fase surge mientras se esta en otra, y por lo tanto, se puede decir que todas se retroalimentan y por ende la capacitación se enriquece y llega a proporcionar al centro de trabajo beneficios que harán de el una empresa altamente competitiva.

---

<sup>71</sup>. Manual de Extensioismo Industrial para el Participante, Op.cit pp. 69

## CAPITULO 4

### LA ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION EN DOS EMPRESAS: CASOS PRACTICOS DE TRABAJO SOCIAL

La organización del proceso de capacitación resulta ser la parte fundamental para establecer las acciones de capacitación en las empresas.

La detección de necesidades de capacitación, programación, ejecución, evaluación y el seguimiento son las fases que integran el proceso administrativo de la capacitación, formando un sistema eficaz para garantizar acciones correctas y funcionales que respondan ciento por ciento a las necesidades de las empresas.

Dentro del Programa de Extensionismo Industrial, además de orientar y asesorar al empresario sobre los requerimientos legales que debe cumplir en materia de capacitación, también se otorga asesoría referente a la organización del proceso de capacitación en sus cinco fases.

Llevar a cabo la organización del proceso de capacitación es una tarea previa e indispensable, para que el empresario pueda presentar y tramitar la constitución y funcionamiento de la comisión mixta de capacitación, formulación y presentación de planes y programas, así como el registro de listas y constancias de habilidades laborales.

En este capítulo se presentarán dos casos prácticos de empresas en las que se llevó a cabo una orientación-asesoría y supervisión del proceso de capacitación. Cabe señalar que el extensionista industrial no era directamente el responsable de la organización del proceso de capacitación sino el empresario. El empresario, que desconocía la manera

de implementar planes y programas se apoyaba en el extensionista, quién se encargaba a su vez de orientar y supervisar dicho proceso.

Las empresas de las que se hará referencia son "Distribuidora Eléctrica Urquijo S.A. de C.V." y "Servicarwash S.A. de C.V." se presentarán específicamente estos dos casos por dos razones fundamentales: primero porque la organización del proceso de capacitación que ahí se obtuvo fue muy claro y segundo por la participación y disponibilidad del empresario, que permitió un buen desarrollo del proceso.

Cabe señalar que no se observó completamente el proceso de capacitación establecido en cada empresa, ya que el tiempo de prestación de servicio social no es suficiente para supervisar y dar seguimiento a cada empresa. Los casos de estas dos empresas se considerarán, por presentar las bases estructurales de la organización del proceso de capacitación que demandaba el programa de Extensionismo Industrial, considerando su buen desarrollo y elaboración.

Cada una de las empresas que aceptaron el establecimiento del proceso de capacitación siguieron las etapas de dicho proceso (mencionadas en el capítulo 3) para elaborar sus planes y programas.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de la organización del proceso de capacitación, que en forma resumida y como producto final de la orientación y asesoría se obtuvo en las empresas seleccionadas, para ejemplificar el desarrollo de la capacitación en las organizaciones empresariales.

#### **4.1. CASO 1: EMPRESA DISTRIBUIDORA ELECTRICA URQUIJO S.A. DE C.V.**

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

Distribuidora Eléctrica Urquijo S.A. de C.V. fue constituida en el año de 1984 por el Ingeniero Rúben Urquijo, ubicada en Xantepec 61 Toriello Guerra, delegación Tlalpan, México D.F. 14050.

Esta empresa se dedica fundamentalmente a la compra, venta y distribución de equipo eléctrico en alta y baja tensión a particulares, Instituciones e industrias.

Distribuidora Eléctrica Urquijo, inició sus actividades contando sólo con 5 empleados; el desarrollo que ha tenido a lo largo de 11 años le ha permitido aumentar su fuerza de trabajo y disponer actualmente de 40 trabajadores, 34 hombres y 6 mujeres, por lo cual, también se hizo necesario la creación de 1 sucursal que se estableció en la capital del Estado de México, Toluca.

#### 4.1.2. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

TIPOS DE NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manifiestas: Inadecuada complementación de las tareas de un puesto</li><li>• Encubiertas: Problemas de desempeño</li><li>• Departamentales</li><li>• Macronecesidad</li></ul>
AREAS POR INVESTIGAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos técnicos para ejecutar tareas completas</li><li>• Comprensión y logro de objetivos</li><li>• Habilidad para trabajar en equipo</li><li>• Análisis y solución del problema</li><li>• Logro de resultados</li></ul>
METODOS UTILIZADOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participativo</li></ul>
TECNICAS UTILIZADAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista</li><li>• Discusiones de grupo</li><li>• Inventario de habilidades</li></ul>

### 4.1.3 PROGRAMACION

PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01-04-94</li> <li>• 31-03-96</li> </ul>
Nº DE ESTABLECIMIENTOS QUE RIGE EL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2</li> </ul>
AGENTE Y/O INSTRUCTOR CAPACITADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos</li> </ul>
LUGAR DONDE SE EFECTUA LA CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones de la empresa</li> </ul>
TECNICAS UTILIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Instrucción:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositiva</li> <li>Interrogativa</li> <li>Demostrativa</li> </ul> </li> <li>• Técnicas de Integración:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fiesta de presentación</li> </ul> </li> <li>• Técnicas para apoyar el proceso enseñanza-aprendizaje:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Lluvia de ideas</li> <li>Grupos de debate</li> <li>Grupos de trabajo</li> </ul> </li> </ul>
MATERIALES DE APOYO DIDACTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón</li> <li>• Gráficas</li> <li>• Acetatos</li> <li>• Material Impreso</li> <li>• Películas de video</li> <li>• Computadora</li> </ul>
INDICE PRESUPUESTAL EN LAS ACCIONES DE CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> </ul>

DENOMINACION DE PUESTOS Y Nº DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	TOTAL DE HORAS DEL EVENTO	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS - EVENTOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO	PUESTO DEL INSTRUCTOR
Vendedor 13	30	1) Iluminación	Proporcionar al participante conocimientos técnicos sobre nuevos productos.	- Balastos y lamparas - Proyectos de iluminación - Cálculo de iluminación por computadora - Aplicación de luminarios - Políticas de venta	Propietario
Colizador 2	25	2) Actualización de métodos de cálculo de tableros	Proporcionar al colizador posibilidades de participación en el mercado de nuevos productos	- Cálculos de tableros de distribución de tipo panel - Cálculo de centros de control de motores en baja tensión	Propietario
Jefe de compras 1	25	3) Formación del comprador	Proporcionar a los participantes elementos teórico-prácticos que les permitan una labor de compra eficaz y productiva	- La compra dinámica y sus pasos - ¿A quién puede comprar? - La obtención de descuentos - Líneas de crédito	Propietario
Comprador 1	25	3) Formación del comprador	Proporcionar a los participantes elementos teórico-prácticos que les permitan una labor de compra eficaz y productiva	- La compra dinámica y sus pasos - ¿A quién puede comprar? - La obtención de descuentos - Líneas de crédito	Propietario
Contador General 1	25	4) Actualización fiscal	Actualizar al participante en impuestos, IVSS y SAP	- Actualización fiscal del SAP - Modificaciones en la Ley del IVSS	Propietario
Auxiliar de contabilidad 3	25	4) Actualización fiscal	Actualizar al participante en impuestos, IVSS y SAP	- Actualización fiscal del SAP - Modificaciones en la Ley del IVSS	Propietario

Auxiliar de crédito y cobranzas	1	20	5) Supervisión planeación y de la cobranza	Aplicar las técnicas de supervisión para efficientizar la cobranza y relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cualidades del supervisor</li> <li>- La comunicación clara y oportuna con cobradores, vendedores y clientes</li> <li>- Técnicas de supervisión</li> </ul>	Contador General
Cobrador	2	20	6) Manual del cobrador	Actualizar las normas de la conducta para la cobranza efectiva y rápida de su cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo cobrar eficientemente?</li> <li>- Su conducta, normas y procedimientos</li> <li>- Su presentación personal!</li> <li>- La coordinación eficiente en su ruta de cobranza y la oportunidad de los horarios</li> <li>- Planeación del inventario</li> <li>- Operaciones de manejo, distribución y flujo</li> </ul>	Contador General
Almacenista	1	30	7) Organización y control de inventarios	Proporcionar a los participantes técnicas avanzadas y necesarias para almacenar equipos y materiales y controlar eficientemente el inventario sin que exista la falta del equipo y retrasos en la entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación del inventario</li> <li>- Operaciones de manejo, distribución y flujo</li> </ul>	Contador General

Auxiliar de almacén	30	7) Organización y control de inventarios	Proporcionar a los participantes técnicas avanzadas y necesarias para almacenar equipos y materiales y controlar eficientemente el inventario sin que exista la falta del equipo y retrasos en la entrega.	- Planeación del inventario - Operaciones de manejo, distribución y flujo	Contador General
Secretaria 4	18	8) La excelencia en la atención telefónica	Evaluar la importancia de la cortesía telefónica, aprendiendo a llamar y contestar el teléfono para optimizar la comunicación telefónica	- Cortesía telefónica - Actitudes amables - El buen uso del teléfono	Jefe de compras
Recepcionista 1	18	8) La excelencia en la atención telefónica	Evaluar la importancia de la cortesía telefónica, aprendiendo a llamar y contestar el teléfono para optimizar la comunicación telefónica	- Cortesía telefónica - Actitudes amables - El buen uso del teléfono	Jefe de compras
Facturista 1	60	9) Información y computación electrónica	Conocer el manejo de las computadoras para una eficiente facturación	- Propedéutico, procesadores de palabras con tablas y administrativas	Propleta ria

Chofer	3	20	10) Distribución y flujo	Conocer las estrategias que se pueden usar para predecir y cumplir mejor con demandas de entrega de equipo, pesadas, irregulares y no programadas	- Como reaccionar ante los imprevistos en descomposturas mecánicas o embotellamientos de tráfico - Comunicación con el jefe de almacén y clientes para lograr la optimización del servicio	Propietario
Mensajero	1	18	11) Relaciones humanas	Eficientar la forma de conducirse ante el personal de bancos, de dependencias gubernamentales, clientes y proveedores	- Discreción y respeto con personal que contacta - Actitudes de servicio - Ventajas en su participación y presentación personal	Jefe de compras
Auxiliar de limpieza		60	12) Mecanografía y ortografía básica	Dominar los conocimientos básicos de mecanografía y ortografía	- Mecanografía - Ortografía básica	Secretaría

#### 4.1.4 EJECUCION

MODALIDADES DE CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso</li> </ul>
Nº TOTAL DE PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40</li> </ul>
ESCOLARIDAD DEL TOTAL DE TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 Licenciatura</li> <li>• 13 Preparadores</li> <li>• 10 Técnicos</li> <li>• 7 Secundaria</li> </ul>
HORARIOS DE LOS CURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 09:00-11:00 A.M.</li> <li>• 16:00-18:00 P.M.</li> </ul>
ENTREGA DE MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> </ul>

#### 4.1.5 EVALUACION

TIPOS DE EVALUACION A EMPLEAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas escritas</li> </ul>
PRUEBAS A UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas</li> </ul>

#### 4.1.6 SEGUIMIENTO

TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Herramientas</li> <li>• Equipos</li> </ul>
------------------------------------	---

#### 4.1.4 EJECUCION

MODALIDADES DE CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Curso</li></ul>
N° TOTAL DE PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"><li>• 40</li></ul>
ESCOLARIDAD DEL TOTAL DE TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10 Licenciatura</li><li>• 13 Preparatoria</li><li>• 10 Técnica</li><li>• 7 Secundaria</li></ul>
HORARIOS DE LOS CURSOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• 09:00-11:00 A.M.</li><li>• 16:00-18:00 P.M</li></ul>
ENTREGA DE MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afirmativo</li></ul>

#### 4.1.5 EVALUACION

TIPOS DE EVALUACION A EMPLEAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Final o sumaria</li></ul>
PRUEBAS A UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orales</li></ul>

#### 4.1.6 SEGUIMIENTO

TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista</li><li>• Registro específico</li></ul>
------------------------------------	--

## **4.2. CASO 2: EMPRESA SERVICARWASH S.A DE C.V.**

### **4.2.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA**

La empresa Seervicarwash S.A. de C.V. ubicada en calzada Desierto de los Leones 5498, Olivar de los Padres, delegación Alvaro Obregón, México D.F. 01800; inicia sus servicios en mayo de 1990, contando con un sólo establecimiento, tres meses después se inauguraron dos establecimientos más en las colonias Benito Juárez y San José Insurgentes de la misma ciudad.

En 1991 se abrieron otros dos establecimientos en la colonia Miguel Hidalgo y en Coyoacán, constituyéndose así 1 matriz y 4 sucursales.

La actividad de Servicarwash está descrita ante las autoridades laborales como lavado manual de autos, dando mantenimiento, conservación, limpieza y aseo a toda clase de vehículos automotores, mecánicos y eléctricos.

El Señor José Antonio Quevedo Díez, es el propietario actual, encargado de vigilar todos los procedimientos legales, laborales y administrativos de la empresa.

Actualmente Servicarwash S.A. de C.V. cuenta con un número total de 37 trabajadores, de los cuales 3 de ellos son mujeres y los 34 restantes hombres.

#### 4.2.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACTACION

<b>TIPOS DE NECESIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manifiestas. Inadecuada complementación de las tareas de un puesto</li><li>• Encubiertas: Problemas de desempeño Factores motivacionales</li><li>• Ocupacionales</li><li>• Micronecesidades</li></ul>
<b>AREAS POR INVESTIGAR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación de conocimientos y métodos</li><li>• Capacidad para armonizar y utilizar recursos</li><li>• Facilidad para comprender la complejidad del trabajo</li><li>• Empuje, persistencia y responsabilidad</li></ul>
<b>MÉTODOS UTILIZADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combinado</li></ul>
<b>TECNICAS UTILIZADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observación directa</li><li>• Técnicas de análisis de la relación causa-efecto</li></ul>

#### 4.2.3 PROGRAMACION

PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 01-01-94</li> <li>• 13-12-96</li> </ul>
Nº DE ESTABLECIMIENTOS QUE RIGE EL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5</li> </ul>
AGENTE Y/O INSTRUCTOR CAPACITADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos</li> </ul>
LUGAR DONDE SE EFECTUA LA CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones de la empresa</li> </ul>
TECNICAS UTILIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de instrucción:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositiva</li> <li>Interrogativa</li> <li>Demostrativa</li> </ul> </li> <li>• Técnicas de Integración:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación por binas</li> </ul> </li> <li>• Técnicas para apoyar el proceso enseñanza-aprendizaje:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Lluvia de ideas</li> </ul> </li> </ul>
MATERIALES DE APOYO DIDACTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón</li> <li>• Acetatos</li> <li>• Gráficas</li> <li>• Láminas</li> </ul>
INDICE PRESUPUESTAL DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> </ul>

DENOMINACIÓN DE PUESTOS Y Nº TOTAL TRABAJADORES EN CADA PUESTO	TOTAL DE HORAS POR EVENTO	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS- EVENTOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO	PUESTO DEL INSTRUC-TOR
Gerente General 1	60	1) Administración empresarial	Reconocer cada una de las etapas del proceso administrativo Identificar las diferentes técnicas de organización empresarial	- Proceso administrativo  - Organización empresarial	Propietario
	50	2) Planeación financiera	Analizar los principios fundamentales para la solución de los problemas financieros de hoy	- Estudio de las finanzas en el mundo económico y moderno - Prestamos bancarios - Arrendadoras financieras	Propietario
	50	3) Las finanzas en el corto, mediano y largo plazo	Reconocer los elementos básicos de Ingeniería financiera y planeación estratégica	- Operaciones financieras y su costo a corto, mediano y largo plazo - Aspectos legales - Diferentes requisitos	Propietario
Contadora General 1	20	4) Contabilidad por áreas de responsabilidad	Aplicar los costos y gastos por área de responsabilidad	- Las áreas administrativas y productivas de la empresa	Propietario
	36	5) Análisis e Interpretación de estados financieros	Calcular y analizar las razones financieras	- Análisis de balance general - Análisis del estado de origen y aplicación de recursos	Propietario

Jefe de Recursos Humanos	1	50	6) Leyes que afectan la relación laboral	Enunciar las obligaciones de los patrones y los derechos de los trabajadores de conformidad con estas leyes	- Ley Federal del Trabajo - Ley IMSS - Ley de INFONAVIT	Contadora
		95	7) Salario Integrado	Enumerar los conceptos que integran el salario integrado	- Ley IMSS - Ley de INFONAVIT - Ley 2% sobre Nominas	Contadora
		10	8) SAR	Reconocer los elementos que forman parte del salario para calcular el SAR	- Su cálculo - Forma de pago - Su forma de control - Correcciones a los pagos	Contadora
Tesorería	1	15	9) Los cheques	Enlistar los diferentes tipos de cheques, su naturaleza y régimen jurídico	- Diferentes tipos de cheques - Obligaciones de los bancos - Aspecto fiscal	Gerente General
		10	10) Flujo de efectivo	Presupuestar el flujo de efectivo para ayudar a prevenir problemas de liquidez	- Entradas y salidas de efectivo - Control de chequeras - Presupuesto	Contadora
Cajera	1	40	11) Contabilidad básica	Interpretar los elementos básicos de la contabilidad	- Carga y abono - Las cuentas de caja y bancos	Contadora
		10	12) Máquina registradora	Operar correctamente la máquina registradora	- Manejo - Mantenimiento - Corte de caja	Propietario
Encargados de Lavados	6	20	13) Organización	Aprender organizar actividades y las de los demás subordinados	- Organización - Asignación de actividades	Gerente General

Mensajero	1	10	14) Reglamento de tránsito	Enunciar las diferentes reglas de tránsito	- Las diferentes reglas de tránsito - Motociclista - Peatón	Propietario
		10	15) Trámites bancarios	Realizar correctamente los trámites bancarios	- Depósitos - Retiros - Giros bancarios - Remesas	Tesorería
Chofer de pipa I		20	16) La pipa	Operar correctamente su unidad	- Sistema mecánico - Sistema eléctrico	Propietario
		10	14) Reglamento de tránsito	Enunciar las diferentes reglas de tránsito	- Las diferentes reglas de tránsito - Motociclista - Peatón	Propietario
Lavadores	24	50	17) El lavado y sus derivados	Aplicar las diferentes técnicas de lavado utilizando los materiales adecuados	- Lavado - Encherado y refión - Lavado de vestiduras y alfombras	Encargado de lavado

#### 4.2.4 EJECUCION

MODALIDADES DE CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos</li></ul>
Nº TOTAL DE PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"><li>• 37</li></ul>
ESCOLARIDAD DEL TOTAL DE LOS TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4 Licenciatura</li><li>• 1 Preparatoria</li><li>• 1 Técnica</li><li>• 31 Secundaria</li></ul>
HORARIOS DE LOS CURSOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• 12:00-14:00 P.M.</li><li>• 17:00-19:00 P.M.</li></ul>
ENTREGA DE MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negativo</li></ul>

#### 4.2.5 EVALUACION

TIPOS DE EVALUACION A EMPLEAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Final o sumaria</li></ul>
PRUEBAS A UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orales</li><li>• Prácticas</li></ul>

#### 4.2.6 SEGUIMIENTO

TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR	Registro específico
------------------------------------	---------------------

## CAPITULO 5

### EL TRABAJO SOCIAL Y SU IMPACTO EN EL AREA EMPRESARIAL

#### 5.1 EL TRABAJADOR SOCIAL COMO AGENTE DE CAPACITACION

El éxito de todo programa de capacitación va a depender por un lado de la detección real de las necesidades de la empresa, de una programación adecuada de los eventos (cursos, talleres, conferencias, seminarios), de la ejecución del programa así como de la evaluación y el seguimiento que se le de al proceso de capacitación; y otro elemento necesario para lograr el éxito esperado, es el papel de maestro, expositor, líder, mediador, etc. que juega el instructor en la capacitación.

El instructor es una persona que posee conocimientos y/o habilidades y tiene la facilidad de transmitirlos a otras personas, ahora bien, el trabajador social es un profesionalista con una preparación académica que le permite desempeñar la función de agente capacitador.

Las funciones de un instructor de capacitación no solamente se limita a la impartición de un curso en una área determinada de la empresa; también, tiene que participar en todas las fases del proceso de la organización de la capacitación, para hacer sus aportaciones y sugerencias tendientes a lograr los beneficios esperados de la capacitación.

De acuerdo a lo anterior el trabajador social realizará en la empresa una recopilación de información básica sobre los empleados y sus funciones para determinar la necesidad y el tipo de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación el instructor planeará la programación y ejecución de los eventos, por lo tanto, se puede decir que el instructor es un coordinador y esta labor implica; además, de conocer el proceso de la organización de la capacitación tiene que hacerse responsable de una serie de trámites administrativos necesarios para la realización de un evento.

Los trámites administrativos a efectuar por el trabajador social como instructor fuera de la empresa son:

- Registrar la Constitución y Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

- Registrar la Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento (estos requerimientos legales cuando la empresa no tiene antecedentes en materia de capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social).

- Actualización de la Comisión Mixta.

- Modificación de los Planes y Programas.

- Elaboración y registro de Constancias y Listas de Habilidades Laborales.

Lo que tiene que hacer el trabajador social dentro de la empresa es:

- a) "Proporcionar la información suficiente acerca del curso a los interesados e invitar oportunamente a los candidatos.

- b) Promocionar el curso.

- c) Dar a conocer a los participantes, al principio del curso: objetivos, políticas, programas, horarios del entrenamiento.

- d) Ayudar a grupos e instructores para corregir y orientar su actuación.

- e) Verificar el material y equipo antes de iniciar el curso.

f) Conocer el manejo de los diferentes aparatos que utilizará el instructor y/o trabajador social"<sup>72</sup>

En su quehacer profesional el trabajador social en el área laboral tiene la posibilidad de insertarse en este campo como instructor porque es capaz de:

1. Señalar un objetivo común.
2. Indicar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
3. Poseer los conocimientos necesarios, para estar al día en su especialidad.
4. Ser un agente de cambio.
5. Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas a tratar.
6. Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente propicio para la automotivación del grupo.
7. Ofrecer apoyo y amistad.
8. Reconocer que un grupo es heterogéneo en donde se suscitaran conductas colectivas e individuales.
9. Conocer al grupo; número de personas que asistirán, escolaridad, etc. para identificarse con el grupo.
10. Emplear un tono amable con la finalidad de despertar la confianza del grupo".<sup>73</sup>

El trabajador social como agente capacitador en un centro de trabajo puede capacitar a los instructores internos con respecto a las generalidades de la impartición de un evento, es decir, tratará aspectos que son necesarios considerar antes de iniciar la tarea de instrucción. Ahora bien, el instruir implica transmitir algún conocimiento pero en base a

---

<sup>72</sup>, León Castro Amalia, Capacitación de personal, FCA-UNAM, México 1993, pp. 56-57

<sup>73</sup>3, ibidem, pp. 50-51

ciertas reglas que en la mayoría de las veces para los instructores no son importantes considerar, tal vez, porque ellos mismos las desconocen y es aquí donde el trabajador social, también interviene como instructor del instructor, al sugerirle:

- "Hablar siempre de frente y comunicar con claridad sus ideas para no propiciar la desconfianza de los asistentes.

- Dependiendo de la organización física del salón, el instructor debe mantener un acercamiento con el grupo lográndose con esto un clima de confianza y seguridad.

- Debe de mantener una postura adecuada y nunca demostrar con su postura aburrimiento, cansancio y otras actitudes que fácilmente se proyectan hacia el grupo.

- Evitar acciones que distraigan al grupo, por ejemplo jugar con gis, pluma y otro objeto.

- Cuando se inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final hasta entonces ceda la palabra a quien desee participar para que no lo interrumpan y la idea se corte.

- Jamás demostrar inseguridad.

- Hacer comentarios sobre las opiniones que expresen los participantes y que resulten agradables a ellos mismos".<sup>74</sup>

En la actualidad en México se han generado cambios en la estructura económica, política y social y es por ello, que el trabajador social tiene que estar preparado para incorporarse y formar parte de esos cambios que exigen profesionistas capacitados para investigar problemáticas en cualquier área y específicamente en la empresarial, conduciendo los resultados obtenidos a la aplicación eficaz de la capacitación tiene que comprender y utilizar las investigaciones ya

---

<sup>74</sup>. Ibidem, pp. 52

realizadas por otros profesionistas, debe emplear y actualizar sus técnicas de investigación y a su vez formular planes y programas que conlleven al mejoramiento de bienes y servicios que las empresas ofrecen al público.

Trabajo social es una profesión que ofrece al campo laboral profesionistas con la preparación académica necesaria para ser un agente capacitador.

## 5.2 TIPOS Y REGISTROS DE AGENTES CAPACITADORES

Cuando una empresa no cuenta con los instructores necesarios para ejecutar su plan y programa de capacitación tiene que recurrir a instructores externos, los cuales deben estar registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social quien es la encargada "de autorizar y registrar a las personas que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores así como supervisar el correcto desempeño y, en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido".<sup>75</sup>

Es importante mencionar que si la empresa contrata agentes capacitadores externos sin registro sus planes y programas de capacitación serán rechazados, es por ello que tiene que conocer los tipos de agentes capacitadores que existen.

Los tipos de agentes de capacitación son:

1- "Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento. La entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

---

<sup>75</sup>. Criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativo a los agentes capacitadores, STPS, México 1984, pp. 1

2. Instructor Externo de Institución Capacitadora. La persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor

3. Instructor Externo Independiente. La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.

4. Instructor Interno. La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la STPS, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

5. Agentes Auxiliares:

a) Las personas físicas o morales que imparten programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien con las que estén vinculadas contractualmente a su nombre comercial siempre y cuando los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.

b) Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquellas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

c) Las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional, que sean enviadas por los patrones siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III Bis del Título Cuarto de la LFT, así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

6. Asesor de Educación Básica. La persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta".<sup>74</sup>

Los instructores que si requieren registro de la STPS son los siguientes:

1. Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento.
2. Instructor Externo de Institución Capacitadora.
3. Instructor Externo Independiente.

Los que no requieren registro son:

4. Instructor Interno.
5. Agentes Auxiliares.
6. Asesores de Educación Básica.

Formatos para el Registro de Agente Capacitador.

- DC-3A para Instituciones o escuelas de capacitación y adiestramiento e instructores externos de institución. (Ver anexo 11)
- DC-3B para instructores externos. (Ver anexo 12)

Los instructores que requieren registro, para obtenerlo deberán cumplir con los siguientes requisitos ante la STPS lo siguiente:

La Institución o Escuela de Capacitación presentará:

---

<sup>74</sup>. Ibidem, pp..2

A) "Solicitud de autorización y registro de institución o escuela de capacitación.

B) Escritura constitutiva o documento del que se derive su existencia legal.

C) Carta poder en favor del promovente de la autorización y registro.

D) Documento que acredite la titularidad o legítima posesión de las instalaciones.

E) Relación de material didáctico, maquinaria y equipo con que cuenta para apoyar las fases teórico-prácticas de los programas.

F) Por cada programa a impartir, la forma DC-3C, por triplicado, debidamente requisitada. (Ver anexo 13)

G) Oficio de registro de la Secretaría de Educación Pública para impartir estudios con o sin reconocimiento de validez oficial, en su caso

H) Por cada Instructor Externo de Institución:

- Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

- Constancia del último grado de estudios.

- Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá.

- Documentos que acrediten su formación como instructor.

- Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el instructor de institución no reúna los requisitos señalados en los incisos c) y d).

Si la institución o escuela cuenta con dos o más establecimientos, deberá tramitar un solo registro, que abarcará a los otros.

El instructor externo independiente presentará:

A) Solicitud de autorización y registro de instructor externo independiente.

- B) Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- C) Constancia del último grado de estudios.
- D) Por cada programa a impartir en la forma DC-3C, por triplicado.
- E) Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá.
- F) Documentos que acrediten su formación como instructor.
- G) Un examen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el solicitante no reúna los requisitos señalados en las fracciones e y f.<sup>27</sup>

De acuerdo a los tipos de agentes de capacitación el trabajador social tiene la opción de formar una escuela o institución, o bien, ser instructor externo independiente porque es capaz de agruparse con otros profesionistas, formular planes y programas; además conoce y maneja instrumentos y técnicas para investigar, planear y coordinar los eventos de capacitación, evaluar y darle seguimiento a sus actividades.

### 5.3 CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR

El éxito del programa de capacitación va a depender en gran medida del papel que desempeñe el instructor, de ahí la importancia de su elección y para ello es necesario que reúna las siguientes características:

- a) "Formación.
  1. Tiene conocimiento de la materia.
  2. Contribuye al progreso de su especialidad y se encuentra al día.
  3. Está interesado en la enseñanza

---

<sup>27</sup>. Ibidem, pp. 3

b) Aptitudes Académicas.

1. Sabe organizar las materias del curso para conseguir objetivos muy determinados.
2. Siempre está preparado.
3. Excita el interés y estimula la curiosidad.
4. Presenta hábilmente ilustrada la información.
5. Utiliza una amplia variedad de métodos.
6. Adapta sus métodos al nivel de su clase y está alerta a la necesidades Individuales.
7. Analiza los errores y corrige las dificultades específicas.
8. Es imparcial en los test.
9. Habla claramente, sin sarcasmos ni ridículos.
10. No tiene amaneramientos.

c) Personalidad.

1. Es paciente y amable con los participantes del evento.
2. Posee sentido del humor, tacto y entusiasmo.
3. Tiene sentido de cooperación.
4. Demuestra seguridad".<sup>78</sup>

El personal encargado de elaborar planes y programas de capacitación, además de tener la responsabilidad de detectar las necesidades reales de la empresa tiene que elegir a los instructores Internos, externos Independientes o de institución o escuela capacitadora, esta tarea, sin duda alguna no es fácil, de desempeñar, ya que, en algunas ocasiones los instructores Internos no desean cooperar por falta de motivación, o bien, prefieren no compartir sus conocimientos y/o experiencias. Con respecto a los instructores externos, se tiene que investigar quien de ellos ofrece el mejor paquete considerando sus

---

<sup>78</sup>. William McGehee, Paul W. Thayer, Capacitación, adiestramiento y formación profesional, Edil. Limusa, México 1986, pp. 262

conocimientos del área, contenidos de los cursos, el empleo de técnicas, utilización de materiales didácticos, método de enseñanza y precio.

Para la selección de instructores internos es conveniente que se considere lo siguiente:

- "Que quiera.

Que auténticamente desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias, que desee dar más que el qué de los conocimientos, el cómo de la tecnología, un instructor egoísta no comparte, un instructor exitoso sabe que el que imparte y comparte se queda con la mayor parte y recibe la mayor motivación que es el ver reflejado en otros las conductas que sembró.

- Que sepa qué.

Nadie da lo que no sabe, un instructor debe dominar la materia que va a enseñar y aunque no necesariamente debe de ser el que mas conozca de la materia que imparte, ya que el aprendizaje de adultos implica otras variables, un instructor debe conocer y haber experimentado en "carne propia" la tecnología que trata de enseñar.

- Que sepa cómo.

Que tenga conocimiento sobre cómo aprenden los adultos, el por qué se resisten al cambio y cómo motivarlos e involucrarlos para que aprendan. Que sepa como diseñar una guía didáctica, cómo redactar objetivos susceptibles de evaluar y cómo estructurar los contenidos de los cursos que vaya a impartir, que desarrolle habilidades para conducir la dinámica del proceso instruccional y que sepa cómo comunicar sus ideas con orden y con efectividad.

- Que tenga liderazgo.

Que sepa guiar y conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados, que tenga la capacidad para influir en los demás, que

transmita credibilidad y que disfrute de dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias".<sup>79</sup>

Con respecto a los instructores externos e instituciones capacitadoras:

- "Análisis curricular.

Comprende la revisión de sus datos generales, escolaridad, trayectoria laboral, experiencia docente (años de actividad, lugares, materias o especialidades que ha impartido), experiencia como instructor, otras actividades (asesorías, cargos que ha desempeñado, investigaciones realizadas, artículos o libros publicados, etc.).

- Análisis de su propuesta.

Se refiere a la evaluación del programa de instrucción del curso a impartir, desde los objetivos, el contenido temático, tiempo didáctico, metodología, y materiales de apoyo.

- Análisis del costo de intervención.

Incluye la estimación del costo por hora-instrucción o paquete, costos adicionales y descuentos en caso de contratar volumen de horas.

- Características personales.

Tales como presentación, seriedad y puntualidad, interés de servicio, disponibilidad de tiempo para entrevistas previas a la intervención del curso, interés por conocer la organización de la empresa, con el objeto de adecuar su temática a las necesidades del cliente y para no originar problemas ideológicos".<sup>80</sup>

Como ya se ha señalado, el instructor en algunas ocasiones no solamente participa en la ejecución del programa de capacitación, si no que también lo hace en la planeación de la capacitación.

---

<sup>79</sup>. Pinto Villatoro Roberto, Op.cit., pp. 56-57

<sup>80</sup>. Ibidem, pp. 118

Mediante el inventario de habilidades, el instructor puede obtener datos concretos acerca de los conocimientos que los alumnos poseen y realizar en forma deficiente o bien aquellos que los alumnos necesitan. El instructor puede investigar el número de habilidades que los alumnos necesitan capacitarse.

El inventario de habilidades es un documento en el que se enlistan los nombres de las habilidades que los alumnos necesitan al momento de comenzar a trabajar en el campo. El instructor debe tener presente que el inventario de habilidades es un documento que se debe actualizar constantemente.

El instructor debe tener presente que el inventario de habilidades es un documento que se debe actualizar constantemente.

El instructor debe tener presente que el inventario de habilidades es un documento que se debe actualizar constantemente.

El instructor debe tener presente que el inventario de habilidades es un documento que se debe actualizar constantemente.

Mediante el inventario de habilidades, del cual se obtendrán los datos concretos acerca de las tareas o actividades que los trabajadores realizan en forma deficiente o bien aquellos que las hacen mal, el instructor puede investigar el número de trabajadores que necesitan capacitarse.

El inventario de habilidades es "un documento en cuyas columnas se anotan los nombres del personal y lo que saben o deben saber hacer: en el momento de observar a los trabajadores, se marca el grado de eficiencia con que cada trabajador desempeña cada tarea, junto con las observaciones que se consideren convenientes".<sup>81</sup>

Elaboración del Inventario de Habilidades.

- "Analizar cuidadosamente todas las actividades o tareas que incluirán en el inventario de habilidades. Utilizar la descripción de puesto existente en la empresa o entrevistar al supervisor o jefe inmediato de los trabajadores que se investigarán, para determinar las tareas más importantes.

- Procurar que el número de tareas no sea mayor de 10 y que todas ellas sean fácilmente reconocibles.

- Anotar en las columnas referentes a tareas siguiendo el orden en que se ejecuten normalmente.

- Utilizar una escala de calificación de tres grados: B =bueno, R= regular y M= malo. Determinar cuidadosamente las características de cada tarea a fin de que cada uno de los grados de calificación estén bien aplicados".<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup>. ARMO, La planeación de la Instrucción (Formación de Instructores Manual 1), 3ª edic., México 1977, pp. 5

<sup>82</sup>. Ibidem, pp. 31

## Manejo del Inventario de Habilidades:

1." Evaluar a cada trabajador o empleado en todas las tareas anotadas en el inventario. Se recomienda evaluar el rendimiento de todo el personal tarea por tarea.

- Anotar por separado qué problemas presentan los trabajadores que realizan en forma insatisfactoria su trabajo.

- Si es necesario anotar en la columna de observaciones, cualquier dato referente a una jubilación próxima, un ascenso, o un cambio de puesto, accidentes sufridos recientemente, cambios próximos de equipo o cualquier problemas específico o dato de interés para fines de adiestramiento.

- Una vez evaluados los trabajadores, determinar el rendimiento mínimo aceptable para cada tarea; (esté puede ser R o M) y basándose en él, anotar en la columna de rendimiento el total de obreros que están bajo ese límite. Las tareas que resulten con mayor número de R o M son aquéllas en que se requiere adiestramiento inmediato".<sup>83</sup> (Ver anexo 14).

Todo instructor tiene la responsabilidad de elaborar un programa específico de trabajo para desarrollar su papel de instructor dentro de la empresa.

Los aspectos que debe contener dicho programa son:

- a) Objetivos
- b) Contenido
- c) Métodos y técnicas
- d) Evaluación

Objetivos:

---

<sup>83</sup>. Ibidem, pp. 32

El primer paso para la elaboración del programa es el planteamiento de los objetivos, porque son las acciones que van dirigidas al trabajador, con la finalidad de incrementar sus conocimientos, habilidades, destrezas y modificar su actitud en forma positiva, así como promover el desarrollo de la persona a través de la capacitación, por lo tanto, "los objetivos se determinan con base en la descripción de actividades en que los trabajadores requieren adiestramiento".<sup>84</sup>

#### Contenido:

Una vez establecidos los objetivos se procederá a estructurar el contenido del evento (curso, taller, conferencia, seminario) en el cual se incluirá "las informaciones tecnológicas y las operaciones o tareas que son indispensables para que los trabajadores realicen sus labores con eficiencia".<sup>85</sup>

Para determinar el contenido del programa se tiene que:

- "Listar las tareas o actividades en que requieren adiestramiento los trabajadores.

- Ordenarlas de acuerdo con el momento de realización.

- Dividir cada operación en fases, hasta dejar perfectamente determinados los pasos que se siguen en la realización de cada operación.

- Elaborar las hojas de descomposición del trabajo para cada operación, describiendo las fases y anotando los puntos clave de cada fase.

- Determinar que informaciones son necesarias para que cada tarea y operación se realice eficientemente (integrar con estos datos las hojas de información tecnológica para cada tarea)".<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup>, *ibidem*, pp. 19

<sup>85</sup>, *idem*.

<sup>86</sup>, *ibidem*, pp. 20

A continuación se describirá la elaboración de las hojas de descomposición del trabajo e información tecnológica.

1. "Tomar cada una de las tareas en que requieren adiestramiento los trabajadores y dividir las en operaciones (el número de operaciones puede variar de acuerdo a la tarea).

2. Observar la forma como se realiza la operación y registrar todas las acciones.

3. Analizar y ordenar las acciones, delimitando las fases.

4. Redactar la hoja de descomposición del trabajo.

5. Comprobar el funcionamiento de la hoja".<sup>87</sup>

La hoja de descomposición del trabajo en la parte superior izquierda contiene datos generales del puesto que desempeña un trabajador, además se divide en tres columnas; en la primera se indicarán las fases importantes (qué hacer), en la segunda se señalará el desarrollo de la fase (cómo hacerlo) y en la tercera se mencionarán los puntos claves (qué cuidar). Ahora bien, para redactar estas hojas es necesario que:

a) "Se descomponga la operación en fases. Una fase es una fracción de la operación que permite un avance en el trabajo y que admite, al terminar una pausa natural.

b) Listar todas las fases obtenidas con la descomposición de la operación.

c) Revisar que el orden de las fases en la lista corresponda a la secuencia debida del proceso.

d) Describir detalladamente la actividad que corresponde a cada fase, precisar con qué equipo y/o herramienta debe hacerse.

e) Anotar, para cada fase, las medidas de seguridad, las recomendaciones específicas y los detalles que:

---

<sup>87</sup>. Ibidem, pp. 36

- faciliten el trabajo
- eviten accidente
- aumenten la calidad y el ritmo del trabajo".<sup>88</sup> (ver anexo 15).

Las hojas de información tecnológica se tienen que redactar de acuerdo a las siguientes instrucciones.

1. "En relación con cada una de las tareas, investigar en publicaciones recientes (folletos, revistas, manuales, catálogos, etc.) las informaciones tecnológicas.

2. Determinar qué informaciones de las investigadas, son necesarias para que los trabajadores desempeñen las tareas con eficacia requerida.

Las informaciones tecnológicas seleccionadas deben tener las siguientes características:

- no ser tan elementales que resulten inútiles;
- ser indispensables para realizar la tarea, es decir no incluir datos innecesarios;
- estar ajustadas a los antecedentes escolares de los trabajadores;
- permitir su aplicabilidad inmediata.

3. Ajustar las informaciones tecnológicas a las características de los equipos, maquinarias o métodos de trabajo de la empresa.

4. Organizar las informaciones de acuerdo con un orden lógico, de manera que al ser presentadas a los trabajadores durante el adiestramiento se cumplan los siguientes principios básicos:

- presentar un orden de dificultad creciente;
- propiciar avances paulatinos;
- cuidar el apoyo que deben dar las informaciones iniciales a las subsiguientes".<sup>89</sup> (ver anexo 16).

<sup>88</sup>, *ibidem*, pp. 38

<sup>89</sup>, *ibidem*, pp. 40

### Métodos y técnicas:

Al tener la estructuración de los contenidos de la capacitación, el instructor se apoyará en métodos y técnicas para llevar a cabo la tarea de instrucción. Es importante mencionar que el empleo de métodos y técnicas se determinará de acuerdo a los fines que se persiguen, por ejemplo:

"Para incrementar conocimientos se utilizará la conferencia con participación, apoyándose en el uso del mayor número de ayudas visuales lo más objetivas posibles.

Para conocer y desarrollar habilidades se debe emplear, además de una mesa redonda, el método de caso, la técnicas de incidentes y juegos de presentación.

Para actitudes es conveniente usar el debate y las dramatizaciones, en donde, además de destacar los conocimientos y habilidades, el participante se proyectará y manifestará determinadas actitudes".<sup>90</sup>

### Evaluación:

La evaluación determinará los resultados de la instrucción, porque a través de ella se conocerá si los trabajadores que participaron en la capacitación aprendieron y en qué medida.

Otro aspecto que se desprende de la evaluación es la identificación de las deficiencias en el plan y programa de capacitación, y con ello proponer las medidas tendientes a su corrección.

La evaluación "consiste en conocer objetivamente los resultados de la instrucción. Para que la evaluación sea correcta es necesario que:

- Se midan concretamente los conocimientos y destrezas que los participantes aprendieron mediante la instrucción.

---

<sup>90</sup>. León Castro Amalia, Op. cit, pp. 66

- Se evalúe en las mismas condiciones a todos los participantes, o sea, que para todos se use la misma prueba y el mismo criterio de calificación.

- Se registren los resultados de la evaluación, para lo cual deben usarse documentos especiales, como las pruebas escritas y las escalas estimativas".<sup>91</sup>

#### 5.4 TRABAJO SOCIAL: ¿UNA OPCION DESCONOCIDA PARA EL EMPRESARIO?

Antes de iniciar cualquier aseveración será necesario distinguir el término asignado a empresa y empresario.

Empresa es un término nada fácil de definir ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.).

Algunos conceptos que definen el término empresa son:

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".<sup>92</sup>

Estos conceptos contienen los elementos necesarios que definen en forma clara el término empresa, cuyo fin específico es producir bienes y servicios para ofrecerlos al mercado, obteniendo así un beneficio económico.

---

<sup>91</sup>, ARMO, Op.cit, pp. 26

<sup>92</sup>, Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de la administración, 5ª edic., Edit. Trillas, México 1990, pp. 42

El sector empresarial por su complejidad y heterogeneidad ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.

"Los criterios que se han seleccionado para su clasificación están determinados por:

1. Actividad o giro
  - a) Industriales
  - b) Comerciales
  - c) Servicio
2. Origen de capital
  - a) Privadas
  - b) Públicas
3. Magnitud de la empresa
  - a) Micro
  - b) Pequeña
  - c) Mediana
  - d) Grande
4. Otros criterios
  - a) Económico
  - b) Régimen Jurídico
  - c) Duración<sup>93</sup> (ver anexo 17).

Para llevar a cabo todos sus procesos y cumplir con sus objetivos la empresa cuenta con diferentes áreas o departamentos, en los que se realizan funciones específicas que se coordinan entre sí para cumplir eficazmente sus actividades y lograr el desarrollo de toda la organización.

---

<sup>93</sup>. Ibidem, pp. 43-47

Las principales áreas o departamentos con los que debe contar una empresa son: producción, finanzas, recursos humanos, ventas y mercadotecnia.

Al empresario le corresponde dirigir, coordinar, supervisar y controlar todos los procesos, áreas y aspectos que se involucren en la empresa. Específicamente "la palabra empresario se define como aquél que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro".<sup>94</sup>

"Los empresarios son individuos fuertemente motivados, dotados para la acción y que asumen riesgos para lograr sus objetivos".<sup>95</sup>

Estas son algunas características que debe poseer todo empresario:

a) "Asunción de riesgos: es empresario aquel que liga su suerte, con la de la empresa. Así el capitalista que presta a interés, o el obligacionista que garantiza su préstamo y recibe intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios, porque no arriesgan nada, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.

b) Creatividad o innovación: quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien, por lo menos tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc.; debe ser considerado empresario.

c) Decisiones fundamentales y finales: otra de las características esenciales que se señalan respecto al empresario, es que debe tratarse de la persona que, en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

Es cierto que tan pronto como la empresa comienza a crecer, es indispensable que por delegación comunique a otros funcionarios inferiores

---

<sup>94</sup>, Hal B. Pickle, Roscoe L. Abrahamson, Administración de empresas pequeñas y medianas, Edil. Limusa, México 1986, pp. 37

<sup>95</sup>, Geoffrey G. Meredith, Robert Nelson, Lo que todo pequeño empresario debe saber, 3ª reimpresión, Edil. OIT, Suiza 1988, pp. 3

la capacidad de decidir en muchos aspectos; pero éstos sólo pueden hacerlo dentro de los límites que se les han señalado, y, en último término sus decisiones pueden ser revisadas y cambiadas por el jefe supremo, individual o colectivo.

d) Designación de funcionarios: puede considerarse englobada en el apartado c), y puede ser más o menos amplia: así, puede ocurrir que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo, y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos. En la práctica, en otros casos revisa por lo menos los nombramientos de los altos ejecutivos,

e) Delegación: es igualmente una consecuencia ya señalada en el inciso c): es empresario aquel en quien se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones y en todos los grados, en cada caso delega las que cree necesarias, a cada jefe, de cada nivel.

f) Fijación de los grandes objetivos y políticas: cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar y de las normas más amplias a través de las cuales pretende lograrlas.

g) Control: el empresario, precisamente para poder fijar los objetivos y políticas mencionadas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc., que fueren necesarios.

h) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa: aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos".<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup>. Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas I, 25ª reimpresión, Edit. Limusa, México 1979, pp. 79-80

Otras cualidades que, aunque obvias, ayudan a definir a un empresario exitoso son la disciplina, el liderazgo, la tenacidad, la intuición y el optimismo.

Los empresarios dirigen y deben mostrar cualidades para ello en casi todas sus actividades. Aceptan riesgos calculados y se sienten a gusto en situaciones que entrañan riesgos moderados.

Esta breve conceptualización de empresa y empresario permitirá entender con más exactitud el objetivo de este capítulo, enmarcado en dos vertientes: el empresario y el trabajo social. El trabajador social del área empresarial generalmente siempre se integra al departamento de recursos humanos, por lo que su marco de referencia, estará dado por la administración empresarial, "desempeñando funciones específicas enfocadas a la humanización de las relaciones laborales, así como a la solución de problemas de carácter social, mediante la utilización racional de los recursos y potencialidades de los sujetos inmersos en los procesos productivos".<sup>97</sup>

Mediante el apoyo de diferentes metodologías y técnicas, el trabajador social, "diagnóstica y contextualiza los problemas y necesidades de los individuos, grupos, comunidades y sociedad, englobando aspectos económicos, políticos y psicológicos, desde una perspectiva social"<sup>98</sup> lo que le permite tener una visión integral de los problemas y poseer los elementos teórico-metodológicos necesarios para presentar propuestas de solución para resolverlos.

"Ya que el trabajo social estudia los individuos, grupos y comunidades en su dinámica, necesita mantener un vínculo con la administración, debido a que esta le da elementos como: la planeación, organización, integración, previsión, dirección, control y manejo de personal, procesos

---

<sup>97</sup>, Revista de Trabajo Social, N° 44, ENTS-UNAM, Oct.-Dic., México 1990, pp. 35

<sup>98</sup>, Herrera Loyo Angélica, Modelo de Trabajo Social Empresarial, ENTS-UNAM, México 1994, pp. 15

que permiten lograr una buena organización e integración social si se combinan con la perspectiva humanística del trabajador social".<sup>99</sup>

"La satisfacción de necesidades humanas y concretamente las necesidades que presentan los trabajadores, los supervisores y los dirigentes de una empresa u organización, obliga a que el trabajador social proponga estrategias sociales antes de que puedan constituirse en problemas sociales que afecten a la organización empresarial".<sup>100</sup>

La visión social-humanística que posee el trabajador social, no es desarrollada por ningún otro profesionalista, ya que la preparación académica que ha obtenido, le provee de cualidades y habilidades, que le hacen posible mantener su labor con directivos, mandos medios y específicamente con la clase trabajadora.

Las capacidades y habilidades que desarrolla el profesionalista en trabajo social en el área empresarial se resumen, en lo siguiente:

- "Diseñar planes y programas.
- Identificar situaciones y problemas sociales.
- Analizar los problemas sociales, teniendo como contexto la realidad social.
  - Diseñar y llevar a cabo procesos de investigación social.
  - Establecer diagnósticos sociales.
  - Analizar prospectivamente el comportamiento que se espera de los problemas y condiciones sociales.
- Identificar los recursos humanos, materiales de la empresa, para dar solución a los problemas.
  - Administrar y organizar procesos.
  - Coordinar acciones.
  - Supervisar o asesorar los procesos.

---

<sup>99</sup>, Idem.

<sup>100</sup>, ibidem, pp. 16



- Trabajar en equipo.
- Optimizar recursos.
- Participar multi e interdisciplinariamente.
- Detectar y capacitar líderes.
- Formar grupos.
- Participación en procesos educativos.
- Atender problemáticas individuales.
- Observar.
- Entrevistar.
- Aplicar cuestionarios.
- Aplicar dinámicas de grupo.
- Aplicar técnicas de educación social y la utilización de apoyo didáctico.
- Orientar a la población sobre los recursos existentes.
- Aplicar técnicas de registro de información. (Diario de campo, diario fichado, crónica grupal, guías de observación, etc.)
- Elaborar presupuestos<sup>101</sup>

Con todo lo anterior ¿Sería posible pensar que el trabajador social, es un profesionalista innecesario en la organización de una empresa?

Definitivamente, trabajo social tiene mucho campo de acción en el sector productivo y debe ser el elemento que coadyuve a generar mejores procesos de producción, y la tan anhelada calidad total, a través, de propuestas objetivas basadas en un estudio situacional de todas las áreas y niveles de la empresa.

---

<sup>101</sup>. Revista de Trabajo Social N° 44, Op.cit. pp. 59-61

Ahora bien, ¿Es desconocido el trabajador social para el empresario?

La experiencia profesional que se obtuvo del Programa de Extensionismo Industrial en micro, pequeñas y medianas empresas permitió constatar que trabajo social aún es desconocido, por la gran mayoría de los empresarios con los que se tuvo contacto.

El hecho de que trabajo social sea aún desconocido para la gran mayoría de los empresarios no implica necesariamente que exista falta de reconocimiento a esta profesión.

Debe de impulsarse y promocionarse fuertemente esta área, de tal forma que el trabajador social que decida insertarse en ella, cuente con todos los recursos y los conocimientos teórico-prácticos, manteniéndose al tanto de todas las transformaciones y cambios que a nivel empresarial surgan.

El empresario es el encargado de dirigir, de tomar decisiones, delegar funciones, fijar objetivos y aprobarlos y de controlar todos los procesos de una empresa; por ello, es que los trabajadores sociales que estén verdaderamente preocupados y ocupados en darle auge al trabajo social empresarial, deben permanecer en contacto con el empresariado para presentar propuestas que se reflejen en claros esquemas para la realización de programas de investigación, educación, promoción, capacitación, seguridad e higiene, relaciones humanas, etc. que estimulen el desarrollo integral del trabajador y de la empresa.

## 5.5 RETOS Y PERSPECTIVAS DE TRABAJO SOCIAL EN EL AREA EMPRESARIAL

El perfil de trabajo social en el área empresarial ha sido confundido, desconocido y hasta minimizado; a pesar de los intentos por algunos profesionistas de trabajo social por revertir y promover esta área.

Existen quienes aseguran que trabajo social en empresas puede ser útil en el sector industrial que las organizaciones, transformando, aumentando conocimientos y la esencia de trabajo social se genera en el momento.

Una investigación realizada en 1977 denominada "El trabajo social visto por el empresario" <sup>10</sup> señala que, entre las razones que manifiesta las actitudes negativas de trabajo social se encuentran:

1. La creación del mito de la "productividad social".
2. El mal ambiente que se "trabaja" para conseguirlo en el empleo.
3. Desconocimiento de las actividades que realiza el trabajador social en el área empresarial.
4. La escasa intervención de los trabajadores sociales en el momento de producción.
5. El mito de la "productividad social" que se genera en el momento de producción.
6. El mito de la "productividad social" que se genera en el momento de producción.
7. El mito de la "productividad social" que se genera en el momento de producción.
8. El mito de la "productividad social" que se genera en el momento de producción.
9. El mito de la "productividad social" que se genera en el momento de producción.
10. El mito de la "productividad social" que se genera en el momento de producción.

<sup>10</sup> "El trabajo social visto por el empresario", tesis de maestría en trabajo social, UNAM, 1977.

## 5.5 RETOS Y PERSPECTIVAS DE TRABAJO SOCIAL EN EL ÁREA EMPRESARIAL

El perfil de trabajo social en el área empresarial ha sido confundido, desconocido y hasta minimizado; a pesar de los intentos por algunos profesionistas de trabajo social por rescatar y promover esta área.

Existen quienes aseguran que trabajo social no tiene nada que hacer en el sector industrial que las cualidades, habilidades, destrezas, conocimientos y la esencia de trabajo social se pierde en la empresa.

Una investigación realizada en 1977 denominada "El trabajador social visto por el empresario"<sup>102</sup> señala cinco causas básicas que ponen de manifiesto las actitudes negativas de trabajo social en el área empresarial:

1. La preparación deficiente de los trabajadores sociales.
2. El rol ambivalente que el trabajador social desempeña en la empresa.
3. Desconocimiento de las actividades que realiza el trabajador social en el área empresarial.
4. La escasa intervención de los trabajadores sociales para elevar la productividad.
5. El desinterés de los trabajadores sociales por obtener mayores conocimientos y seguirse preparando para desempeñarse en el área.

Por otra parte, la revista de trabajo social N° 44 referida al "Perfil profesional del trabajador social en el área empresarial" describe algunas limitaciones que el profesionista en trabajo social presenta al intervenir en las empresas.

---

<sup>102</sup> Hernández Díaz Josefina, El trabajo social visto por el empresario, ENTS-UNAM, México 1977, pp. 73-77

1. "Una visión reduccionista de la empresa en relación al contexto y procesos productivos de la región y del país.

2. Su actuación la supedita a otros profesionales, con una restringida participación de equipo.

3. No se integra en asociaciones o grupos de profesionales de su área",<sup>103</sup>

Todo lo anterior forma parte de una serie de indicadores, que a lo largo de mucho tiempo han representado los obstáculos más evidentes para el desarrollo de trabajo social empresarial.

Mucho se ha discutido el criterio que algunos sostienen y que se refiere a una preparación deficiente de los trabajadores sociales. Esta posición es muy compleja y difícil de abordar, ya que, encierra varios aspectos (de los que no se va a profundizar), lo único que se puede sustentar, es que a pesar de las deficiencias académicas (deficiencias que todos los profesionistas tienen) un hecho indudable es la necesidad de todo profesionista de seguirse preparando y especializarse para que tenga acceso al difícil pero redituable círculo empresarial.

El trabajador social que desee incorporarse al área empresarial, debe empezar por preocuparse por conocer todos los aspectos económicos, sociales y políticos que giran en torno del ámbito empresarial considerando los lineamientos legales, administrativos y productivos, así como un concepto claro del hombre, sus necesidades y sus aspiraciones en el orden individual y familiar para asimilar eficazmente su labor con los trabajadores.

El trabajador social en su labor de eliminar los factores que influyen negativamente en las relaciones laborales, influirá decisivamente para elevar la productividad de la empresa.

---

<sup>103</sup>. Revista de Trabajo Social N° 44, Op.cit. pp. 36

El trabajador social puede trabajar multi e interdisciplinariamente con los profesionistas que integren el área de recursos humanos. Esto implica otra necesidad que se refiere a la determinación de la especificidad de la labor de trabajo social.

"La labor del trabajador social en empresas gira y se desenvuelve entre dos intereses: la productividad de la empresa y el bienestar de los trabajadores: es a partir de esto que se tiene presente la administración de recursos humanos, materiales y financieros, de tal forma que se puedan establecer políticas, programas, funciones y actividades, tratando siempre de ser concreto en su responsabilidad con la organización empresarial y sin perderse en su función administrativa".<sup>104</sup>

Trabajo social empresarial debe definirse como la especialidad que colabora a un mayor equilibrio entre las relaciones obrero-patronales, proponiendo alternativas de solución para minimizar los intereses contradictorios que se presenten en la organización empresarial, implementando acciones para lograr un desarrollo integral del trabajador y de la empresa, utilizando teorías, métodos e instrumentos de investigación, y considerando los aspectos sociales que afectan la productividad de la empresa.

Las cualidades, habilidades y conocimientos que como profesionista posee el licenciado en trabajo social le permiten desarrollar metodológicamente diversas funciones.

Las funciones específicas que debe desempeñar el trabajador social en el área empresarial son:

1. Investigación.
2. Planeación.
3. Reclutamiento y selección.

---

<sup>104</sup>. Herrera Loyo Angélica. Op.cit. pp.16

**4. Capacitación y adiestramiento.**

**5. Seguridad e higiene.**

**6. Relaciones públicas.**

**7. Educación.**

**8. Coordinación.**

**9. Asesoría.**

**10. Promoción.**

**11. Sistematización.**

Respecto a capacitación y adiestramiento, el trabajador social dirigirá su Intervención a:

1. Dirigir la organización del proceso de capacitación, interviniendo en el desarrollo de todas y cada una de las fases.

2. Realizar la detección de necesidades de capacitación, para establecer una evaluación diagnóstica de la situación que guarda la empresa.

3. Programar las actividades tendientes a satisfacer las necesidades obrero-patronales.

4. Diseñar y organizar, en coordinación con las unidades operativas correspondientes (organizaciones gubernamentales, empresariales y/o instituciones de capacitación) programas de capacitación y adiestramiento industrial.

5. Coordinar todos los eventos (cursos, seminarios, talleres, etc.) que en materia de capacitación se establezcan.

6. Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento, para el mejor desempeño de su trabajo.

7. Aplicar las técnicas e instrumentos que apoyen la dirección de las fases del proceso de capacitación.

8. Proponer e impartir cursos de actualización y superación para los trabajadores.

9. Vigilar que se cumplan todos los mecanismos establecidos en el registro de los trámites legales de capacitación y adiestramiento, ante las autoridades laborales.

10. Sistematizar las acciones de capacitación que se efectúen en la empresa, para sugerir medidas tendientes a mejorar y perfeccionar el proceso de capacitación.

La intervención de trabajo social en la organización del proceso de capacitación, resulta ser muy enriquecedora y necesaria para satisfacer plenamente las necesidades que se manifiesten en todos los niveles, áreas, grupos e individuos. El manejo de este proceso no es totalmente desconocido por el trabajador social, su labor como coordinador del proceso conjuntamente con el desempeño que puede realizar como agente de capacitación, lo coloca como un profesionalista valioso en esta área.

La experiencia obtenida en el programa de extensionismo industrial fue muy basta, no solo por los conocimientos teóricos que se obtuvieron sino por el contacto personal que se tuvo con las personas encargadas del área de capacitación de las diferentes empresas. Se reconoció la importancia de la capacitación para el desarrollo de las organizaciones empresariales, y se identificaron las limitaciones y prejuicios que tienen los empresarios para acceder a un proceso de capacitación efectivo y lo mas importante es que se reconoció la participación del trabajo social, como un profesionalista con aptitudes y para intervenir en el área de capacitación.

Un elemento que debe tomarse muy en cuenta y que debe ser motivo para estimular a los trabajadores sociales a incorporarse al área

empresarial, es que definitivamente ningún profesionalista del área de capacitación (administrador, psicólogo, ingeniero industrial, abogado, etc.) dispone plenamente de todos los conocimientos y de las habilidades para controlar la organización del proceso de capacitación y dirigir las disposiciones legales en la materia. El elemento clave en este sentido es la preparación, la búsqueda de conocimientos, de nuevas técnicas y procesos para enfrentar los retos que día a día surgan en el sector productivo

En el momento en que el trabajador social logre definir y establecer los lineamientos bajo los cuales actuará, dejará de supeditar su labor a otros profesionales de la misma área descartando el supuesto rol ambivalente que desempeña en la empresa.

Es un hecho indispensable promover el área de trabajo social empresarial tanto a nivel académico como a nivel empresarial. Se necesita que más trabajadores sociales se sumen al área y contribuyan a enriquecerla y a difundir las funciones de trabajo social, para empezar a hacer de este profesionalista un elemento indispensable para contribuir al desarrollo productivo de las empresas de nuestro país.

Integrar asociaciones o grupos de trabajadores sociales del área empresarial, debe ser una prioridad para impulsar su quehacer profesional en este campo de intervención.

Los retos que se necesitan enfrentar exigen del trabajador social preparación, compromiso, iniciativa, responsabilidad e interés para propiciar en el círculo empresarial una demanda real de este profesionalista.

En la medida que se logren superar estos retos, las perspectivas para trabajo social empresarial serán más claras y prometedoras para alcanzar el status deseado por trabajo social.

## CONCLUSIONES

La crisis económica de México ha propiciado grandes desajustes en el aparato productivo nacional afectando principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son célula básica del tejido productivo nacional y elemento fundamental de la economía mexicana, representando el 98% de las unidades productivas del país.

El financiamiento, la modernización de la planta productiva y la capacitación abarcan las vertientes que deben dirigir el desarrollo del sector microempresarial.

La política industrial del gobierno federal tendrá que ser más flexible adecuando programas de apoyo financiero, tecnológico, de promoción empresarial y de capacitación a las necesidades y posibilidades de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La calificación de la mano de obra es uno de los factores de mayor importancia para el incremento de la productividad y hacer frente al reto de la globalización.

En la actualidad la palabra capacitación ha recobrado una gran importancia, debido a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales experimentados en el mundo y específicamente en México.

La capacitación no debe ser considerada como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de un puesto, sino como una tarea permanente de actualización, motivación y superación profesional.

La capacitación debe enfocarse al desarrollo del trabajador en su entorno laboral y personal.

La organización del proceso de capacitación es un proceso obligado para el desarrollo de las acciones de capacitación en las empresas.

El encargado de las acciones de capacitación en una empresa debe conocer y combinar los requerimientos legales en materia de capacitación y adiestramiento y la organización del proceso de capacitación para obtener los resultados esperados.

El trabajador social por su formación académica dispone de los elementos suficientes para dirigir, coordinar, organizar y ejecutar las acciones de capacitación en las empresas, por lo que su intervención en el área de capacitación, será más especializada que la de cualquier otro profesionalista.

Trabajo social empresarial debe definirse como la especialidad que colabora a un mayor equilibrio en las relaciones obrero-patronales, proponiendo alternativas de solución para minimizar los intereses contradictorios que se presenten en la organización empresarial.

implementando acciones para lograr un desarrollo integral del trabajador y de la empresa, utilizando teorías, métodos e instrumentos de investigación, y considerando los aspectos sociales que afectan la productividad de la empresa.

Trabajo social empresarial interviene directamente en el departamento de recursos humanos, teniendo en el área de capacitación la opción más clara de desarrollo profesional.

Las funciones específicas del trabajador social en el área empresarial inician al dirigir y coordinar la organización del proceso de capacitación, promoviendo la participación de los trabajadores, aplicando las técnicas e instrumentos correspondientes, vigilando que se cumplan todos los mecanismos establecidos, y sistematizando las acciones de capacitación que se efectúen en la empresa.

El objetivo central de toda empresa es eliminar los obstáculos que afectan los procesos productivos y las relaciones laborales, la intervención del trabajador social tendrá como primer resultado la valoración de la situación que guarda la empresa a través de la detección de necesidades de capacitación.

La visión humanística que posee el trabajador social le permitirá reconocer los factores socioculturales que limitan el desarrollo óptimo de los trabajadores dentro de la empresa.

La detección de necesidades de capacitación, programación, ejecución, evaluación y seguimiento permitirán al trabajador social

satisfacer las necesidades que obstaculizan el desarrollo y la eficiencia de la empresa.

El trabajador social tiene la opción de constituirse como agente capacitador independiente, o bien agruparse con otros profesionistas formando escuelas o instituciones capacitadoras, para vender proyectos de capacitación a las empresas.

El proceso de capacitación no es un proceso desconocido para el trabajador social, sin embargo tendrá que prepararse y conocer los lineamientos específicos para dirigir integralmente las acciones de capacitación en las empresas.

Los empresarios y los trabajadores deben colaborar conjuntamente en las actividades de capacitación para obtener los beneficios a corto, mediano y largo plazo preestablecidos en los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

El programa de extensionismo industrial brinda al prestador de servicio social la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos en materia de capacitación y adiestramiento y de ejercitar en la práctica los que adquirió en su formación profesional, teniendo mayores oportunidades para incorporarse al área empresarial.

La labor más importante que se desarrolló en el programa de extensionismo industrial, fue la sensibilización y concientización del empresario, que al convencerse de los beneficios de la capacitación encontraría una constante de productividad en su empresa.

Los obstáculos que se tuvieron durante la realización del servicio social fueron básicamente la fecha de inicio del programa de extensionismo industrial; ya que es un período en el cual las empresas tienen más carga productiva y fiscal; la negativa del empresario a aceptar la orientación y asesoría; y la falta de disponibilidad, responsabilidad y puntualidad que mostraron algunos empresarios para la toma de decisiones y la entrega de documentos. Además el hecho de no contactar directamente con el empresario dificultó la labor de convencimiento.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, debe seguir impulsando el programa de extensionismo industrial, pues los beneficios que de él se adquieren son de gran trascendencia para las empresas. Brindar orientación y asesoría gratuita a las empresas en lo referente a los aspectos técnicos, administrativos y legales de la organización del proceso de capacitación, estimula al empresario a implementar un modelo de capacitación que eleve la calidad y productividad de la empresa, lo que lógicamente reflejará el desarrollo económico y social de nuestro país.

En términos generales se considera al programa de extensionismo industrial como una plataforma de desarrollo en el área empresarial para trabajo social, por la adquisición de conocimientos, el enriquecimiento de experiencias, la práctica profesional que se realiza, y la oportunidad de involucrarse al ámbito empresarial; cumpliéndose de esta forma los objetivos planteados al inicio del servicio social.

## SUGERENCIAS

Incluir en el plan de estudios de la Escuela Nacional de Trabajo Social, materias que se enfoquen al área empresarial: Trabajo social empresarial, como materia obligatoria; capacitación empresarial, recursos humanos, seguridad e higiene industrial, y administración de costos como materias optativas.

Implementar en la Escuela Nacional de Trabajo Social la especialidad de trabajo social empresarial.

Impartir cursos, conferencias, seminarios, talleres, etc., de trabajo social empresarial.

Impulsar el desarrollo de las prácticas profesionales en las empresas, que les permitan a los alumnos poner en práctica los conocimientos adquiridos en su formación académica y obtener experiencia en el área empresarial.

Dar mayor difusión a trabajo social empresarial por medio de la vinculación que se establezca con organizaciones empresariales gubernamentales y no gubernamentales.

Organizar sesiones periódicas con profesionistas de trabajo social que se encuentran involucrados en actividades propias de las empresas.

Sistematizar las experiencias obtenidas por los profesionistas de trabajo social empresarial, para conformar los lineamientos específicos dentro de los cuales actuará el trabajador social en las empresas.

Elaborar bibliografía específica de trabajo social empresarial.

En cuanto al programa de extensionismo industrial, reducir el número de empresas asignadas a cada prestador para tener la opción de dar seguimiento al proceso capacitador establecido en cada empresa.

Promover el programa de extensionismo industrial entre los alumnos de la Escuela Nacional de Trabajo Social interesados en el área de trabajo social empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS Y DOCUMENTOS OFICIALES

1. ARMO, La planeación de la instrucción formación de instructores Manual, 3ª edic., México 1977, pp. 53
2. B. Werther William, Jr. Keich Davis, Administración de personal, 3ª edic., Edif. Mc Graw-Hill, México 1993, pp. 395
3. Calderón Cordova Hugo, Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, 4ª reimpresión, Edif. Limusa, México 1990, pp. 129.
4. Cervantes Ramírez Wenceslao, Tejeda Reynoso Juan, Implantación de un plan de capacitación y adiestramiento en la Dirección General de T.V. Universitaria, Tesis, FCA-UNAM, México 1987, pp.
5. Chavéz León Fabiola, Flores Robledo Jesús, El perfil profesional del trabajo social en el proceso de capacitación de los recursos humanos, Tesis, ENTS-UNAM, México 1991, pp. 120
6. Coldrick J. Arthur, Lyons P. Thomas, Como identificar las necesidades de capacitación, Boletín CINTERFOR, N° 40, , Julio-Agosto, 1975, pp. 39

7. McGehee William, Capacitación, Edit. Limusa, México 1976, pp. 334.

8. *Criterios para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento*, STPS, México 1984.

9. *Criterios para la formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento*, STPS, México 1984.

10. *Criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativos a listas y constancias de habilidades laborales*, STPS, México 1984.

11. *Criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativos a los agentes capacitadores*, STPS, México 1984.

12. *Disposiciones legales referentes a la capacitación y el adiestramiento*, STPS, México 1984.

13. Geoffrey G. Meredith, Robert Nelson, Lo que todo pequeño empresario debe saber, 3ª reimpresión, Edit. OIT, Suiza 1988, pp. 208

14. Hernández Díaz Josefina, El trabajo social visto por el empresario, Tesis, ENTS-UNAM, México 1977, pp. 93

15. Herrera Loyo Angélica, Modelo de trabajo social empresarial, Tesis, ENTS-UNAM, México 1994, pp. 98.

16. León Castro Amalia, Capacitación de personal, Tesis, FCA-UNAM, México 1993, pp. 108.

17. Hal B. Pickle, Rosce L. Abrahamson, Administración de empresas pequeñas y medianas, Edit. Ilmusa, México 1986, pp

18. Manual de extensionismo industrial para el participante, STPS, México 1993, pp. 137

19. Mendoza Nuñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, 3° edic., 2° reimpresión, Edit. Trillas, México 1993, pp. 139.

20. Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, 5° edic., Edit. Trillas, México 1990, pp. 240.

21. Pinta Villatoro Roberto, Proceso de capacitación, Edit. Diana, México 1990, pp. 183

22. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, STPS, México 1984.

23. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, STPS, México 1990.

24. Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994, SECOFI, México 1990.

25. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, SECOFI, México 1991.

26. Reyes Ponce Agustín, Administración de personal, 20ª reimpresión, Edit. Limusa, México 1990, pp. 233.

27. Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, Administración de la capacitación, Edit. Mc Graw-Hill, México 1990, pp. 122.

28. Siliceo A. Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, 3ª reimpresión, Edit. Limusa, México 1986, pp. 151.

29. UDECA, Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, STPS, México 1979, pp.

30. Vidart Novo Gabriel, Capacitación y adiestramiento en el proceso del trabajo, STPS, INET, USECA, México 1978, pp. 67.

#### FUENTES HEMEROGRAFICAS

1. "Capacitación factor clave hacia una nueva cultura productiva", Revista Industria, Vol. 6, N° 58, México, Enero 1994, pp. 38-39

2. "*Empresas integradoras: origen y características*", Revista Mercado de Valores, N° 10, México, Oct. 1994, pp.

3. Guevara Manuel, "*Cerraron 2 mil pequeñas y medianas empresas del país en 1992*", Excelsior, 21-Marzo-1993, pp. 1E.

4. Instituto de Proposiciones Estratégicas (IPE), "*Ineficiencias administrativas, lastre de micro empresas*", El Financiero, 8-Sep., 1993, pp. 22

5. "*La exportación indirecta opción de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas*", Revista Comercio Exterior, N° 11, México, Nov. 1994, pp. 960.

6. "*Las micro, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas*", Revista Comercio Exterior, N° 6, México, Junio 1993, pp. 572-577

7. "*Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización*", Revista Comercio Exterior, N° 6, México, Junio 1993, pp. 545

8. "*Líneas de acción de la Comisión de la Industria para el diseño y seguimiento de la política industrial*", Revista Industria, Vol. 6, N° 65, México, Agosto 1994, pp 8-9.

9. Nacional Financiera, "*Como estamos manejando el peso*", Revista El Mercado de Valores, N° 2, Febrero 1995, pp. 16-17.

10. Nacional Financiera, "*Fuentes de financiamiento*", Edit. Instituto Mexicano Ejecutivo de Finanzas, México 1992, pp. 47-57.

11. Nacional Financiera, "*Orientación tecnológica*", Publicación Carta Empresarial, Año 1, N° 0, México, Julio 1991, pp. 2-3.

12. *Revista de trabajo social* N° 44, ENTS-UNAM, Oct.-Dic., México 1990, pp. 70.

13. "*Sistema de calidad y empresas de menor tamaño*", *Revista Comercio Exterior*, N° 4, México, Abril 1994, pp. 325.

**A**

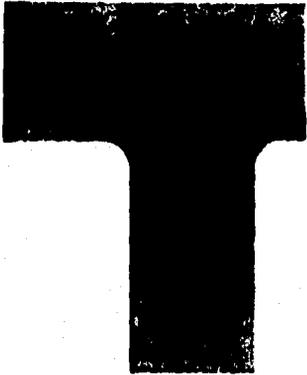
**N**

**E**

**X**

**O**

**S**



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

DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A  
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

Documento de Distribucion y Trámite GRATUITOS

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

- Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI.

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

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

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.

- Artículo 32

... "Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

- Artículo 72

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabaja-

dores mexicanos en la especialidad de que se trate".

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

- Artículo 259

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

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

- Artículo 132

Son obligaciones de los patrones...

... "Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título".

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

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

- Artículo 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 trabajadoras y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en -- que la capacitación o adiestramiento se proporcione a 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".

- Artículo 153-C

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 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".

- Artículo 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".

- Artículo 153-F

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

- Artículo 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 genera-

les de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

- Artículo 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramientos 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;

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

- Artículo 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones -- Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se 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 la empresa".

- Artículo 153-J

"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportunas y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

- Artículo 153-K

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales -- ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiera esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

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

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

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

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

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

- Artículo 153-L

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relaciones a su organización y funcionamiento".

- Artículo 153-M

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

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

- Artículo 153-N

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

- Artículo 153-O

"Las empresas en que no rige 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 sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

- Artículo 153-P

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

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

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún grado religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 39 Constitucional.

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

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

- Artículo 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 los 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".

- Artículo 153-R

"Dentro de los sesenta días hábiles que elijan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o suspenderá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objeto de la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

- Artículo 153-S

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corres-

ponda en los términos de los artículos 151-N y 151-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no - los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del 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".

- Artículo 151-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, en los términos de la fracción IV - del artículo 519".

- Artículo 151-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 o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

- Artículo 151-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, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento".

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la - constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

- Artículo 151-W

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados e los particulares con reconocimiento de validez

oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 519, -- Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

- Artículo 151-X

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

- Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales -- con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del -- respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, el que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia..."

TÍTULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES.

- Artículo 160

"Los patronos que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a..."

... Fracción IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley..."

TÍTULO SEPTIMO: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

- Artículo 191

"El contrato colectivo contendrá..."

... Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa e establecimientos que comprenda;

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

Fracción IX.- Las bases sobre integración y funcionamiento de las Comisiones que deben integrarse de acuerdo con esta Ley..."



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

**INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

NO ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

**I - DATOS DE LA EMPRESA.**

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG ISS
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO(S)
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GHO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

**II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES**

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

**III - DATOS DEL SINDICATO**

DENOMINACION				No REGISTRO	
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	CODIGO POSTAL	
POBLACION	MPIO. O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)			

**IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

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

**V- DOCUMENTACION ADJUNTA**

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

**VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

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

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



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

**I - NUMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA**

--

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA
No. DE OFICIO DE REGISTRO

**II - DOMICILIO DE LA EMPRESA**

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

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

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

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

NOMBRE	R F C

NOMBRE	R F C	FIRMA

**IV - ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA**

NOMBRE	R F C

NOMBRE	R F C	FIRMA

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


**VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO**

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

**VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

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

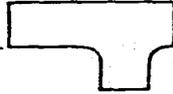
\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

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

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

FORMA DC-1A

HOJA I REVERSO



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 SELLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SELLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SELLENE
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CELEBRACION REVISOR O PROPIEDAD 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:	
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL _____ AL _____	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	
		ALFABETIZACION	PRIMARIA
			SECUNDARIA

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

HOJA I 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.

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS

FORMA-DC-2

ANEXO

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

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

\* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, AMEXAR CUANTAS NOJAS SEAN NECESARIAS

HOJA I REVERSO

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

DENOMINACIÓN DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRAMAS Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MÓDULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO NO SE LLENA

HOJA 2 ANVERSO

-R- ANEXAR CUANTAS NOJAS SEAN NECESARIAS

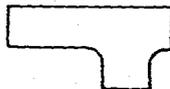
FORMA - DC 2

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

No. PROGRESIVO Y DIRECCION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O GENERALES		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS					PROGRAMAS GENERALES	
SND EL ORDEN APDO. IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
		No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO		

HOJA 2 REVERSO

ANEXAR CUANTAS NOMAS SEAN NECESARIAS



# SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

## DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

DOCUMENTO DE DISTRIBUCION

FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Y EN VIRTUD DE LA LEY 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	ENTIDAD FEDERATIVA	NO. SELLO	
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. - RFC 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"/>		

ANEXO 5

### III. - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

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

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES ( Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACIONES	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

HOJA 1 REVERSO

\* ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**Dirección General de Capacitación y Productividad**  
**FORMA UNICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA Y PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS HASTA CON 10 TRABAJADORES**

No. DE ENTRADA \_\_\_\_\_ NO SE LLENE

**I. DATOS GENERALES**

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

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

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

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION DIA MES AÑO DURACION EN EL CARGO
NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	

ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO      TIPO DE CONTRATO      INDIVIDUAL       COLECTIVO       LEY

**III. CARACTERISTICAS DEL PLAN**

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

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

ANEXO 6

**IV. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA\***

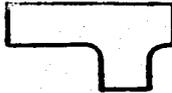
No. DE ETAPA	DENOMINACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONFORME AL ORDEN EN QUE SE CAPACITARAN	No. TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO	NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS A IMPARTIR POR PUESTO	DURACION TOTAL DE HORAS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACION DEL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

HOJA Y REVERSO

\*ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

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

FORMA DC-U



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

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:

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

EXAMEN DE SUFICIENCIA O  
 COMPROBACION DOCUMENTAL

No. DE REG.

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 7









**CEDULA DE D N C POR PUESTO**

PUESTO _____		DEPTO. _____		ESCOLARIDAD _____	
EXPERIENCIA LABORAL INTERNA _____		EXTERNA _____			
FUNCIONES GENERALES _____					
REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE (CAPACITACION) PARA DESEMPEÑARLO SATISFACTORIAMENTE	RAZONES QUE JUSTIFICAN ESOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y ACTITUDES	TOTAL DE PERSONAS POR PUESTO	PERSONAL A CAPACITAR	PRIORIDAD 1	PROFUNDIDAD 2

1 ALTA PRIORIDAD A. PRIORIDAD MEDIA B. BAJA PRIORIDAD C

2 ESCALA DEL 1 AL 6 (SUPERFICIAL A MUY PROFUNDO)



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

R. F. C. \_\_\_\_\_

**I.- DATOS GENERALES**

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

**II.- PLANTILLA DOCENTE**

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

ANEXO 11

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO  
PROTESTA DE DECIR VERDAD.

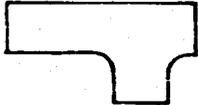
FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

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

FORMA-DC-3A

Documento de Distribución y Trámite GRATUITOS





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

No. DE REGISTRO DEL  
AGENTE CAPACITADOR

NO LLENAR

NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL AGENTE CAPACITADOR

**DATOS GENERALES DEL PROGRAMA**

**SISTEMA GENERAL**

**NOMBRE**

**DURACION**

**MRS.**

**PUESTO AL QUE SE DIRIGE**

**AREA OCUPACIONAL**

**ESTRUCTURA DEL PROGRAMA**

**OBJETIVO (S) GENERAL (ES)**

ANEXO 13

**CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA**

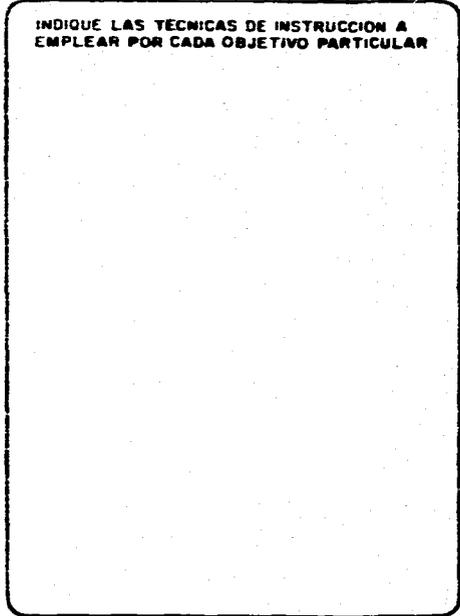
**METODOLOGIA DE LA INSTRUCCION**



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

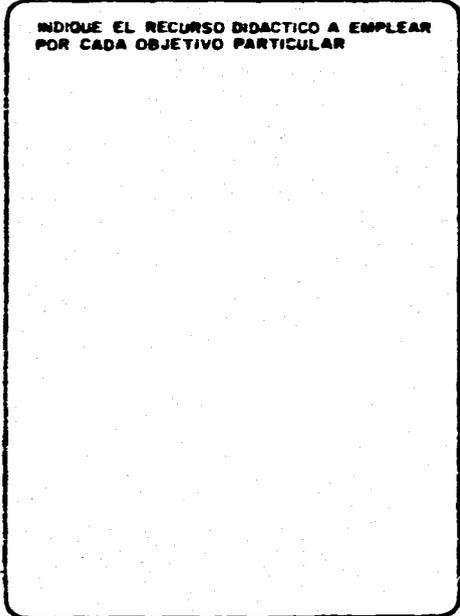
**TECNICAS DE INSTRUCCION**

**INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A  
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR**



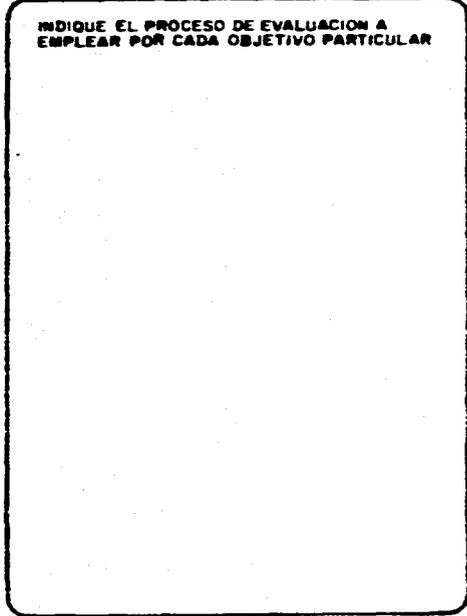
**RECURSOS DIDACTICOS**

**INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR  
POR CADA OBJETIVO PARTICULAR**

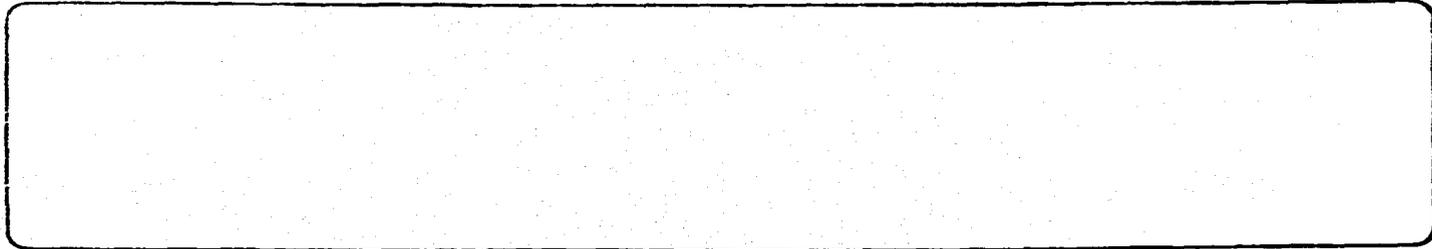


**EVALUACION**

**INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A  
EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR**



**BIBLIOGRAFIA**





**HOJAS DE DESCOMPOSICION DEL TRABAJO**

**SECCION** \_\_\_\_\_

**PUESTO** \_\_\_\_\_

**OPERACION** \_\_\_\_\_

**FECHA** \_\_\_\_\_

**Fases importantes  
(que hacer)**

**Desarrollo de la Fase  
(como hacerlo)**

**Puntos clave  
(que cuidar)**

--

--

--

**ANEXO 16**

**SECCION** \_\_\_\_\_

**PUESTO** \_\_\_\_\_

**TAREA** \_\_\_\_\_

**HOJA DE INFORMACION TECNOLOGICA**

---

Clasificación de la empresa.

