



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

ENTRENAMIENTO PARA PERSONAL OPERATIVO
DE UN RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADAS EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ROSALBA ALAN GUZMAN
CLAUDIA GUERRERO CARBAJAL

ASESOR: LIC. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Entrenamiento para Personal Operativo de un Restaurante de Comida Rápida"

que presenta la pasante: Rosalba Alán Guzmán
con número de cuenta: 8898686-2 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARE EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 24 de junio de 1996

PRESIDENTE	C.P. José Luis Covarrubias Guerrero	
VOCAL	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
SECRETARIO	L.A. Alvaro González Mendoza	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Ra. del Carmen Pérez Castillo	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Angélica Hernández Araiza	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 20 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Entrenamiento para Personal Operativo de un Restaurante de Comida Rápida"

que presenta la pasante: Claudia Guerrero Carbajal
con número de cuenta: 8809174-3 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU" 24 de junio de 1996
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a _____ de _____ de 1996

PRESIDENTE	C.P. José Luis Covarrubias Guerrero	
VOCAL	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
SECRETARIO	L.A. Alvaro González Mendoza	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Ma. del Carmen Pérez Castillo	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Angélica Hernández Araiza	

DEDICATORIAS.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Y A LA
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.**

Por habernos dado la oportunidad de formar parte de su institución así, como por los conocimientos adquiridos en sus aulas que hicieron posible nuestra formación profesional.

**A NUESTRO ASESOR:
Lic. José Luis Covarrubias Guerrero.**

**Por compartir con nosotros sus conocimientos y tiempo.
Por la disponibilidad que nos brindó en todo momento.**

ATTE. Claudia Guerrero C. y Rosalba Alán G.

A MIS PADRES:

Por los principios, consejos, hábitos, amor y que sembraron en mí.

A MIS HERMANOS:

Por el apoyo y la confianza que siempre me hicieron sentir.

A MIS SUEGROS:

Por la confianza que me dieron y porque gracias a su apoyo culminé mi carrera.

A MIS CUÑADOS:

Por querer tanto a mi hijo y hacerme sentir que con ustedes siempre estaba seguro.

A CLAUDIA:

Por compartir este objetivo conmigo , por su tiempo y comprensión.

A LAS PERSONAS MAS IMPORTANTES EN MI VIDA:

MI ESPOSO E HIJO:

Por todo el amor, comprensión y tiempo que siempre me brindaron.

ATTE. ROSALBA ALAN G.

A MIS PADRES POR SU CARÍÑO Y COMPRENSION:

A MI MADRE:

Por estar siempre conmigo y
compartir el esfuerzo.

A MI PADRE:

Por ser el impulsor de esta meta
que hoy se cumple.

A DORITA:

Por sus detalles y oraciones.

**MI INFINITO A GRADECIMIENTO A LA FAMILIA LOPEZ ALAN POR SU
APOYO:**

A ROSY:

Por compartir el logro de este objetivo.

A JUAN CARLOS:

Por toda su comprensión

AL CHAPARRIN:

Por cedermelo el tiempo de estar con sus padres.

ATTE. CLAUDIA GUERRERO C.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
I. EVOLUCION DEL ENTRENAMIENTO	
1. LOS PRIMEROS TIPOS DE ENTRENAMIENTO	2
1.1 Los Aprendices	2
1.2 Los Gremios	2
1.3 Entrenamiento en oficios semicalificados	3
1.4 Escuelas Industriales	3
1.5 El Gobierno Federal	4
1.6 Primera guerra mundial	4
1.7 Segunda guerra mundial	5
2. EL PROCESO EVOLUTIVO DEL ENTRENAMIENTO EN MEXICO.	7
II. ASPECTOS GENERALES DE ENTRENAMIENTO	
1. CONCEPTOS	8
2. OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO	10
3. IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO	11
4. VENTAJAS Y FACTORES LIMITANTES DEL ENTRENAMIENTO	12
5. PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE	13
6. LISTA DE CONDICIONES PARA UN APRENDIZAJE EFICAZ	15
III. BASE LEGAL DEL ENTRENAMIENTO	
1. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	16
2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO	16
3. COMISIONES MIXTAS DE ENTRENAMIENTO	20
3.1 Funciones de la Comisión	21
3.2 Número de representantes de la Comisión	21
3.3 Requisitos para ser miembro de la Comisión	21
3.4 Duración en el cargo	22
3.5 Designación de Representantes	22
3.6 Plazo para la constitución de la Comisión	23
3.7 Bases generales de integración y funcionamiento	24
3.8 Registro de las Comisiones Mixtas	24
3.9 Modificaciones a la estructura y/o funcionamiento de la Comisión	25
IV. TECNICAS DE ENTRENAMIENTO	
1. CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE ENTRENAMIENTO	26
1.1 Desde el punto de vista de uso común	27
1.2 En razón a su fin	27
1.3 En razón a los métodos empleados	28
1.4 Según el sitio y el tiempo	29
2. TECNICAS MAS COMUNES DE ENTRENAMIENTO	31
2.1 Entrenamiento dirigido	31
2.2 Aulas expositivas	31
2.3 Pelliculas, Televisión y Diapositivas	31
2.4 Discusión en grupo	31
2.5 Dramatización	31
2.6 Instrucción programada	31
2.7 Conferencias	32
2.8 Método de casos	32

2.9	Cursos por correspondencia	32
2.10	Autoestudio	32
3.	AYUDAS DIDACTICAS	33
4.	FORMACION DE MANUALES DE ENTRENAMIENTO	34
5.	INSTALACIONES PARA EL ENTRENAMIENTO	34
V. EL INSTRUCTOR Y EL METODO DEL ENTRENAMIENTO		
1.	EL INSTRUCTOR	36
1.1	Preparación del instructor	36
1.2	El papel del instructor durante los descansos	39
1.3	Preparación del entrenador	39
2.	METODO DE ENTRENAMIENTO J I T	39
VI. PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR PLANES DE ENTRENAMIENTO		
1.	ANALIZAR A LA ORGANIZACION EN GENERAL	41
2.	ANALIZAR LAS OPERACIONES Y TAREAS	41
3.	ANALIZAR AL RECURSO HUMANO PARA DETECTAR NECESIDADES	43
4.	IDENTIFICACION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	44
5.	ELABORACION DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO	46
6.	INTEGRACION DE LOS CURSOS DE ENTRENAMIENTO	48
7.	RECURSOS DISPONIBLES	51
8.	EJECUCION Y CONTROL DEL ENTRENAMIENTO	51
9.	EVALUACION DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	53
VII. CUMPLIMIENTO LEGAL		
1.	FORMATO PARA LA PRESENTACION DEL PLAN	61
2.	FORMATO PARA LA PRESENTACION DE MODIFICACIONES	66
3.	FORMATO PARA LA CONSTITUCION DE LAS COMISIONES MIXTAS	68
4.	FORMATO PARA LA ACTUALIZACION DE LAS COMISIONES	69
5.	FORMATO PARA EL REGISTRO DE PLANES	70
6.	FORMATO PARA LAS LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES	72
VIII. CASO PRACTICO		
1.	GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	76
2.	RESEÑA DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA	78
3.	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	79
4.	DESCRIPCION DE PUESTOS	80
5.	DETECCION DE NECESIDADES	96
6.	ANALISIS DE RESULTADOS	102
7.	ESTRUCTURACION DEL PLAN	103
8.	PROGRAMACION DE LOS CURSOS	104
9.	TECNICAS DE ENTRENAMIENTO Y AYUDAS DIDACTICAS	106
10.	EVALUACION DE LOS CURSOS	107
CONCLUSIONES		118
BIBLIOGRAFIA		120

HIPOTESIS:

Si se elabora y lleva a cabo un Plan de Entrenamiento efectivo en las organizaciones entonces se pueden aprovechar mejor los recursos humanos, lograr los objetivos de la empresa con mayor eficiencia y obtener beneficios para los trabajadores y para la organización.

PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

Debido al importante papel que desempeña el elemento humano en toda organización, es necesario pensar a fondo como aprovechar al máximo sus habilidades y conocimientos. El administrador a través del proceso de reclutamiento, selección y contratación dota a la empresa del personal idóneo para llevar a cabo sus operaciones pero, el Entrenamiento le permite al administrador proporcionar al personal los conocimientos y el desarrollo de habilidades para que desempeñen mejor su trabajo y así mismo cumplir los objetivos de la empresa.

La presente investigación le proporciona al Licenciado en Administración los aspectos generales del Entrenamiento y así mismo, constituye una guía práctica para la correcta elaboración de los planes y para presentar ante las autoridades los documentos para cumplir legalmente.

INTRODUCCION.

Debido al importante papel que desempeña el hombre en una organización es necesario pensar a fondo como hacer su trabajo más productivo, como aprovechar al máximo todas sus habilidades y conocimientos. El desarrollo de la tecnología y el empleo de maquinaria en las empresas a desplazado grandemente la mano de obra del hombre, sin embargo aún no se ha llegado al grado de automatización y el trabajo del hombre es sumamente importante para el desarrollo de toda organización.

La calidad y la satisfacción de los clientes son elementos claves para que una empresa logre el liderazgo en el mercado pero, si no se tiene mano de obra calificada no se dan estos elementos. En una empresa, el elemento humano es vital para el logro de sus objetivos y, para que dicho elemento pueda trabajar y llevar a cabo los objetivos de la empresa necesita de conocimientos y habilidades.

La presente investigación trata de una fase del proceso de Integración de los recursos humanos "EL ENTRENAMIENTO". El entrenamiento del personal permite a las empresas dar los conocimientos y desarrollar las habilidades de sus empleados para cumplir sus objetivos.

El entrenamiento puede proporcionar a las organizaciones muchos beneficios si se lleva a cabo correctamente. En esta investigación se da a conocer la evolución, las generalidades, los aspectos legales, las técnicas y procesos de entrenamiento; pretendiendo acentar en los lectores las bases teóricas de esta fase de la Integración de los Recursos Humanos y, desarrollando un caso práctico para demostrar los resultados y beneficios que se pueden lograr al llevar a cabo el entrenamiento.

El caso práctico lo realizamos estudiando el proceso de entrenamiento aplicado al personal operativo de un restaurante de comida rápida, por el auge que tienen este tipo de restaurante actualmente y porque es un ejemplo claro para todos los lectores de ver los beneficios que se pueden lograr tanto como empresa, como clientes y, los empleados.

Tratando de conscientizar a empresarios, trabajadores, estudiantes, profesores y demás interesados de la importancia del entrenamiento, se hizo esta tesis.

CAPITULO I

EVOLUCION DEL ENTRENAMIENTO

I LA EVOLUCION DEL ENTRENAMIENTO.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas , ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropozado con ellas, el asunto no tiene mayor significación. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, de signos y de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama "entrenamiento". Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

1.- LOS PRIMEROS TIPOS DE ENTRENAMIENTO.

1.1 Los Aprendices.

En las civilizaciones, las habilidades y conocimientos de los oficios eran transmitidos por instrucción directa, es decir, una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato, que después de un largo periodo de estudio, se convertía en obrero. Las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje datan de fechas tan lejanas como el año 2100 A.C., cuando tales regias y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi.

Este sistema de aprendizaje no solo estaba restringido a oficios artesanales, constituía también el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación. Solamente hacia los años de 1920 fue posible, en Estados Unidos, que un joven pudiera "estudiar derecho en las oficinas de un abogado". Fue esta la forma de aprendizaje y guía , que después de un largo periodo y estudio, era seguida, supervisado por el gobierno, con un examen del novicio, el cual, con resultado aprobatorio, podía legalizar la práctica de la abogacía. En los templos antiguos se enseñaba religión y, frecuentemente, arte. Los ejércitos tomaban la responsabilidad de enseñar a los soldados. Las escuelas privadas enseñaban a los hijos de los ricos y de los gobernantes, y la escuela industrial desarrolló un sistema de aprendizaje que conforme pasó el tiempo se convirtió en un sistema social en las empresas.

Una de las protestas de los cruzados fue, precisamente, en contra de la educación monástica, con lo cual se dió origen a las universidades. Los niveles de educación superior fueron los primeros en liberarse de aquel dominio.

1.2 Los Gremios.

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes, que en esencia, formaron las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al fijar ciertas reglas de mano de obra.

Estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores. Existía un "maestro", que era el propietario de la herramienta y de la materia prima, así mismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino

solamente comida y entrenamiento. Por otra parte estaban los trabajadores propiamente dichos quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio y recibían una paga por su trabajo. La esperanza de los aprendices y de los trabajadores era el llegar algún día a ser "maestros".

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió de más maquinaria, materiales y de mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres, dió como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban. Consecuentemente, al llegar a ser un maestro reconocido se tornó más difícil.

1.3 Entrenamiento en Oficios Semicualificados.

El siglo XIX trajo una era de legislación social y, con ella, cambios apreciables en el concepto de organización de los trabajadores. Entre estos cambios, ha habido uno que ha recibido un énfasis especial: el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores, que finalmente dió como resultado un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y debidamente reglamentado por autoridades oficiales.

1.4 Escuelas Industriales.

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de entrenamiento: las escuelas industriales. Una de las primeras fue establecida en la ciudad de Nueva York, en 1872, por Hoo y Cla. Este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volumen de ventas que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria. Se establecieron escuelas similares en la Westinghouse en 1888, en la fábrica de locomotoras Baldwin en 1901, así como en General Electric y en International Harvester. Rápidamente este método se volvió prácticamente común. Otras compañías que también emprendieron este tipo de entrenamiento en aquellas primeras épocas fueron Western Electric, Goodyear, Ford, etc.

Otra influencia clave en el desarrollo del entrenamiento fue la YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes). En 1892 esta asociación ofreció en la ciudad de Brooklyn cursos de dibujo de imitación y en Springfield, Ohio, cursos para modelistas. En 1905 ofreció del lado oeste de la ciudad de Nueva York 63 cursos de tipo comercial y de índole técnica y científica.

Otra innovación surgió con el método de educación cooperativa que fué iniciado por el Sr. Schneider, de la Universidad de Cincinnati, en la facultad de ingeniería. Este método requiere que los estudiantes asistan tiempo completo a la escuela durante parte del periodo lectivo y trabajen igual tiempo en la fábrica, volviendo a la escuela para un entrenamiento adicional, y regresando a la fábrica para una experiencia práctica y agregada.

En el año de 1906, 250 educadores que ocupaban puestos claves y que se interesaban por la educación industrial, se unieron en la "Union Cooper" de la ciudad de Nueva York y formaron la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial (en 1918 cambió su nombre por el de Sociedad Nacional para la Educación Vocacional). En el año de 1914 la Asociación Vocacional del Medio Oeste fue formada con objetivos similares.

1.5 El Gobierno Federal.

En 1917 se aprobó el decreto Smith-Hughes el cual autorizó una ayuda monetaria permanente de aproximadamente 7 millones de dólares anuales en los campos de la educación vocacional, agricultura, economía doméstica, industria y capacitación de maestros. Este decreto fue promovido por el senador Hoke Smith por el diputado Dudley M. Hughes, de Georgia. En 1929 se promulgó el decreto George-Reed, de Nueva York. Este decreto autorizaba el gasto de un millón de dólares anuales para expandir la educación vocacional en la agricultura y en la economía doméstica.

En 1934 el decreto llamado George-Elzey reemplazó al decreto George-Reed expandiendo aún más los privilegios de la educación vocacional, en 1936 se aprobó el decreto George-Deen que autorizaba, sobre una base continua, un gasto anual aproximadamente de 14 millones de dólares para la educación vocacional en campos tales como la agricultura, economía doméstica, oficios en la industria y, por primera vez, las ocupaciones de tipo distributivo. En 1937 el Decreto Nacional de Aprendizaje autorizaba al Secretario de Trabajo formular los estándares de trabajo para el bienestar de los aprendices y, para cooperar con la Oficina de Educación con el objeto de suministrar la educación académica para ellos mismos.

En 1946 fue aprobado el decreto George-Bardon que consistía en la corrección del decreto George-Deen y aumentaba el gasto autorizado a 39 millones de dólares anuales, permitiendo también, el uso de fondos para la debida dirección o investigación de la educación vocacional. En 1958 el título VIII del Decreto Nacional de Defensa facilitaba el entrenamiento de técnicos altamente calificados. Posteriormente, en 1962 el Decreto del Desarrollo y Entrenamiento de los Recursos Humanos suministró fondos con el objeto de entrenar a los desempleados, a aquellos que desarrollaban labores inferiores y a los que habían sido desplazados por los cambios tecnológicos.

1.6 Primera Guerra Mundial.

El 12 de septiembre de 1917 la Corporación de Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de Estados Unidos montó una sección de educación y entrenamiento. Su primer jefe fue Charles R. Allen, mejor conocido como el "Capitán Allen" y como primer ayudante tuvo a Michael J. Kane

A la llegada de la Primera Guerra Mundial se agudizó el estado de emergencia. Había la necesidad de tender un puente de barcos entre Europa y América, como parte de la consigna de libertar al mundo para la democracia. Así fue como la Corporación de la Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de Estados Unidos inició su sección de educación y entrenamiento, sin embargo, se presentó un problema: sesenta y un astilleros con cincuenta mil trabajadores tenían necesidad urgente de multiplicar diez veces su personal, pero como era imposible encontrar tantos trabajadores, había que entrenarlos. Así fue como Charles Allen decidió que el entrenamiento se realizaría en los propios astilleros y que los instructores serían los mismos supervisores de la compañía.

Allen y Kane adoptaron EL METODO DE LOS CUATRO PASOS: mostrar, decir, hacer y comprobar. Con él trataron de resolver el problema de entrenamiento que ofrecía la Guerra Mundial. Al mismo tiempo sentaron las bases para lo que había de ser, veinte años más tarde, el entrenamiento dentro de la Industria de la Comisión de los Recursos Humanos de la Guerra.

1.7 Segunda Guerra Mundial.

Al llegar la crisis de la Segunda Guerra Mundial era necesario tener preparados a hombres y mujeres para que reemplazaran a los trabajadores que habían sido reclutados para pelear y que por la batalla, se encontraban enfermos, muertos o inhabilitados para continuar en la guerra. El problema era quién daría el entrenamiento. El número de instructores vocacionales escolares se iba agotando y, los administradores se dieron cuenta de que sin la habilidad de entrenar, los supervisores serían incapaces de cooperar adecuadamente a la producción militar. Alguien habría de dirigir y coordinar el trabajo de supervisión y capacitación. Se hacía evidente la necesidad de un director de entrenamiento.

Se estableció un Comité de Producción Militar y, dentro de él, un grupo de entrenamiento para la industria. En este grupo los líderes eran los mismos hombres que habían vivido los grandes problemas de producción durante la Primera Guerra Mundial, entre los que destacan Can Dooley, Walter Dietz, Mike Kane, Glenn Gardiner y Bill Conover. Ellos capitalizaron sus fuerzas y refinaron sus técnicas.

Volviendo a formular el enfoque del entrenamiento como algo que se debe impartir "sobre la marcha", se desarrolló el programa de Entrenamiento para la Instrucción en el Trabajo, conocido como JIT (Job Instruction Training). El programa estaba orientado a capacitar a supervisores de primera y segunda línea, cuya necesidad de habilidad entrenadora era muy importante para la expansión de la industria de la guerra, los cursos se propagaron rápidamente por todo el país, con una asistencia de 15 a 30 personas. Inicialmente se daba a los participantes un curso de tres días, sobre cómo enseñar a los supervisores a utilizar la fórmula JIT; más tarde los cursos aumentaron su duración a 45 horas.

El JIT incluía desde enseñar como instruir, como tratar el problema de las relaciones entre el supervisor y el trabajador, así como el problema de los métodos de trabajo. Apartir del JIT, surgieron los programas de Entrenamiento en Relaciones de Trabajo o JRT (Job Relations Training), Entrenamientos en Métodos de Trabajo o JMT (Job Methods Training). Debido al número de trabajadores nuevos se hizo necesario muy pronto el programa de Entrenamiento de Seguridad en el Trabajo o JST (Job Safety Training) y, también para los ejecutivos que ignoraban las técnicas de capacitación se creó el Curso de Entrenamiento en Desarrollo de Programas o PDT (Program Development Training).

En esta época, también se dió el inicio del adiestramiento para Gerentes através del Programa de Entrenamiento de la Defensa de Ingeniería, Ciencia y Administración o ESMWT (Engineering, Science and Management War Training) que se llevaba a cabo bajo el patrocinio y la guía de las universidades y colegios con la dirección de maestros académicos competentes, se ofrecían cursos a nivel preuniversitarios en casi cualquier fase de la administración empresarial y de la tecnología.

Además de estudiantes y planes de estudio eran necesarios otros elementos para que el entrenamiento tuviese lugar. Se necesitaban instructores y, dentro de las compañías, alguien tenía que implantar los cursos, programarlos, supervisarlos y proseguirlos. Debido a estas necesidades surge el Director de Adiestramiento.

En las localidades e industrias, los hombres que tenían la responsabilidad de dirigir la capacitación en su compañía se reunían para intercambiar ideas del entrenamiento y sus problemas. Los capataces que llevaban el peso del entrenamiento apreciaban también el valor del diálogo, lo que dió por resultado un gran interés por las actividades de estos supervisores y se fundó la Asociación Nacional de Capataces, NAF (National Association of Foremen) con sede en Dayton, Ohio. La función principal de la NAF era la educación, sus asambleas nacionales estaban dedicadas casi plenamente a los programas de orientación sobre cómo ser buenos entrenadores, consejeros y administradores.

En 1940 los directores de capacitación de ventas organizaron en Cleveland, Ohio, la Asociación Nacional de Ejecutivos en Ventas o NSSTE (National Society of Sales Training Executives).

Las convenciones nacionales de la NAF y NSSTE no respondían adecuadamente a la demanda de conocimientos y habilidad entrenadora en la industria, el comercio y el gobierno. Por lo tanto, en 1944 la NAF patrocinó la Primera Conferencia Nacional de Directores de Educación Industrial. Tuvo lugar en Columbus, Ohio, y fue un éxito. En 1946 y 1947 la conferencia se repitió en Pittsburgh y en Cleveland. Cada conferencia contaba con el apoyo de las sociedades locales de directores de entrenamiento de las grandes ciudades como San Luis, Indianápolis, etc.

Al formarse la Asociación Americana de Entrenamiento, ASTD en 1945, las sociedades locales se volvieron delegaciones suyas, lo que originaba una duplicación de esfuerzos. Así resultó que después de haber tratado de realizar una conferencia conjunta la NAF y la ASTD, la primera decidió especializarse en los problemas de los supervisores y de la educación gerencial, dejando las actividades de los directores de entrenamiento en manos de los especialistas de la ASTD.

La ASTD celebró su primera convención anual en el año de 1945 en Chicago, en el hotel Morrison, con una asistencia de 56 personas. Se eligió una mesa directiva y empezaron a precisar los planes. Thomas Keaty fue presidente y Andrew Triche, secretario tesorero.

La sede de la sociedad durante los primeros años fue la oficina del miembro que ocupaba el cargo de secretario-tesorero de la asociación. Así siguió siendo hasta 1954, cuando la ASTD se estableció en Madison, Wisconsin. En 1965 la ASTD se cambió al edificio Lafayette, en la misma ciudad. El número de delegaciones de la ASTD creció rápidamente debido, en parte, a la afiliación de sociedades locales ya existentes, y en parte por el esfuerzo diligente de la asociación que creó sociedades en las ciudades que no contaban con ellas. Así es como ha llegado a ser una sociedad de cinco mil quinientos miembros, la mayoría de los cuales está afiliado a alguna de las sesenta delegaciones repartidas en el país y algunos países extranjeros.

Se han creado muchos servicios para poder lograr los objetivos. Sin duda uno de los más grandes es la publicación del Training and Development Journal (Periódico de Capacitación y Desarrollo)

La sociedad realiza también cursos de "alto calibre", de una y dos semanas, en los que enfoca profesionalmente la dirección de las actividades de capacitación. La calidad de estos esfuerzos ha permitido que la ASTD sea reconocida por el comercio y la industria, por el gobierno y las agencias sociales.

El alcance de las responsabilidades de esta sociedad ha crecido, forzándola a cambiar su nombre para poder abarcar sus nuevas tareas. Es ahora la Asociación Americana de Entrenamiento y Desarrollo, por lo que sigue conservando sus mismas siglas.

2. EL PROCESO EVOLUTIVO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.

Existen referencias históricas que datan de la época de la colonia en donde se menciona que originalmente el método de instrucción para el trabajo consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruya a un aprendiz en alguna labor, todo ello con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollar habilidades. Desde entonces la capacitación como proceso de enseñanza y aprendizaje han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado o inicio del presente provocó la necesidad de capacitar y adiestrar la mano de obra puesto que empezaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

En la época de los setentas se inicia una etapa de desarrollo ya que el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos, las inspiraciones de orden personal y social, adquieren una gran significación al comenzar a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance de la tecnología y la escasez de mano de obra calificada.

Se manifiesta como necesidad prioritaria lograr mejores índices de productividad y el sector obrero lucha para mejorar su nivel de vida. Es entonces cuando se empieza a entender realmente que la capacitación y adiestramiento deben ser funciones organizadas y sistematizadas.

Es el año de 1978 cuando las reformas de la Ley Federal del Trabajo en la materia impone a las empresas del país importantes obligaciones.

Las disposiciones legales han provocado que ante la urgencia por parte de las empresas de cumplir oportunamente se diseñen programas de capacitación y adiestramiento sin considerar los lineamientos careciendo de la seriedad y consistencia que deberían tener.

Dentro de muchas empresas se le considera a la capacitación y adiestramiento como un lujo o como una pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se lleva a cabo por simple fenómeno de imitación carente de todo compromiso. Además, existe una inadecuada infraestructura nacional en el nivel de instituciones capacitadoras, organismos públicos, universidades y entidades empresariales internas e instructores que soportan esta labor tan trascendente como compleja.

Por su parte el gobierno realiza una campaña para sensibilizar a los empresarios y a los trabajadores acerca del papel que juega la capacitación en el incremento de la productividad, sin embargo, aún existe vaguedad y la inconsistencia de la terminología que se emplea en la materia.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE ENTRENAMIENTO

II. ASPECTOS GENERALES.

1. CONCEPTOS.

Para introducirnos al tema de estudio comenzaremos por definir los conceptos que se relacionan con la Capacitación y Adiestramiento. Siendo una guía útil para nuestro objetivo el siguiente cuadro:



Desde su nacimiento el ser humano vive una constante interacción con su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano, sin embargo, recibe estas influencias, las asimila de acuerdo a sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica dentro de sus propios valores personales.

La Educación, sea institucionalizada o no, se da con el fin de proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual.

Otra definición de educación nos dice que: Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos, humanísticos que lo rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas así como características personales consideradas valiosas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.).¹

De acuerdo al cuadro guía definido arriba, dentro de la Educación se encuentra el Entrenamiento que es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. En Administración, Entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y del desarrollo de habilidades.²

Dentro de la industria actual, el entrenamiento comprende todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades hasta el desarrollo del conocimiento técnico.

¹ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México 1991, pág. 318.

² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México 1988.

completo, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a problemas sociales.

Por lo anterior queremos destacar que el Entrenamiento comprende los dos conceptos básicos de nuestro caso de estudio que son el Adiestramiento y la Capacitación, de lo cual marcaremos la diferencia que existe entre ambos, aunque muchos autores manejen a la capacitación y el adiestramiento como sinónimo.

Si buscamos en el diccionario la palabra Adiestrar nos encontramos que proviene del latín dexter que significa derecho, hábil, experto.

En Administración, Adiestrar implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz de facultades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. En las organizaciones se adiestra a una persona que ya tiene conocimiento sobre su trabajo, pero carece de habilidades incorporadas que le permitan hacerlo bien.³

El adiestramiento, de carácter práctico y para un puesto concreto, se da casi siempre con la práctica más o menos prolongada de trabajos musculares o motrices lo que le permitirá al trabajador incrementar su eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la organización.

Ahora bien, la otra parte que comprende el entrenamiento es la Capacitación, cuya definición en el diccionario nos indica que proviene del latín habilitare que significa ser apto o capaz de hacer algo.

En Administración la Capacitación implica la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.⁴

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social indica que la Capacitación implica proporcionar conocimientos que permitan al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante el desempeño de sus actividades.

En las organizaciones se dice que se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales, es decir, tanto de su mismo nivel jerárquico como el de otros niveles.⁵

Ahora que hemos establecido la diferencia entre Adiestrar (parte práctica del entrenamiento) y Capacitar (parte teórica del entrenamiento), finalmente estableceremos el concepto de Desarrollo que forma parte de nuestra educación y que complementa la parte del entrenamiento de los empleados.

El Desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de su personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir, etc.).⁶ Esta formación, que no puede darse con la mera capacitación y adiestramiento, es indispensable para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Si bien las dos funciones del entrenamiento (capacitación y adiestramiento) y el desarrollo se requieren para todos los puestos, hasta nuestros días, en los niveles

³ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Guía Técnica de Capacitación y Adiestramiento. México 1988. pág. 15.

⁴ Arias Galicia, Fernando. op. cit. pág. 319.

⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. op. cit. pág. 16.

⁶ Arias Galicia, Fernando. op. cit.

inferiores no calificados, predomina solo el adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación y desarrollo.

2. OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO.

En resumen, los objetivos del entrenamiento comprenden cuatro tipos de cambio:

1) Para transmitir informaciones: el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido, es decir, repartir entre los entrenados informaciones genéricas acerca de la empresa, y en este caso, cuando se le proporciona la inducción al nuevo trabajador.

2) Desarrollar habilidades: tiene que ver con la adquisición de conocimientos y habilidades relacionados directamente con el desempeño del cargo o tarea, o de posibles ocupaciones futuras.

3) Desarrollo o modificación de actitudes: consiste en modificar las actitudes desfavorables a actitudes más favorables entre los trabajadores, con el aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de los empleados hacia sus jefes, subordinados, clientes, proveedores y organizaciones gubernamentales.

4) Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forme Gerentes que puedan pensar en términos amplios y globales.

En particular, los objetivos del Adiestramiento son:

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Reducir la rotación de personal
- Facilitar o reducir la supervisión de personal
- Reducir el costo de operación
- Contribuir para reducir las quejas del empleado y elevar la moral de trabajo
- Promover los ascensos de personal en base a méritos propios
- Elevar la cantidad y calidad de producción

Los objetivos de la Capacitación son:

- Cubrir los requerimientos de personal ejecutivo ante el proceso de expansión de la empresa.
- Proporcionar al empleado una preparación que le permita ocupar niveles de mayor jerarquía.
- Promover mayor eficiencia en la toma de decisiones.
- Constituir una fuente de posibles candidatos para sustituir a personal promovido o que dejó de pertenecer a la empresa.

3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

En la actualidad dados los cambios en la tecnología, los cambios estructurales, las corrientes comerciales, y las nuevas formas de competencia de los mercados mundiales, la modernización se perfila como una estrategia para transformar las estructuras e impulsar la participación social y fomentar la competitividad de las empresas a través de sus trabajadores y así poder hacer una economía más fuerte.

Un elemento central de la modernización es la productividad, que la podemos conceptualizar como un cambio cualitativo que permite a la organización hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar activamente en la innovación y avances tecnológicos y hacerse más competitivo dentro del contexto económico nacional e internacional. De lo anterior debemos destacar un elemento común que por su importancia crucial propicie la productividad, es sin duda el elemento humano. Este es un factor decisivo y en ocasiones limitante en los esfuerzos orientados para la modernización, puesto que del hombre depende que las cosas se hagan bien y mejor y para ello es necesario la CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, ya que esto será 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, el entrenamiento, ya sea en su forma de capacitación o adiestramiento, se concibe no tan solo como la mejor adaptación del trabajador a la organización (inducción) sino como una vía de dotar de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral de la organización.

En los últimos años a las destrezas se han sumado cada vez con mayor fuerza otro tipo de conocimientos y habilidades requeridas para el manejo de nuevas opciones tecnológicas y mayores volúmenes de información; la capacidad de asimilación y de adaptación del trabajador a los cambios surge como una necesidad frente a la formación para ocupaciones profesionales rígidas, susceptibles de caer en la obsolescencia; la especialización en tareas fraccionarias está dando paso a nuevos esquemas de organización que exige del trabajador una participación más amplia en los procesos productivos y una mayor capacidad de decisión.

En la actualidad, la competitividad se asocia cada vez más a los conceptos de calidad total y de productividad, por ello es que las empresas deben de dar un mayor impulso a la capacitación y adiestramiento que requieran sus empleados para poder cumplir con los objetivos organizacionales y crear una alta moral en ellos.

Podemos mencionar que la importancia del ENTRENAMIENTO en las organizaciones también radica en que, como resultado de un incremento en las capacidades del trabajador, hay una mejora tanto en la calidad como en la cantidad de producción; así también, el trabajador que ha sido entrenado en su área podrá desempeñar su labor con menos supervisión y al conocer bien su actividad, si es de riesgo, tomará las precauciones necesarias y evitará accidentes.

Podemos mencionar más razones que justifican la importancia del entrenamiento en las empresas, más aún si tenemos en cuenta que la automatización y la tecnología han intensificado poco a poco la necesidad del entrenamiento para asegurar la supervivencia tanto de los empleados como de la organización. La tarea de desarrollar las capacidades de amplios segmentos de la fuerza de trabajo es tal, que exige los esfuerzos combinados, tanto de la dirección de la empresa, como de los sindicatos y el gobierno.

Dada la situación actual de la elevada tasa de desempleo, que genera problemas sociales, se pueden prevenir principalmente mediante medidas gubernamentales con programas tendientes a desarrollar capacidades iniciales que le permitan al trabajador estar en mejores condiciones de obtener un empleo.

Al respecto del párrafo anterior, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuenta con un programa denominado PROBECAAT.

4. VENTAJAS Y FACTORES LIMITANTES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

VENTAJAS.

A continuación listaremos varias de las razones que justifican la importancia que tiene el que las empresas proporcionen entrenamiento a sus trabajadores puesto que el beneficio será para la organización misma, para el empleado y para fomentar las relaciones humanas.

a) Beneficios para la organización

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes más positivas hacia la orientación de resultados.
- Mejora las capacidades y los conocimientos del trabajo en todos los niveles de la organización.
- Mejora la moral de la fuerza laboral puesto que el individuo satisface sus necesidades humanas de seguridad y autosatisfacción al poseer capacidades para el desempeño de su trabajo.
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa ante la sociedad.
- Contribuye a preparar lineamientos de trabajo.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Aumento de la calidad y productividad del trabajo.
- Se reducen costos en el área de producción, administración, personal.
- Reduce costos de asesoría externa.
- Elimina conductas poco adecuadas.
- Contribuye a la aplicación y comprensión de normas de la organización.
- Contribuye al desarrollo de capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes.

b) Beneficios del entrenamiento para el individuo.

- Se ponen en práctica la motivación, el reconocimiento, la realización y el progreso.
- Toman mejores decisiones y resuelven mejor los problemas.
- Mejora sus actitudes y capacidad de comunicación.
- Crea confianza en sí mismo, eliminando tensiones, frustraciones y conflictos.
- Satisface las expectativas del jefe inmediato.

c) Beneficios para las relaciones humanas.

- Fomenta la cohesión de grupos.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.
- Logra que la organización sea un lugar mejor para trabajar y convivir.
- Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- Hace adquirir viabilidad a los reglamentos, las reglas y las normas de la organización.

FACTORES LIMITANTES.

- Las empresas aún no toman con seriedad y consistencia la función de entrenamiento.
- Consideran al entrenamiento como un lujo, pérdida de tiempo y dinero.
- Se realiza como fenómeno de imitación.
- Se lleva a cabo por cumplimiento legal.
- Poca disposición e interés de los participantes.

Podemos decir, en resumen que, lo anterior se deriva del poco compromiso que hay para la función de entrenamiento en las empresas y que no cuenta con el respaldo de los directivos de la empresa o del área de personal.

5. PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.

Cuando uno observa a una persona que no está capacitada, durante el tiempo que está adquiriendo conocimientos y habilidades, es evidente que hay un proceso complejo en marcha. Se han desarrollado varios principios, los cuales sirven como guías para impartir tales conocimientos, capacidades y habilidades.

Los principios de aprendizaje son lineamientos sobre los modos en que las personas aprenden con mayor eficiencia. Cuanto mayor sea la cantidad de principios que se incluyan en la capacitación y adiestramiento mayores posibilidades tendrán de ser eficaz.

Entre los principios de aprendizaje más comunes, tenemos los siguientes:

a) **LA MOTIVACION**.-Facilita el aprendizaje cuando el estudiante desea hacerlo, considera una necesidad el aprender o bien, tiene como meta aprender algo; a diferencia de aquellos que tienen como obligación aprender, la motivación será totalmente diferente. La motivación es un término amplio utilizado en psicología para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Los motivos o impulsos como suelen llamarse con frecuencia, pueden ser innatos o aprendidos, pero cualquiera que sea su origen, siempre activan al organismo para satisfacer una necesidad.

Los factores motivacionales que se identifican con mayor frecuencia entre los trabajadores son: la seguridad en el trabajo, el reconocimiento, el status, la responsabilidad y el logro. Si el programa de entrenamiento ayuda a los empleados a alcanzar algunos de estos objetivos, el proceso de aprendizaje se facilita considerablemente. Por ejemplo un trabajador inhábil a quien se le da la oportunidad de aprender un oficio que requiere habilidad, tal vez se encuentre muy motivado puesto que para él, ser entrenado representará seguridad en el trabajo y más dinero.

b) **PARTICIPACION**.- Per lo general, el aprendizaje es más rápido cuando el aprendiz puede participar activamente. La participación hace mejorar la motivación y evidentemente, utiliza más sentidos que contribuyen a reforzar el proceso de aprendizaje. Con la participación además de aprender más rápidamente, el conocimiento lo retenemos por más tiempo.

c) **REPETICION**.- Aunque no suele ser divertida, la repetición de una tarea hará que se nos facilite la ejecución de la misma. El acto de repetir una tarea varias veces crea facilidad en el desempeño. Un aprendizaje eficaz casi siempre sube el valor por la práctica.

d) **PERTINENCIA**.-El aprendizaje se facilita cuando los temas que se deben aprender tienen un significado. Por ejemplo, los instructores suelen indicar primero a los aprendices las finalidades generales de un empleo antes de explicar las tareas específicas, de ésta

manera los trabajadores comprenderán la pertinencia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

e) **TRANSFERENCIA.**-Cuanto más coincidan las demandas del programa de capacitación con las exigencias de un empleo, tanto más rápidamente aprenderá una persona su trabajo. Por ejemplo, se suele adiestrar a los pilotos en simuladores de vuelos, porque éstos últimos se parecen mucho a las cabinas reales y características de vuelos de los aviones; así que la coincidencia estrecha entre la cabina del simulador y el avión le permite al aprendiz transferir con rapidez el aprendizaje simulado a la aplicación real.

f) **EL REFUERZO.**- Dentro del aprendizaje éste es un principio muy importante ya que los reforzadores, sean positivos o negativos, nos ayudarán a que una conducta buena al ser reforzada se repita, o bien, si la conducta es negativa, aplicando el reforzador adecuado se frene.

El elogio y el reconocimiento, las promociones y los incrementos en el pago son algunos de los reforzadores positivos más comunes. Por ejemplo cuando se elogia el buen desempeño el trabajador continuará laborando cada vez mejor. La dirección debe estar pendiente de asegurar que los reconocimientos sean apropiados al avance de los entrenados y que las partes operativas de la organización sean compatibles con el segmento entrenado.

En cuanto al uso de los reforzadores positivos, la práctica más usada es la de reconocer al entrenado cada logro que haya alcanzado y así seguir una programación de refuerzo continuo, de esta manera se va fijando mejor el conocimiento. En el tiempo, la programación contempla que el entrenador vaya poco a poco dejando en libertad al entrenado hasta que elija la menor atención.

Cuando el comportamiento de un trabajador no es del tipo deseado por la organización los expertos en condicionamiento operativo sugieren que se ignore al infractor. Sin embargo, el castigo suele ser un reforzador negativo que puede representar la suspensión de alguna recompensa o el uso de un acto desagradable para procurar detener algún tipo de conducta no deseada por la empresa. El castigo cuando deba ser aplicado debe usarse con cuidado puesto que puede producir en el trabajador que lo recibe efectos tales como resentimientos o deseos de desquite. Además las personas que se encuentran a su alrededor pueden perder a tal grado su naturalidad que empezarán a actuar inadecuadamente puesto que el castigo aplicado a su compañero represente para ellos una forma de presión.

g) **RETROALIMENTACION.**-La retroalimentación da a los aprendices información sobre su progreso. Con retroalimentación los aprendices motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar la curva de aprendizaje con mayor rapidez posible. Sin retroalimentación los aprendices no pueden evaluar su progreso y pueden desanimarse. Por ejemplo, un tipo de retroalimentación serían los resultados de exámenes de quienes están siendo entrenados, éstos resultados les indicarán qué tanto han aprendido durante los cursos. Ahora bien, dentro de la retroalimentación se deben tomar en cuenta lo que nosotros conocemos como estándares (o medidas) que informarán al instructor cómo va progresando el entrenado, si el progreso es reducido en relación al tiempo y dedicación empleada. La comparación obtenida de los estándares establecidos para evaluar al entrenado y su desempeño real nos llevarán a un proceso continuo de análisis de adelantos y de establecer nuevos objetivos que incrementen el aprendizaje. Sin embargo, se deben tomar precauciones para asegurarse de que los objetivos no sean demasiado difíciles de alcanzar de manera que los entrenados se desalienten. Las demostraciones y las explicaciones verbales por parte del entrenado que nos indiquen su progreso pueden graficarse para formar lo que suele llamarse curva de aprendizaje.

En la curva de resultados decrecientes el entrenado aprende al principio con rapidez pero luego su aprendizaje es lento.

En la curva de la moseta el entrenado al principio aprende de manera lenta pero al tiempo cada vez va mejorando.

Además de los principios de aprendizaje mencionados, el entrenador deberá considerar también los siguientes:

-EL TODO CONTRA LA PARTE.- Cuando un cargo tenga tareas largas y complejas, lo más aconsejable es dividir en partes la tarea para que su aprendizaje sea más fácil y rápido. El entrenado tendrá de parte suya la responsabilidad de integrar lo aprendido como un todo efectivo, dentro del ejercicio o tarea a su cargo. Cuando las partes han sido aprendidas el entrenamiento usualmente procede de lo conocido a lo desconocido, de lo fácil a lo difícil. Entonces, una práctica usual dentro del aprendizaje prolongado o complejo en un tema en específico deberá programarse de manera tal que los entrenados reciban de forma general lo que tendrán que aprender y posteriormente se dividirá el tema en pequeños bloques o subtemas que les permitan hacer un estudio más profundo de lo que será su instrucción integral.

-ESPACIAMIENTO DE LAS SESIONES.- Se sabe que el espaciamiento de las sesiones de entrenamiento durante cierto lapso facilita el proceso de aprendizaje y dependiendo del tipo de entrenamiento se considerarán el número y tiempo de los descansos. La práctica en general nos indica que para un entrenamiento eficaz las sesiones tendrán como duración dos horas y espaciamientos de 15 minutos. Generalmente cuando el entrenamiento requiere de sesiones más prolongadas los entrenadores se encargan de programar algunas dinámicas que amenicen al entrenado, lo motiven a seguir en el curso sin enfado y además refuerzan su aprendizaje.

-DIFERENCIAS INDIVIDUALES.- Es obvio que los individuos varíen tanto en inteligencia como en aptitudes es por ello que el entrenamiento más efectivo debe ajustarse al ritmo y posibilidades del individuo para la recepción de la información. En la práctica, generalmente se aplican exámenes previos al entrenamiento para de alguna manera tratar de homogenizar al grupo que será entrenado y saber en qué necesitan ser entrenados.

6. LISTA DE CONDICIONES PARA UN APRENDIZAJE EFICAZ

- Aceptación de que todos pueden aprender
- Debe motivarse al sujeto para que aprenda
- El aprendizaje es un proceso activo y no pasivo
- El entrenado debe ser orientado
- Debe proporcionarse el material apropiado para el aprendizaje
- Debe permitirse tiempo para practicar lo aprendido y adquirir confianza
- Si se varía el aprendizaje, se evita el aburrimiento
- El entrenado debe obtener satisfacción del aprendizaje
- Se debe reforzar la conducta correcta
- Deben establecerse normas de desempeño antes de empezar el entrenamiento para detectar el progreso.

CAPITULO III

BASE LEGAL DEL ENTRENAMIENTO

-Se debe reconocer que existen niveles diferentes de aprendizaje y que éstos niveles requieren de tiempo y de métodos diferentes.

III. BASE LEGAL.

1. CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el artículo 123 de la Constitución. Este artículo en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo como las vacaciones, los días de descanso, el salario, etc. Para nuestro interés el artículo 123 en su fracción XIII, consigna la obligación de las empresas para capacitar y adiestrar a sus trabajadores:

Artículo 123: " 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."

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo del mismo año.

2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

La obligación de capacitar a los empleados y adiestrarlos data de 1970 cuando fue incluida la fracción XV del artículo 132 de las reformas de la ley federal del trabajo; aunque en esta fecha y durante los siguientes ocho años no se promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento para formalizar e implementar el entrenamiento en sus dos modalidades. Es así que la dar entrenamiento a los trabajadores se eleva a rango constitucional en 1978.

A partir de esta fecha las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se dedicaron a formular las leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto.

La Ley Federal del Trabajo en su capítulo III fundamenta la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores en su artículo 153 que a continuación detallamos.

2.1 ARTICULO 153 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO: DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

A) EL POR QUE.

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

B) EL LUGAR.

Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación se proporcione dentro de la empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y en tal caso los patrones cubrirán las cuotas respectivas.

C) QUIEN.

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo.

D) COMO.

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

E) CUANDO.

La capacitación o adiestramiento se impartirán durante las horas de 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 caso será fuera de la jornada de trabajo.

F) EL OBJETO.

La Capacitación y el Adiestramiento tendrán por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle la información sobre la aplicación de la nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

G) LAS CONDICIONES.

Durante el tiempo que el trabajador de nuevo ingreso, que requiera de capacitación inicial para el empleo que va desempeñar, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o bien lo que estipule el contrato colectivo en este rubro.

H) LA OBLIGACION DE LOS TRABAJADORES.

Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o el adiestramiento estarán obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos y demás actividades que formen parte del entrenamiento.
- Atender las indicaciones de los instructores que impartan el entrenamiento y cumplir con los programas respectivos.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

I) DE LAS COMISIONES MIXTAS.

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrados por igual número de representantes del trabajador y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y la operación de los sistemas y

procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, además sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

J) DE LA VIGILANCIA DE LAS COMISIONES.

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas se integren y funcionen oportunamente y normalmente y vigilarán que los patronos cumplan con la obligación de proporcionar la capacitación y el adiestramiento.

K) DE LOS COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La Secretaría del Trabajo podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores que formen parte de las mismas ramas industriales a que constituyan Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales para que funcionen como organismos auxiliares de la propia Secretaría.

Las comisiones tendrán como funciones:

- Participar en la determinación de requerimientos de la capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas,
- Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes,
- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y en el trabajo, en relación a las ramas industriales o actividades correspondientes,
- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento,
- Evaluar los efectos de las acciones tomadas en materia de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate,
- Gestionar ante las autoridades laborales las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

L) DE LOS MIEMBROS DEL COMITE.

La Secretaría del Trabajo fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros del Comité Nacional de capacitación y adiestramiento así como las relativas a su organización y funcionamiento.

M) DE LA OBLIGACION DE LOS PATRONES.

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos; además también podrán consignarse en los 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.

N) DE LOS PLANES Y PROGRAMAS.

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer o, en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implementados con aprobación de la autoridad laboral.

O) Las empresas en que no rija el contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo

con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución de las Comisiones Mixtas.

P) DEL REGISTRO DE QUIENES IMPARTAN ENTRENAMIENTO.

El registro se otorga a las personas o Instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- Comprobar que los que impartirán los cursos están preparados profesionalmente en la rama Industrial o actividad en que den entrenamiento ,
- Acreditar satisfactoriamente a juicio de la Secretaría del Trabajo tener conocimientos vastos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama Industrial o actividad en la que pretendan impartir los cursos ,
- No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida en el artículo 3° constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley, con derecho a que el afectado presente pruebas en su favor.

Q) DE LOS REQUISITOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS.

Los planes y programas referidos en los incisos N y O de este artículo 153, deberán cumplir con los siguientes requisitos :

- Referirse a períodos no mayores de 4 años
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá el entrenamiento al total de los trabajadores de la empresa.
- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo de las entidades instructoras
- Además, cumplirán con aquellos otros requisitos que establezca la Secretaría del Trabajo y que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Los planes y programas deberán ser aplicados de inmediato en las empresas.

R) TIEMPO DE APROBACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS.

Dentro de los 60 días siguientes a la presentación de los planes y programas ante la Secretaría del Trabajo, ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes.

S) DE LA SANCION A LOS PATRONES.

Quando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo fijado en los términos de los Incisos N y O, o bien, cuando presentados dichos planes no los lleve a la práctica se sancionará de acuerdo a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de la Ley Federal del Trabajo, sin perjuicio de que la Secretaría adopte medidas pertinentes para que el patrón cumpla con su obligación en cualquiera de los dos casos.

El artículo 878 nos indica: "en su contestación, el demandado, opondrá sus excepciones y defensas debiendo de referirse a todos y cada uno de los hechos aducidos en la demanda, afirmándolos o negándolos y expresando los que ignore cuando no sean propios; pudiendo agregar las explicaciones que estime convenientes. El silencio y las evasivas harán que se tengan por admitidos aquellos sobre los que no se suscite controversia , y no podrá admitirse prueba en contrario. La negación pura y simple del derecho importa la confesión de los hechos. La confesión de éstos no entraña la aceptación del derecho."

T) DE LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que serán autenticadas por las Comisiones Mixtas de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo por conducto del correspondiente Comité Nacional, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda en los términos de la fracción IV del artículo 539 de la Ley Federal del Trabajo. Dicho artículo, en materia de constancias de habilidades laborales nos dice:

"a) establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y

b) en general, realizar todas aquellas leyes y reglamentos que la STPS confiera en esta materia."

U) Cuando, implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir su entrenamiento, 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. En este último caso, se extenderá al trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

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, para su registro y control, listas de las constancias que hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos para fines de ascensos dentro de la empresa en que se proporcionó la capacitación.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador acreditará mediante un examen que realice ante la Comisión Mixta, para cual de los niveles o especialidades es apto.

W) DE LA VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS.

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, cuando el puesto y categoría correspondiente figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los ya incluidos.

X) DE LOS DERECHOS DE TRABAJADORES Y PATRONES EN MATERIA DE ENTRENAMIENTO.

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento de los incisos antes mencionados correspondientes al artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

3. COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Debido a que las Comisiones Mixtas constituyen la base del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, y su adecuado funcionamiento permite asegurar la calidad y eficiencia de las acciones que en materia de capacitación y adiestramiento realiza cada empresa, hemos querido ampliar la información que al respecto nos compete.

31.1 Funciones de la Comisión.

El ordenamiento laboral les atribuye la vigilancia de la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, dichos sistemas son los establecidos en los programas de capacitación y adiestramiento, formulados de común acuerdo por el patrón y los trabajadores.

Las Comisiones se encargarán de vigilar y evaluar los resultados que en materia de capacitación y adiestramiento se desarrollen en la empresa, elaborarán propuestas encaminadas a procurar el perfeccionamiento de los métodos y procedimientos implantados.

Analizará la información obtenida de los cursos, detectará diferencias, desviaciones y errores, investigará las causas y propondrá mejores alternativas para implementación de los cursos.

Por otra parte, debido a que la empresa no es un ente estático, puesto que en ella se producen cambios como movimientos de personal, bajas, reubicaciones, nuevas contrataciones, ascensos; así mismo suele haber modificaciones derivadas de la nueva tecnología, establecimiento de nuevas áreas en la estructura de la empresa, expansión del giro de la misma, etc., y como consecuencia de estos cambios surgen nuevas necesidades relativas a la materia y en este aspecto será valiosa la colaboración de la Comisión, desde detectar nuevas necesidades de capacitación y adiestramiento hasta elaborar los planes y programas que han de ser impartidos.

3.2 Número de Representantes de la Comisión.

La ley dispone que se integrarán por igual número de representantes de trabajadores y del patrón, éste se establecerá por acuerdo de ambas partes considerando el número de trabajadores de la empresa, existencia de áreas de alta complejidad y especialización, necesidades de capacitación y adiestramiento, etc.

Es conveniente tener en cuenta que la designación de un número excesivo de representantes incide negativamente en el eficaz funcionamiento de la Comisión.

El oficio 91.-5197, suscrito por el Secretario del Trabajo y Previsión Social, publicado en el Diario Oficial de la federación del 5 de octubre de 1979, mediante el cual se establecen criterios de orientación para la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento recomienda, respecto al número de integrantes de éstos organismos:

- empresas con número de trabajadores no mayor de 20 ,un representante por sector;
- empresas que cuenten de 21 a 100 trabajadores, tres representantes por sector;
- empresas con más de 100 trabajadores, cinco representantes por sector.

El citado oficio señala que la cantidad de representantes anteriormente indicada, podrá incrementarse en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que existan en la empresa, a la variedad y complejidad de procesos tecnológicos que se realicen en ella y a la naturaleza de la maquinaria y equipo empleado.

3.3 Requisitos para ser Miembro de la Comisión.

Considerando la importancia de las funciones que competen a las Comisiones se recomienda que los integrantes de las mismas cumplan como mínimo, los siguientes requisitos:

Para los Representantes de los Trabajadores:

- ser trabajadores de la empresa
- ser mayores de edad
- saber leer y escribir
- tener buena conducta
- ser designados conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del contrato colectivo, o a falta de éste, ser electo en asamblea de los trabajadores de la empresa.
- cumplir con aquéllos otros requisitos que acuerden los trabajadores

Para los Representantes del Patrón:

- ser mayores de edad
- saber leer y escribir
- tener buena conducta
- poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

Debe tenerse en cuenta que es incompatible el desempeño como instructor interno y como representante de la Comisión. Ello en virtud de las funciones de vigilancia que la Ley confiere a las Comisiones respecto a las acciones que en materia de capacitación y adiestramiento se desarrollen en la empresa.

Cuando se trate de empresas con más de 20 trabajadores, los representantes de la Comisión Mixta no podrán fungir como agentes de capacitación internos.

3.4 Duración de Cargo.

Por acuerdo de las partes, se establecerá la duración en el cargo de los representantes; éste plazo se cuenta a partir de la fecha de inicio de las gestiones de la Comisión.

Se sugiere el establecimiento de un período de dos años, por cuanto el mismo permite el desarrollo del plan de trabajo que apruebe la Comisión al iniciar sus actividades.

Si se fija un período de dos años, en aquellas empresas que rijan sus relaciones laborales mediante contratación colectiva, el término del mandato de los representantes prácticamente coincide con la renovación del contrato colectivo.

3.5 Designación de Representantes.

Establecido por acuerdo entre empresa y sindicato, o a falta de éste, entre empresa y trabajadores, el número de integrantes de la Comisión, requisitos de los mismos y duración en el cargo, ambos sectores procederán a designar a sus representantes.

-Designación de Representantes Patronales:

La empresa notificará por escrito a cada uno de ellos su designación, indicando duración en el cargo y carácter de la designación: representante titular o suplente.

Si hubiera sindicato, comunicará al mismo las designaciones efectuadas, en caso contrario, lo hará del conocimiento de los trabajadores.

Es conveniente levantar acta de la designación de representantes en la que consten las especificaciones señaladas anteriormente, así como la aceptación del cargo por los representantes.

-Designación de Representantes de los Trabajadores:

En lo referente a éstos representantes, deberán considerarse los siguientes casos:

* Designación por el sindicato.-Cuando la empresa se rija con contrato colectivo, el sindicato administrador designará a los representantes conforme al procedimiento establecido en su estatuto.

El sindicato comunicará la designación a los representantes y a la empresa.

* Elección en asamblea de trabajadores.-a falta de sindicato, los representantes serán elegidos por la mayoría de los trabajadores de la empresa, reunidos en asamblea; en dicha asamblea se levantará un acta en la que se indicará:

-Nombre de los representantes elegidos, señalando para cada uno, su carácter de representante titular o suplente;

-Duración en el cargo y aceptación del cargo por los representantes elegidos.

-Firmarán el acta de representantes los electos y los trabajadores asistentes a la asamblea; debe aclararse la firma de cada uno de ellos.

3.6 Plazo para la Constitución de la Comisión.

La obligación de constituir en cada empresa, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, surge a partir de la vigencia de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, esto es, desde el primero de mayo de 1978.

En las empresas de nueva creación, deberá procederse de inmediato a la integración de la respectiva Comisión.

La obligación de informar a la DGCyP sobre la integración y funcionamiento de la Comisión, es preciso distinguir:

-empresas que rigen sus relaciones laborales por contrato individual de trabajo, y

-empresas que rigen sus relaciones laborales por contrato colectivo de trabajo.

En el caso de las primeras, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar; deberán informar, así mismo sobre la constitución y bases generales de funcionamiento de las Comisiones Mixtas.⁸

En el caso de las segundas, las empresas que rigen sus relaciones laborales mediante contratación colectiva deben someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo sus planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga de su contrato colectivo. Los contratos colectivos tendrán las bases para la integración y funcionamiento de las Comisiones. Igual requisito deben cumplir los contratos ley.

⁸ Ley Federal del Trabajo. Artículo 153 - O.

3.7 Bases Generales de Integración y Funcionamiento.

Para establecer las bases generales de integración y funcionamiento es necesario tomar en cuenta las recomendaciones que mediante el oficio 01.-2279 se han hecho para las empresas con 20 o más trabajadores:

* En términos generales, integran una sola Comisión Mixta la cual puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica de los establecimientos de la empresa de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

No se informará a la DGCyP sobre la integración de las subcomisiones, pero las normas de operación a que se sujetarán deberán estar contenidas en las bases generales de funcionamiento de la Comisión.

* Cuando las condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo que rija en la empresa o establecimiento no sean extensivas a los trabajadores de confianza, se podrá integrar una Comisión Mixta específica para este tipo de trabajadores.

* Integrar, más de una Comisión, cuando, existiendo en la empresa más de un contrato colectivo con sindicatos titulares diferentes, no exista acuerdo entre éstos para formar una sola Comisión.

En Comisiones integradas por un representante de cada sector, las bases generales se limitarán a establecer las disposiciones relativas a la integración, funciones y periodicidad de las sesiones de la Comisión.

Cuando el número de representantes sea mayor, y a fin de evitar inconsistencias, será necesario establecer disposiciones que normen adecuadamente el funcionamiento de un organismo complejo.

Como mencionamos, las Comisiones se forman con representantes tanto del patrón como del trabajador, y para cada representante propietario se designará un suplente.

Es conveniente la designación de representantes suplentes, a fin de que en caso de renuncia, incapacidad, ausencia temporal o definitiva, etc., de un titular, inmediatamente asuma sus funciones el respectivo suplente.

En caso de haberse designado suplentes, la demora en cubrir la vacante, gravitará negativamente en el funcionamiento de la Comisión.

Los suplentes podrán acudir a las sesiones de la Comisión, cuando se requiera, con voz pero sin voto.

Es preciso puntualizar que el Presidente de la Comisión fungirá sólo como moderador y no tendrá voto de desempate. El Secretario de Actas cumplirá con la función de levantar las actas en cada sesión y recabar las firmas de los asistentes, es por tanto, responsable de la guarda y conservación de Libro de Actas.

En cuanto a la periodicidad de las sesiones de la Comisión se establece como período mínimo el de una sesión por mes a fin de que funcione adecuadamente el organismo, sin embargo se debe estipular el tiempo en que podrán convocarse a sesiones extraordinarias.

También debemos señalar que los acuerdos a que llegue la Comisión será por mayoría de votos. Además dichos acuerdos quedarán registrados en el libro de actas que estará firmado por todos los asistentes.

De lo anterior se recomienda que se lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

3.8 Del Registro de las Comisiones Mixtas

Las empresas informarán de la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento a la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas se presentará la forma DC-1(VER ANEXO) de la cual explicaremos el llenado en el capítulo correspondiente.

Las empresas deberán presentar debidamente requisitada la forma mencionada por triplicado anexando las Bases Generales de Funcionamiento, así como los siguientes documentos:

- Documentos que acrediten la designación de los representantes de los trabajadores por parte del Sindicato o, a falta de éste, documento que acredite su elección por la mayoría de los trabajadores.
- Documento que acredite la designación de los representantes de los patrones
- Acta constitutiva de la Comisión Mixta
- Copia del Contrato Colectivo de trabajo o bien la transcripción de las cláusulas en materia de capacitación y adiestramiento.

En el caso de las empresas que se rijan por relaciones laborales individuales de trabajo se omitirá la presentación de los documentos anteriores, sólo se presentará por triplicado la forma DC-1 y las bases generales de funcionamiento de la Comisión y anexar una lista con los nombres y firmas de los trabajadores representados.

3.9 Modificaciones en la Estructura y/o Funcionamiento de la Comisión.

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 de los cambios de estructura o funcionamiento del organismo a fin de mantener actualizado su registro.

El Informe sobre la actualización deberá hacerse mediante la forma DC-1A de la cual explicaremos el llenado en el capítulo correspondiente.

CAPITULO IV

TECNICAS DE ENTRENAMIENTO

IV. TECNICAS DE ENTRENAMIENTO.

Existen diversas técnicas de entrenamiento y ,en realidad, no existe alguna que sea siempre la mejor, ello depende del objetivo que persigue y de su aplicación, además de tomar en cuenta los siguientes factores:

- Eficiencia de costos.
- Contenido del programa.
- Lo apropiado de las instalaciones.
- Las preferencias y capacidades de los aprendices.
- Las preferencias y capacidades del instructor.
- Los principios de aprendizaje.
- Las técnicas pueden combinarse.

McGehee y Thayer⁹ diseñan un número razonable de criterios que ayudan a tomar una decisión para la elección de las técnicas más adecuadas al alcance de los objetivos de entrenamiento:

1. La especie de comportamiento que debe ser adquirido (habilidades motoras, conceptos, habilidades verbales, actitudes, etc).
2. El número de empleados que debe ser entrenado.
3. El nivel de capacidad de los entrenados.
4. Las diferencias individuales de los entrenados.
5. El costo en relación a varios factores.
6. La incorporación de ciertos principios de aprendizaje como: motivación, oportunidad, refuerzo, conocimiento de los resultados, significación y aprendizaje óptimo.

Considerando el criterio número uno, de los antes mencionados tenemos que las técnicas de entrenamiento las podemos clasificar en tres clases por áreas de aprendizaje:

a) **Cognositiva.**- Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción, reflexión.

b) **Psicomotriz.**- Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo, que aunque dependen de los procesos cognositivos, son físicamente observables.

c) **Afectivo.**- Son el conjunto de habilidades, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias para actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras. Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

Clasificación de las Técnicas de Instrucción por Area de Aprendizaje:

Area de aprendizaje	Técnica.
Cognositiva	Expositiva. Lectura comentada. Instrucción programada. Discusión dirigida. Tormenta de ideas. Panel de discusión. Estudio de casos.

⁹ McGehee, W. y Thayer, P. *Training in Business and Industry*. Nueva York 1961. pág., 195-196.

Psicomotriz	Taller de aprendizaje. Estudio de casos.
Afectiva	Estudio de casos. Dramatización. Juegos Vivenciales.

1. CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Como mencionamos, existen diversas técnicas de entrenamiento y cada autor las ha clasificado de acuerdo a su criterio y por tal motivo, no existe alguna clasificación única o verdadera, aquí presentamos algunas:

1.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE USO COMUN.¹⁰

* Técnicas orientadas hacia el contenido: son diseñadas para la transmisión de conocimientos o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo, como es el caso de la técnica de lectura, recursos audio-visuales, instrucción programada o instrucción asistida por computador.

* Técnicas orientadas al proceso: son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí y de otros y desarrollar habilidades interpersonales. Entre las técnicas orientadas al proceso están el entrenamiento de la sensibilidad, entrenamientos de grupos -T, etc.

* Técnicas mixtas: con las que no solo se transmite información, sino también se trata de cambiar actitudes. Entre las técnicas mixtas sobresalen los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, entrenamiento de instrucción en el cargo, entrenamiento de orientación, de iniciación, rotación de cargos, etc.

1.2 EN RAZON A SU FIN.

* Ante todo se presenta el entrenamiento al obrero o empleado nuevo, para ello necesita darse aún en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto.

* En caso de cambio de puesto. Cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso.

* Por cambio de sistema. Cuando, en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

* Para corrección de defectos. Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de supervisión, sea por haber adquirido defectos por una producción muy intensa, sea, inclusive, por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos. En todos esos casos el entrenamiento es indispensable.

¹⁰ Chilavenato, Idalberto. op. cit. pág., 485-487.

1.3 EN RAZON A LOS METODOS EMPLEADOS.

Bajo este aspecto, la capacitación se clasifica en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Capacitación Directa: sus métodos.

- Clases: Se caracterizan por una enseñanza sistemática dada por técnicos, o maestros propiamente dichos que, en forma pedagógica, imparten las nociones de materias tales como contabilidad o matemáticas, por ejemplo. La exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos, dejándoles tareas, etc.
- Cursos breves. Son los que se hacen entorno a un tema específico dentro de una materia más amplia. La duración es muy variable, ordinariamente va de 8 a 30 horas.
- Becas. Consiste en enviar a los empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto.

Capacitación Indirecta : sus medios.

- Mesas redondas. son quizás el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de altos niveles.
- Publicaciones. Son las que se editan de modo específico para enseñar una materia determinada, sean libros en forma de panfletos, etc., son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Lo fundamental de este tipo de capacitación radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura.
- Medios audiovisuales. La utilización de películas, carteles, etc, pueden ser medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

1.4 SEGUN EL SITIO Y EL TIEMPO.

De acuerdo al sitio y el tiempo, el entrenamiento se clasifica en:

- a) Entrenamiento de inducción o de integración.
- b) Entrenamiento después del ingreso al trabajo.
 - * Entrenamiento en el sitio de trabajo (en el servicio).
 - ** Entrenamiento fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio)

a) Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa.

Su objetivo es la adaptación o ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará. La introducción de un empleado nuevo al trabajo generalmente se hace a través de una programación sistemática, llevada a cabo por su jefe inmediato, por su instructor especializado o por un compañero encargado del tema, mediante un programa de Integración. Se dan al empleado todas las informaciones referentes a su trabajo, y se le muestra lo que es la organización para la cual irá a trabajar, cómo funciona, cuáles son las normas o directrices existentes. Al mismo tiempo se enfatizará sobre la importancia del trabajo a realizar y su buen desempeño dentro de la organización. Es importante que conozca las instalaciones generales del trabajo, que

identifique el sitio donde irá a trabajar, que se relacione con sus compañeros de trabajo, y se sienta integrado a la organización, para elevar la moral del empleado y brindarle así las mejores condiciones que le permitan rendir al máximo.

Los puntos recomendados para un Programa de Inducción, según Pigors y Myers¹¹ son los siguientes:

1. La empresa- historia, desarrollo y organización.
2. El producto o servicio.
3. Los derechos y deberes del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de los empleados- beneficios y servicios.
6. Las normas y reglamentos internos.
7. Las nociones sobre la protección y seguridad en el trabajo.
8. El cargo que va a ocupar- la naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de promoción.
9. El supervisor del nuevo empleado- presentación.
10. Las relaciones del cargo con otros departamentos, y
11. La descripción detallada del cargo.

Con una introducción correcta del funcionario en su nuevo trabajo es posible tener ventajas como:

- Reducción de tiempo perdido por el empleado, puesto que al ingresar el recibe informaciones generales sobre las normas, los reglamentos y los procedimientos que lo afectan y sobre el cargo que irá a ocupar, de manera racional, para que su ajuste sea lo más rápido posible.

- Reducción del número de renunciadas y sanciones que se llevan a cabo por el desconocimiento de los reglamentos de la empresa y de las provenientes de su violación.

- Proporcionar, al supervisor, una oportunidad de explicar al nuevo empleado cuál es su posición real en la organización, antes de que él reciba informaciones equivocadas al respecto.

- Proporcionar un arma segura al nuevo empleado para perder el miedo a lo desconocido, que, de modo general, preocupa a todos los que enfrentan una nueva situación, que podrá dificultar el alcance de su producción ideal, él es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que irá a ocupar

La inducción al trabajo es, en síntesis, la integración planeada y sistematizada de un empleado a la organización a la cual pertenece y al trabajo que debe ejecutar. Es imprescindible que el nuevo empleado quede convencido de la necesidad de capacitación y adiestramiento constante, pues será gracias a su perfeccionamiento continuo que él podrá progresar en la organización.

El proceso de entrenamiento iniciado al ingresar en el servicio, deberá proseguir gradualmente durante todo el tiempo que permanezca en la organización.

b) La capacitación y adiestramiento después del ingreso al trabajo.

La capacitación y adiestramiento después del ingreso al cargo, podrá efectuarse de dos frentes.

* Capacitación y adiestramiento en el sitio de trabajo (en servicio).

** Capacitación y adiestramiento fuera del sitio de trabajo (fuera del servicio).

¹¹ Pigors, Paul y Myers, Charles. Personnel Administration. Nueva York 1965. pág., 381.

El primero se refiere a la capacitación y adiestramiento que se desarrolla mientras que el empleado o trabajador ejecuta tareas relacionadas con la producción, en el propio sitio de trabajo, mientras que el segundo tiene lugar en una sala de clases o local especialmente preparado para esa actividad.

* Entrenamiento en el sitio de trabajo. Se da tanto a los empleados como a los supervisores, a través de funcionarios, supervisores o especialistas staff. No requiere de instalaciones o de equipos especiales y constituye probablemente la forma más común de transmitirse las enseñanzas necesarias a los empleados en la industria ya que el empleado aprende mientras trabaja.

El entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades, las más comunes son:

- Admitir al nuevo empleado como aprendiz o ayudante, hasta que al final de determinado tiempo él haya aprendido el trabajo. Generalmente, en este tipo, el programa de entrenamiento no es sistemáticamente planeado y se dan comportamientos negativos y pérdida de tiempo.

Algunas organizaciones atribuyen la responsabilidad a un supervisor o empleado experimentado en el entrenamiento del nuevo empleado. Tal procedimiento es ineficiente si el responsable del entrenamiento ve al empleado nuevo como un rival o no tolera los errores cometidos por el mismo; al no existir una confianza mutua entre los dos, este tipo de entrenamiento fracasa.

Una práctica muy usada en cargos más elevados es asignar al empleado como asistente de un determinado jefe para enfrentar una serie de tareas difíciles y familiarizarlo con la mayor parte de los problemas, sin que conlleve el responsabilizarlo de todas las funciones relacionadas con el cargo de una jefatura. Un procedimiento similar es el intercambio entre varios tipos de cargos, de tal manera que el cambio de trabajo a otro sea planeado para dar sucesivamente mayores oportunidades de aprendizaje. En este programa el empleado no solo recibe la orientación de los jefes de los diferentes departamentos por donde pasa, sino también de un ejecutivo responsable de su capacitación y adiestramiento global. Esta práctica permite al empleado ver la organización como un todo y tener una perspectiva de los problemas enfrentados por las distintas secciones.

Para que la capacitación y adiestramiento de empleados pueda realizarse con eficiencia es necesario que todo supervisor pueda actuar como instructor, esto es, que sea capaz de saber:

- Quién debe ser entrenado.
- Cómo debe ser entrenado.
- Cuándo debe ser entrenado.
- En qué debe ser entrenado.

Si los supervisores están capacitados como instructores, la capacitación y adiestramiento en el sitio de trabajo puede realizarse con rapidez y eficiencia. La instrucción puede darse individual o por grupos, conjugando el instructor nociones teóricas y prácticas.

** Capacitación y adiestramiento fuera del sitio de trabajo.

La mayoría de los programas de entrenamiento, cuando se hacen fuera del trabajo, no están directamente relacionados con él. Generalmente se complementa el entrenamiento con el trabajo. La principal ventaja que ofrece es facilitar al empleado toda atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando él está involucrado en las tareas de producción. Puede ir desde un entrenamiento intensivo, para cargos elementales, hasta programas de desarrollo de ejecutivos, con duración de algunos meses.

2. TECNICAS DE ENTRENAMIENTO MAS COMUNES.

2.1 Entrenamiento dirigido. Es utilizado para darle mayor atención al empleado y, al mismo tiempo, evitar los peligros de accidentes materiales y personales, usuales en una situación de trabajo. Consiste en entrenar al nuevo empleado con equipos y materiales similares a los usados en el trabajo pero, en un local apropiado. Instructores especializados dan asistencia a los empleados nuevos, presenta la ventaja de minimizar los problemas de transferencia de aprendizaje y proporciona no sólo el refuerzo inmediato, información sobre resultados, oportunidad para varias prácticas y repeticiones, sino también el aprendizaje sobre tareas logradas en orden ascendentes de obstáculos. La principal desventaja, generalmente, es el alto costo del equipo usado.

2.2 Aulas expositivas. Presentan la posibilidad de transmitir información a un número relativamente grande de personas al mismo tiempo. La comunicación se orienta en una sola dirección- el instructor presenta la información a un grupo pasivo de oyentes- pero permite a los empleados a formular preguntas y solicitar aclaraciones sobre algunos puntos no claros. Como existe muy poca o ninguna oportunidad de práctica de parte de los empleados, ausencia de refuerzo inmediato y poca retroalimentación, las aulas expositivas deben, siempre que sea posible, sustituirse por otras prácticas que signifiquen mayor actividad para los aprendices.

2.3 Películas, televisión y diapositivas. Presentan innumerables ventajas para la transmisión de informaciones; asocian la información verbal a las imágenes lo cual puede constituir factor preponderante para entender el contenido.

2.4 Discusión en grupo. Presupone una reunión bien planeada y con propósitos específicos, aunque puede ser usada en una variedad de situaciones. Es particularmente usada cuando el objeto es crear o modificar actitudes. La comunicación en dos sentidos favorece una mayor motivación de parte de los entrenados, capacitándolos para verificar no solo sus propias ideas sino también las de los demás integrantes del grupo. El coordinador del grupo (instructor), no debe prestar soluciones o respuestas, sino poner preguntas y crear condiciones para que los participantes lleguen a ellas, concerniéndole, una evaluación de los progresos alcanzados.

En la situación de discusión hay la posibilidad de aceptación o rechazo de cada participante por parte del grupo, acompañada de críticas o sanciones. El coordinador debe estructurar la situación para minimizar los efectos negativos y maximizando los positivos.

2.5 Dramatización. Los participantes asumen los papeles y representan a las personas involucradas en determinado caso. La dramatización presenta la ventaja de hacer posible al aprendiz la oportunidad de sentir la opinión y sentimientos de otros. Tiene sin embargo algunas desventajas, el instructor necesita orientar anticipadamente a cada uno de los participantes sobre el papel que deben asumir y estos necesitan aceptarlos como actividad legítima de entrenamiento. Algunos pueden superdramatizar la situación, dando más énfasis al papel que a la solución de problemas. Para otros, la situación como un todo puede parecer muy infantil. La dramatización afecta más los aspectos emocionales de un problema, mientras que el estudio del caso queda en un papel apenas intelectual.

2.6 Instrucción programada. es el método de enseñanza que se basa directamente en los resultados experimentales obtenidos en los laboratorios de psicología, se apoya en las llamadas leyes del aprendizaje y, en especial, en la teoría del refuerzo, según la cual, todo comportamiento que es reforzado, o sea, recompensado tiene mayor probabilidad de ser

repetido; las principales características de la instrucción programada pueden ser resumidas de la siguiente forma:

- La materia que debe ser enseñada es presentada en pequeñas dosis, mediante una secuencia de cuadros
- Cada cuadro necesita algún tipo de respuesta del aprendiz y exige la participación activa en el proceso.
- La respuesta correcta es presentada inmediatamente y proporciona de esa forma retroalimentación en el momento. Como las soluciones correctas involucradas, en cada cuadro, tienen alta probabilidad de realización, la instrucción programada ofrece un refuerzo positivo la mayor parte del tiempo.
- Los cuadros son colocados en la secuencia lógica y en orden de dificultad.
- Desde que cada individuo responda a todos los cuadros, es posible revisar aquellos que presentan problemas.
- Cada sujeto trabaja a su propio ritmo, estimulando así la enseñanza individualizada.

La instrucción programada presenta las siguientes ventajas:

- Permite al entrenado trabajar solo y "progresar a su propio ritmo"
- Presenta las materias descompuestas en secuencias ordenadas, y se enseña, en cada secuencia, un solo elemento.
- "Avisa" al entrenado sobre la calidad de la respuesta.
- No permite al entrenado continuar, si no entendió o no aprendió la dosis o secuencias anteriores.

2.7 Conferencias. Consisten en exposiciones de una o dos horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. Busca producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con una panorámica general, con el fin de exhortar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

2.8 Método de casos. Consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos y estos deben llevar sus soluciones y discutirlos en la siguiente sesión.

Para que este método produzca efectos benéficos, debe llenar los siguientes requisitos:

- El problema debe ser más práctico que teórico.
- El caso debe ser real y estar estructurado técnicamente.
- Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

2.9 Cursos por correspondencia. Este sistema ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones o para contratar los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos para aquellos empleados que lo requieran.

Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en los siguiente:

- a) El valor del curso depende de la calidad del mismo.
- b) Su utilización depende, fundamentalmente, del interés que ponga el empleado al que se va a capacitar.
- c) Siempre hará falta el papel del maestro.

2.10 Autoestudio. Se deben utilizar materiales de instrucción cuidadosamente planeados para capacitar y desarrollar a los empleados. Son particularmente útiles cuando los empleados están dispersos geográficamente o cuando el aprendizaje requiera

poca interacción. Las técnicas de autoestudio van desde manuales hasta los videos o cassettes pregrabados.

Los materiales de aprendizaje programados son otra forma de autoestudio. Por lo general se trata de folletos impresos que contienen una serie de preguntas y respuestas. Después de leer una pregunta, la respuesta se puede describir inmediatamente. Si es correcta, el lector sigue adelante, si es equivocada, se le indica al lector que repase los materiales adicionales. También pueden utilizarse programas de computadoras con presentaciones visuales. Los materiales programados proporcionan a los aprendices participación, repetición y pertinencia. Sin embargo, la transferencia tiende a ser baja.

3. AYUDAS DIDACTICAS.

Las ayudas didácticas son los medios de comunicación que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas. En el entrenamiento, aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador, del receptor y se aprende más en menos tiempo.

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

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

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

1. CATERISTICAS:

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

- Proporcionar la información que deben conocer, manejar o aplicar los participantes.
- Que sean empleados durante el momento mismo de la enseñanza.
- Que cuando sea necesario, los participantes sean los que los manejen.

2. SELECCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION .

La selección del medio a utilizar se da cuando se cumplen los pasos siguientes:

1. Analizar que área de aprendizaje comprenden los objetivos: ¿Obtener conocimientos?, ¿Obtener habilidades? o ¿Modificar actitudes?.

2. Determinar, de acuerdo al tipo de instrucción, las actividades a realizar para alcanzar el aprendizaje.

Las actividades pueden clasificarse en:

Directas ----- Hacer

De observación ----- Ver cómo se hace

De interpretación ----- Explicar lo que se hace.

3. TIPOS DE AYUDAS DIDACTICAS.

- a) Películas con o sin sonido.
- b) Carteles.
- c) Boletines.
- d) Gráficas.
- e) Transparencias.
- f) Grabadoras.
- g) Diagramas.
- h) Projectores.
- i) Rotafolios.
- j) Pizarrón.
- k) Fotografías.
- l) Fanelógrafo.
- m) Magnetógrafo.
- n) Máquinas -herramientas.
- ñ) Simuladores.
- o) Ayuda audiovisual.
- p) Investigaciones documentales.
- q) Proyecciones cinematográficas.
- r) Manuales.

4. FORMACION DE MANUALES DE ENTRENAMIENTO.

Los manuales de entrenamiento son las guías o procedimientos a seguir para todo curso. Contiene los siguientes puntos:

- a) Introducción. Parte en donde se localiza la razón por la cual la organización elabora dicho manual.
- b) Recomendaciones al instructor. Cómo debe entender el instructor las partes que integran el manual (nombre, etapas, temas, anexos correspondientes, señalamiento de hojas, etc.), además de mencionarle cuáles son los propósitos y características del curso, cómo manejar el manual, al grupo y forma de efectuar el entrenamiento.
- c) Objetivos. Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismas que deben expresar un objetivo a alcanzar. Igualmente debe señalarse el objetivo general del curso.
- d) Programas. Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos, y prácticas por realizar.
- e) Hojas-guías para el instructor. Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema: objetivo del tema, materiales para adiestramiento, etc.
- f) Estándares. Son criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

5. INSTALACIONES PARA EL ENTRENAMIENTO.

Una vez seleccionado el medio de comunicación adecuado, el siguiente paso es el de habilitar las instalaciones que respondan a los requerimientos de los grupos a entrenar.

Como instalaciones se considera el conjunto formado por los inmuebles, la iluminación, la ventilación, el acondicionamiento local, la limpieza, los pupitres, etc. ; así como la maquinaria y equipo auxiliares.

Las empresas deben proveer, con estos equipos, los locales destinados para la capacitación, a fin de facilitar los trabajos a los instructores y a los capacitados para obtener mejores resultados.

Lo anterior, porque en un lugar agradable donde recibir instrucciones, motiva a la mayoría de los participantes.

CAPITULO V

EL INSTRUCTOR
Y EL METODO DEL ENTRENAMIENTO

V. EL INSTRUCTOR Y EL METODO DE ENTRENAMIENTO.

1. EL INSTRUCTOR.

1.1 PREPARACION DEL INSTRUCTOR.

Enseñar, indica usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales. Así, es necesario seleccionar y entrenar a los instructores.

El instructor debe saber los deberes del cargo que va a enseñar y como enseñarlos.

Un problema grave en cualquier organización es determinar quienes han de encargarse del entrenamiento. Puede suceder que una persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente; por tanto, se recomienda que los instructores muestren las características siguientes:

- a) Conocer bien el trabajo que hay que hacer.
- b) Poseer deseos de enseñar a otros.
- c) Tener consciencia de lo referente a la producción de calidad.
- d) Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás.
- e) Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente que sirva para la automotivación del grupo.
- d) Despertar la atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- f) Lealtad para la organización y sus objetivos.

Ante un grupo nos enfrentamos a dos realidades: por un lado la del grupo como tal, es decir, la que está regida por principios psicosociales en relación con sus reacciones y comportamientos basados en la dinámica de grupos.

Por otro lado, la conducta individual, es decir, la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo. El instructor debe estar conciente de esta doble personalidad: la colectiva y la individual, pues de lo contrario sus enfoques y tratamiento carecerán de prudencia y tacto.

A continuación señalamos algunas actitudes y actividades que todo instructor debe tener presente para lograr el éxito de su labor y que demuestran su interés y compromiso:

- Informarse al máximo sobre su grupo. El número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc., son conocimientos que facilitarán su función y harán que se identifique rápidamente con el grupo.
- Sea puntual. La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.
- Sea elemento para la motivación del grupo, demostrando entusiasmo en todo momento. No olvidemos que todo instructor debe ser líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo. Utilice algún comentario interesante, como puede ser alguna noticia o, haga una broma de buen gusto al iniciar el curso. Esto ayuda a romper la tensión que se tiene en la primera etapa de la instrucción.
- Tenga un tono amable. Así se despierta la confianza del grupo.
- Al hablar siempre vea de frente, es decir, dirijase al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunique con claridad sus ideas. Lo contrario propicia desconfianza y puede ser sintoma de poca seguridad.
- En el caso de que prefiera exponer de pie y caminando, y según sea la organización física del salón colóquese frente al escritorio-mesa, esto promueve también confianza y seguridad.
- Observe una postura adecuada. No demuestre con su postura aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que fácilmente se proyectan hacia el grupo, siempre con resultados negativos.

- Evite alguna mímica exagerada, tics nerviosos o acciones que distraigan al grupo como jugar con objetos.
- No se disculpe, esta cortesía en un momento determinado puede entenderse como debilidad o inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado, o que no tiene la capacidad necesaria. Claro, esto no debe confundirse con una actitud autosuficiente, descortés o vanidosa.
- Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final y, hasta entonces sea la palabra al que ha levantado la mano, responda a la inquietud o pregunta. De esta manera no se verá usted interrumpido a mitad del camino.
- Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resultan agradables a ellos mismos; por ejemplo:
 - ¡ Ese es un buen comentario...!
 - ¡ Como usted acertadamente dijo...!
- No permita que ningún participante sabotee su trabajo.

Un buen instructor debe entender que un grupo es heterogéneo, pues, aunque se trate de, por ejemplo, de un grupo de vendedores de la misma edad, escolaridad y función, hay diferencias profundas en lo que corresponde a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El instructor debe entenderlo así y, por lo tanto, tratar a cada persona según sea necesario.

Los instructores deben de estar preparados para hacer frente a aquel que no quiera contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva, a aquel elemento que está presente físicamente, pero que no nos brinda la atención.

Algunos casos:

1. Frecuentemente, en todo curso hay una persona que quiere impresionar al instructor y al grupo, haciendo gala de sus conocimientos y experiencias. En la mayor parte de los casos podemos intuir con cierta facilidad cuando se trata de presunción y vanidad. En este caso, el instructor en un principio no debe permitir a tal participante absoluta libertad de expresión, sino solo la dosis necesaria para que tanto el grupo como el propio instructor queden enterados de la actitud monopolizadora del clásico "sabelotodo".

La experiencia a demostrado que el propio grupo, en muchas ocasiones trata de limitarlo, independientemente del manejo que haga el instructor al respecto. Es importante mencionar que el instructor nunca debe perder ni poner en juego su liderazgo ni el control sobre el "sabelotodo", es decir, nunca debe permitir que este tipo de participante ocupe su lugar desplazándolo o saboteándolo.

Los siguientes comentarios pueden ayudar para estos casos:

¡ Todos vamos a tener la ocasión para exponer nuestros puntos de vista! Este comentario, que debe darse al iniciar todo evento, limita de antemano al monopolizador.

¡ Hemos escuchado interesantes comentarios de su parte; pero nos gustaría escuchar a otras personas!. Un comentario de este tipo hace hincapié en que no solamente una persona debe participar, sino que es la mayoría quien debe hacerlo.

¡ Creo que todas podemos aportar algo! Destaca como en el caso anterior, la labor conjunta.

2. Así como hay una persona monopolizadora, hay también silenciosos que demuestran una pasividad parcial o absoluta y que, en algunos casos, carece de interés en el curso.

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

- a) Carezca de motivación en términos generales.
- b) No esté interesado en el tema que se está tratando.
- c) Esté confuso o falto de información sobre los temas tratados anteriormente.
- d) No se sienta integrado al grupo.
- e) Prefiera simplemente escuchar.

f) Sea un individuo calculador y no quiera parecer ridículo ante los demás con preguntas tontas.

g) Padezca alguna enfermedad o limitación (por ejemplo que sea tartamudo) y le haya creado un complejo. En este caso, el instructor debe proporcionarle un apoyo especial y la confianza necesaria.

En la mayoría de los casos enunciados, el instructor debe desempeñar un papel tal que "abra la puerta de salida" a la tensión y, haga que el alumno participe.

El hacer una invitación como la siguiente puede ser saludable:

¡Platiquenos alguna experiencia en este sentido! Cualquier otra expresión semejante o equivalente puede ser buena, pero ha de tomarse en cuenta que no se debe ejercer presión directa sobre el alumno, pues ello sería contraproducente.

Las siguientes preguntas son aconsejables:

¿Está usted de acuerdo con esta conclusión?

¿Qué opina usted sobre esto?

¡Nos gustaría saber su idea al respecto!

3. No falta alguien que quiera cambiar el desarrollo de una materia. Estamos acostumbrados a las expresiones "nos estamos saliendo del tema"; o bien, "eso se refiere a otro tema". Este aspecto es de vital importancia, pues puede hacer que el liderazgo y control sobre el grupo se reduzca a cero, y genere en el grupo un ánimo de inconformidad y disgusto.

Como anteriormente señalamos, en primer lugar debemos de asegurar cuál es la actitud de la persona, es decir, que objetivo persigue con una actitud oportuna o una interrupción.

a) En la mayoría de los casos es el simple ánimo de interrumpir, interferir y molestar.

b) Puede tratarse de un sincero deseo de ampliar la información que se está dando.

c) Es posible que quiera aprovechar la erudición y experiencia del instructor y aclarar dudas sobre otros temas que puedan estar relacionados o no con el tema principal.

En este caso, lo importante es volver al camino que las cosas segulan, contestar amablemente que más adelante, durante los descansos o al final del curso, se podrá responder a dichas inquietudes. En muy pocos casos, es posible relacionar con el tema aquel comentario que desvía el desarrollo normal del curso.

4. Puede suceder que el ritmo activo y dinámico que hemos impuesto a un curso, llegue a convertirse en un pasivo y silencioso; revisemos cuatro posibles causas:

a) Cansancio.

b) Concentración, es decir, el grupo está pensando profundamente en los conceptos que se han expresado.

c) Aburrimiento.

d) Descontento.

En el primer caso, improvisar un descanso, aun fuera del horario establecido, parece que es lo más recomendable. Tengamos presente siempre que se ha aceptado como principio pedagógico que por cada cuarenta o cincuenta minutos de exposición de trabajo efectivo, haya cinco o diez minutos de descanso.

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

En el tercer y cuarto supuestos, constituyen una gran oportunidad para revisar lo sucedido anteriormente y, así, encontrar la causa por la que el grupo se aburre o está adisgusto. La revisión que se haga puede señalar, por ejemplo, que el método escogido no fue el indicado, que faltó dinamismo y participación, que faltaron ayudas visuales, que el aire acondicionado no funcionó, etc.

En cuanto a una solución inmediata, lo mejor será descansar y promover el interés del grupo mediante los estímulos que se tengan a la mano, lo importante es no demostrar frustración o que el fracaso sobreviene. Recuerde: siempre demostrar entusiasmo.

1.2 EL PAPEL DEL INSTRUCTOR DURANTE LOS RECESOS

Muchas ocasiones los grupos critican, y con gran justicia, al instructor porque tiene doble personalidad, una dentro del aula y otra fuera de ella. Los alumnos dicen por ejemplo, que el tono amigable, la confianza e incluso la cara y gesticulaciones del instructor son diferentes cuando este está exponiendo o cuando está en un receso.

Lo anterior es cierto, muchos instructores prefieren aislarse en el momento de descanso y evitar el diálogo informal con los integrantes del grupo. En este aspecto, los que imparten conocimientos, deben hacer un esfuerzo por ser cordiales y dejar que el grupo disponga de su tiempo, dando oportunidad para hacer efectiva la amistad y colaboración que, en diferentes formas, ofrecen a un grupo. Ciertamente que en la mayor parte de los casos los instructores están cansados, tensos y, un descanso es necesario. Aun así, no se debe olvidar que el instructor debe poner el ejemplo y convertir en realidad lo que predica.

Es igualmente recomendable que dichos elementos sean entrenados en la conducción de grupos, en la preparación del material, en los principios psicológicos del aprendizaje, en la preparación de pruebas de aprovechamiento, etc.

El método más común para enseñar una tarea, se conoce como "Gula del Instructor" y, es el siguiente:

1. Preparación del trabajador. Hacer que el trabajador se sienta más tranquilo, estimulando su interés, inspirándole confianza en su propia capacidad y poniendo de manifiesto los conocimientos que ya posee acerca del tipo de labor que debe efectuar.
2. Presentar la operación. Describir la operación paso a paso, haciendo hincapié en los puntos claves: modos, artificios, trucos, precauciones de seguridad y normas de calidad, ir realizando la labor por sí mismo y permitir que el educando describa la labor.
3. Ensayo de ejecución. El operario debe de hacer la labor, describirla al mismo tiempo y repetir esta fase hasta que el trabajador se sienta capaz de seguir adelante por sí solo.
4. Continuidad. Supervisar, inspeccionar cuantas veces se necesite, a fin de probar que ya se domina la operación y no se esté incurriendo en fallas.

1.3 PREPARACION DEL ENTRENADO.

La primera etapa del entrenamiento busca colocar al entrenado en unas circunstancias que le sean favorables, de manera que él se sienta agusto. La mayoría de la gente se siente nerviosa cuando va a emprender una tarea que no le es familiar. Aunque el instructor haya ejecutado su procedimiento de entrenamiento durante muchas veces, no debe olvidar que para el entrenado novato esto constituye una novedad. Se considera de un buen recibo que el instructor muestre cierta simpatía para reducir posibles inhibiciones que tenga quien va a aprender, el instructor debe señalar la importancia del cargo, la necesidad que de él se tiene, la continuidad del flujo de trabajo y la importancia de su rápido y efectivo aprendizaje. Uno de los errores más comunes, cometidos por los instructores en la industria, es su negligencia para preparar apropiadamente la actitud del entrenado para recibir la instrucción y también para forzarlo para que avance en los pasos siguientes del proceso.

2. METODO DE ENTRENAMIENTO JIT (JOB INSTRUCTION TRAINING)

* *Determino los objetivos y preparo las áreas de entrenamiento.*

1. Decida lo que debe enseñarse al que se va a entrenar para que pueda desempeñar el trabajo con eficiencia, seguridad, economía e inteligencia.

2. Proporcione los instrumentos, equipos, suministros y materiales correctos.
3. Ordene apropiadamente la zona de trabajo, así como se espera que el empleado la conserve.

* *Presente la instrucción.*

Paso 1: Preparación del que es entrenado.

- Haga que el que se entrena se encuentre agusto
- Descubra lo que el entrenado ya conoce sobre el trabajo.
- Interesarlo y hacer que se encuentre deseoso de aprender el trabajo.

Paso 2: Presentación de las operaciones y conocimientos.

- Mencione, ilustre, interrogue para transmitir los nuevos conocimientos y operaciones.
- Instruya en forma lenta, clara, completa y paciente, tratando un solo aspecto a la vez.
- Verifique, interrogue y repita.
- Asegúrese de que el entrenado comprende.

Paso 3: Intento de desempeño.

- Ponga a prueba al entrenado haciendo que practique el trabajo.
- Haga preguntas empezando porqué, cómo, cuándo y dónde.
- Observe el desempeño, corrija errores y repita las instrucciones si es necesario.
- Repita hasta que el entrenado sea capaz en su trabajo.

Paso 4: Seguimiento.

- Haga que el que se entrena desempeñe por sí mismo.
- Verifique con frecuencia para asegurarse que el que se entrena se sujeta a las instrucciones.
- Reduzca gradualmente la supervisión adicional y el seguimiento estrecho hasta que el entrenado sea capaz de trabajar bajo una supervisión normal.

CAPITULO VI

PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR
PLANES DE ENTRENAMIENTO

VI. PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR PLANES DE ENTRENAMIENTO.

1. ANALIZAR A LA ORGANIZACION EN GENERAL.

El análisis organizacional trata de verificar cuál es el comportamiento de la organización, cómo se puede efectuar su crecimiento, a qué se debe su crecimiento, cuál es su "clima" y su "imagen", cómo la organización planea sus productos y servicios, cuál es la importancia del entrenamiento, etc.

El análisis organizacional no solo involucra el estudio de la empresa como un todo - sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, sino también el ambiente socio-económico y tecnológico en el que la organización está localizada. Este análisis ayuda a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía de entrenamiento para toda la empresa. Bass y Vaughn¹² señalan tres fases distintas en el análisis organizacional.

A) El primer paso en la utilización de este análisis para fines de entrenamiento, debe tener en cuenta los objetivos de la empresa a corto y largo plazo. Los objetivos a largo plazo se analizan primero en forma global para alcanzar las metas específicas de las diversas divisiones, departamentos, secciones de la empresa. Los objetivos a corto plazo se estudian sin olvidar que sufren cambios radicales en breves periodos de tiempo.

B) El segundo paso es un inventario de los intentos de la compañía para alcanzar sus metas, através de sus recursos de producción, físicos y humanos. Varios índices de eficiencia se calculan para determinar la adecuación de los flujos de trabajo, las entradas y salidas del sistema total. En cuanto al entrenamiento, se hará énfasis en la contribución del potencial humano a esos índices.

C) La última fase será el análisis de la empresa como una organización que opera en un ambiente social, político y económico determinado, al que ella puede influenciar de algún modo pero no controlar. La empresa como una organización social, absorbe la interacción dinámica de sus miembros, cuya observación externa proporciona determinada imagen. Esa imagen, en esencia, refleja la actitud de sus miembros en varios aspectos tales como supervisión, los productos de las compañías, las metas y los objetivos. Principalmente, esa actitud hacia el desarrollo del personal determinará, en gran medida, el éxito del programa de entrenamiento.

El entrenamiento, es por lo tanto, dirigido según las necesidades de la organización. A medida de que ella crece, sus necesidades cambian y en consecuencia, el entrenamiento deberá atender nuevas contingencias. De este modo, las necesidades del entrenamiento requieren ser periódicamente diagnosticadas, determinadas, o investigadas para, a partir de ellas, establecer programas adecuados y satisfacerlas convenientemente.

2. ANALIZAR LAS OPERACIONES Y TAREAS.

La consideración sobre los procedimientos de entrenamiento debe también abarcar los cargos para los cuales las personas deben de ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos.

¹² Bass, B.M. y Vaughn, J.A. Training of Industry. Wadsworth, Cal., 1966. pág. 437.

El análisis de las personas, en contraste con el análisis de las operaciones, ubica el desempeño de los empleados y sus papeles específicos. La intención es verificar si los empleados están o no están desempeñando sus tareas asignadas, en caso contrario, elevar su eficiencia con el entrenamiento apropiado. Con esta finalidad se usan conocimientos generales de evaluación de desempeño y de contribución del personal a los objetivos de la organización.

El análisis de operaciones consiste en estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos. Generalmente el análisis de las operaciones consiste en los siguientes datos relacionados con una tarea o conjunto de tareas.¹³

- Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- Identificación de las tareas que componen el cargo.
- Cómo debe ser desempeñada esa tarea para atender a esos patrones de desempeño.
- Las habilidades, los conocimientos y las actitudes básicos para el desempeño de cada tarea de la manera requerida.

La operación estudia los procesos a través de los cuales el aprendizaje ocurre en el individuo. En el entrenamiento de habilidades a nivel individual hay variables como: interacciones sensoriales, sistema nervioso central, interacciones de respuesta, dinámica ambiental, etc. El sistema de adquirir habilidades involucra:

A) Entradas de mantenimiento, constituye la fuente de energía del sistema y son divididas en dos grandes clases, a saber:

- Variables individuales, entre las cuales están: capacidad, personalidad, motivación, etc.
- Variables de sistema organizacional y social, que funcionan como factores del ambiente inmediato del entrenamiento con un ambiente organizacional y social más amplio, y que incluye:
 - * normas organizacionales generales, expectativas de papel, políticas, apoyo, reconocimiento, etc.
 - * recompensas formales e informales de salarios, seguridad en el cargo, condecoraciones, competencia en el cargo, potencial de desarrollo, etc.
 - * supervisión estimuladora, exigencias del Gerente y expectativas de la jefatura;
 - * reconocimiento de los colegas, presiones sociales, aceptación y el sistema social informal.

B) Entradas de señales: Son las principales causas de la realización formal. Hinrichs destaca dos grandes clases de entradas de señal:

1. Entradas cognoscitivas: informan del carácter de las habilidades que se desarrollarán. Son esencialmente el componente organizacional del entrenamiento e incluyen:

- a) Definición y determinación de los objetivos específicos del entrenamiento.
- b) Disposición de los objetivos y patrones de desempeño.
- c) Instrucciones, órdenes y directrices.
- d) Demostraciones y modelos de papel con relación a los comportamientos terminales deseados; y
- e) Informaciones y datos presentados por medio de lecturas, libros de texto, técnicas audio-visuales, etc.

2. Práctica que representa aprendizaje de futuras habilidades.

C) Salidas de realización formal del sistema: son la adquisición de habilidades resultantes de las entradas cognoscitivas y de la práctica: Las habilidades adquiridas deben ser utilizadas por el supra-sistema como medio de mantenerlo: Si las habilidades

¹³ McGehee y Thayer. op. cit. pág., 63-64.

adquiridas no satisfacen las necesidades del supra-sistema, el sistema de entrenamiento fallara o deberá ser alterado por medio del mecanismo de retroalimentación.

El análisis de operaciones permite la preparación del esquema y conducción del entrenamiento para una ocupación específica, por tanto, permite determinar:

1. Cuáles son los objetivos de una tarea, de una posición o de una ocupación;
2. Cómo son realizados esos objetivos; y
3. Cuál es el comportamiento requerido de un empleado para alcanzar los objetivos específicos.

El análisis de operaciones o análisis organizacional, es un proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes y permite comprobar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades exigidas para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones. En otros términos, una necesidad de entrenamiento a nivel del cargo es una discrepancia entre otros requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

3. ANALIZAR AL RECURSO HUMANO PARA DETECTAR NECESIDADES.

El análisis de recursos humanos busca verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización.

El funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización. Es importante determinar si los empleados que ocupan buenas posiciones son capaces de avanzar, o si es necesaria la adquisición de nuevo personal.

McGehee y Thayer¹⁴ sostienen que "al analizarse la organización para identificar necesidades de entrenamiento, es importante estudiar no solo la producción y los datos de contabilidad de costos, si no también el esfuerzo necesario de los individuos para obtener los resultados conseguidos de esos datos. El desequilibrio entre el esfuerzo y el resultado puede indicar que los objetivos fueron formulados de tal manera que el entrenamiento no tiene, o no puede desarrollar el comportamiento requerido en los trabajadores para alcanzar dichos objetivos de la manera deseada. Puede indicar también que los objetivos necesitan solamente un esfuerzo moderado y que el resultado aumentado por los esfuerzos se obtendrá de la acertada formulación de objetivos y la planeación correcta de entrenamiento" Oplna que un índice muy alto o muy bajo de eficiencia es un índice de enfermedad organizacional. Un índice constantemente bajo durante mucho tiempo puede afectar la supervivencia de la organización por el desperdicio de energía de su personal, mientras que niveles elevados de productividad puede significar que el personal de la empresa está siendo exigido apenas en términos de esfuerzo físico, y no de una manera adecuada a atender los objetivos organizacionales.

Pontual¹⁵, recomienda que el análisis de los recursos humanos se haga a través del examen de los siguientes datos para cada cargo:

1. Número de empleados en clasificación de los cargos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los cargos.
3. Edad de cada uno de los empleados en la clasificación de los cargos.
4. Nivel de cualidades requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento necesario para el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación al trabajo y a la empresa.

¹⁴ Ibidem., pág. 25.

¹⁵ Pontual, Marcos. Entrenamiento. Sao Paulo, Ploneira 1970. pág. 158.

7. Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencialidades de reclutamiento interno.
10. Potencialidades del reclutamiento externo
11. Tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable.
12. Tiempo de entrenamiento para los nuevos.
13. Índices de ausentismo.
14. Índice de rotación de mano de obra.
15. Descripción del cargo.

Pontual dice que "tales datos, continuamente analizados, permiten evaluar las lagunas actuales y futuras dentro de los plazos fijados, en función de las órdenes de trabajo, legales, económicas y, de planes de expansión de la propia empresa".

4. IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Los siguientes hechos pueden indicar, a priori, una necesidad de entrenamiento:

1. La admisión de nuevos empleados.
2. La reducción de número de empleados.
3. El cambio de métodos y procesos de trabajo.
4. La sustitución o transferencias de personal.
5. Faltas, licencias o vacaciones del personal.
6. Expansión de servicios.
7. Cambios en los programas de trabajo o de producción.
8. Modernización de la maquinaria; y
9. Producción o comercialización de nuevos productos o servicios.

Por otro lado, los siguientes problemas indican, a posteriori, una necesidad de entrenamiento.

1. Problemas de producción:
 - a) baja productividad.
 - b) averías frecuentes en equipos e instalaciones.
 - c) comunicaciones defectuosas.
 - d) tiempo de aprendizaje o integración prolongada al cargo.
 - e) Ausencia, reemplazos constantes.
 - f) Excesos de errores y de desperdicio.
 - g) Elevado número de accidentes.
 - h) Poca versatilidad de los empleados; y
 - i) Mal aprovechamiento del espacio disponible.
2. Problemas de personal.
 - a) Relaciones deficientes entre el personal.
 - b) Número excesivo de quejas.
 - c) Poco o ningún interés por el trabajo.
 - d) Falta de cooperación
 - e) Ausencia o reemplazos constantes
 - f) Dificultades en la obtención de nuevos elementos.
 - g) Tendencia a atribuir fallas a los otros; y
 - h) Errores en la ejecución de las órdenes.

Una correcta programación de entrenamiento deberá ser sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos que analizarán durante el inventario:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue encontrada primero?
3. ¿Ocurre en otra área o sector?
4. ¿Cuál es su causa?

5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolvería: en forma separada, o combinada con las otras?
7. ¿Es necesaria alguna medida inicial, antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación a las demás?
9. ¿La necesidad es temporal o permanente?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán conseguidos?
11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
12. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
13. ¿Quién ejecutará el entrenamiento?

Las NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO se definen como las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por lo tanto la determinación de las necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Las necesidades de entrenamiento se vinculan con los objetivos de la empresa y los del propio puesto con lo cual el desempeño se cubre por debajo de los niveles esperados.

IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos que la empresa requiera.
- Elimina la tendencia de entrenar por entrenar.
- Facilita la aceptación del entrenamiento al satisfacer los problemas cuya solución más recomendable es la de preparar al personal evitando que el entrenamiento sea considerado como una panacea.
- Asegura en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un medi importante para la consolidación de los recursos humanos y la organización.
- Genera los datos necesarios para permitir realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, desperdicios, accidentes, etc.

TIPOS DE NECESIDADES.

Necesidades Manifiestas: Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

Necesidades Encubiertas: Se dan en el caso de que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, debido a la falta u obsolescencia de conocimientos o habilidades.

Las acciones de entrenamiento para éste tipo de necesidades se denominará correctivas.

Otra clasificación de necesidades puede ser la siguiente:

- Necesidades organizacionales.- las que implican un cambio de equipo, introducción de métodos y procedimientos, modificación de políticas.
- Necesidades Departamentales.- las que afectan a cierta área de trabajo de la empresa, llámese división, gerencia, sección o departamento.
- Necesidades Ocupacionales.- las referentes a las carencias o deficiencias en un puesto en particular.
- Necesidades Individuales.- las de cada individuo como ente que necesita desarrollarse.

5. ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El Plan de Capacitación y Adiestramiento es el resultado de la detección de necesidades .

Los planes de capacitación y adiestramiento requieren :

2. Definición clara del objetivo de capacitación y adiestramiento.
3. División del trabajo para desarrollarlo en eventos, módulos o cursos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento, en cuanto a la calidad y la cantidad de la información
5. Elección de métodos de capacitación según la tecnología disponible.
6. definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación y adiestramiento, como: el tipo de instructor, el equipo de audiovisuales, máquinas, manuales, etc.
7. Definición de la población-objeto, o sea, de las personas que debe ser capacitadas, considerándose:
 - número de personas.
 - disponibilidad de tiempo.
 - grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
 - características personales del comportamiento.
8. Sitio en dónde deberá efectuarse la capacitación y adiestramiento: en el cargo, fuera del cargo, y aún en la empresa o fuera de la empresa.
9. Epoca o periodicidad del entrenamiento, escogiendo el horario mas oportuno o la ocasión más propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones del programa para mejorar su eficacia.

El plan de entrenamiento busca responder seis preguntas fundamentales, con relación a cada situación en particular:

- ¿Qué debe ser enseñado?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe ser enseñado?
- ¿Cómo debe ser enseñado?
- ¿Quién debe enseñar?

También ,al planear el programa de entrenamiento debe considerarse:

1. Conseguir una visión clara de los objetivos.
2. Planear primero lo general y luego lo particular.
3. Entregar el planeamiento de detalles a los responsables de ellos.
4. El plan debe responder a las preguntas ¿por qué?. ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?.
5. Planear con relación a las necesidades futuras.
6. No olvidar los planes anteriores.
7. Hacer un plan simple y buscar controles de estandarización.
8. Coordinar el plan con los demás.
9. Evaluar el costo del plan y,
10. "Vender" el plan antes de ponerlo en funcionamiento.

Los procesos de capacitación y adiestramiento en las empresas requieren instrumentos y criterios técnicos que faciliten el avance de sus objetivos, por medio de programas.

Desde el punto de vista funcional se ha considerado a la empresa como un conjunto de grupos ocupacionales, los cuales a su vez son un conjunto de puestos constituidos por actividades que están formadas por tareas.

Así mismo, un plan de capacitación y adiestramiento satisface las necesidades de una empresa, un programa las de un grupo ocupacional, un curso las de un puesto, un módulo las de una actividad y un evento las de una tarea.

De lo anterior se desprende que el Plan de Capacitación y Adiestramiento se formula a nivel de empresa y encamina a satisfacer las necesidades del personal que integra.

5.1 ¿Cómo está estructurado el Plan de Capacitación y Adiestramiento?

Un Plan de Capacitación y Adiestramiento es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen.

Un programa de Capacitación y Adiestramiento es una etapa del plan que satisface las necesidades a nivel grupo ocupacional y que constituye "la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene un término de tiempo, de recursos y , de manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto de categoría ocupacional.

Un Curso es una parte de un plan que con sujeción al programa satisface las necesidades a nivel de puesto de trabajo y se define como: "El conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos al puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento"

Un Módulo es uno de los elementos del curso encaminados a satisfacer las necesidades de cada una de las actividades del puesto y se define como: "Actividades de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivo racional formar un tema o una materia, cuya reunión constituye un curso"

Un Evento es una parte del módulo encaminado a satisfacer las necesidades de una tarea quedando definido como la actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria.

Debido a que un puesto específico de trabajo es la unidad básica del proceso productivo, es recomendable que, basándose en la detección de necesidades de los trabajadores que los ocupan se formulen los cursos que tienden a satisfacerlos, con lo que se estaría en la posibilidad de integrar uno o varios programas que en su conjunto formarían un Plan de Capacitación y Adiestramiento en la empresa.

5.2 Definición de los Objetivos para Elaborar el Contenido del Plan.

Las acciones de la capacitación y adiestramiento serán operativas en tanto cubran las necesidades de instrucción de los trabajadores para que puedan desempeñar eficientemente un trabajo socialmente productivo.

La DGCyP recomienda tener objetivos claros y precisos tanto por parte del instructor como por parte del aprendiz.

El puesto de un trabajador es un conjunto de funciones constituidas por una serie de actividades, cada una de las cuales está formada por un grupo de tareas.

Si se realiza una detección de necesidades se identificará en cuáles de estas actividades debe ser instruido el trabajador.

Para capacitar o adiestrar es importante establecer objetivos de aprendizaje o instruccionales que permitan orientar la enseñanza en forma lógica y de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.

Al definir los objetivos se facilitará la tarea de organizar un contenido temático el cual consiste en una relación de las materias que se impartirán en las actividades de capacitación y adiestramiento y de acuerdo a las necesidades que se requieran ser satisfechas.

Para organizar ese contenido temático los objetivos se clasifican en:

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

-Objetivos Terminales. Enuncian las actividades que deberán desempeñar los participantes como resultado de cada módulo de instrucción.

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

FUNCIONES PRIMORDIALES DE LOS OBJETIVOS:

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

- Auxiliar en la preparación de los materiales didácticos y de apoyo; en la selección de las técnicas de instrucción y en la adaptación del local.

- Servir como guía en la evaluación de la instrucción.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS.

TIPO DE OBJETIVO	CATEGORIA.
Genérico.	Título.
Terminal.	Tema.
Intermedio.	Inciso.
Específico	Subinciso.

CRITERIOS PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE EMPLEADOS.

1. Los objetivos que se establezcan deben ser realistas.
2. Se debe alentar a los empleados a crear sus propios objetivos personales en relación a los de la organización.
3. Al igual que lo anterior, los objetivos en relación al desarrollo de empleados deben de ser compatibles con los objetivos de la organización.
4. Los objetivos deben mencionarse claramente por escrito.
5. Los resultados deberán ser mensurables y verificables.

6. INTEGRACION DE LOS CURSOS DE ENTRENAMIENTO.

Una vez que se haya integrado el curso, se vacía la información en dos matrices que facilitan el manejo de los elementos, ya que se presentan de manera que auxilian en la integración de los programas.

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

Matriz # 1

Curso De _____ Objetivo Genérico _____
 Para (Población) _____

Obj. Term.	Obj. Int.	Contenido	Técnica	M C	T	Evaluación	Observaciones

1. Nombre del curso. Título con el que se denominará la actividad de enseñanza-aprendizaje que se ha proyectado.
2. Población. Denominación del puesto o puestos al que será dirigido el curso.
3. Objetivo Genérico.
4. Objetivo Terminal.
5. Objetivo Intermedio.
6. Contenido. Incisos temáticos de cada objetivo.
7. Técnicas de instrucción.
8. Medios de comunicación.
9. Tiempo o duración del evento.
10. Evaluación. Instrumentos para calificar cuantitativa y/o cualitativamente el grado de aprovechamiento esperado.
11. Observaciones.
12. Número del curso. Solo por efectos de organización.

Una vez llenada la matriz No. 1 pueden distribuirse en término de días, los temas del curso en una segunda matriz. que contiene:

1. Nombre del curso. el mismo indicando en la matriz No. 1.
2. Periodo. Fechas que abarca el curso.
3. Número de días. Se anota el tema que se abarcará según el día y la hora.
4. Tiempo. se anota la duración que tendrá el desarrollo del tema.
5. Receso. Es importante mencionar, ya que se calcula que por cada 2 horas de instrucción debe de existir un tiempo de descanso 15 a 20 minutos. En caso de que las sesiones sean más cortas, se recomienda reducir el tiempo del receso pero no eliminarlo.

Matriz # 2

Organización y Distribución Temporal del Curso De : _____

Periodo : De _____ Al : _____

1 er. Día	T	2°	T	3°	T	4°	T	5°	T	6°	T	7°	T

RECESO

No. de Curso _____

Una vez que se tienen proyectados los cursos , se conforman los programas. Estos pueden ser, por definición, de 3 tipos:

- Por etapas. Es la agrupación de los cursos que se impartirán en un periodo determinado, así se tendrá una programación bimestral, trimestral, tetramestral, etc.
- Por niveles ocupacionales. Es la agrupación de cursos dirigidos a trabajadores de una misma categoría en el organigrama de la empresa. Entonces, se tendrá un programa para empleados administrativos, otro para los de servicios, otro para obreros, etc.
- Por naturaleza de los cursos. Es la agrupación de los cursos que se refieren al mismo tema.

En la programación de las acciones de capacitación y adiestramiento se deben considerar dos aspectos fundamentales como son los recursos necesarios para instrumentarlos y la organización y control de los mismos.

7. RECURSOS.

Para llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento es necesario inventariar los recursos con los que se cuenta para abastecer de los que hagan falta. Es indispensable calcular su precio para considerarlo en el costo de los programas y el plan.

Es conveniente administrar esos recursos de manera racional, procurando adaptarlos para obtener su máximo rendimiento y funcionalidad.

Los recursos para instrumentar la capacitación son:

1. Recursos Humanos. Son los encargados directos de planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso completo de la capacitación y adiestramiento. Por ejemplo: administradores, personal de apoyo técnico y administrativo, instructores internos habilitados y especializados, instructores externos institucionales de capacitación y los integrantes de la Comisión Mixta de la Capacitación y Adiestramiento

2. Recursos Materiales. Son aquellos medios físicos, muebles o inmuebles, instalaciones y equipo con los cuales la empresa puede apoyar la capacitación y adiestramiento.

3. Recursos Técnicos. Son aquellos objetos cuya utilidad se mide por el contenido o fondo y no por la forma. Por ejemplo: textos, planos, mapas, etc.

Nota: Es necesario ir determinando, paralelamente, al desarrollo del procedimiento, el costo de cada una de las actividades, así como el material necesario, de manera que, al llegar al planteamiento del costo total, se tengan los datos para ello.

8. EJECUCION Y CONTROL DEL ENTRENAMIENTO.

Howard Wilson¹⁶ hace mención de cinco diferentes enfoques respecto a la ejecución del entrenamiento, y son los siguientes:

Para que el plan de capacitación y adiestramiento sean eficaces y eficientes, es necesario el soporte administrativo que permita organizar, en términos de tiempo y recursos, su seguimiento y, detectar de inmediato las desviaciones que desde su planeación hasta su ejecución puedan presentarse. Esto es con el fin de aplicar los correctivos y ajustes necesarios.

- El supervisor hace todo

En algunas empresas, el supervisor tiene toda la responsabilidad para el entrenamiento.

- El supervisor delega a un asistente

Algunas veces un supervisor delega la función de entrenar a determinada persona, que ejecuta completamente el entrenamiento, por cuenta suya, o con la ayuda del supervisor.

¹⁶ Wilson, Howard. Employee Training and Development . Chicago 1960.

-El supervisor orienta

Algunas empresas delegan específicamente la función de entrenar al supervisor, pero le ofrecen una adecuada orientación e instrucción en cuanto al trabajo efectivo.

-El supervisor asesora

El supervisor recibe servicios de especialistas externos en entrenamiento.

-El supervisor nada hace

La responsabilidad del entrenamiento no se le delega al supervisor sino que es directamente responsable el administrador del programa de entrenamiento.

Los enfoques anteriores, sólo han sido sugeridos por el autor, aunque en la práctica podemos encontrarlos combinados; sin embargo, la responsabilidad del entrenamiento siempre está situada en la administración de línea y dada su naturaleza técnica y especialización de la función, la asesoría son comúnmente utilizados para asistir a la administración.

El éxito de la ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

- *Adecuación del plan de entrenamiento a las necesidades de la organización.*
- *La calidad del material de entrenamiento presentado*
- *La cooperación de los jefes y directivos de la empresa*
- *La calidad y preparación de los instructores*
- *La calidad de los aprendices*

Los instrumentos administrativos que ayudan a mejorar la coordinación del entrenamiento son, entre otros, los siguientes:

1. Gráficas de Gantt.

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

2. Instructivos.

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

3. Presupuestos.

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

4. Informes.

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

5. Registros.

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

Por otra parte, sirven para hacer los ajustes o modificaciones que se fallan requiriendo, lo cual es importante para futuros planes de capacitación y adiestramiento.

6. Control. Debe ejercerse constantemente de manera que no permita desvíos. Este control debe ser aplicado tanto al responsable directo del programa como a los participantes.

9. EVALUACION DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

GENERALIDADES DE LA EVALUACION.

La Capacitación y el Adiestramiento sirven como proceso de transformación. Los empleados no preparados se convierten en empleados capaces a los que se les puede dar nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito del programa, los Gerentes de personal solicitan, cada vez más, que se evalúen sistemáticamente las actividades de la capacitación y el adiestramiento.

La primera medida de valor es la productividad. Las tasas de producción cubiertas, tanto en calidad como en cantidad, son los dos mejores indicadores de los méritos del entrenamiento. En la mayoría de las situaciones empresariales, estas medidas deben tomarse antes y después del entrenamiento, con propósitos comparativos.

La observación general descuidada no se puede tomar como elemento de juicio por medio del cual se puedan evaluar los méritos del entrenamiento. El supervisor inmediato es a menudo un buen juez del nivel de capacidades de sus subordinados.

En un sentido amplio, el curso específico del entrenamiento se puede evaluar en términos de pruebas escritas y pruebas de desempeño.

Generalmente el Proceso de Evaluación del entrenamiento sigue varias etapas que son:

- Establecer criterios de evaluación antes de que se inicie el entrenamiento. Estos criterios pueden ser igual a los objetivos de aprendizaje.
- Someter a los participantes a una prueba previa para determinar su nivel de conocimientos, antes de que se inicie el programa. A veces las pruebas de selección pueden servir con este fin.
- Después de implementar el entrenamiento una prueba deberá revelar cualquier mejoramiento que se produzca como resultado del programa. Si el mejoramiento es tan importante que resulte poco probable que se deba a la casualidad, el programa habrá significado la diferencia. El programa habrá tenido éxito si el mejoramiento satisface los criterios de evaluación y se transfiere al trabajo. La transferencia se mide mediante el mejoramiento del rendimiento en el empleo.

A continuación daremos un panorama general del Proceso de Evaluación del Entrenamiento:

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados;
- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas preguntas básicas, será necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son más efectivas que otras que podrían tomarse en cuenta.

Ahora que tenemos un panorama general de cómo opera la EVALUACION DEL ENTRENAMIENTO comenzaremos a detallar el tema iniciando con la definición de del término de evaluación:

CONCEPTO.

La Evaluación es el proceso mediante el cual, tanto instructores como participantes, pueden medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Otra definición nos indica que, la evaluación consiste en observar y analizar, los cambios de conducta de los participantes, como resultado del entrenamiento.

Podemos decir que la evaluación es el resultado, ya sea positivo o negativo, de la comparación de los objetivos planeados con los objetivos cumplidos en relación a estándares o medidas establecidas para dicha comparación, que nos permite mejorar los objetivos cuando el resultado es positivo o bien modificarlos cuando el resultado es negativo.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación del entrenamiento nos permitirá:

- Determinar la eficiencia del curso
- Motivar al participante del entrenamiento, dándole la oportunidad de conocer su nivel de instrucción y así mejorarlo.
- Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes para ajustar el contenido didáctico del curso.
- Estimar las diferencias individuales de aprendizaje entre los participantes.

REQUISITOS PARA LA PLANEACION Y ESTRUCTURACION DE LA EVALUACION.

- La situación de evaluación debe ser la misma para todos los participantes, para que los resultados puedan ser comparados.
- Las respuestas o actividades de los participantes deben estar previstas (establecimiento de estándares o medidas) con el fin de unificar el criterio de apreciación.
- La forma de calificar debe ser la misma para todos los casos, sin que influya la personalidad del evaluador.
- Debe proveerse una forma de registro de los resultados de los participantes para poder analizar y controlar las respuestas de los mismos.
- Los resultados deben ser inmediatamente conocidos para que así los participantes tengan la oportunidad de corregirse o reforzar y desarrollarse en las áreas que hayan tenido menor o mayor grado de avance según corresponda.

CLASIFICACION DE LA EVALUACION.

Dado que la evaluación es una tarea compleja y variada, es conveniente mencionar su clasificación que puede ser por el momento en que se aplica o bien, por la amplitud de los conceptos a evaluar.

Por el momento de su aplicación.

a) Evaluación inicial. Es recomendable efectuar una evaluación a los participantes antes de comenzar el adiestramiento con el fin de conocer cuáles son los conocimientos y habilidades con que cuenta la persona puesto que, al ignorar esos elementos, se desconocerá la eficiencia real de instrucción al término del curso.

b) Evaluación inmediata o de ajuste. Es la que se efectúa durante el entrenamiento y que tiene como propósito informar al instructor si los conocimientos recién adquiridos han sido comprendidos por los participantes. Así también, este tipo de evaluación servirá de guía para determinar el grado de avance y reforzar aspectos que no vayan quedando claros.

c) Evaluación final. Se aplica cuando el curso ha sido concluido y se explora, en general, los conocimientos, habilidades o destrezas adquiridas por los participantes de manera que podamos determinar si éstos aspectos han sido aumentados en comparación a los que se tenía en un principio, en qué grado de eficiencia se manejan en la situación real de

trabajo. Además podremos determinar que tan eficiente fue el curso en la manera de estructuración, selección de temas e impartición del mismo, experiencias que servirán al instructor para el diseño de futuros cursos.

Por su amplitud.

De acuerdo a la extensión de los temas a impartir se aplicará la evaluación para conocer el grado de avance en el aprendizaje.

a) Evaluación General. Si el curso no es muy extenso, se aplicará una evaluación al final del mismo que incluya apreciaciones de las diversas unidades y así determinar qué conocimientos fueron adquiridos y cuáles no quedaron claros.

b) Evaluación Parcial. Cuando los cursos son muy extensos se aplican evaluaciones para cada unidad o fases importantes del programa para conocer el aprovechamiento de los participantes, y en caso de bajo rendimiento, proponer las actividades necesarias para superar deficiencias o bien reforzar los conocimientos adquiridos.

ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN.

Para llevar a cabo la evaluación de los participantes en cursos de entrenamiento, deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de actividades. La evaluación debe propiciar que el participante de un programa de entrenamiento manifieste en forma evidente que ha logrado los objetivos del mismo, por lo tanto las actividades que realice en la evaluación deberán corresponder directamente a las formas de conductas marcadas en los objetivos, que como veremos en el punto siguiente, serán de tipo, cognoscitivo, psicomotriz o afectivo. Por lo tanto, las actividades que se pueden sugerir al participante pueden ser contestar preguntas, resolver problemas, ejecutar operaciones, etc.
- Materiales. Para evaluar a los participantes, especialmente en el área psicomotriz, es decir en la ejecución de operaciones, es necesario señalar qué herramientas, materiales, equipo o maquinaria son indispensables para su realización y tenerlas disponibles al momento de evaluar.
- Instrumentos de Evaluación. Se elaboran para controlar y registrar las actividades de los participantes. Los instrumentos de evaluación constan de un conjunto de reactivos, ya sea preguntas o problemas, que se elaboran de acuerdo al nivel de eficiencia y contenido. El contenido se obtiene al analizar los objetivos generales en específicos y así redactar los reactivos. El nivel de eficiencia está dado por los criterios sobre cantidad, calidad o precisión que deben alcanzar los participantes en sus realizaciones.

FORMAS DE EVALUAR.

Para determinar las formas de evaluar se debe determinar en qué área de aprendizaje se clasifica la lista de actividades a realizar en la prueba.

Las áreas de aprendizaje se clasifican en:

-COGNOSCITIVA.- Adquieren conocimientos y habilidades intelectuales. En esta área la forma de conducta del participante debe ofrecer señales o claves en relación al conocimiento adquirido. Por ejemplo, al evaluar el área cognoscitiva la prueba pedirá al evaluado que :

explique , calcule , verifique , determine ,etc.

-PSICOMOTRIZ.- En esta área el aprendizaje será en donde el participante demostrará sus destrezas manuales y en la evaluación de este tipo las actividades que se le pida realizar pueden ser:

cortará , ensamblará , soldará , etc.

-AFECTIVA.- Es la evaluación del conjunto de actitudes, intereses , creencias ,opiniones y valores del individuo. Por ejemplo, al evaluar al individuo en esta área determinaremos si él : acepta , coopera , participa , discute,etc. (ver en el anexo otra lista de actividades que

Ahora bien, ya que hemos descrito las áreas de aprendizaje que podemos evaluar entonces describiremos en el siguiente cuadro cuáles son los instrumentos que podemos utilizar para evaluar determinada área .

AREA DE APRENDIZAJE	INSTRUMENTO DE EVALUACION
1. Cognoscitiva	Pruebas Escritas : que pueden tener la forma de preguntas, problemas o afirmaciones incompletas.
2. Psicomotriz	Pruebas de Ensayo : que pueden tener la forma de lista de verificación o escalas estimativas y éstas últimas pueden ser de ejecución o de producto acabado.
3. Afectiva	En esta área se utilizan las Escalas Estimativas de Actitudes.

PRUEBAS ESCRITAS.

Nos permite observar la comprensión de vocabulario, de conceptos y nos demuestra la habilidad para resolver problemas.

Las preguntas pueden ser abiertas si queremos que el participante en el curso externo por escrito lo que comprendió en general del tema.

Las preguntas cerradas son aquellas en las que el participante debe contestar sobre un asunto en específico del tema .

Las afirmaciones incompletas son un tipo de evaluación más estricto debido a que el participante debe recordar con detalle el curso puesto que completará ya sea con frases o palabras las afirmaciones que el instructor señale en la prueba.

Los problemas, ya sea de tipo matemático o analítico, le permite al instructor conocer la habilidad del participante para resolverlos y determinar también el tipo de razonamiento

del participante sobre todo en los de tipo analítico en los que tendrá que expresar sus puntos de vista e incluso tomar decisiones.

PRUEBAS DE ENSAYO.

Son llamadas también pruebas de práctica, donde el participante tendrá que ejecutar las operaciones que le fueron enseñadas previamente. Estas pruebas se pueden realizar con los equipos e instalaciones habituales ya sea dentro o fuera del área de trabajo, o bien, con modelos y aparatos de menor tamaño.

El puntaje de una prueba de ensayo se obtiene de acuerdo a la rapidez, calidad, secuencia, número de errores, etc., de las ejecuciones o del producto de éstas cuantificando cada uno de los aspectos o variables que se consideren y en base al nivel de eficiencia previsto.

A) Listas de Verificación.- Están formadas por una serie de variables que son las características de un producto o bien las ejecuciones realizadas para elaborar un producto.

Las listas de verificación son útiles para apreciar el procedimiento seguido en la ejecución de determinada actividad, sobre todo cuando es necesario seguir una secuencia. Por ejemplo :

ACCIONES	SECUENCIA
----------	-----------

También se utilizan para comprobar la presencia de las características o variables deseadas de algún producto acabado.

CARACTERISTICA	ESPECIFICACION
----------------	----------------

B) Escalas Estimativas.- tienen por objeto, dirigir, precisar, registrar de modo cuantitativo las observaciones sobre determinada actividad o conducta. Permiten establecer comparaciones entre las ejecuciones de diferentes sujetos.

Son útiles para evaluar:

- la ejecución de tareas que implican actividades motrices.
- las características o cualidades de un producto acabado.

Las escalas estimativas están formadas por:

- * Instrucciones.- explican la manera en que el instructor o evaluador manejará la escala, especificando la forma de registrar la conducta observada.
- * Ejemplos.- dan muestra del manejo de la escala.
- * Variables.- son las acciones o las cualidades a evaluar.
- * Grados.- son los niveles de calificación que indiquen frecuencia, calidad, número de errores, etc., y pueden ser descriptivas, numéricas o mixtas.

Descriptivas.-es la explicación concreta de los grados.

VARIABLE	GRADO		
Rapidez en el trabajo	lento	regular	rápido

Númericas.- señalan de modo general los grados posibles.

VARIABLE	GRADO			
Coloca la etiqueta en cada bloque de producto	1	2	3	4

Cada número describirá el mayor o menor grado en que ejecutó la operación el participante.

Mixtas.- Se señala el grado calificativo y el número que le corresponde. Por ejemplo, si vemos el anterior, al 1 le correspondería el calificativo de incorrecto, al 2 regular, al 3 correcto.

ESCALAS ESTIMATIVAS DE ACTITUDES.

Todo programa de entrenamiento tiene entre sus propósitos fomentar un cambio de actitudes hacia el trabajo, la maquinaria, los compañeros, los jefes, etc.

Existen además programas que tienen como propósito específico, propiciar un cambio de actitudes en aspectos tales como: relaciones humanas, comunicaciones, seguridad industrial, etc.

La evaluación de las conductas resultantes de estos programas se realiza por medio de la observación directa de las actividades en los lugares y/o situaciones propicias para la manifestación de estas actitudes.

Las actitudes son las formas de conducta más difíciles de evaluar. Para su correcta apreciación se requiere de observadores bien entrenados.

Generalmente la elaboración de los instrumentos de registro y de evaluación, los realiza un Psicólogo o Pedagogo, o bien, bajo su supervisión, la evaluación la realizan otras personas.

Los resultados de la observación se registran en escalas estimativas de tipo descriptivo.

VARIABLE	GRADO		
El supervisor explica a los subordinados el propósito de una orden.	siempre	a veces	nunca

Finalmente, cuando el instructor posea el conjunto de evaluaciones que haya aplicado, sabrá cuántos y cuáles objetivos de aprendizaje no se cumplieron de tal manera que diagnostique en qué parte de la enseñanza hubo menos avance y así establecer un ajuste al proceso de enseñanza - aprendizaje.

Si en la evaluación final el grado de aprendizaje no fue el esperado, pudo ocurrir que:

- las pruebas no hayan estado correctamente elaboradas.
- la selección de los medios de comunicación fue inadecuado.
- la preparación del instructor era deficiente.

Con lo anterior podemos apreciar que la evaluación nos permite analizar y verificar la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje y por lo tanto debe ponerse mucho cuidado en la elaboración de la evaluación para que realmente mida los resultados

alcanzados y no se obtenga información que coadyuve a la toma de decisiones inadecuadas, ni a la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, por parte de la empresa y los trabajadores.

A continuación se establecerán las áreas en que puede evaluarse cada nivel que constituye la eficiencia de la empresa.

A nivel ORGANIZACIONAL, el entrenamiento se evaluará en las siguientes áreas:

a) Propósitos y objetivos

- obtención del cambio según los puntos de vista
- desarrollo de habilidades
- diseminación de conocimientos
- creación de atmósfera organizacional
- influencia sobre las relaciones
- desarrollo individual

b) Prácticas, desempeño y métodos

- desempeño del instructor, capacidad de conquistar la aceptación, comprensión y empleo de métodos; capacidad de desarrollar el programa
- desempeño del entrenado antes y después
- validez del método
- aplicación de apoyos de enseñanza
- velocidad del aprendizaje
- comportamiento de las personas con los cuales los entrenados entran en contacto.

c) Programas

- aplicación del contenido del programa a una necesidad particular
- tipos de habilidades requeridas
- especie de conocimientos buscados
- estructuración eficaz del programa

d) Producto

- calidad: mejoramiento o empeoramiento
- cantidad: aumento o disminución
- tiempo: ritmo de producción
- método de determinación del costo

A nivel de RECURSOS HUMANOS se evaluará si el entrenamiento:

- ha incrementado las habilidades de las personas para que sean más productivos.
- ha cambiado la actitud y el comportamiento de las personas para mejorar el ambiente de trabajo.

A nivel de OPERACIONES Y TAREAS, se evaluará si el entrenamiento ha propiciado:

- aumento de la producción
- mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- reducción en el flujo de producción
- reducción en el tiempo de entrenamiento
- reducción en el índice de accidentes
- reducción del índice de mantenimiento de equipos y de máquinas

CAPITULO VII

CUMPLIMIENTO LEGAL

VII. CUMPLIMIENTO LEGAL.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 en sus incisos A,N,O,Q y R, los patrones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que señala el artículo 132, fracción XV, de la ley antes citada.

De acuerdo con lo anterior se emitieron criterios en materia de planes y programas con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectúa la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCyP).

Antes de explicar el trámite y el llenado de formatos, en la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento debe tenerse en cuenta los siguientes conceptos:

* **Sistema General.**- Es el conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran.

* **Plan común de Capacitación y Adiestramiento.**- Son aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

* **Plan de Capacitación y adiestramiento por Empresa.**- Es 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.

* **Plan de Capacitación y Adiestramiento.**- Es el conjunto de actividades referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

* **Curso.**- Es el conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados.

* **Programa.**- Es la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

* **Programa General.**- Es la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cual se pueden adherir las empresas.

* **Programa Específico.**- Es aquél que responde a un puesto de trabajo y se elabora particularmente dentro de una empresa que satisface sus necesidades particulares y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

* **Eventos.-** Son acciones ocasionales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

* **Area Ocupacional.-** Es la división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo ,según las funciones básicas que se desarrollan en el interior de la misma y de acuerdo a su estructura organizacional.

* **Ocupación.-** Es el conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

* **Puesto de trabajo.-** Es el conjunto de operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo ,propias de una determinada unidad de trabajo.

1.1 FORMATO PARA LA PRESENTACION DEL PLAN

DISPOSICIONES GENERALES PARA LA PRESENTACION DEL PLAN.

A) Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social se empleará la FORMA DC-2(VER ANEXO) que será impresa en hojas de 28 x 21.5 cm. Los particulares tienen libre autorización de imprimir la Forma DC-2 siempre y cuando se ajusten a los modelos y dimensiones requeridas.

B) El manejo de la Forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

-Se llenará por triplicado ,usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta y se presentará ante la Dirección a su cargo Directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

-En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse en un solo plan ,siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan de capacitación y adiestramiento a aplicarse. En éste caso la forma DC-2 constará de tantas hojas número 1 anverso ,como establecimientos comprenda el plan.

-El plan de capacitación y adiestramiento debe incluir a todos los trabajadores de la empresa.

C) 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 se ajusten a los siguientes requisitos:

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

-que el nivel educativo de alfabetización ,el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada trabajador más de seis meses el primero de

ellos, ni más de 18 cada uno de los restantes, ni representen más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

-que las fases del programa de entrenamiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta se impartan conforme a lo establecido en el artículo 153 E de la ley Federal del Trabajo.

-que en relación a los niveles de alfabetización, de primaria intensiva o de secundaria abierta, la Comisión Mixta de la empresa ejerza las funciones que le señalan en el artículo 153 en los incisos I, T, V.

-que la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta se incluyan en la hoja dos reverso de la forma DC-2, columna de Programas Generales con expresión de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

D) Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que haya adquirido u obtenido un arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados. Igualmente podrán incluirse los cursos y/o eventos que impartan las empresas que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstas últimas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

E) Los patrones y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de entrenamiento cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos siempre y cuando tales cursos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

F) El ejercicio de que tratan los criterios c y d queda sujeto a los siguientes requisitos:

* Que los participantes en el curso de entrenamiento sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.

- Que, cuando el servicio complementario de entrenamiento, no cubra de manera íntegra las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a que esté dirigido el entrenamiento de la empresa, incluya cursos acerca del resto de las áreas.

- Que los cursos de entrenamiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se listen en la hoja 2 anverso de la forma DC-2, columna de instructor externo independiente o institución capacitadora con expresiones del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de agente auxiliar y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

G) Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de entrenamiento de su centro de trabajo, los cursos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo dispuesto y conducente por el capítulo III Bis del título cuarto de la Ley Federal del Trabajo.

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos de entrenamiento que realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del artículo 7 de la Ley Federal del Trabajo, por los trabajadores extranjeros contratados por la empresa.

Este segundo párrafo queda sujeto a los siguientes requisitos:

** Que, tratándose de empresas que aprovechan las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología y uso y explotación de patentes y marcas.

- La presentación del plan de entrenamiento se hará anexando a la Forma DC-2, la respectiva constancia del Registro de la Transferencia de Tecnología.

- Los programas de entrenamiento desarrollados a través de cursos que vayan a efectuarse siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Externo Independiente o de Institución Capacitadora, con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, seguido del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el registro federal de contribuyentes.

** Que, tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos de capacitación a trabajadores mexicanos:

- La presentación del plan y programas de entrenamiento, se haga anexando a la Forma DC-2 copia de la forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.

- Los programas de entrenamiento desarrollados a través de cursos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la forma DC-2, columna de Instructor Interno, dando al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

** Que los participantes en los cursos de entrenamiento, sean exclusivamente trabajadores involucrados de manera directa en la operación de los equipos o sistemas a que se refiere la transferencia de tecnología o trabajadores que se encuentren bajo la supervisión o en el desempeño de puestos similares al de los trabajadores extranjeros contratados por la empresa y que cuando no se cubran a través de las modalidades de que trata el criterio 6, las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas de cada puesto de trabajo, el plan de entrenamiento incluya cursos acerca del resto de las áreas.

G) Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante esa Unidad de su cargo, planes y programas comunes.

En el caso de las empresas sujetas al régimen de contratación colectiva, deberán efectuar los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de entrenamiento por aplicarse.

H) Para los efectos del criterio anterior, las empresas deberán presentar la Forma DC-2, ajustándose a los siguientes lineamientos:

- Presentarán las hojas número 1 por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad.

- Presentarán las hojas número 2 por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a éstos planes y programas.

I) Podrán considerarse como instructores internos aquéllos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de entrenamiento y que impartan algún o algunos de los cursos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione el entrenamiento.

En este caso, el nombre de los instructores se deberá listar en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de instructor interno, con la información que en ella se solicita, anotando la empresa en la que el trabajador presta sus servicios, inmediatamente abajo de sus datos.

J) Para la presentación ante la Secretaría de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajaderas hayan convenido acerca de los planes y programas de entrenamiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la Forma DC-2A, según el

modelo anexo, en hojas de 28 x 21.5 cm. La presentación de esta forma se hará por triplicado ante la Dirección a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

EJEMPLO DE LA FORMA PARA PRESENTACIÓN RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (FORMA DC-2) E INSTRUCTIVO DE SU LLENADO.

Instrucciones Generales

- 1) Llénesse por triplicado
- 2) Escriba a máquina o con letra de molde
- 3) Esta forma consta de 2 hojas; llenar anverso y reverso de cada una y anoxar tantas hojas como se requieran de cada cara o lado de la forma.
- 4) Dejar en blanco los espacios que así nos lo indica puesto que es de uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo.

La Hoja 1 anverso de la forma DC-2 se llena de la siguiente manera:

DATOS GENERALES

- 1) Anotar el dato alfanumérico (RFC) de la empresa asignado por la Secretaría de Hacienda.
- 2) Anotar el registro patronal asignado por el IMSS.
- 3) Anotar con claridad la razón social de la empresa si es persona moral, o el nombre del patrón si es persona física.
- 4) Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarla geográficamente.
- 5) Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa, ejemplo: fabricación de artículos de plástico, compra-venta de artículos para el hogar, etc.
- 6) Marcar con una "X" los cuadros correspondientes al tipo de contratación existentes en la empresa.
- 7) En el caso de que la empresa se rija por contratación colectiva o por contrato ley, deberá anotarse la fecha de su celebración, revisión o prórroga.

La Ley Federal del Trabajo establece por:

CONTRATO INDIVIDUAL: cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

CONTRATO COLECTIVO: es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

CONTRATO LEY.- es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la Industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional.

- 8) Anotar el número total de trabajadores que laboran en la empresa, incluyendo a los contratados por tiempo o por obra determinada.

CARACTERÍSTICAS DEL PLAN.

- 9) Indicar el número de establecimientos en los cuales rija el Plan, anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los 3 cuadros, debiendo proporcionar en su caso, los datos generales de los otros establecimientos; asimismo, anotar la fecha de inicio y de terminación de la capacitación o adiestramiento.

10) Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales.

Cuando el plan sea por etapas, indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presentan.

11) Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles.

- Alfabetización
- Primaria Intensiva
- Secundaria Abierta

El nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no deberá abarcar para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos, ni más de dieciocho las otras formas, ni deberá representar más del 40% de la duración del programa de entrenamiento relativo, calcularla en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

12) Tratándose de personas físicas deberá firmar el patrón o su representante legal, y en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

13) Cuando en la empresa rija contratación colectiva, deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en caso de no existir contratación colectiva, el o los representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

La hoja 1 reverso del formato DC-2 se detalla de la siguiente manera:

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

14) Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

15) Anotar el número total de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

16) Indicar el número de etapas que comprende el Plan, señalando el número de cada etapa, las fechas de inicio y de terminación y el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas.

El número de etapas que comprende el Plan, dependerá de la estrategia seguida por la empresa. A modo de ejemplo se señalan 4 etapas sin embargo, la empresa adoptará el número de etapas que sea necesario, siempre y cuando no rebase el período de cuatro años establecido por la Ley Federal del Trabajo.

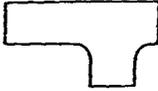
La hoja 2 anverso del formato DC-2 se llena de la siguiente manera:

NOMBRE DE LOS PROGRAMAS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES.

17) Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que conforman los programas de entrenamiento. Si el plan es por etapas, señalar únicamente los puestos de trabajo a capacitar de acuerdo con la etapa que corresponda.

18) Anotar el nombre de cada uno de los programas generales o específicos, según se trate.

19) Anotar el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integran los programas específicos y los módulos del programa general en su caso, asignándoles un número progresivo. En caso de que un mismo curso sea impartido a varios puestos de trabajo, anotar únicamente el número progresivo asignado la primera vez, dejando en blanco las columnas correspondientes al contenido temático y objetivo(s).



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 (1)
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS (2)

I- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: (3)			
CALLE (4)	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C. P.	
MUNICIPIO	NO SE LLENE	ENT FEDERATIVA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (5)			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY (7)	Nº TOTAL DE TRABAJADORES (8)	
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/> (6)	DIA MES AÑO	HOMBRES	MUJERES
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>			

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN (9)	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: (10)		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL [] DIA [] MES [] AÑO AL [] DIA [] MES [] AÑO	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES	
	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE (11)		
	ALFABETIZACION	PRIMARIA	SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (12)	NOMBRE Y FIRMA DEL SINDICATO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MISTA (13)
NOMBRE	NOMBRE
FIRMA	FIRMA

HOJA 1 ANVERSO

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

FORMA-DC-2

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 TRABAJOS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
(14)	(15)	(16)															

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

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENA)
17	18	19	20	21	

V.-MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
 NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SERIE O, ORDEN, APODO 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		
(22)	(23)	(24)	(24)	(24)	(25)	(25)	(26)	(26)

20) Anotar únicamente para cada curso o evento los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de éstos.

Se entiende por objetivos ,aquéllos que enuncian los alcances que pretenden lograr con eficiencia el participante que está sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, enuncian la función que el participante desempeñará al concluir el curso.

21) Anotar únicamente para los cursos su contenido temático.

El contenido temático es la agrupación de conceptos, cuya relación conforma una área específica de conocimiento.

El reverso de la hoja 2 del formato DC-2 se detalla de la siguiente manera:

MODALIDAD Y DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS.

22) Anotar progresivamente el número asignado a los cursos, eventos o niveles educativos de los programas generales de acuerdo con el apartado IV .

23) Anotar para cada uno de los cursos el número de horas en que se impartirá.

24) Anotar el nombre, el número de Registro Federal de Contribuyentes y el puesto de los trabajadores que teniendo éste carácter en los términos de la Ley Federal del trabajo imparten cursos de capacitación y adiestramiento.

Se entiende por instructor interno a 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 laboral, 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 Secretaría del Trabajo o del plan común al que esté integrado el centro en el que labora.

25) Anotar el nombre y número de registro, ante la Secretaría del Trabajo, del instructor externo independiente o de la institución capacitadora que impartirá los cursos.

26) Anotar el número de registro de los programas generales a los que se adhieren y el nombre del agente capacitador titular de los mismos.

En caso de impartirse niveles educativos, de alfabetización, primaria intensiva o secundaria abierta, indicar en esta columna el nombre y el número del Registro Federal de Contribuyentes del asesor que los impartirá.

2. FORMATO PARA LA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (FORMATO DC-2).

INSTRUCTIVO DE LLENADO.

Instrucciones Generales

Formato DC-2A

1) Llenar por triplicado

2) El formato consta de 1 hoja, llenar anverso y reverso y anexar tantas hojas como se requieran de cada lado del formato.

3) Escribir a máquina o letra de molde

4) Dejar en blanco los espacios que se indican para uso exclusivo de la Secretaría.

El llenado de la hoja 1 anverso del formato se hará de la siguiente manera:

DATOS GENERALES

- 1) Anotar el dato alfanumérico que le haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda.
- 2) Anotar con claridad la razón social de la empresa en caso de que sea moral, si es de una persona física, anotar el nombre del patrón.
- 3) Detallar con precisión cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa o patrón, que permitan ubicarlo geográficamente.
- 4) Anotar el número con el cual quedó registrado el plan de la empresa ante la Secretaría del Trabajo.
- 5) Anotar el número del oficio mediante el cual la Secretaría del Trabajo otorgó el registro del plan.

TIPO DE MODIFICACION

6) El tipo de modificaciones que puede marcar la empresa son:

- R.F.C. de la empresa
- No. de establecimientos
- No. de trabajadores por puesto
- No. de trabajadores a nivel educativo
- Periodo que abarca el plan
- Denominación de puestos
- Duración de las etapas
- Programas específicos
- Programas Generales
- Instructores internos
- Instructores externos
- Duración de los cursos
- Nombre o razón social de la empresa
- Otras modificaciones

La empresa debe marcar cuáles de las modificaciones anteriores hará al registro del plan.

FIRMA DE MODIFICACIONES DE LA EMPRESA.

- 7) Anotar el nombre y firma del patrón o del representante legal de la empresa.
- 8) Cuando en la empresa rija contratación colectiva deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en caso de no existir este tipo de contrato deberá firmar el representante o representantes de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

El llenado de la hoja 1 reverso se hará de la siguiente manera:

ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES.

- 9) Anotar el número clave de la modificación de acuerdo con la o las señaladas en el formato.
- 10) Anotar los datos señalados en el plan y programas registrados en la Secretaría del Trabajo.
- 11) Anotar los datos que sustituyen a los manifestados en el plan registrado.
En el caso de que se contemplen instructores, deberá señalarse el puesto y Registro Federal de Contribuyentes cuando sean internos y cuando los instructores sean externos deberá anotarse el número de registro que la Secretaría del Trabajo les asignó.



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

RFC DE LA EMPRESA O PATRON **(1)**

I. - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (2)			
CALLE (3)	No. EXT	No. INT	TELEFONO
COLOMA	POBLACION	C.P.	NO. N. LLEN
MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA		
No. DE REGISTRO DEL PLAN (4)		No. DEL OFICIO DE REGISTRO (5)	

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 (6) <input type="checkbox"/>	12 - DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIV. EDUC. <input type="checkbox"/>
3 - No. DE TRABAJADORES POR PUESTO <input type="checkbox"/>	8 - PROGRAMAS ESPECIFICOS <input type="checkbox"/>	13 - NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON <input type="checkbox"/>
4 - No. DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC. <input type="checkbox"/>	9 - PROGRAMAS GENERALES <input type="checkbox"/>	14 - OTRAS MODIFICACIONES <input type="checkbox"/>
5 - PERIODO QUE ABARCA EL PLAN <input type="checkbox"/>	10 - INSTRUCTORES INTERNOS <input type="checkbox"/>	

III. - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO GRAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DE LO LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
(7)	(8)
NOMBRE	NOMBRE
FIRMA	FIRMA

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
9	10	11

HOJA : REVERSO

→ ANEXAR TANTAS HOJAS COMO SEA NECESARIO

3. FORMATO PARA LA CONSTITUCION DE LAS COMISIONES MIXTAS.

Recordemos que en el capítulo III hicimos mención de la Base Legal de las Comisiones Mixtas, aquí sólo haremos referencia al formato de registro que se utiliza ante la Secretaría del Trabajo, pero antes apuntaremos algunas de las recomendaciones hechas por dicho organismo:

a) A las empresas con más de 20 trabajadores se recomienda integrar una sola Comisión Mixta, la cual puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la cantidad de mano de obra que ocupe.

b) En empresas con mayor personal podrán constituirse más de una Comisión Mixta toda vez que las relaciones laborales así lo requieran.

c) Recordando que tanto trabajadores como patrones deberán elaborar las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión, ésta deberá contener entre otros aspectos:

-Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones

-Funciones específicas que deberán de realizar

-Organización interna de la comisión

-Duración del cargo de los representantes

-Periodicidad y condiciones de las reuniones

-Normas de operación para los acuerdos de la comisión

-Normas de operación para el registro y control de actividades

-En su caso, normas de operación a que se sujetarán las Subcomisiones Mixtas y la periodicidad en que presentarán sus Informes.

d) Se recomienda que las comisiones lleven a cabo un registro escrito de sus actividades.

e) Las empresas informarán de la constitución de las Comisiones a la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente

f) Debido a que las subcomisiones Mixtas sirven sólo de apoyo a la Comisión no requieren de registro por parte de la Secretaría.

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO.

A) Para la presentación del informe relativo a la Integración de las Comisiones Mixtas se emplea el Formato DC-1 Impresa en una hoja de 28 x 21.5 cm.

El formato deberá ser presentado debidamente requisitado y presentado por triplicado.

En el caso de Comisiones Mixtas de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar una lista con el nombre y firmas de los trabajadores representados.

B) 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 dichas modificaciones con el propósito de actualizar los datos. Para tal efecto se llenará el Formato DC-1A al mismo tamaño y en las condiciones del anterior.

Hoja 1 anverso del formato DC-1 se detalla de la siguiente manera:

DATOS DE LA EMPRESA.

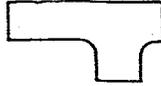
1) Anotar la razón social de la empresa si es una entidad moral, si es de una persona física anotar el nombre del patrón.

2) Anotar el RFC otorgado por la Secretaría del Trabajo

3) Anotar el número de registro otorgado por el IMSS

4) Detallar con precisión cada uno de los datos del domicilio de la empresa o patrón que permitan ubicarlo geográficamente

5) Anotar la actividad a que se dedica la empresa



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. I.M.S.S.		
1		2		3			
CALLE	4	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 GIRO DE LA EMPRESA					5		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
6	7	8
		INDIVIDUAL COLECTIVO LEY

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				NO REGISTRO	
9					
CALLE	10	NO EXT	NO INT	COLONIA	CODIGO POSTAL
POBLACION	MPIO O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)			

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA
(11)	(12)	(13)

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA _____ MES _____ AÑO _____ (14)
 DURACION EN EL CARGO _____ (15) (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL _____ Y DOMICILIOS _____ (16)

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA) (17)
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO) (18)

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES _____ (19) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	POR LA EMPRESA _____ (20) NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL LUGAR Y FECHA _____ (21)
--	--

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

DATOS DE LOS TRABAJADORES.

- 6) Anotar el número total de trabajadores de la empresa
- 7) Anotar el número de trabajadores que integra la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- 8) Anotar el número de trabajadores que se rijan en cualquiera de los casos de contratación mencionada

DATOS DEL SINDICATO

- 9) Anotar la denominación del sindicato y su registro otorgado por la Secretaría del Trabajo
- 10) Detallar los datos del domicilio del sindicato para que se le ubique geográficamente

La hoja 1 reverso del formato DC-1 se llena de la siguiente manera:

CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA

- 11) Recordar que el número de representantes de los trabajadores como de los patrones deberá ser el mismo.
Anotar el nombre completo de cada uno de los representantes
- 12) Anotar a cada uno de los representantes su R.F.C
- 13) Deberá ir la rúbrica de cada uno de los representantes
- 14) Indicar el día, el mes y el año en que iniciará las funciones la Comisión
- 15) De acuerdo a las Bases Generales de funcionamiento indicar la duración en el cargo de los representantes en la Comisión Mixta
- 16) Indicar el número de establecimientos para los cuales rige la Comisión o indicar sus domicilios

DOCUMENTACION ADJUNTA.

- 17) Al presente formato debe anexarse las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión debidamente firmadas.
- 18) En caso de que no haya Sindicato deberá anexarse al presente formato la relación de los trabajadores representados con la firma de certificación de la mayoría.

CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA

- 19) Anotar el nombre y la firma del Secretario General del Sindicato o Representante legal de los trabajadores (CUANDO NO EXISTA SINDICATO)
- 20) Por la empresa deberá firmar el patrón o el representante legal de la empresa
- 21) Anotar el lugar y la fecha en que se suscribe el presente documento.

FORMATO PARA LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA.

Las instrucciones generales para la presentación del formato son las siguientes:

- Presentar por triplicado
- Llenar a máquina o con letra de molde el formato
- Dejar en blanco el espacio denominado NUMERO DE ENTRADA y los espacios de uso exclusivo de la Secretaría

La hoja 1 anverso del formato DC-1A se detalla de la siguiente manera:

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

- 1) Anotar el nombre completo de la empresa, ya sea persona física o moral.
- 2) Anotar correcta y detalladamente el domicilio de la empresa a fin de ubicarla geográficamente

- 3) Anotar el número de registro de la Comisión Mixta designado por la Secretaría del Trabajo
- 4) Anotar el número de folio de oficio en el cual se hace constar en la Secretaría el registro de la Comisión
- 5) Este espacio es de uso exclusivo de la Secretaría
- 6) Con el propósito de conservar comunicación con las empresas anotar la dirección en donde se reciba correspondencia, que sea diferente a la anterior.

ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION.

- 7) Anotar los nombres de las personas que fungieron como representantes de los trabajadores ante la Comisión y su RFC.
- 8) Anotar los nombres de los representantes de los trabajadores de la Comisión Mixta actuales, su RFC y su firma.

ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS PATRONES ANTE LA COMISION.

- 9) Anotar los nombres de las personas que fungieron como representantes patronales de la Comisión
- 10) Anotar los nombres de los representantes patronales actuales con su RFC y su firma.

MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO

- 11) Se indicarán las modificaciones ocurridas en las Bases Generales, especificando que puntos fueron objeto de modificación.

MODIFICACION DE LA EMPRESA O SINDICATO.

- 12) Se enlistan los tipos de modificación que pueden ocurrir
- 13) Se anotan los datos que serán objeto de modificación
- 14) Se anotan en forma clara y completa los datos actuales modificados.

CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION.

- 15) Anotar el nombre y la firma del patrón o representante legal de la empresa
- 16) Anotar el nombre y firma del Secretario General del Sindicato o del representante legal de la empresa
- 17) Anotar el lugar y la fecha en que se suscribe la presente.

4. FORMATO PARA LA PRESENTACION Y REGISTRO DE LOS PLANES DE ENTRENAMIENTO PARA EMPRESAS CON MENOS DE 20 TRABAJADORES EN FORMATO UNICO.

Con el objeto de simplificar y agilizar los trámites de su autorización y registro, para dar cumplimiento al programa de Simplificación Administrativa, tomando en cuenta que un gran número de empresas establecidas en el país se integran hasta con 19 trabajadores cada una, se manifestó la necesidad de simplificar aún más los formatos de registro para que este tipo de empresas cumpla sus obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento.

Lo anterior condujo al establecimiento de un formato único que integra el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y la presentación del Plan, de los Programas de Capacitación y Adiestramiento, para ello se establecieron los siguientes criterios:

- 1) Para el informe de la Comisión Mixta y la presentación del Plan de capacitación correspondientes antes la Secretaría del Trabajo las empresas que tengan hasta 19 trabajadores podrán utilizar la forma DC-U.
- 2) El manejo de la forma DC-U se ajusta a los siguientes lineamientos:
 - a) se llevará por triplicado

- b) se llenará a máquina o con letra de molde
- c) Esta forma consta de 1 hoja, llenar anverso y reverso y anexar cuantas hojas sean necesarias.
- d) Se dejarán en blanco los espacios que así se indique para ser llenados exclusivamente por la Secretaría

La hoja 1 anverso del formato DC-U se detalla de la siguiente manera:

DATOS GENERALES.

- 1) Anotar con claridad la razón social de la empresa si es persona moral o el nombre del patrón si es persona física.
- 2) Anotar el RFC
- 3) Anotar el registro otorgado por el IMSS
- 4) Anotar correctamente el domicilio de la empresa a fin de ubicarla geográficamente
- 5) Describir la actividad a la que se dedica la empresa
- 6) Anotar el número total de trabajadores que laboran en la empresa
- 7) Anotar el total de trabajadores por sexo

CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA.

- 8) Anotar el nombre de la persona que representará al patrón ante la Comisión y el que lo hará por parte de los trabajadores
- 9) Cada representante deberá necesariamente asentar su firma
- 10) Anotar el R.F.C. de ambos representantes
- 11) Anotar la fecha en que la Comisión Mixta iniciará actividades
- 12) Anotar el número de años en que los miembros de la Comisión fungirán como representantes
- 13) Anexar las Bases Generales del Funcionamiento de la Comisión, las cuales deberán estar firmadas por sus integrantes
- 14) Marcar con una X el tipo de contrato

CARACTERISTICAS DEL PLAN

- 15) Indicar el número de establecimientos en los cuales regirá la Comisión y el plan anotando ceros a la izquierda cuando la cifra no abarque los tres cuadros; anexar los datos sobre domicilio y registro del IMSS, de los otros establecimientos
- 16) Período total que abarca el plan (fecha de inicio y terminación)
- 17) Numerar la o las etapas que comprende el plan indicando para cada una ellas su fecha de iniciación y terminación.
- 18) Anotar el número de trabajadores que serán capacitados por programas específicos como por programas generales. Cuando los programas sean presentados parcialmente indicar el número de trabajadores comprendidos en las etapas que se presentan
- 19) Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles: alfabetización, primaria y secundaria
- 20) Tratándose de personas físicas anotar el nombre y firma del patrón o su representante legal; en caso de ser persona moral; el representante legal de la empresa
- 21) Cuando la empresa rija contratación colectiva anotar la firma y el nombre del Secretario General del Sindicato; en caso de no existir sindicato anotar el nombre y firma del representante de los trabajadores ante la Comisión



**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

No DE ENTRADA: NO SE LLENE

I DATOS GENERALES 19 TRABAJADORES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (1)			R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON (2)		
CALLE	No EXT	No INT	CP	REGISTRO PATRONAL DEL IMSS (3)	
COLONIA (4)	POBLACION		TELEFONO	APARTADO POSTAL	
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA		NO SE LLENE	
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (5)	NO SE LLENE	No TOTAL DE TRABAJADORES (6)	HOMBRES (7) MUJERES		

II CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (En caso de estar vigente la Comisión Mixta, llenarse únicamente el apartado sobre inicio de actividades y duración en el cargo)

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION (11)
NOMBRE (8)	FIRMA (9)	R.F.C. (10)	NOMBRE	FIRMA	R.F.C.	
						DURACION DEL CARGO (12)

ANEXAR BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (13) TIPO DE CONTRATO (14) INDIVIDUAL COLECTIVO LEY

III CARACTERISTICAS DEL PLAN

No DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y LA COMISION MIXTA (15) PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> AL <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> (16) <small>DIA MES AÑO DIA MES AÑO</small>	ETAPAS DE CAPACITACION (17) <small>Numero progresivamente (1) si etapas que comprende el plan</small> Periodo que abarca la etapa: DEL <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> AL <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> DEL <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> AL <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> DEL <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> AL <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	No DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR (18) PROGRAMAS ESPECIFICOS PROGRAMAS GENERALES	
		No DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE ALFABETIZACION PRIMARIA (19) SECUNDARIA	

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; text-align: center;"> (20) NOMBRE </div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; text-align: center;"> FIRMA </div>	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 <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; text-align: center;"> (21) NOMBRE </div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; text-align: center;"> FIRMA </div>
--	--

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	OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONALIA 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 Instructores
(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)

HOJA 1 REVERSO *ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS
 LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD. FORMA DC U

El reverso de la hoja 1 formato DC-U se detalla de la siguiente manera:

DESCRIPCION DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA.

22) Identificar por puesto de trabajo el número de etapa en la cual se impartirá la capacitación a los trabajadores que lo ocupan, con base en la última numeración progresiva señalada en el espacio 17

23) Denominar todos y cada uno de los puestos de trabajo que integran la empresa, siguiendo el orden en que serán capacitados

24) Anotar el número de trabajadores que ocupan cada puesto de trabajo denominado en el espacio anterior

25) Anotar el nombre de cada uno de los cursos que integran los programas específicos del programa general en su caso con los que se capacitará a los trabajadores de cada puesto de trabajo

26) Anotar por cada curso, el total de horas en que será impartido

27) Anotar los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de cada curso

28) Identificar por cada curso el tipo de agente capacitador que lo impartirá, conforme a las claves siguientes

- (1) Si se trata de institución capacitadora
- (2) si se trata de instructor externo
- (3) si se trata de instructor interno
- (4) si se trata de agente auxiliar
- (5) si se trata de asesor de educación básica

29) Anotar el nombre del agente capacitador respectivo

30) Para los casos (1) y (2) del tipo de agente capacitador anotar necesariamente el número de registro otorgado por la Secretaría del Trabajo

Para los casos (3), (4) y (5) proporcionar el R.F.C

31) Cuando el agente capacitador sea interno, anotará el puesto de trabajo que ocupe en la empresa.

5. FORMATO PARA LAS LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios :

1.- Las constancias de habilidades laborales tendrán 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 de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el Plan de Capacitación y Adiestramiento aprobado por la Secretaría del Trabajo.

2.- 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 adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación ,deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos ,el número de registro que se proporcionará será el que se tenga como Registro Federal de Contribuyentes.

3.- Para la expedición de las constancias laborales se empleará la forma DC-4, que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.

Tales constancias son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

4.- Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría según artículo 153 V de la Ley Federal del Trabajo ,se formularán en la Forma DC-5, que podrán imprimirse en hojas del tamaño de la forma anterior.

Estas listas se presentarán por triplicado ante la Dirección a su cargo directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

5. Deberá anexarse también una copia de las constancias de habilidades laborales relacionadas.

6. INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LAS LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES .

- 1) La forma DC-5, deberá presentarse por triplicado, debiendo incluirse una copia de las constancias laborales (forma DC-4) relacionadas en las respectivas listas.
- 2) Escribir a máquina o con letra de molde
- 3) Dejar en blanco los espacios para uso exclusivo de la Secretaría
- 4) Marcar con una X los espacios que se presenten en con alternativas

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.

- 1) Anotar el día el mes y el año en que se otorga la Constancia al trabajador cuando éste haya llevado y aprobado la totalidad de los cursos de capacitación y/o adiestramiento dirigidos a sus puestos de trabajo, conforme al Plan y programas registrados.
- 2) Señalar el nombre del trabajador capacitado y/o adiestrado a quien se expide la constancia, así como su Registro Federal de Contribuyentes.
- 3) Anotar la denominación del puesto al que se dirigió la capacitación y/o adiestramiento conforme al plan y programa registrado
- 4) Anotar el nombre o razón social de la empresa o patrón, así como su Registro Federal de Contribuyentes, donde el trabajador presta sus servicios,
- 5) Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.
- 6) Señalar el número con el cual, quedó registrado el plan y programas de la empresa ante la Secretaría del Trabajo
- 7) Marcar con una X según sea el caso, el origen de la constancia, ya sea programa específico, adhesión a programas generales y examen de suficiencia o comprobación documental.
- 8) Anotar el mes y el año de inicio del primer curso y el mes y el año del término del último curso aprobado por el trabajador y que comprenden el total de la capacitación y/o adiestramiento a su puesto de trabajo de acuerdo al plan registrado.
- 9) Describir las actividades esenciales que se desarrollan en el puesto de trabajo a que se hace referencia en la constancia.

El reverso del formato DC-U se llena de la siguiente manera:

- 10) Relacionar el nombre de la totalidad de los cursos, eventos, niveles educativos y/o programas generales impartidos al trabajador conforme al plan de capacitación.
- 11) Anotar el nombre y el Registro Federal de Contribuyentes del o de los instructores internos que impartieron el o los cursos.
- 12) Señalar el nombre o denominación según sea el caso, y el número de registro ante la Secretaría del Trabajo del o los instructores externos independientes o entidades capacitadoras que impartieron el o los cursos.
- 13) Anote el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo del agente capacitador que impartió el programa
- 14) Anotar la totalidad de horas que comprendió cada uno de los cursos y/o programas generales de acuerdo con lo programado en el plan.
- 15) En ésta columna firmarán cada uno de los Agentes capacitadores que impartieron los cursos; en el caso de Instituciones de Capacitación, deberá firmar el representante

- 16) Anotar el número con el cual quedó registrada en la Secretaría del Trabajo, la Comisión Mixta de Capacitación de la empresa, misma que autentifica la Constancia de Habilidades Laborales
- 17) Anotar el nombre, RFC y la firma del representante de la empresa ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- 18) Anotar el nombre, RFC y firma de los trabajadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- 19) Firma del trabajador a quien se le otorga la constancia.

El anverso del formato DC-5 se llenará de la siguiente manera:

LISTA DE CONSTANCIAS LABORALES

- 1) Anotar el día, el mes y el año de presentación de la lista ante la autoridad
- 2) Anotar el nombre o razón social de la empresa o patrón, así como las claves de su RFC y el registro patronal del IMSS
- 3) Anotar la actividad específica a la que se dedica la empresa
- 4) Anotar el número con el cual quedó registrado el plan ante la Secretaría del Trabajo.
- 5) Se agrupará por puesto de trabajo a los trabajadores capacitados y/o adiestrados anotando únicamente el nombre de los trabajadores integrantes de dichos puestos a los cuales se les expidió la Constancia, su RFC y la fecha de expedición de la constancia (la fecha deberá coincidir con la señalada en la forma DC-4)

En caso de ser necesario, llenar esta parte del formato en los mismos términos utilizados en la última parte del anverso del formato.

- 6) Anotar el nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa como responsable de la información vertida en esta forma.

7. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

1. El representante legal de la empresa solicita en el módulo de recepción de la Secretaría del Trabajo, el registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. (sigue paso 2).
2. La Secretaría del Trabajo registra la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y, da número de registro (número patronal más clave de proporcionada por la Secretaría) al representante de la empresa. (sigue paso 3)
3. El representante legal de la empresa solicita el registro de los Planes de Capacitación y Adiestramiento en el módulo de recepción de la Secretaría, presentando original y dos copias de los mismos. (sigue paso 4).
4. La Secretaría del Trabajo recibe el original y las dos copias de los Planes y los analiza. (sigue paso 5).
5. ¿Cumple con los requisitos el Plan?:

-Si cumple. Sigue el paso 6.

-No cumple. Sigue paso 12.

6. La Secretaria del Trabajo emite el Oficio de notificación de Registro de los Planes de Capacitación y Adiestramiento, se queda con el original y entrega la copia al representante legal de la empresa. (sigue paso 7).

7. La empresa imparte los cursos de Capacitación y Adiestramiento. (sigue paso 8 si cumple con los requisitos el Plan; si no cumple, sigue el 13).

8. Una vez terminados los cursos la empresa entrega a la Secretaria la lista y la constancia de los participantes en original y dos copias (sigue paso 9).

9. La Secretaria recibe la lista y la constancia de habilidades laborales de los empleados capacitados (sigue paso 10).

10. La Secretaria sella el original y las dos copias de la lista y la constancia y entrega la copia al representante de la empresa (sigue el paso 11).

11. El representante de la empresa recibe la copia sellada y, termina el proceso.

12. La Secretaria emite oficio de requerimiento de modificaciones al Plan y lo entrega a la empresa (sigue paso 7)

13. La empresa imparte los cursos, recibe el oficio de las modificaciones emitido por la Secretaria y las realiza (sigue paso 14).

14. La empresa entrega las modificaciones a la Secretaria (sigue paso 15).

15. La Secretaria recibe las modificaciones (sigue paso 5).



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

FECHA EN QUE SE OTORGA		
(1)		
DIA	MES	AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR	REG. FED. DE CONT.
(2)	

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

(3)

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	REG. FED. DE CONT.
(4)	

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

POBLACION	C.P.	MUNICIPIO	ENT. FEDERATIVA
-----------	------	-----------	-----------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA	(5)
No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA	(6)

ORIGEN DE LA CONSTANCIA	(7)
PROGRAMA ESPECIFICO	<input type="checkbox"/>
ADMISION A PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>
EXAMEN DE SUFICIENCIA O COMPROBACION DOCUMENTAL	<input type="checkbox"/>
No. DE REG.	_____
CLAVE	_____

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR					
(8)					
FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO		FECHA DE TERMINACION DEL ULTIMO CURSO			
MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA
(9)

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

NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL.	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INST. EXT. IND. O INST. CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R. F. C.	NOMBRE	Nº DE REGISTRO	NOMBRE	Nº DE REGISTRO		
(10)	(11)	(11)	(12)	(12)	(13)	(13)	(14)	(15)

AUTENTICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON N.º DE REGISTRO (16)

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION

(17)
NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

(18)

(19)
NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA



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

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA		
		(1)
DIA	MES	AÑO

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (2)	REG FED DE CONT (2)
	REG IMSS (2)

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

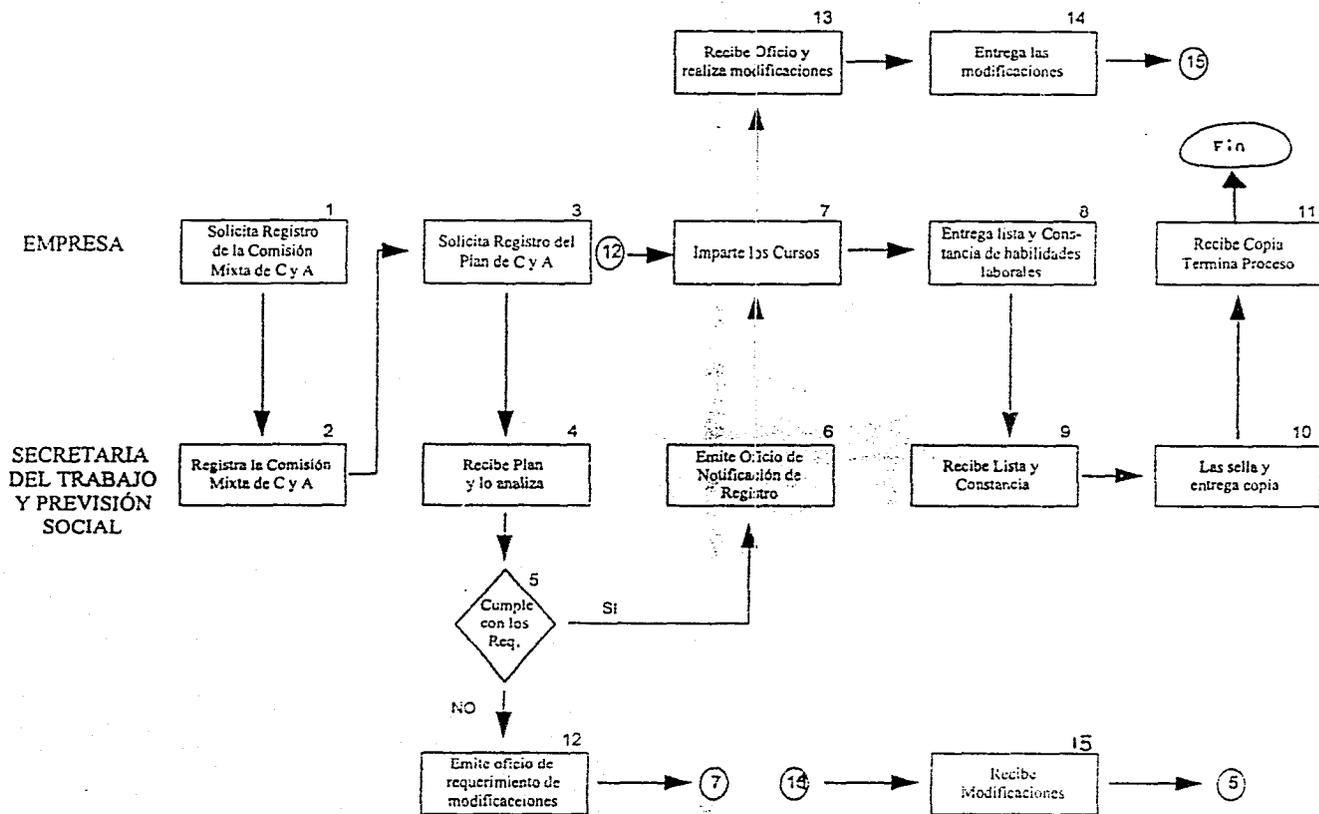
POBLACION	C P	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA
-----------	-----	-----------	--------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (3)	No DE REG DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (4)
--	--

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO (5)	C N O (NO SE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIO LA CONSTANCIA

Registro de la Comisión Mixta de C y A y del Plan de C y A ante la STPS



Abril '96

CAPITULO VIII

CASO PRACTICO

VII. CASO PRACTICO.

1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

A continuación analizaremos las características principales de los establecimientos que conforman la industria. Los datos que a continuación presentamos fueron tomadas de una encuesta que realizó la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados) a 655 establecimientos de donde se obtuvieron el ingreso promedio de ventas, el costo de instalación y la media de empleados que ocupa.

CARACTERISTICAS.

Restaurantes formales.

Este tipo de restaurantes son los más selectivos en cuanto a su clientela: Son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la industria. Sus platillos principales son carnes, pescados y mariscos. Emplean una media de 55 empleados y tiene un ingreso promedio 3 mil 155 millones de pesos anuales. Son restaurantes con un mayor costo promedio de instalación.

Restaurantes especializados.

Este tipo de restaurantes, como su nombre lo indica, se especializan en platillos determinados. En general, ofrecen carnes y platillos especiales de diversas cocinas del mundo como la mexicana, japonesa, italiana, etc. Estos establecimientos son menos selectivos, en relación a los formales, ya que atienden un mayor promedio de clientes, a precios más bajos. Emplean una media de 57 empleados y tienen un ingreso promedio de 3 mil 099 millones de pesos anuales. Dentro de la encuesta, este tipo de restaurantes son los que tienen el menor costo de instalación promedio.

Restaurantes informales.

Son restaurantes que por su menor precio atienden a un mercado más masivo de clientela respecto a los formales y especializados. Este tipo de restaurantes también se especializan en platillos determinados. Son los restaurantes con el menor ingreso promedio con 2 mil 341 millones de pesos anuales y emplean a 43 personas en promedio.

Restaurantes de comida rápida (fast food)

Estos establecimientos se especializan en el servicio de comida rápida (pizzas, hamburguesas y similares). Debido al tipo de servicio que otorgan, son los que tienen un mayor nivel de ventas por asiento y por empleado y tienen también el menor nivel de empleo promedio de 36 personas por establecimiento. Sus ventas en promedio son de 2 mil 832 millones de pesos anuales.

Cafeterías.

Este tipo de restaurantes tienen el menor precio promedio por cliente, aunque esto se debe a que su mayor flujo de ingresos se deriva por la venta de café. Sin embargo, por lo general ofrecen alimentos complementarios de cocinas internacionales, desde desayunos hasta carnes, aves y pescados. Generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que hace que sean los establecimientos que captan al mayor número de clientes y alcanzan el mayor nivel de ventas promedio por establecimiento por 4 mil 239 millones anuales. Por su nivel de organización, también son los establecimientos que mayor empleo promedio registran de 75 personas por establecimiento, aunque son el tipo de establecimiento más caro de instalar.

ANALISIS DE LAS VENTAS.

De los restaurantes antes mencionados la encuesta realizada por CANIRAC nos indica que, mientras que en promedio las ventas crecieron en casi todos los restaurantes, las de los restaurantes formales e Informales cayeron debido, posiblemente, por la ley de "no deducibilidad" de los gastos de representación.

El único tipo de restaurante que no registró la caída de sus ventas fue el FAST FOOD y esto se puede deber a que este tipo de restaurantes ha venido incrementando sensiblemente su oferta, lo que le ha permitido captar gradualmente mercados más globales, aunque desplazando a otro tipo de restaurantes, como los Informales.

ANALISIS DE INGRESOS.

En cuanto a las fuentes y los usos de los recursos que capta la industria restaurantera, en general, los mayores ingresos se obtienen por comidas y en segundo lugar por desayunos y cenas. Sin embargo, existen excepciones como el caso de fast food y cafeterías, que los primeros obtienen un alto ingreso por comidas y por el servicio de comidas para llevar, en tanto que las cafeterías dependen más de los desayunos que el resto de los restaurantes.

INVERSION Y EXPANSIÓN DE CADENAS.

Respecto a los propósitos de expansión, prácticamente todos los restaurantes manifiestan su intención de hacerlo y fundamentalmente la tendencia de expansión es para lugares como el Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, Puebla y el estado de Morelos principalmente.

La distribución geográfica de los establecimientos de las principales cadenas de restaurantes, denominados DICARES, actualmente se encuentran distribuidos de la siguiente manera: D.F., 64% de los establecimientos, Estado de México 7.4%, Jalisco 6.6% y Nuevo León 4.8% de los establecimientos.

Respecto a las inversiones en nuevos establecimientos se han dado sobre todo en los segmentos de cafeterías y fast food, que son los que más han crecido en los últimos años.

EVOLUCION DEL SECTOR RESTAURANTERO EN MEXICO.

El año en que el sector restaurantero enfrentó los mayores niveles de demanda (y por tanto de ventas reales) fue 1982. Sin embargo, el año siguiente y hasta 1986, la crisis en que se vió el país se reflejó en un menor ingreso real de los consumidores y una menor actividad empresarial.

No obstante de 1987 a 1991 la demanda por éstos servicios se reactivó como resultado de la mayor estabilidad económica, el mayor flujo de turistas y del crecimiento del ingreso nacional; sin embargo, dada la situación en que quedó el país en los últimos meses por la devaluación de la moneda, la actividad económica del país en ésta industria volvió a frenarse y el sector tuvo que sacrificar empleos, lo que en otras crisis pudo sostener.

APORTACIÓN DE LA INDUSTRIA A LA ECONOMIA.

De acuerdo a la CANIRAC la aportación de la industria restaurantera a la economía nacional es del 2% del PIB y del empleo formal de la economía. De hecho, por cada billón de pesos captado, la industria restaurantera otorga en promedio 15 mil empleos, en tanto que la industria hotelera solo aporta 9 mil ocupaciones.

Además, prácticamente el total de empleo generado por la industria restaurantera es de bajos niveles de calificación. Por esto, la industria ofrece oportunidades de trabajo a empleados no calificados, que encuentran dificultades para emplearse en industrias donde se requiere un nivel más elevado de calificación. Si a esto se le adiciona el hecho de

que los niveles de ingreso por empleado de la industria son tales, que con la misma nómina, el sector restaurantero podría estar dando empleo a una tercera parte de los trabajadores del campo, su importancia para generar empleos remunerados competitivamente no se puede menospreciar.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera ANTE EL TLC.

A nivel macroeconómico, los resultados esperados del TLC sobre la economía nacional son un aumento en el nivel de inversión fija, tanto de fuentes nacionales como extranjeras. una redistribución de ingresos, favoreciendo al sector obrero, la reducción de los costos unitarios de producción de mercancías y una resignación de la producción hacia sectores con ventajas comparativas.

Sin embargo, a nivel sectorial, habrá industrias ganadoras y perdedoras, ya que algunas industrias competitivas incrementarán su volumen de actividad, mientras que otros sectores se verán inmersos en un mercado competido con importaciones a menor precio.

La proporción de la industria restaurantero mexicana frente a su similar norteamericana fue del 5.4%, lo que indica que la industria restaurantero norteamericana es casi 20 veces más grande que la mexicana. Además, las cadenas restauranteras de los Estados Unidos encuentran financiamientos más competitivos en cuanto a plazos y costos que sus similares en México. Estos elementos ponen en desventaja a la industria restaurantero mexicana ante el TLC. Por tanto lo que requiere la industria restaurantero para aprovechar oportunidades y evitar los riesgos del TLC es capitalizarse en términos de sistemas, equipos y uso de materias primas competitivas.

En la realidad, lo que sucede con empresarios mexicanos con respecto a restaurantes de comida rápida es que compran las franquicias de las cadenas de restaurantes del extranjero.

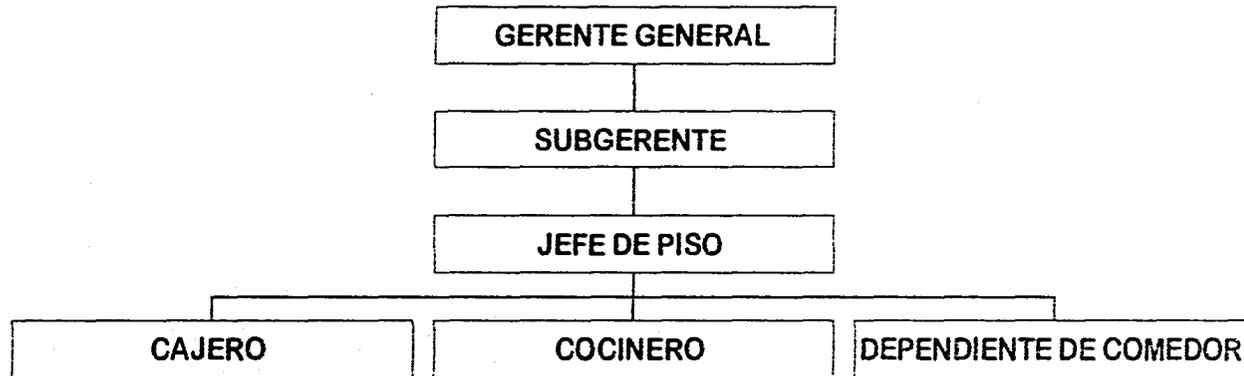
2. RESEÑA DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA.

Comienzan a la mitad de los 50's y tuvieron un gran crecimiento durante los 60's y setentas. En México se siguen abriendo debido al auge que tienen en el mercado.

La razón primordial por lo que la gente come en estos restaurantes es el servicio, los clientes buscan una comida que requiera de un mínimo de esfuerzo y planificación, el tiempo para comer es breve por lo que el tiempo de espera debe ser tan corto como sea posible. Sin embargo, la calidad es otro factor importante para que las visitas de los clientes a los restaurantes sean regualres, la comida debe de estar proporcionada con ingredientes con calidad, cocinada al gusto y servida de una manera atractiva.

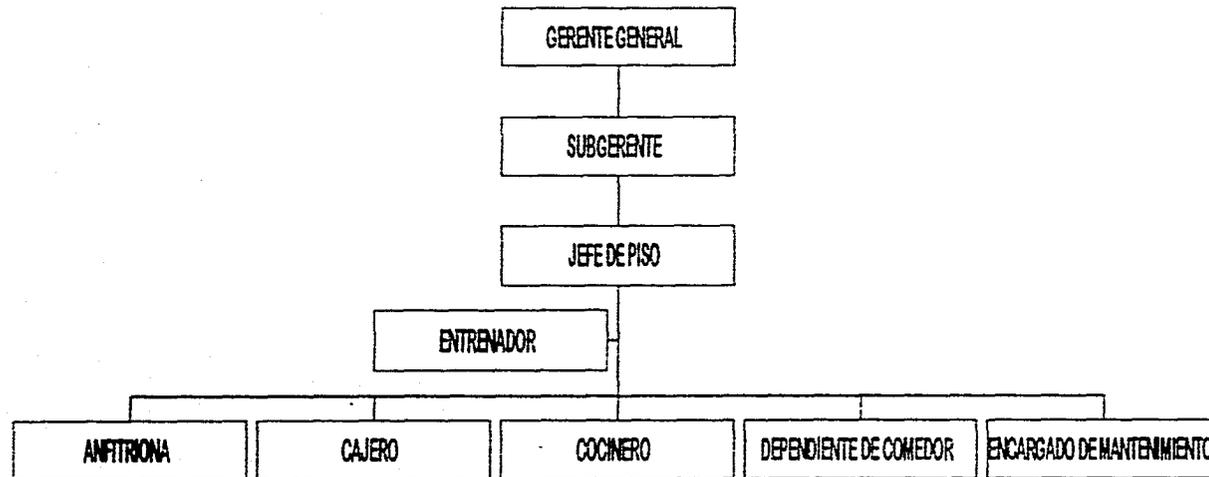
A continuación se presentan los modelos generales y propuestos de la estructura, de las operaciones y de la integración del recurso humano del personal operativo de este tipo de restaurantes.

ESTRUCTURA GENERAL PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA



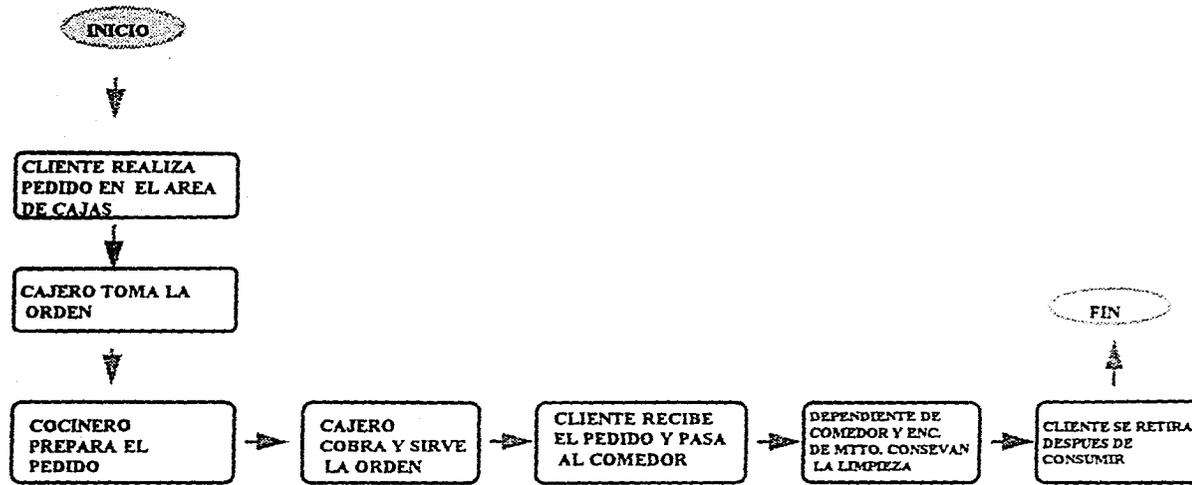
MODELO 1

ESTRUCTURA PROPUESTA PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA
HAMBURGUESA MEXICANA S.A.



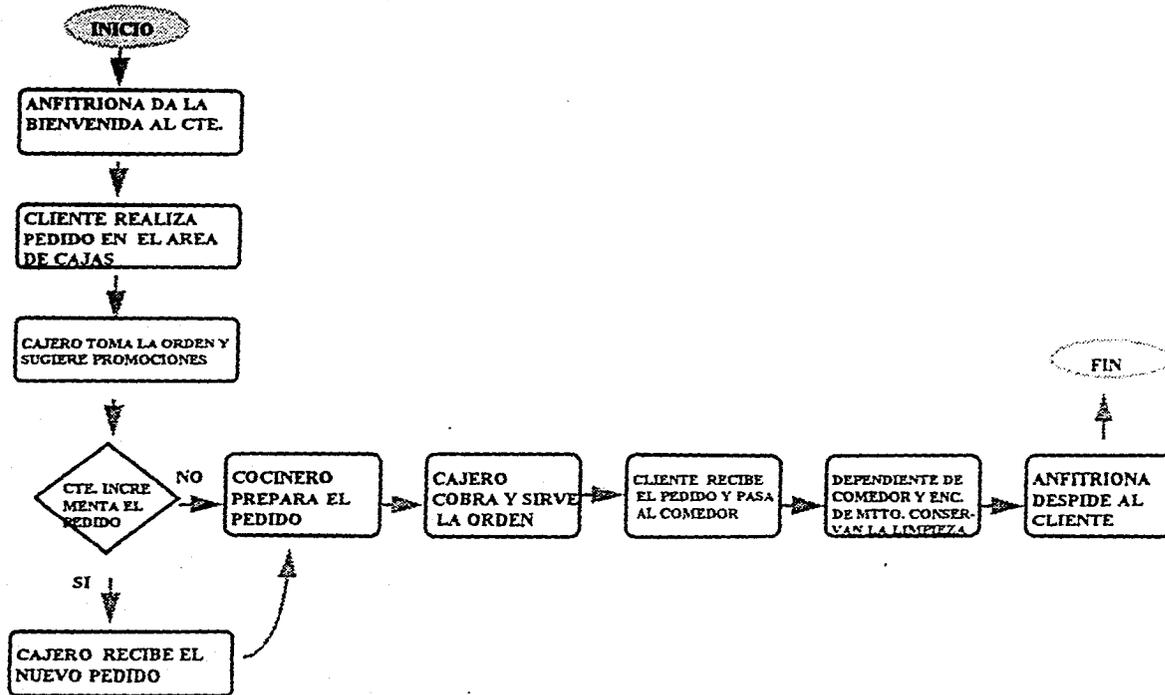
MODELO 2

MODELO GENERAL DE OPERACION DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA



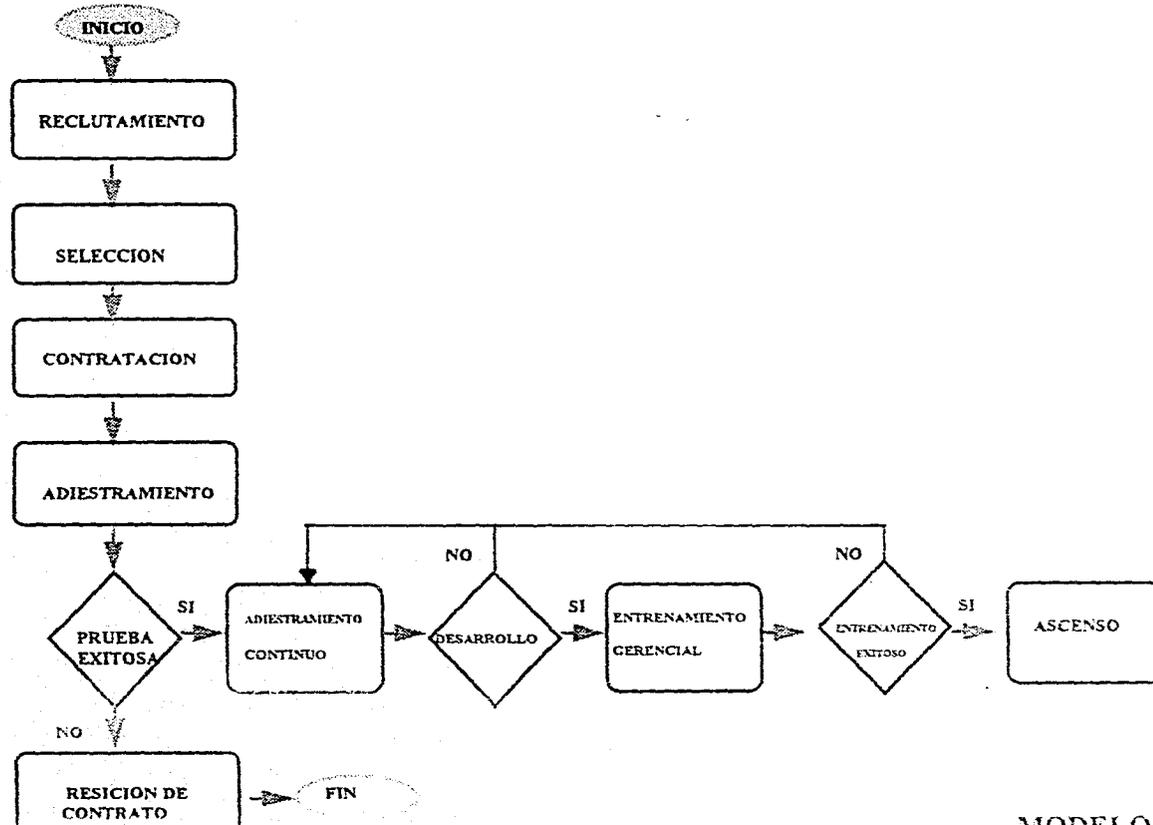
MODELO 3

MODELO PROPUESTO DE OPERACION DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA



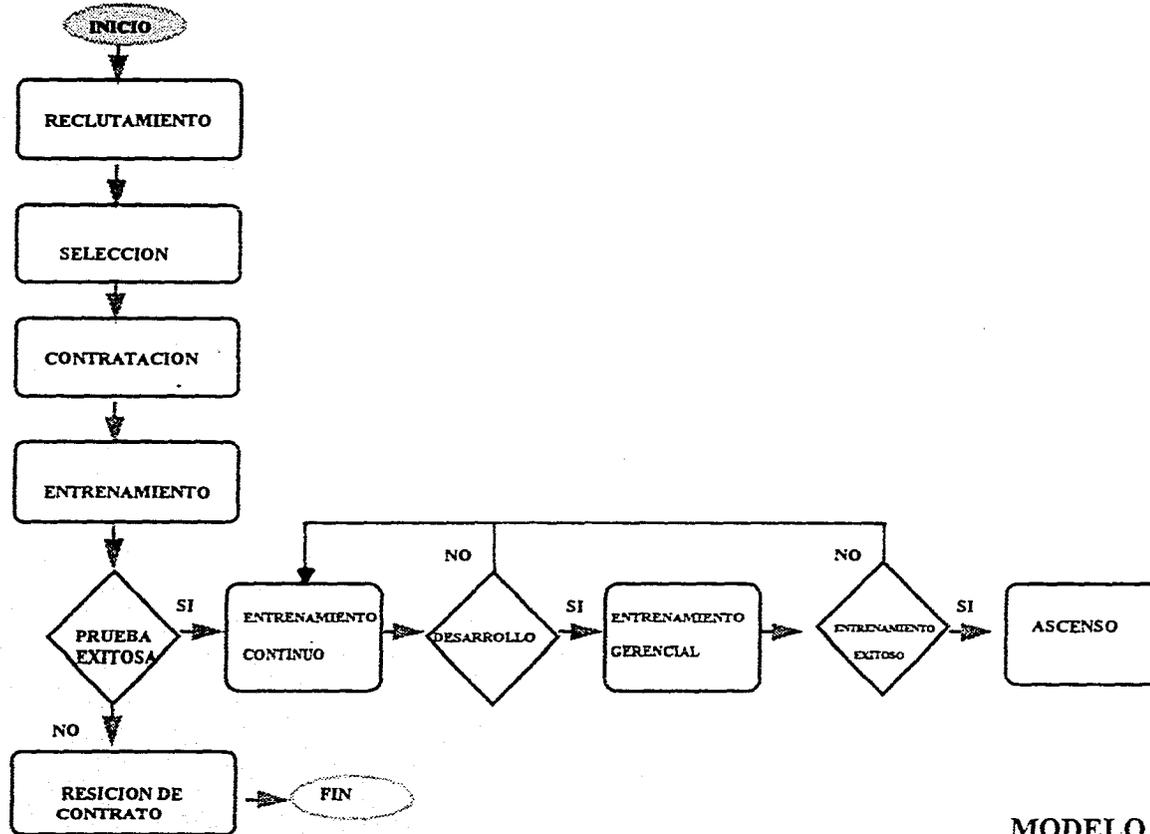
MODELO 4

MODELO GRAL. DE INTEGRACION DE PERSONAL OPERATIVO EN RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA.



MODELO 5

MODELO PROPUESTO DE INTEGRACION DE PERSONAL OPERATIVO EN RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA.



MODELO 6

3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

HAMBURGUESA MEXICANA, S.A.

Hamburguesa Mexicana es una empresa dedicada a la preparación y venta de lo que comúnmente se denomina comida rápida (hamburguesas, pizzas, similares, etc.) nombrado así debido a que el tiempo de espera de la orden del cliente es mínimo o nulo.

El restaurante surge como una respuesta a la necesidad de la gente que con la dinámica de vida actual requiere de alimentos de calidad, de precios accesibles y sobre todo de preparación rápida que le permitan ajustar sus horarios de comida a su ritmo de trabajo.

Hamburguesa Mexicana, S.A., inicia sus operaciones el 6 de enero de 1994. Cuenta con una plantilla laboral de 46 empleados. Sus principales objetivos son:

- Ofrecer a su clientela alimentos de alta calidad y a un precio accesible
- Brindar un servicio rápido y amable
- Proporcionar un lugar limpio y agradable para comer
- Expandirse como cadena de restaurantes de comida rápida y ser líder en el mercado en un futuro.

Para el logro de dichos objetivos, Hamburguesa Mexicana, se preocupa por incrementar la eficiencia del personal a través de programas de Capacitación y Adiestramiento que coadyuvan a brindar un servicio de calidad.

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS.

OBJETIVO: Ofrecer a la clientela alimentos de alta calidad y a un precio accesible.

ANÁLISIS: Para lograr este objetivo, es necesario que los empleados que preparan los productos conozcan al 100% la cantidad de ingredientes que llevan, las normas de calidad de estos ingredientes y productos, los procedimientos para su elaboración y, sobre todo, que tengan definido claramente qué es la calidad y cómo se puede dar.

OBJETIVO: Brindar un servicio rápido y amable.

ANÁLISIS: Para cumplir este objetivo se necesita contar con las herramientas de trabajo y productos de calidad que ofrecer a los clientes, empleados con actitud siempre positiva, de servicio y de deseos de lograr la satisfacción de los clientes.

OBJETIVO: Proporcionar un lugar limpio y agradable para comer.

ANÁLISIS: El proporcionar un lugar limpio y agradable para comer a nuestros clientes esto hará que no solo por necesidad nos visiten sino por gusto y satisfacción, para lograr este objetivo es necesario estar conscientes todos los empleados del restaurante de que la primera impresión de nuestros clientes es las instalaciones, el mantenimiento de ellas y la atmósfera y ambiente que sienta al entrar al restaurante, por ello, debemos estar siempre pendientes al recibirlos y serciorarnos de que todo esté lo más limpio posible.

OBJETIVO: Expandirse como cadena de restaurantes de comida rápida y ser líder en el mercado en un futuro.

ANÁLISIS: Para el cumplimiento de este objetivo es necesario lograr la satisfacción de nuestros clientes y ganar el liderazgo en el mercado. Para que haya un negocio se necesitan clientes y, para que ellos nos visiten debemos lograr los objetivos antes citados para después lograr el crecimiento como empresa.

4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

PUESTO: Gerente General.

UBICACIÓN FÍSICA: Oficina.

PERSONA A QUIEN REPORTA: Empresario.

RELACIONES:

- Empresario.
- Subgerente.
- Proveedores.
- Jefe de Piso.
- Entrenadores.
- Empleados.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Llevar a cabo la administración general del restaurante.

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- Planeación de las operaciones (Fijación de objetivos, de planes de acción, cálculo de presupuesto, pronósticos de ventas, etc)
- Organización de las operaciones (división de trabajo y asignación de responsabilidades)
- Integración del personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño y terminación de relaciones laborales).
- Dirección de las operaciones (poner en marcha lo planeado).
- Control (supervisar que lo planeado se lleve a cabo bien).
- Presentación y evaluación de informes sobre ingresos, gastos, utilidades, rotación de empleados, etc.

HABILIDADES REQUERIDAS:

- Ser dinámico, responsable, ordenado, líder, don de mando, facilidad de palabra, buen comunicador, etc.

REQUISITOS:

- Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas o carrera a fin.
- Experiencia mínima 5 años en administración y contabilidad general, manejo de personal y toma de decisiones.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

- Administración de personal, mercadotecnia, toma de decisiones, comunicación, liderazgo, calidad, servicio, higiene y seguridad.

PUESTO: Subgerente.
UBICACION FISICA: Oficina.
PERSONA A QUIEN REPORTA: Gerente General.

RELACIONES:

- Gerente General.
- Proveedores.
- Jefe de Piso.
- Entrenadores.
- Empleados.

DESCRIPCION GENERICA:

Proporcionar apoyo administrativo al gerente general y supervisar el trabajo de los jefes de piso y empleados.

DESCRIPCION ANALITICA:

- Cotización de precios de materia prima.
- Realización de compras de materia prima.
- Pago a proveedores.
- Llevar a cabo la contabilidad general del restaurante.
- Elaboración de horarios del personal.
- Pago de salarios.
- Apoyo en la capacitación de los empleados.
- Coordinación de las evaluaciones de desempeño de empleados y entrenadores.
- Elaboración de evaluaciones de desempeño de jefes de piso.

HABILIDADES REQUERIDAS:

- Ser dinámico, responsable, ordenado, líder, don de mando, facilidad de palabra, buen comunicador, etc.

REQUISITOS:

- Licenciatura en Contaduría o Administración de Empresas (últimos semestres).
- Experiencia en administración y contabilidad general, manejo de personal.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

- Administración de personal, manejo de sistemas, comunicación, liderazgo, calidad, servicio, higiene y seguridad.

PUESTO: Jefe de piso.
UBICACION FISICA: Operación.
PERSONA A QUIEN REPORTA: Subgerente.

RELACIONES:

- Gerente General.
- Subgerente.
- Entrenadores.
- Empleados.

DESCRIPCION GENERICA:

Supervisar el trabajo de los empleados.

DESCRIPCION ANALITICA:

- Supervisar el trabajo de los entrenadores y empleados.
- Llevar el control de horarios y asistencia de los empleados y entrenadores.
- Apoyar al gerente de piso en la elaboración de las evaluaciones de desempeño de los entrenadores y empleados.
- Supervisar la calidad del producto.
- Controlar el desperdicio de materia prima.
- Supervisar el servicio proporcionado a los clientes.
- Atender las quejas de los clientes y darles seguimiento a las mismas.
- Supervisar que se proporcione a los clientes un servicio amable, rápido y de calidad.
- Llevar a cabo los planes de motivación del personal operativo.

HABILIDADES REQUERIDAS:

- Ser dinámico, responsable, ordenado, líder, don de mando, facilidad de palabra, buen comunicador, etc.

REQUISITOS:

- Licenciatura en Administración de Empresas (carrera trunca).
- Manejo de personal.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

- Motivación de personal, comunicación, liderazgo, calidad, servicio, higiene y seguridad.

PUESTO: Entrenador.
UBICACION FISICA: Operación.
PERSONA A QUIEN REPORTA: Jefe de piso.

RELACIONES:

- Gerente General.
- Subgerente.
- Jefe de piso.
- Empleados.

DESCRIPCION GENERICA:

Enseñar y evaluar a los empleados en las estaciones de trabajo.

DESCRIPCION ANALITICA:

- Entrenar a los empleados de nuevo ingreso en las diferentes estaciones de trabajo (cocina: manejo de maquinaria y herramientas, elaboración y preparación de productos; mostrador: atención a clientes, preparación de bebidas y procedimiento para servir los productos; área de comedor: limpieza de mesas, sillas, restos de basura, baños, etc).
- Enseñar a los empleados con experiencia en el puesto las cantidades, tiempos de almacenamiento y calidad de la materia prima, las temperaturas de las máquinas que se manejan, etc.
- Evaluar periódicamente el trabajo de los empleados en los puestos.
- Ayudar a los jefes de piso a controlar el desperdicio de materia prima y a supervisar la calidad de los productos.
- Apoyar a los jefes de piso en la coordinación de las diversas áreas del restaurante (cocina, mostrador y comedor).

HABILIDADES REQUERIDAS:

- Ser dinámico, responsable, ordenado, líder, don de mando, facilidad de palabra, buen comunicador, etc.

REQUISITOS:

- Conocer en teoría y práctica todas las estaciones de trabajo al 100%.
- Estudios mínimos de preparatoria.
- Buenas relaciones humanas.
- Ser profesional en su trabajo.
- Haber sido empleado sobresaliente.
- Saber trabajar en equipo.
- Haber aprobado los exámenes correspondientes al puesto.

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

- Introducción a la capacitación, importancia, técnica de los cuatro pasos del entrenamiento, manejo de ayudas didácticas, comunicación, liderazgo, calidad, servicio, seguridad e higiene.

PUESTO DE TRABAJO:

Cajero.

AREA OCUPACIONAL:

Operativa.

DESCRIPCION GENERICA:

Tomar las órdenes, servir los pedidos y realizar el cobro del consumo a través de la operación de la máquina registradora.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA:

- Verifica la existencia de insumos y recursos materiales requeridos en el área de trabajo.
- Abasteco de ingredientes o recursos que hagan falta.
- Recibe y firma de conformidad el fondo efectivo o inicial.
- Toma las órdenes de los clientes.
- Sugiere productos de promoción.
- Sirve los productos solicitados por los clientes (bebidas, hamburguesas, postres, etc.)
- Efectúa el cobro a los clientes.
- Efectúa el arqueo de caja cuando se le indique por parte de su jefe inmediato y al finalizar su turno.
- Mantiene el mostrador surtido, ordenado y limpio.
- Participa en los programas encaminados a elevar la productividad y en los cursos de capacitación promovidos por la empresa.

CONOCIMIENTOS : (SABER)

- Reglamento interno y políticas de la empresa.
- Antecedentes y formas de organización de la empresa.
- Operación de máquinas de registro.
- Conocimientos de los productos que vende la empresa.
- Preparación de bebidas (maiteadas, jugos, refrescos, cafés, etc.)
- Elaboración de facturas.
- Normas de seguridad e higiene.
- Manejo de fondos de efectivo.
- Identificación de efectivo (moneda nacional y extranjera).

HABILIDADES: (HACER)

- Memorizar.
- Operar caja registradora.
- Manejar dinero en efectivo.
- Efectuar cobro de cuentas de consumo.
- Manejar fondos de caja.
- Elaborar facturas.
- Efectuar arqueos de caja.
- Manejar diversas situaciones con los clientes.
- Servir bebidas (refrescos, maiteadas, jugos, leche, etc.)

ACTITUDES: (SER)

- Amable.
- Cuidadoso.
- Observador.
- Productivo.
- Puntual.
- Honesto.
- Responsable.
- Creativo.
- Cooperativo.

RECURSOS MATERIALES: (MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTA, MATERIA PRIMA, ETC.)

- Caja registradora.
- Máquina de fileo.
- Máquina de refresco.
- Máquina de malteadas.
- Fondo de efectivo.
- Envases y empaques.
- Mantales de papel.
- Leche y saborizantes para malteadas.
- Agua y jarabe para refrescos.
- Jugos.
- Agua, azúcar y café.

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

- Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas en el área de trabajo.
- Mantener orden y distribución adecuada del equipo y/o herramienta propios de la especialidad del área.
- Identificar el botín de los primeros auxilios y el equipo contra incendios.
- Evitar que existan obstáculos que impidan el libre desarrollo de sus actividades.
- Contar con iluminación, ventilación, equipo y maquinaria adecuados al tipo de producción y en condiciones óptimas de funcionamiento.

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD MINIMA: Preparatoria.

EXPERIENCIA: No necesaria.

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil afin de mantenerlo actualizado, en función de las políticas y el desarrollo tecnológico de este sector.

CONTENIDO DE CAPACITACION DEL PUESTO:

- Antecedentes del restaurante.
- Formas de organización del restaurante.
- Reglamento interno del restaurante.
- Políticas de la empresa.
- Papel del cajero.
- Estructura y mecanismos de la caja registradora.
- Conocimiento de los productos de la empresa.
- Manejo de maquinaria (maquina de malteadas, refrescos, cafe, hielo, etc.)
- Preparación de bebidas (malteadas, jugos, refrescos, cafés, etc.)
- Tomar las órdenes de los clientes.
- Servir los productos.
- Cobrar las órdenes.
- Definición e importancia del servicio.
- Definición de cliente..
- Tipos de los clientes y como tratarlos.
- Reglas básicas para mantener buenas relaciones con los clientes.
- Atención de quejas de los clientes.
- Concepto de calidad.
- Importancia de la calidad.
- Tipos de calidad.
- Trabajo en equipo.
- Importancia, ventajas y desventajas del trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Definición de higiene.
- Definición de seguridad.
- Importancia, objetivos y políticas de seguridad e higiene.
- Concepto de accidente y enfermedad de trabajo.
- Prevención de accidentes.
- Equipo de emergencia.
- Tipos de higiene.
- Tipos de seguridad.

PUESTO DE TRABAJO:

Cocinero

AREA OCUPACIONAL:

Producción

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Preparar y cocinar los diferentes alimentos dispuestos en el menú del restaurante, principalmente, hamburguesas, papas, hot dogs y postres.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA:

- Recibe las órdenes de alimentos del área de cajas
- Prepara los ingredientes para elaborar el alimento
- Verifica la cantidad, calidad e higiene de las materias primas y utensilios de trabajo
- Realiza el inventario de los insumos a utilizar en la preparación de los alimentos
- Verifica la calidad del alimento preparado
- Empaqueta el producto
- Participa en los programas tendientes a elevar la productividad

CONOCIMIENTOS : (SABER)

- Antecedentes y formas de organización del restaurante
- Reglamento interior de la empresa
- Técnicas y procedimientos para la elaboración de los productos
- Control y manejo de temperaturas
- Medidas y pesos de los ingredientes
- Calidad de los ingredientes
- Uso y cuidado del equipo y utensilios
- Reglas de higiene y seguridad en el manejo de los alimentos
- Relaciones Humanas

HABILIDADES: (HACER)

- Manejo de los ingredientes
- Preparar los alimentos
- Manejo de utensilios y máquinas de cocina
- Controlar las órdenes servidas
- Establecer relaciones interpersonales

ACTITUDES: (SER)

- Cuidadoso
- Puntual
- Ordenado
- Amable
- Cooperativo
- Limpio

- Productivo.
- Responsable.

RECURSOS MATERIALES: (maquinaria, equipo, herramienta, materia prima, etc.)

- Congeladores.
- Refrigeradores.
- Parrillas.
- Tostadores.
- Freidoras.
- Recipientes para aderezos.
- Espátulas.
- Extractores de aire.
- Filtros de grasa.
- Tarjas de lavado.
- Cuchillería.
- Carnes.
- Verduras y legumbres.
- Lácteos.
- Aderezos.
- Abarrotes en general.
- Envases y paquetes.

CONDICIONES Y EQUIPO DE SEGURIDAD.

- Cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas en el área de trabajo.
- Mantener un orden y distribución adecuada del equipo y/o herramienta propia de la especialidad.
- Utilizar equipo de protección personal durante la jornada laboral.
- Identificar el botiquín de primeros auxilios y el equipo contra incendios.
- Evitar que existan obstáculos que impidan el libre desarrollo de sus actividades.
 - Contar con iluminación, ventilación, equipo y maquinaria adecuada al tipo de producción.

REQUISITOS:

ESCOLARIDAD: Preparatoria.

EXPERIENCIA: No necesaria.

RECOMENDACIONES: Evaluar anualmente este perfil a fin de mantenerlo actualizado en función de las políticas y el desarrollo del restaurante.

CONTENIDO DE CAPACITACION DEL PUESTO:

- Antecedentes del restaurante.
- Formas de organización del restaurante.
- Reglamento interno del restaurante.
- Políticas de la empresa.
- Papel del cocinero.
- Conocimiento de los productos de la empresa.
- Fechas de caducidad de materia prima.
- Calidad de los ingredientes.

- Temperaturas.
- Preparación de los productos y manejo de maquinaria (parrillas, tostadores, freidoras, espátulas, cuchillería, etc).
- Definición e importancia del servicio.
- Definición de cliente..
- Tipos de los clientes y como tratarlos.
- Reglas básicas para mantener buenas relaciones con los clientes.
- Atención de quejas de los clientes.
- Concepto de calidad.
- Importancia de la calidad.
- Tipos de calidad.
- Trabajo en equipo.
- importancia, ventajas y desventajas del trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Definición de higiene.
- Definición de seguridad.
- Importancia, objetivos y políticas de seguridad e higiene.
- Concepto de accidente y enfermedad de trabajo.
- Prevención de accidentes.
- Equipo de emergencia.
- Tipos de higiene.
- Tipos de seguridad.

PUESTO DE TRABAJO: Dependiente de Comedor **AREA OCUPACIONAL:** Servicio

DESCRIPCION GENERICA:

Mantener sillas, mesas, pisos y mesa de contenedor de aderezos limpios

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA:

- limpia mesas y sillas del área de comedor
- Mantiene limpios los pisos del área, así como el cuarto de baño
- Vigila que los contenedores de basura siempre estén disponibles
- Se cerciora de que la mesa de aderezos este limpia y que haya siempre servilletas, popotes, cucharas y tenedores
- Rerita los utensilios y sobrantes de las mesas al término del servicio
- Participa en los programas encaminados a elevar la productividad en los cursos de capacitación.

CONOCIMIENTOS:(SABER)

- Normas de seguridad e higiene
- Reglamento interno de trabajo
- Trato al público
- Terminología de menús y bebidas

HABILIDADES:(HACER)

- Tratar y atender al público con cortesía
- Manejar el equipo de servicio
- Manejar terminología de menús y bebidas

ACTITUDES:(SER)

- Amable
- Cuidadoso
- Puntual
- Productivo
- Honesto
- Dinámico
- Responsable

RECURSOS MATERIALES:(MAQUINARIA,EQUIPO,HERRAMIENTA,MATERIA PRIMA,ETC)

- Líquidos limpiadores y desinfectantes
- Franela
- Cubeta
- Escoba
- Trapeador
- Servilletas, popotes, cucharas y tenedores
- Aderezos (Salsas, catsup, mostaza, chiles)

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Aplicar las normas de higiene y seguridad establecidas en el desarrollo de las actividades que realiza
- Vigilar que el área tenga una adecuada ventilación e iluminación
- Evitar que existan obstáculos que impidan la libre y segura circulación de los clientes por el área de comedores
- Identificar la ubicación del extintor contra incendios y del botiquín de primeros auxilios
- Utilizar, cuando así lo requiera, señalización que prevenga al cliente de peligros en el área: por ejemplo cuando el piso está mojado.

REQUISITOS:

Escolaridad: Preparatoria

Experiencia: No necesaria

CONTENIDOS DE CAPACITACION DEL PUESTO: Dependiente de comedor

- Antecedentes y estructura organizacional del restaurante
- Reglamento interno del restaurante
- Políticas del restaurante
- Especialidades del restaurante
- Papel del dependiente del comedor
- Capacitación y productividad en el restaurante
- Organización del servicio del comedor
- Carteles de promociones especiales
- Manejo y control del equipo y material de servicio
- Normas básicas del servicio y atención al cliente
- Principios de higiene personal
- Agentes higienizantes
- Cómo evitar la contaminación bacteriana
- Procedimiento para la manipulación higiénica de aderezos, cucharas, tenedores, popotes y servilletas.

PUESTO DE TRABAJO: Encargado de Mantenimiento **AREA OCUPACIONAL:** Servicio

Descripción Genérica:

Mantener las instalaciones del restaurante en buen estado como son jardines, techos, fachada, vidrios

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA:

- Podar y regar las áreas verdes del exterior y del interior del restaurante
- Limpiar los vidrios del interior y exterior
- Lavar los pisos del exterior del restaurante
- Limpiar los ductos de grasa del área de cocina
- Lavar los baños de los empleados y desinfectar la bodega anexa a la cocina
- Limpiar los ductos de aire
- Pintar la fachada cada vez que lo requiera

- Instalación de lámparas en el interior y exterior del restaurante cuando lo requiera

CONOCIMIENTOS: (SABER)

- Normas de seguridad o higiene
- Técnico en electricidad y plomería

HABILIDADES: (HACER)

- Colocación y compostura de instalaciones eléctricas
- Reparación de fugas de agua
- Manejo del equipo de mantenimiento

ACTITUDES: (SER)

- Cuidadoso
- Puntual
- Honesto
- Responsable
- Dinámico

RECURSOS MATERIALES: (MAQUINARIA, EQUIPO, HERRAMIENTA, MATERIA PRIMA, ETC.)

- Jerga
- Cubeta
- Máquina podadora
- Manguera
- Cepillo para ventana y baños
- Soluciones limpiadoras
- Herramienta para instalaciones eléctricas y de plomería

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Aplicar las normas de seguridad establecidas para el desarrollo de las actividades que realiza.
- Vigilar que las instalaciones electricas sean seguras
- Usar el equipo de protección personal acorde al servicio que proporcione
- Identificar áreas de mayor riesgo de incendio y tenerlas en buen estado

REQUISITOS:

Escolaridad:Técnico en electricidad

Experiencia:1 año como mínimo

CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN DEL PUESTO: Encargado de Mantenimiento

-Antecedentes de la empresa

-Estructura organizacional

-Reglamento interno y políticas de la empresa

-Normas generales de seguridad

-Manejo y control del equipo de mantenimiento

-Supervisión periódica de las instalaciones

PUESTO DE TRABAJO:Anfitriona

AREA OCUPACIONAL:Servicio

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Amenizar la estancia de los clientes en el restaurante y organizar eventos especiales

ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE REALIZA:

- Decorar el restaurante,sobre todo en fechas especiales
- Organizar eventos que soliciten los clientes,como fiestas de cumpleaños
- Organizar eventos de promociones especiales del restaurante

CONOCIMIENTOS:(SABER)

- Juegos infantiles
- Destrezas manuales de decoración
- Conocer diferentes tipos de materiales para la decoración del lugar

HABILIDADES:(HACER)

- Tratar y atender al público
- Decorar con imaginación y buen gusto el lugar
- Manejar recursos de animación,como juegos infantiles
- Integración de grupos de convivencia

ACTITUDES:(SER)

- Amable
- Puntual
- Dinámico
- Honesto
- Responsable
- Creativo

RECURSOS MATERIALES:(MAQUINARIA,EQUIPO,HERRAMIENTA,MATERIA PRIMA,ETC.)

- Cinta adhesiva
- tijeras
- papel decorativo
- engrapadora
- listones
- plumones
- cartulinas
- guías de juegos

CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD:

- Aplicar las normas de higiene y calidad establecidas para el desarrollo de las actividades que realiza.
- No utilizar material peligroso en la decoración y en la aplicación de juegos

REQUISITOS:

Escolaridad: Preparatoria
Experiencia: No necesaria

CONTENIDOS DE CAPACITACION DEL PUESTO:

- Antecedentes de la empresa
- Estructura organizacional
- Reglamento interno de la empresa
- Papel de la anfitriona

5. DETECCION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

Para la detección de necesidades de entrenamiento se utilizarón las siguientes técnicas :

- Evaluación de desempeño para personal operativo del restaurante.
- Cuestionarios para empleados operativos.
- Encuestas de opinión para clientes.

NOTA : Ver los formatos A , B y C en las siguientes páginas.

Formato A

HAMBURGUESA MEXICANA S.A.
EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS.

Nombre: _____ Fecha: _____

1. Area de Cocina.	Puntos maximos	Puntos Alcanzados
<ul style="list-style-type: none"> -Conoce y puede trabajar en todas las estaciones de cocina. -Revisa el equipo de trabajo antes de usarlo. -Se asegura de que haya suficiente materia prima antes de empezar a trabajar y durante su turno. -Cumple con los procedimientos de preparación del producto. -Informa al jefe de piso de cualquier problema con la materia prima o los productos. -Conoce las normas de calidad de la materia prima y del producto. -Usa la cantidad de ingredientes adecuada para la preparación de los productos. 	20	
2. Area de Cajas.	20	
<ul style="list-style-type: none"> -Saluda y sonríe al cliente antes de tomar la orden. -Sugiere los productos de promoción. -Sirve correctamente la orden. -Proporciona el cambio correcto. -Orienta a los clientes cuando tienen dudas acerca del producto o servicio. -Atiende las quejas de los clientes y les da seguimiento. -Muestra siempre una actitud positiva y de servicio. 		
3. AREA DE COMEDOR.	20	
<ul style="list-style-type: none"> -Asea constantemente los pisos del comedor. -Mantiene las mesas y sillas disponibles siempre limpias. -Verifica que siempre haya papel y jabón en los baños. -Actúa con rapidez ante derrames de líquidos u otros productos. -Se preocupa porque la estancia de los clientes sea agradable. -Cambia la bolsa del contenedor de basura a tiempo. -Comunica al jefe de piso cualquier queja o anomalía que afecte el servicio. 		

4. ACTITUD	20	
-Se muestra siempre amable y agradable ante los clientes. -Ayuda a sus compañeros y trabaja en equipo. -Aporta ideas para mejorar la productividad del área. -Acepta críticas constructivas y corrige errores.		
5. SEGURIDAD E HIGIENE.	10	
-Se lava las manos antes de empezar a trabajar. -Se asegura que el equipo de trabajo se encuentre en óptimas condiciones. -Se preocupa por la limpieza de su área de trabajo. -Su higiene personal es el adecuado. -Porta el uniforme completo y lo mantiene presentable. -Conoce las normas de higiene y seguridad.		
6. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	10	
-Respeta los horarios de trabajo y días de trabajo. -Siempre asiste y es puntual. -Da aviso con anticipación de futuras faltas o retardos.		
7.- Calificación	Total de Puntos	
1.- Sobresaliente 96 - 100 2.- Excelente 86 - 95 3.- Bueno 76 - 85 4.- Necesita Mejorar 0 - 75		
8.- Aspectos a mejorar	Comentario del Empleado	

Firma del Empleado

Firma del Gerente

CUESTIONARIO.

NOMBRE:

El presente cuestionario tiene por objetivo el detectar las necesidades de entrenamiento en las diferentes áreas del restaurante para mejorar el servicio, la calidad y la limpieza de nuestro negocio y, así lograr la satisfacción de nuestros clientes y el liderazgo en el mercado, por lo que te pedimos, seas honesto al contestar para que la información que se obtenga sea veraz y nos permita darte los elementos que requieres para realizar tu trabajo con calidad.

INSTRUCCIONES: Contesta SI o NO a las siguientes preguntas.

1. ¿Conoces los procedimientos para preparar los productos?
Si _____ No _____
2. ¿Conoces las características de la materia prima y de los productos cuando están en buenas condiciones de usarse o venderse?
Si _____ No _____
3. ¿Conoces la calidad de ingredientes que lleva cada producto?
Si _____ No _____
4. ¿Sabes como debes atender a un cliente?
Si _____ No _____
5. ¿Conoces los procedimientos para servir los productos al cliente?
Si _____ No _____
6. ¿Sabes cómo atender quejas de los clientes?
Si _____ No _____
7. ¿Conoces con qué frecuencia debes chequear los baños de los clientes cuando estás trabajando en el área de comedor?
Si _____ No _____
8. ¿Conoces las normas de seguridad e higiene?
Si _____ No _____
9. ¿Sabes cómo iniciar una charla con el cliente con el servicio que le proporcionado?
Si _____ No _____

10. ¿Cuéntas con las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?

Si _____ No _____

11. En general, ¿qué necesitas para mejorar tu trabajo?

Formato C

HAMBURGUESA MEXICANA S.A.
ENCUESTA DE OPINION .

Estimado cliente: con el propósito de brindarle un mejor servicio pedimos su cooperación respondiendo la siguiente encuesta de opinión:

1. ¿Con qué frecuencia acostumbra comer en nuestro restaurante?

- a) 1 a 3 veces por semana.
- b) 1 a 3 veces cada quince días.
- c) 1 a 3 veces cada mes.

2. El mantenimiento de las instalaciones del restaurante le parecen...

Buenas _____ Regulares _____ Malas _____

3. La bienvenida al restaurante fue...

Muy agradable _____ Agradable _____ Desagradable _____

4. El área del comedor le pareció....

Muy Limpia _____ Limpia _____ Sucia _____

5. Al hacer su pedido en las cajas el servicio fue...

Rápido _____ Regular _____ Lento _____

6. La calidad de los alimentos que ordenó le pareció...

Buena _____ Regular _____ Mala _____

7. Cuando ha solicitado ayuda al personal del restaurante la respuesta ha sido...

Muy positiva _____ Positiva _____ Negativa _____

8. ¿Conoce las promociones del restaurante?

Si _____ No _____

9. Qué es lo que más le agrada del restaurante?

La comida _____ El servicio _____ La decoración _____

10. Mi comentario final es...

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al aplicar las evaluaciones de desempeño, cuestionarios a empleados y encuestas de opinión a los clientes, se obtuvieron los resultados que se muestran en las siguientes gráficas (ver páginas siguientes).

Al analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño, podemos observar que los empleados están adiestrados en las diferentes áreas del restaurante, saben manejar la maquinaria y los utensilios de trabajo, saben preparar los alimentos y conocen las características físicas de la materia prima y los productos cuando cumplen con los estándares para ser utilizados o en condiciones de venderse; más sin embargo, podemos ver que no están concientizados de la importancia de realizar su trabajo con calidad, de servir los productos con la cantidad adecuada de ingredientes, de atender a los clientes en los tiempos establecidos y con la amabilidad deseada para lograr su satisfacción.

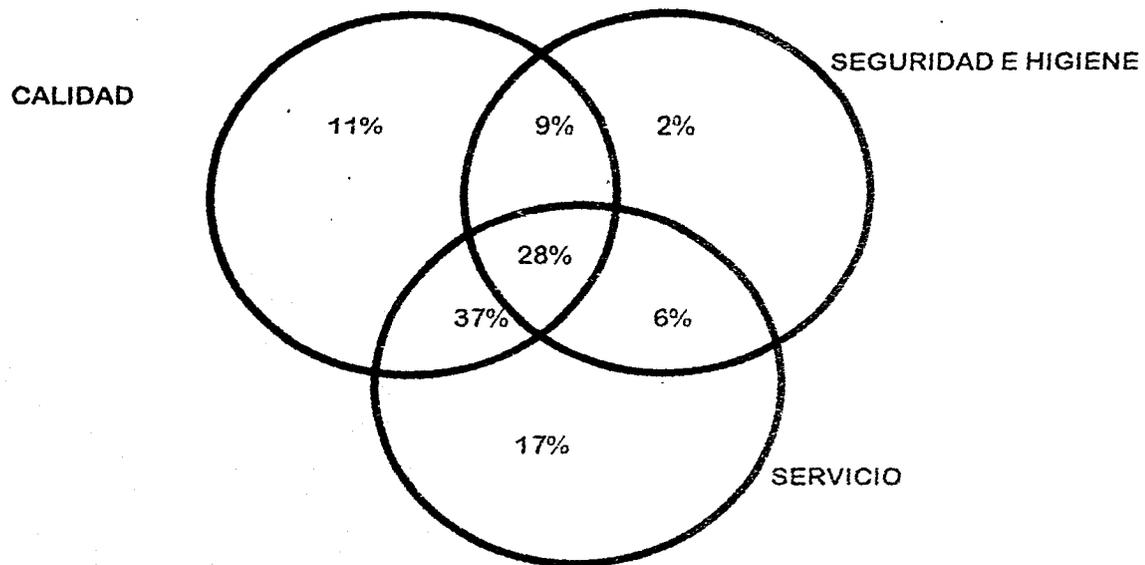
Al analizar los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados, nos damos cuenta que ellos mismos expresan conocer los procedimientos y el manejo del equipo de trabajo pero, nos informan que necesitan capacitación en el área de Servicio y Atención a clientes y en Seguridad e Higiene.

Al analizar los resultados de las encuestas de opinión de los clientes, detectamos que ellos nos visitan principalmente por el servicio que proporcionamos, más sin embargo, externaron que la calidad de los productos no es muy buena principalmente porque no llevan la cantidad adecuada de ingredientes, en ocasiones no está lo suficientemente caliente o les fallan condimentos, el servicio es muy lento, las instalaciones no están siempre limpias y la atención que se les proporciona no es muy positiva.

Por lo anterior, podemos concluir que necesitamos desarrollar e implantar un Plan de Capacitación que complemente el adiestramiento de los empleados para que ellos tengan los conocimientos necesarios como lo son: Servicio y Atención a clientes, Calidad y trabajo en equipo y, Seguridad e Higiene; que les permita desempeñar su trabajo mejor y para que proporcionen a los clientes el Servicio y la Calidad que ellos esperan.

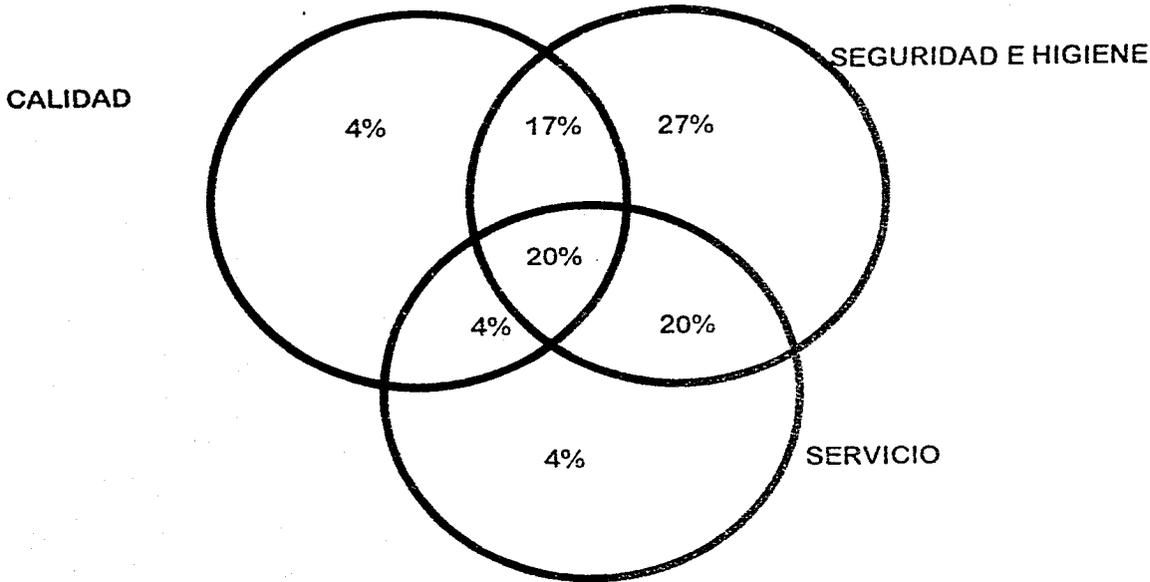
Al proporcionar a los empleados estos conocimientos y lograr la satisfacción de los clientes, la organización podrá trabajar en el objetivo de expansión porque contará con una imagen mejor ante el mercado y con clientes satisfechos.

**RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO
NECESITAMOS MEJORAR EN...**



Gráfica 1

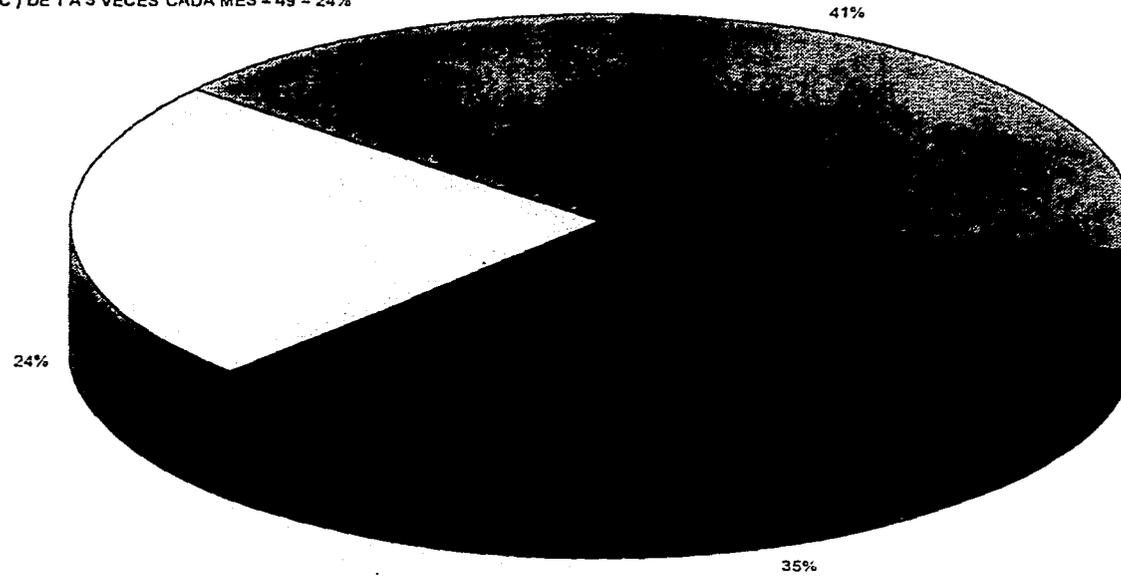
**RESULTADO DE LAS ENCUESTAS DE OPINION APLICADAS
A LOS EMPLEADOS. NECESITAMOS MEJORAR EN...**



Gráfica 2

1.- FRECUENCIA CON QUE ASISTEN AL RESTAURANTE

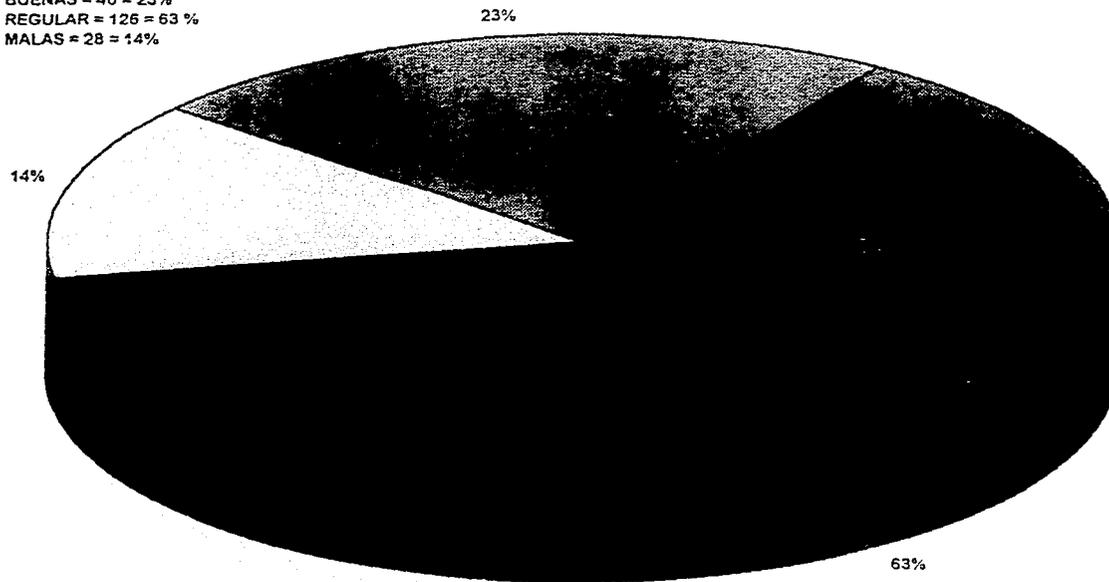
- A) DE 1 A 3 VECES POR SEMANA = 84 = 41%
- B) DE 1 A 3 VECES CADA 15 DIAS = 67 = 35 %
- C) DE 1 A 3 VECES CADA MES = 49 = 24%



Gráfica 3

2.- EL MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DEL RESTAURANTE LE PARECEN:

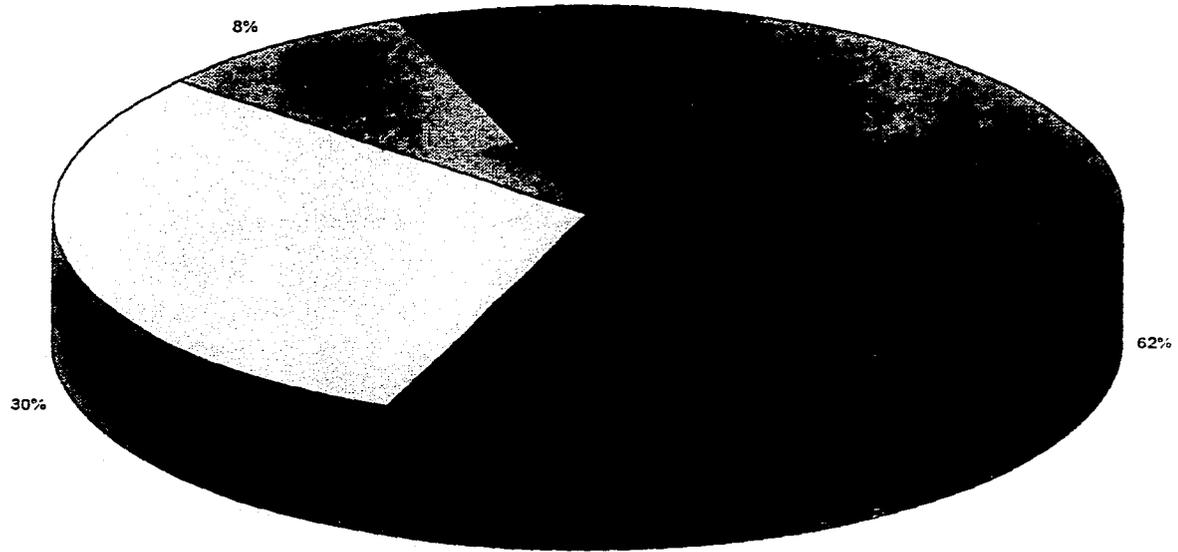
BUENAS = 46 = 23%
REGULAR = 126 = 63%
MALAS = 28 = 14%



Gráfica 4

3.- LA BIENVENIDA AL RESTAURANTE FUE...

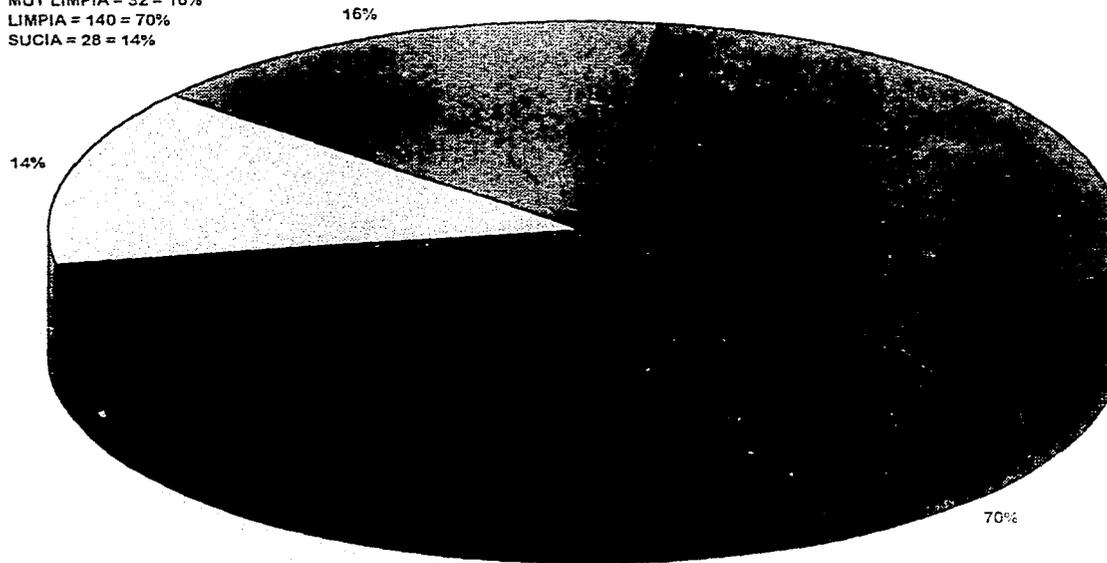
MUY AGRADABLE = 16 = 8%
AGRADABLE = 124 = 62%
DESAGRADABLE = 60 = 30%



Gráfica 5

4.- EL AREA DE COMEDOR LR PARECIO

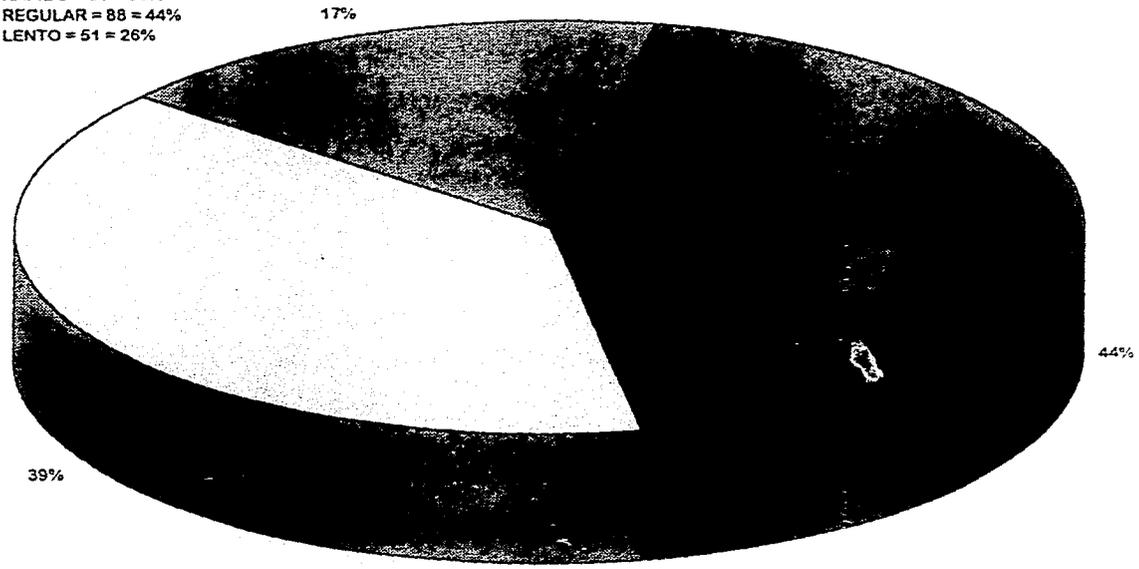
MUY LIMPIA = 32 = 16%
LIMPIA = 140 = 70%
SUCIA = 28 = 14%



Gráfica 6

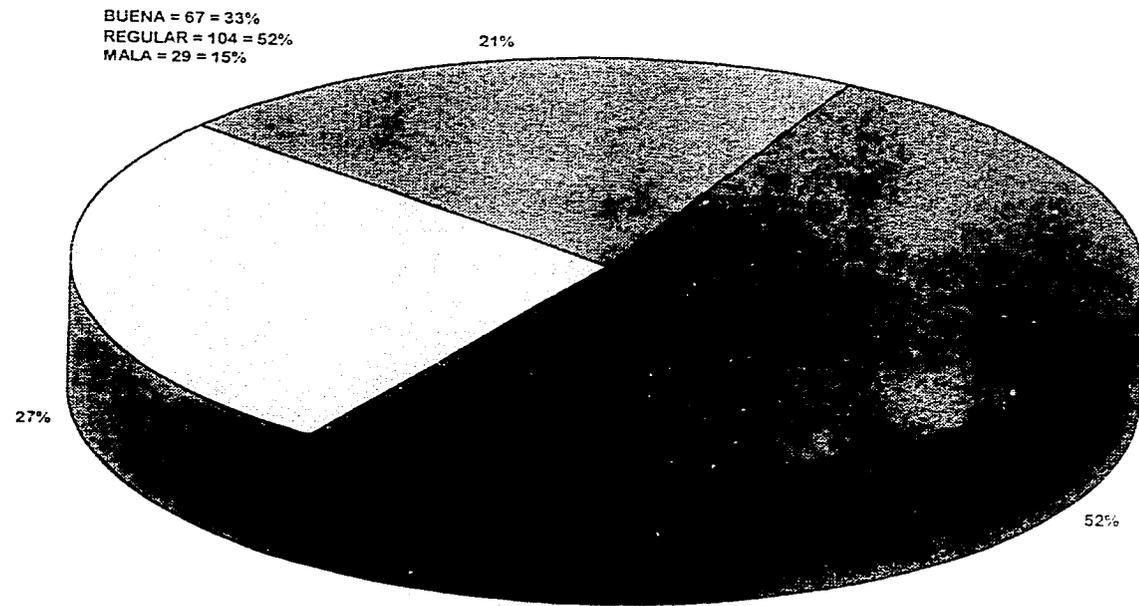
5.- AL LLEGAR A LA CAJA Y HACER SU PEDIDO EL SERVICIO FUE

RAPIDO = 61 = 30%
REGULAR = 88 = 44%
LENTO = 51 = 26%



Gráfica 7

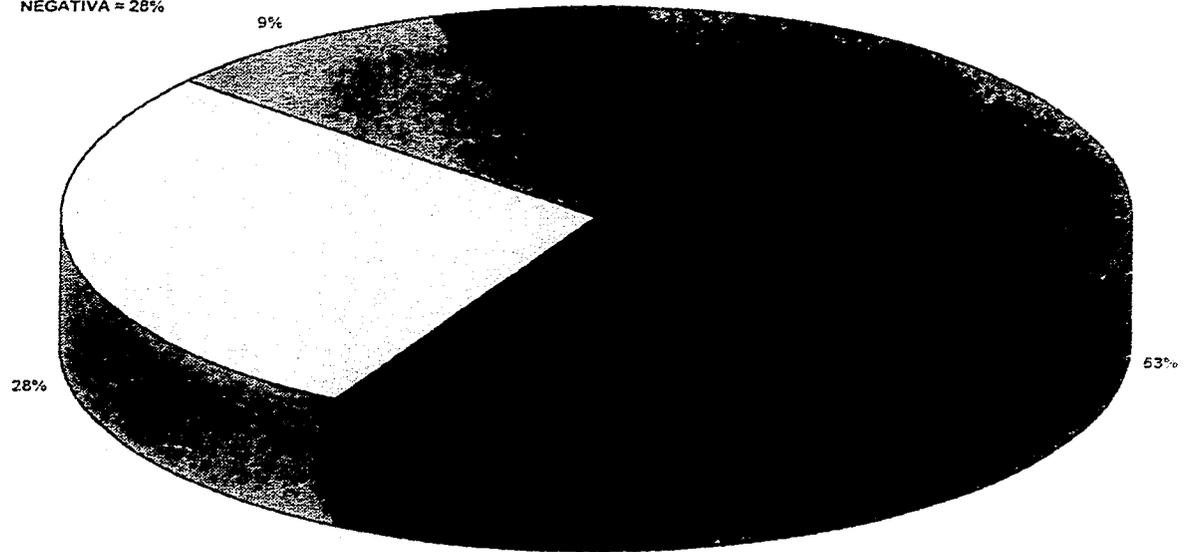
6.- LA CALIDAD DE LOS ALIMENTOS QUE ORDENO LE PARECIO



Gráfica 8

7.- CUANDO HA SOLICITADO AYUDA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE LE RESPUESTA HA SIDO...

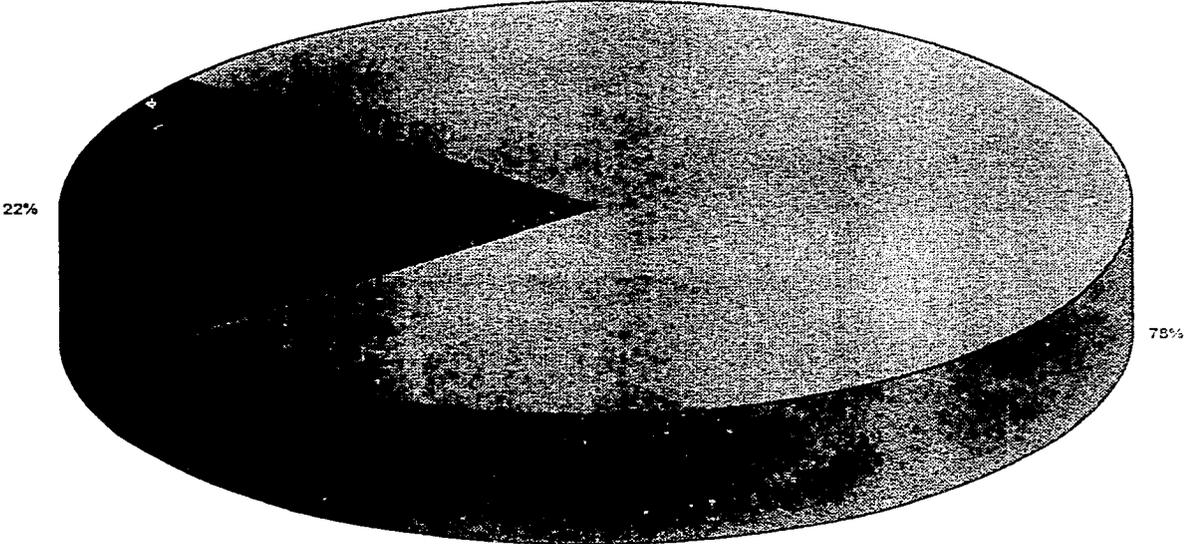
MUY POSITIVA = 9%
POSITIVA = 63%
NEGATIVA = 28%



Grafica 9

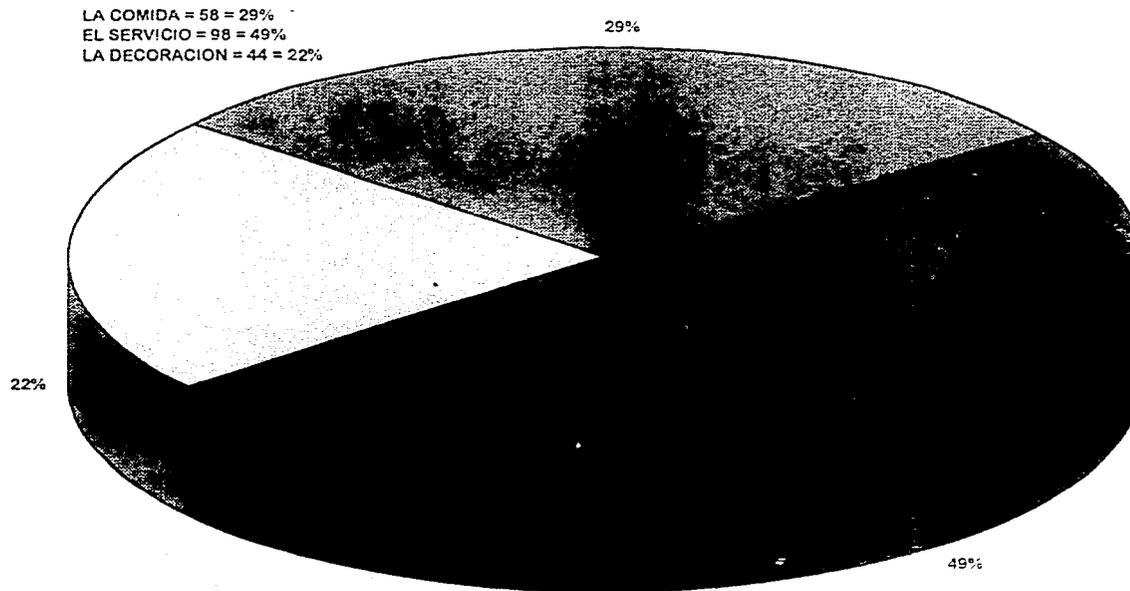
8.- CONOCE LAS PROMOCIONES DEL RESTAURANTE

SI = 157 = 78
NO = 43 = 22%



Gráfica 10

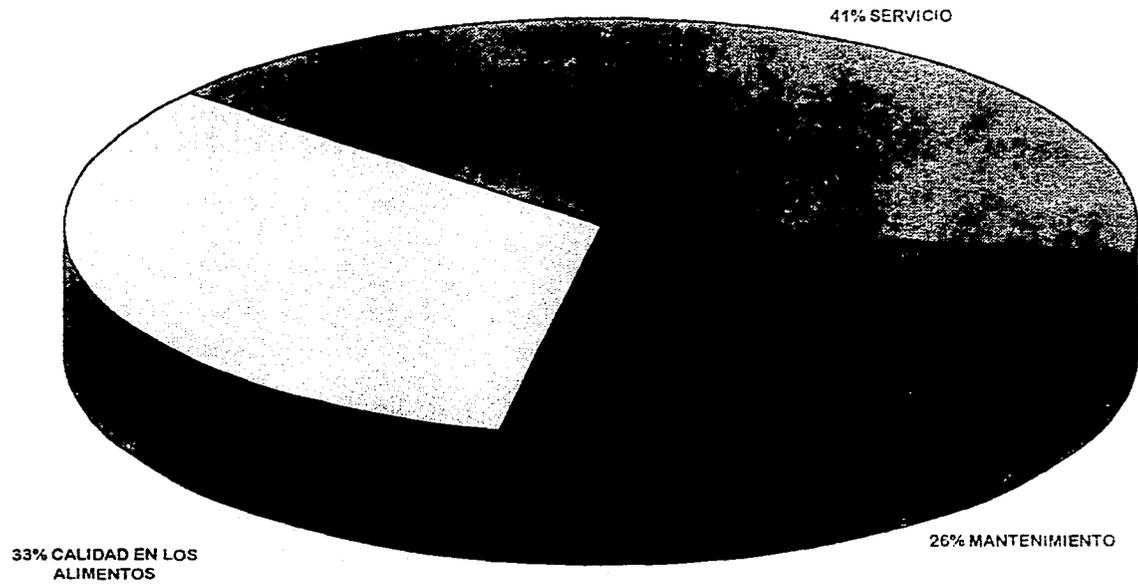
9.- ¿ QUE ES LO QUE MAS LE AGRADA DEL RESTAURANTE ?



Gráfica 11

10.- COMENTARIOS FINALES

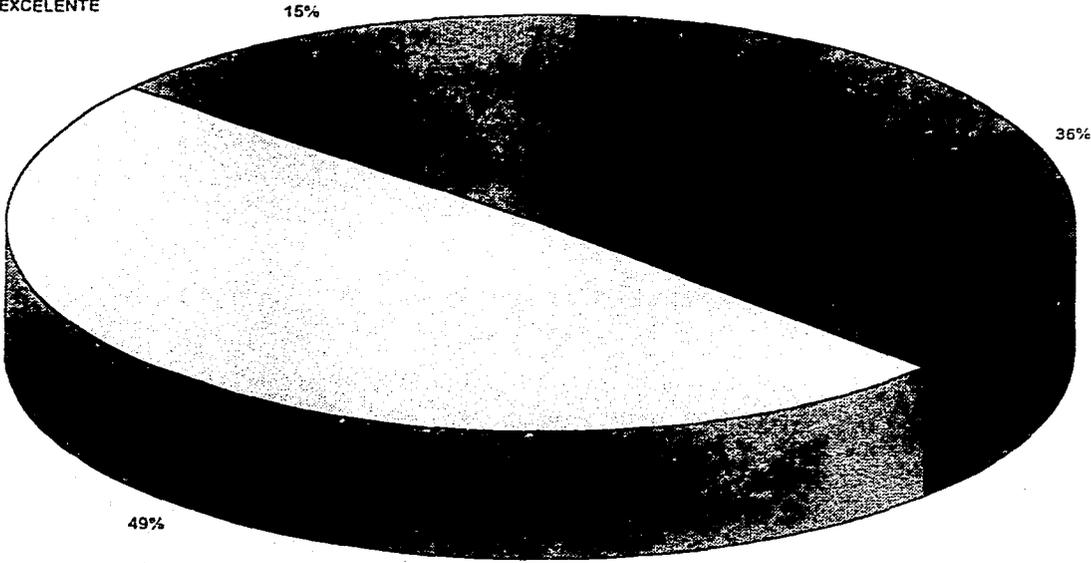
ANALIZANDO LOS COMENTARIOS EXPRESADOS POR LOS CLIENTES, SE DETECTO QUE NECESITAMOS MEJORAR EN :



Gráfica 12

RESULTADO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

49 % NECESITA MEJORAR
36 % BUENO
15 % EXCELENTE



Gráfica 13

7. ESTRUCTURACION DEL PLAN.

El plan de entrenamiento para el restaurante de comida rápida consta de tres cursos que se impartirán para todo el personal operativo.

PRIMER CURSO.

Nombre: Servicio y Atención a clientes
Fecha : 01 y 02 de agosto
Expositor: Francisco González Téllez

Objetivo: Al término del curso el empleado tendrá las bases teóricas para proporcionar un buen servicio y una atención amable a los clientes.

PRIMER DIA

Temas:	Fecha:	Tiempo:
Definición de servicio	01 agosto	8:00 - 10:30 y 16:00 - 18:30
Importancia del servicio	01 agosto	
RECESO		10:30- 10:45 y 18:30- 18:45
Definición de cliente	01 agosto	10:45- 13:00 y 18:45- 21:00
Tipos de clientes	01 agosto	

SEGUNDO DIA

Tema:	Fecha:	Tiempo:
La relación cliente-empleado	02 agosto	8:00 - 10:30 y 16:00- 18:30
RECESO		10:30 - 10:45 y 18:30- 18:45
Atención de quejas	02 agosto	10:45 - 13:00 y 18:45- 21:00

SEGUNDO CURSO.

Nombre: Calidad y Trabajo en equipo.

Fecha: 07 y 08 de agosto

Expositor: Eduardo Jiménez Calderón

Objetivo: Al término del curso el empleado aplicará los conceptos de calidad y trabajo en equipo y reconocerá su importancia.

PRIMER DIA

Tema:	Fecha:	Tiempo:
Definición de calidad	07 Agosto	8:00 - 10:30 y 16:00 - 18:30
Importancia de la calidad	07 Agosto	
RECESO		10:30 - 10:45 y 18:30 - 18:45
Típos de calidad	07 Agosto	10:45 - 13:00 y 18:45 - 21:00

SEGUNDO DIA

Tema:	Fecha:	Tiempo:
Definición de Equipo de trabajo	08 Agosto	8:00 - 10:30 y 16:00 - 18:30
Importancia del equipo de trabajo	08 Agosto	
RECESO		10:30 - 10:45 y 18:30 - 18:45
Ventajas y desventajas del equipo de trabajo		10:45 - 13:00 y 18:45 - 21:00

CURSO : Seguridad e higiene.

FECHA : 21 y 22 de Agosto de 1995.

EXPOSITOR : Cristina Galván Luna y Francisco González Téllez.

OBJETIVO : Al término del curso el empleado conocerá y aplicará las normas de higiene y seguridad en el trabajo.

TEMAS :	FECHA	TIEMPO	
Definición de seguridad	21/ agosto/ 95	08:00-10:30	16:00-18:30
Importancia de la seguridad	21/ agosto/ 95	08:00-10:30	16:00-18:30
Políticas de seguridad	21/ agosto/ 95	08:00-10:30	16:00-18:30
RECESO	21/ agosto/ 95	10:30-10:45	18:30-18-45
Tipos de seguridad	21/ agosto/ 95	10:45-13:00	18:45-21:00
Conceptos de accidente	21/ agosto/ 95	10:45-13:00	18:45-21:00
Prevención de accidentes	21/ agosto/ 95	10:45-13:00	18:45-21:00
Definición de higiene	22/ agosto/ 95	08:00-10:30	16:00-18:30
Importancia	22/ agosto/ 95	08:00-10:30	16:00-18:30
Políticas			
RECESO	22/ agosto/ 95	10:30-10:45	18:30-18-45
Tipos de higiene	22/ agosto/ 95	10:45-13:00	18:45-21:00

9. TECNICAS DE ENTRENAMIENTO Y AYUDAS DIDACTICAS.

CURSO:	TECNICAS:	AYUDAS DIDACTICAS:
Servicio y Atención a Clientes	Expositiva Discusión Dramatización	Rotafolios Ejercicios Escritos Videos.
Calidad y Trabajo en Equipo	Expositiva Tormenta de Ideas Juegos	Rotafolios Material para Juegos (mesa y vasos)
Seguridad e Higiene	Expositiva Lecturas comentadas Dramatización	Rotafolios Videos

10. EVALUACION DE LOS CURSOS.

Para determinar si los cursos fueron aprovechados se realizaron las siguientes evaluaciones:

EVALUACION DE SERVICIO Y ATENCION A CLIENTES.

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES: Conteste claramente los siguientes incisos:

1. Defina qué es servicio.

2. Explique cómo podemos dar un buen servicio.

3. Defina qué es un cliente.

4. Mencione cuántos tipos de clientes hay y cómo tratarlos

5. Explique por qué es importante tratar bien a los clientes.

6. Mencione los dos tipos de quejas que hay y, especifique algunas de ellas.

7. Mencione cuáles son los pasos básicos para la atención de quejas de los clientes.

8. Defina cuál es el objetivo que se debe buscar al atender las quejas de los cliente.

9. Determine diez actividades que podamos realizar para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

EJERCICIO PRACTICO PARA LA ATENCION Y SERVICIO A CLIENTES.

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES: Marque con una "D" si es una declaración, con una "P" si es una pregunta, con una "O" si es una objeción.

1. Creo que su servicio es bastante bueno. _____
2. Por qué aparecen estos \$5.00 en el recibo. _____
3. Sus precios son demasiado elevados. _____
4. Se tardaron mucho en entregarme lo que pedi. _____
5. Las mesas estaban sucias cuando llegamos. _____
6. El joven del comedor es muy amable. _____
7. Cuando van a sacar la siguiente promoción. _____
8. A qué hora cierran el restaurante. _____
9. Dónde están los baños. _____
10. Yo no pedi refresco de Coca cola. _____

EJERCICIO PRACTICO PARA LA EVALUACION DE SERVICIO Y ATENCION A
CLIENTES

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES: Marque con una "C" si la pregunta es cerrada y, con una "A" si es abierta.

1. ¿Qué le pareció la limpieza del restaurante? _____
2. ¿La comida que pidió estaba caliente? _____
3. ¿El servicio que recibió en el área de mostrador fue bueno? _____
4. ¿Con qué frecuencia acostumbra comer en nuestro restaurante? _____
5. De los productos que vendemos ¿Cuál es el que más le gusta? _____
6. ¿Ya le atendieron? _____
7. ¿Con qué palabras empiezan las preguntas cerradas? _____
9. ¿Su pedido es para llevar? _____
10. ¿Desea un postre para acompañar su orden? _____

EJERCICIO PRACTICO PARA LA EVALUACION DE SERVICIO Y ATENCION A
CLIENTES.

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES: Redacte correctamente las siguientes oraciones, de tal forma que no
causen una mala imagen a los clientes.

1. Lo siento, el gerente aun no regresa de comer.

2. Supongo que su pedido ya no debe de tardar.

3. Disculpe que lo haya anotado mal su pedido, pero es que la máquina registradora anda
fallando.

4. Los empleados de cocina siempre se tardan en preparar los pedidos grandes.

5. Disculpe que la mesa haya estado sucia, pero es que estaba trapiando el piso de la
entrada.

6. No entiendo por qué le dieron el refresco equivocado.

7. El gerente está ocupado atendiendo otra queja, por ello no puede venir.

8. El empleado de comedor se fue temprano porque tenia cita con el médico, si gusta yo
le puedo ayudar.

9. Siento mucho haberlo hecho esperar, dígame qué desea.

10. Espero que para su siguiente visita lo podamos atender mejor.

EVALUACION DE CALIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO.

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES: Contesta claramente los siguientes incisos:

1. Defina qué es CALIDAD y cuál es su importancia.

2. Explique cada uno de los tipos de CALIDAD que hay.

3. Mencione los síntomas de la baja productividad.

4. Especifique los efectos de una baja productividad.

5. Sugiere qué puedes hacer para que tu trabajo sea más productivo.

6. Defina qué es la responsabilidad.

7. Diga cuál es tu responsabilidad como empleado de esta organización.

8. Mencione cuáles los aspectos positivos de la responsabilidad.

9. Menciona cuáles son las ventajas del trabajo en equipo.

10. Determina como podemos aprovechar positivamente las desventajas del trabajo en equipo.

EVALUACION DE SEGURIDAD.

NOMBRE: _____

INSTRUCCIONES: Conteste claramente los siguientes incisos:

1. Defina qué es seguridad y cuál es su importancia.

2. Explique cómo se pueden prevenir los accidentes de trabajo.

3. Mencione las acciones que se deben realizar durante un asalto.

4. Explique que se debe hacer después de un asalto.

5. Diga qué debe hacer en caso de incendio, robo o siniestro.

6. Enliste cinco actividades que se deben realizar para prever accidentes en las siguientes áreas:

AREAS:

ACTIVIDADES:

COCINA:

MOSTRADOR:

COMEDOR:

MANTENIMIENTO:

7. Diga qué se debe hacer cuando un cliente sufre un accidente dentro del restaurante.

EVALUACION DE HIGIENE.

NOMBRE:

INSTRUCCIONES: Conteste claramente lo siguiente:

1. Defina qué es higiénico.

2. Diga qué es limpio.

3. Explique qué son las bacterias.

4. Escriba los 4 factores que intervienen en el crecimiento de las bacterias.

5. Defina qué es comida segura.

6. Mencione 3 enfermedades causadas por la comida contaminada.

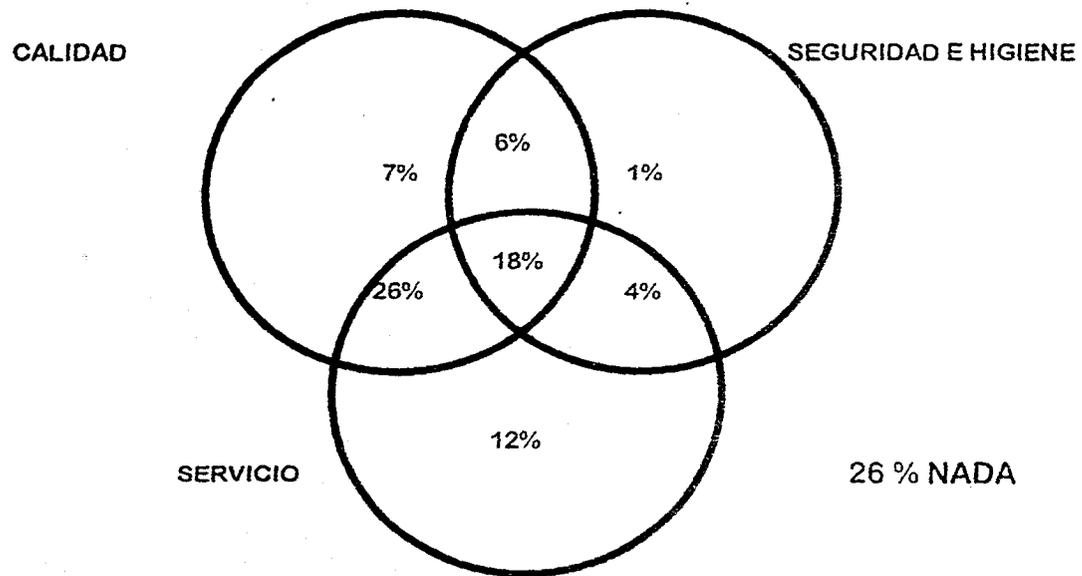
7. Mencione las prácticas de almacenamiento de los alimentos que ayudan a reducir el crecimiento de las bacterias causantes de enfermedades.

8. Explique en qué consiste la higiene personal.

9. Especifique de qué depende la buena higiene.

10. Mencione algunas políticas de higiene.

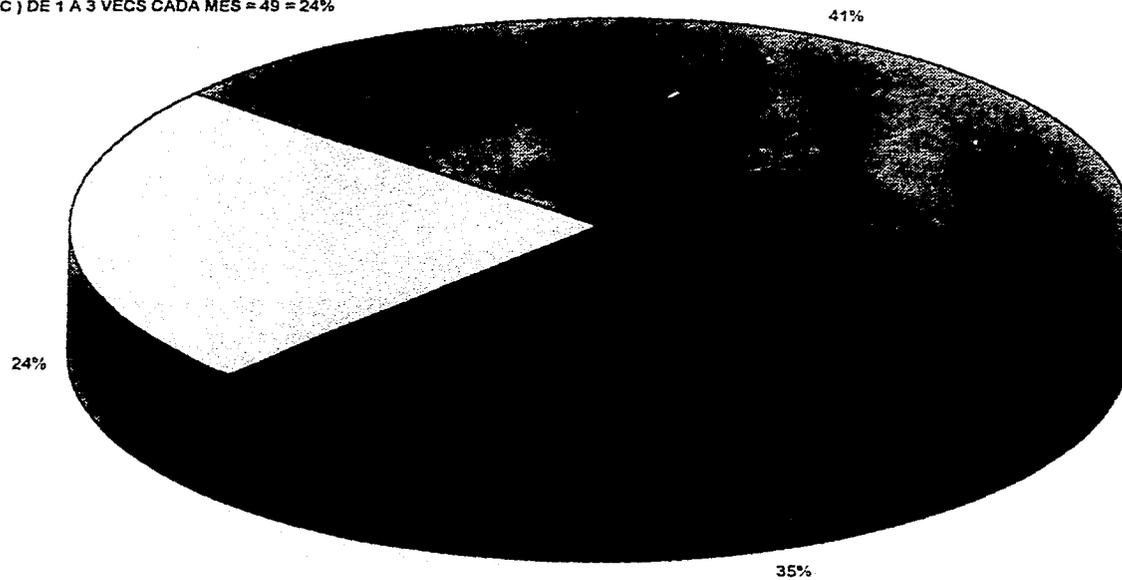
**RESULTADO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DESPUES DE LA CAPACITACION
NECESITAMOS MEJORAR EN ...**



Gráfica 14

1.- FRECUENCIA CON QUE ASISTEN AL RESTAURANTE

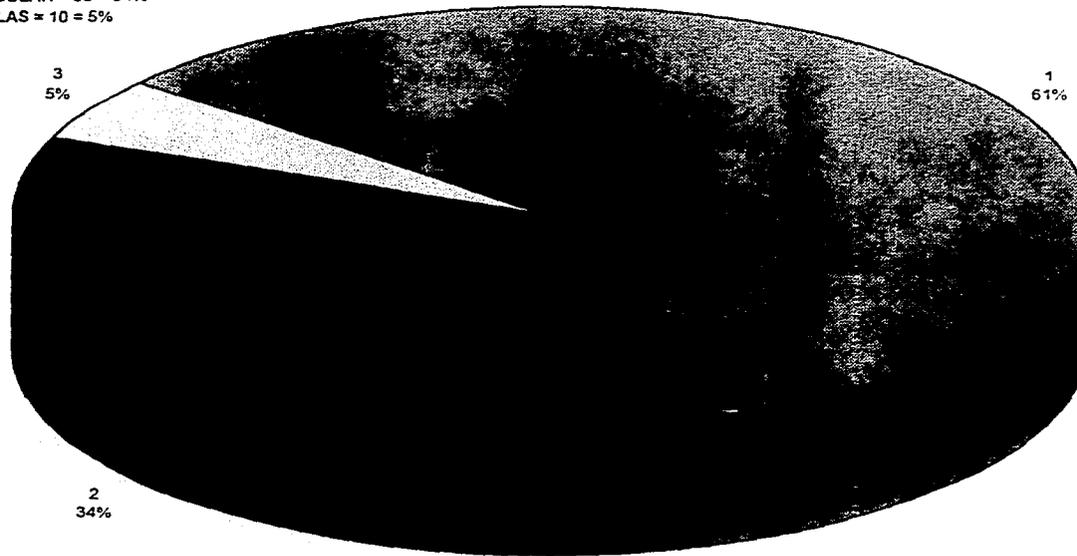
- A) DE 1 A 3 VECES POR SEMANA = 84 = 41%
- B) DE 1 A 3 VECES CADA 15 DIAS = 67 = 35 %
- C) DE 1 A 3 VECES CADA MES = 49 = 24%



Gráfica 15

2.- EL MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DEL RESTAURANTE LE PARECEN :

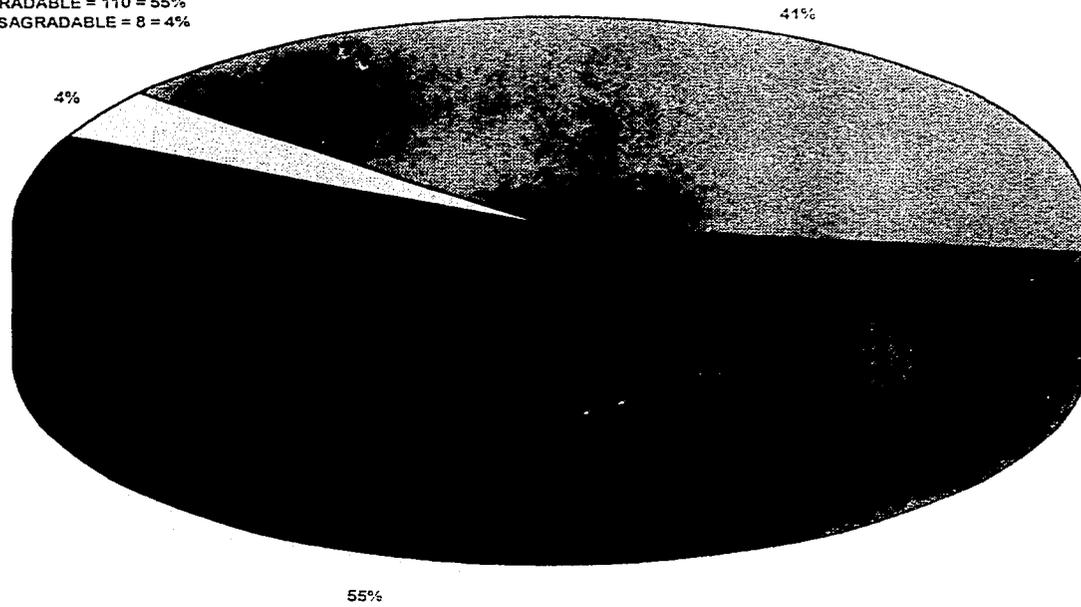
BUENAS = 122 = 61%
REGULAR = 68 = 34%
MALAS = 10 = 5%



Gráfica 16

3.- LA BIENVENIDA AL RESTAURANTE FUE...

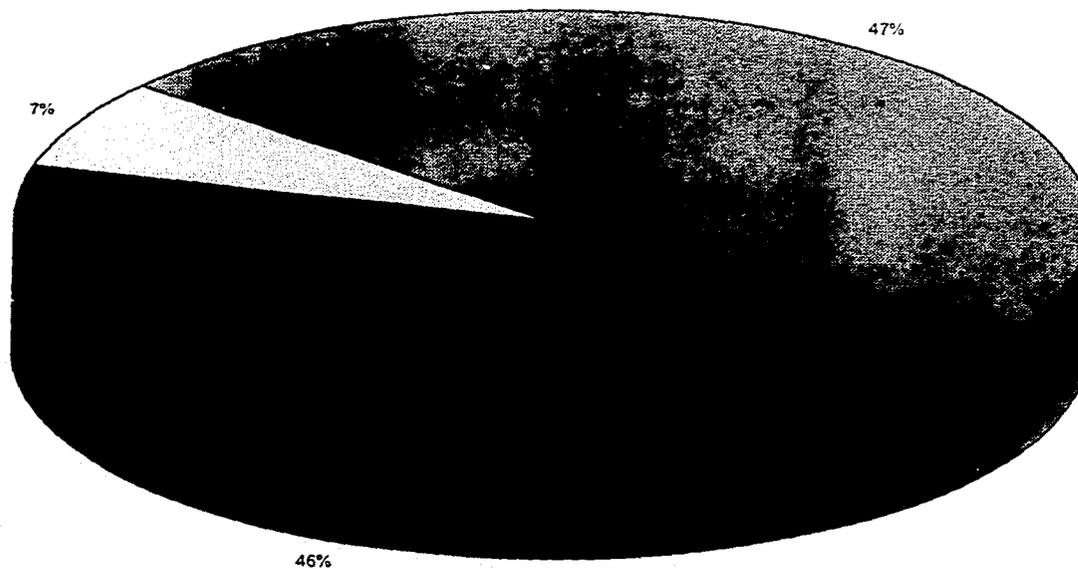
MUY AGRADABLE = 82 = 41%
AGRADABLE = 110 = 55%
DESAGRADABLE = 8 = 4%



Gráfica 17

4.- EL AREA DE COMEDOR LE PARECIO

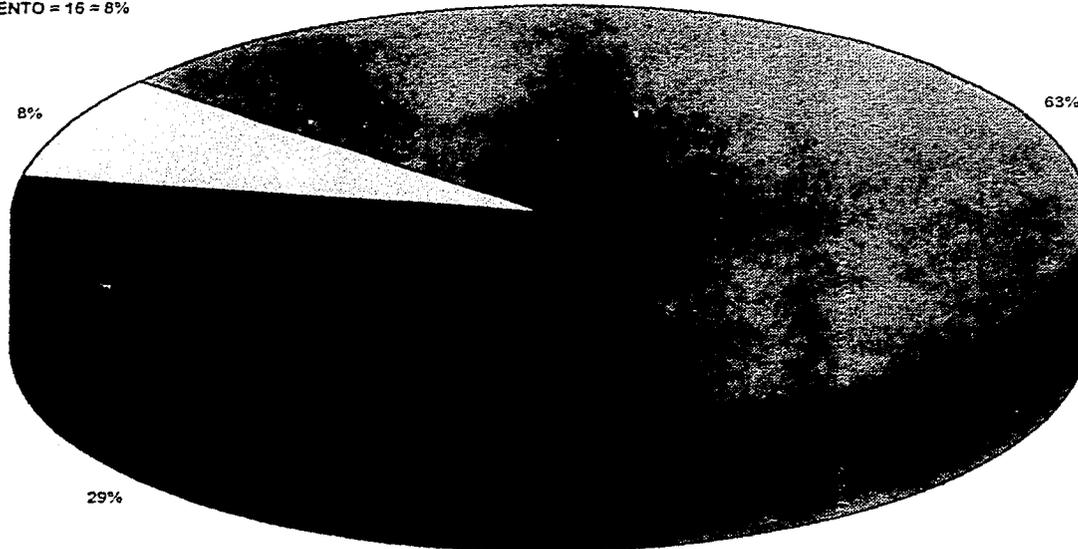
MUY LIMPIA = 94 = 47%
LIMPIA = 92 = 46%
SUCIA = 14 = 7%



Gráfica 18

5.- AL LLEGAR A LA CAJA Y HACER SU PEDIDO EL SERVICIO FUE...

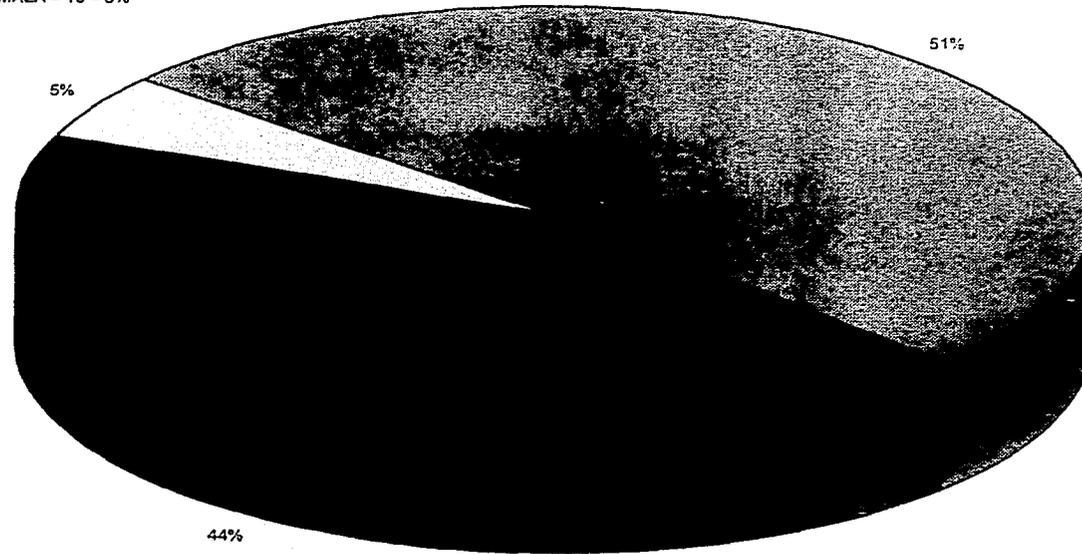
RAPIDO = 126 = 63%
REGULAR = 58 = 29%
LENTO = 16 = 8%



Gráfica 19

6.- LA CALIDAD DE LOS ALIMENTOS QUE ORDENO LE PARECIO

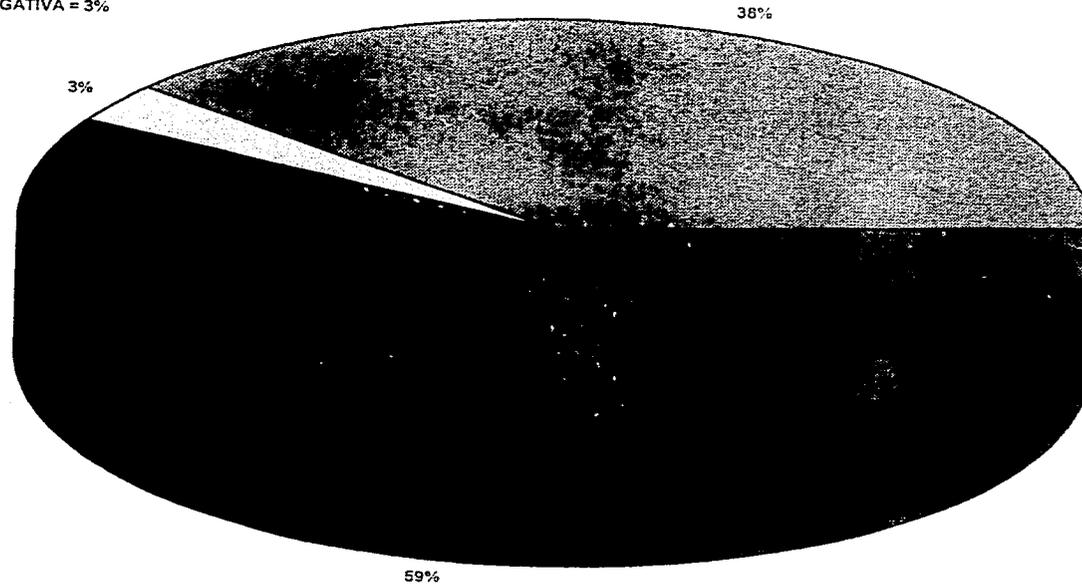
BUENA = 102 = 51%
REGULAR = 88 = 44%
MALA = 10 = 5%



Gráfica 20

7.- CUANDO HA SOLICITADO AYUDA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE HA SIDO...

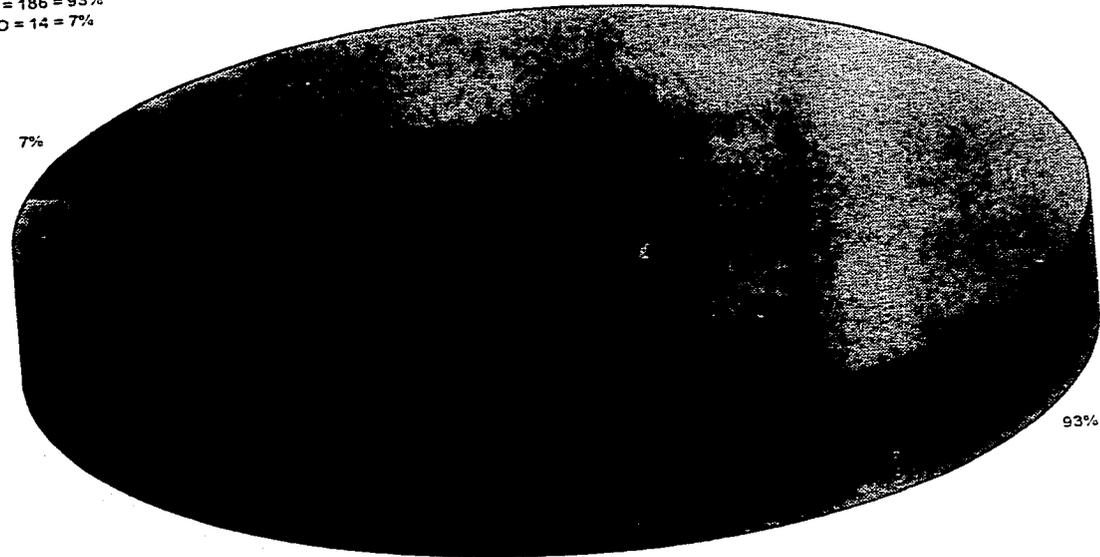
MUY POSITIVA = 38%
POSITIVA = 130 = 59%
NEGATIVA = 3%



Gráfica 21

8.- CONOCE LAS PROMOCIONES DEL RESTAURANTE

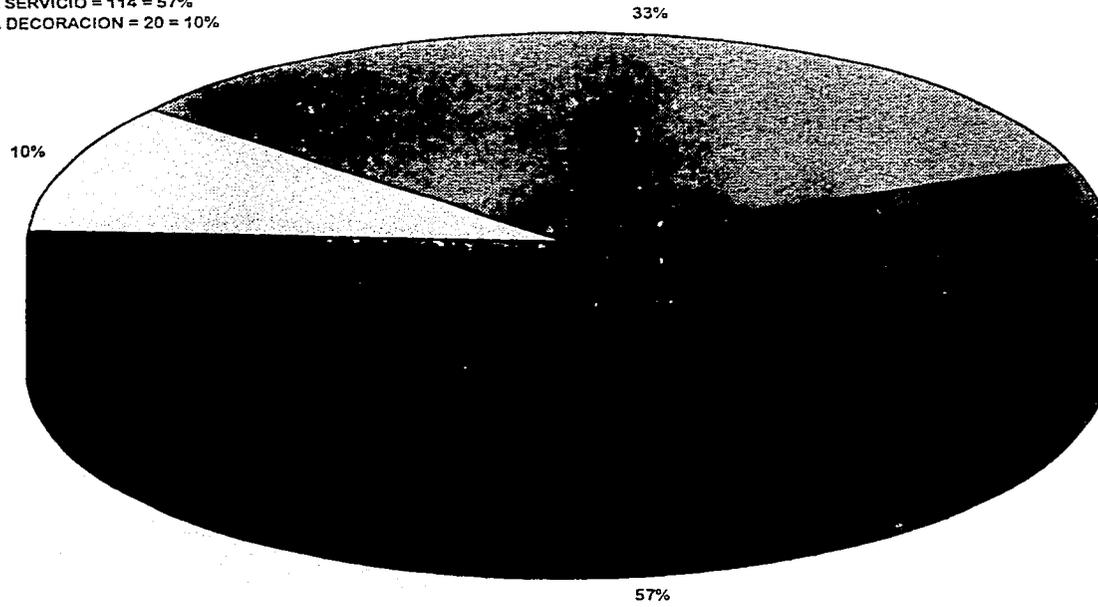
SI = 186 = 93%
NO = 14 = 7%



Gráfica 22

9.- ¿ QUE ES LO QUE MAS LE AGRADA DEL RESTAURANTE ?

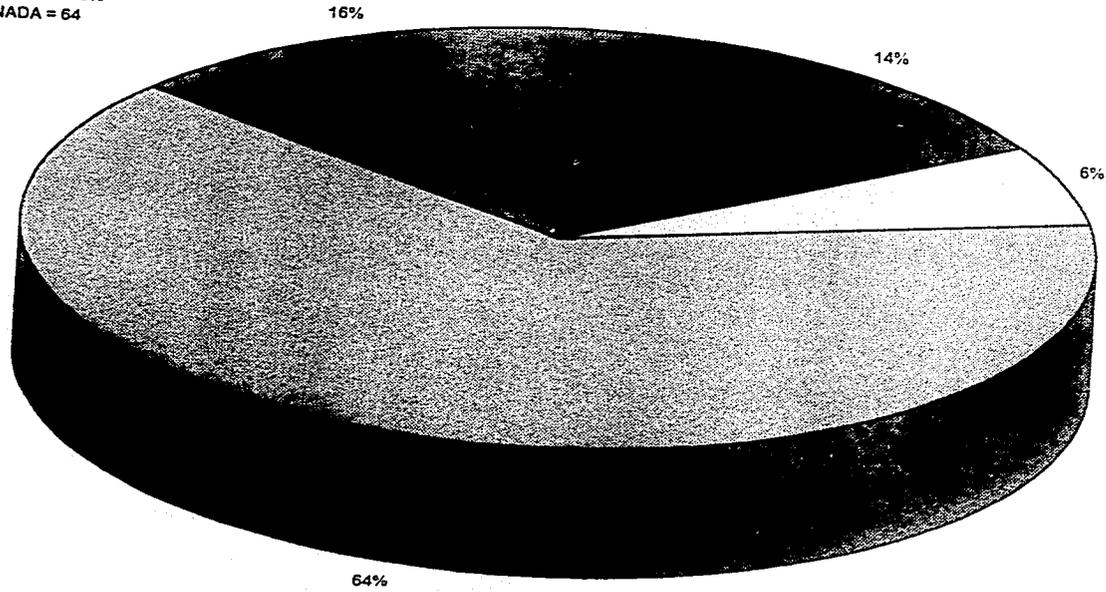
LA COMIDA = 66 = 33%
EL SERVICIO = 114 = 57%
LA DECORACION = 20 = 10%



Gráfica 23

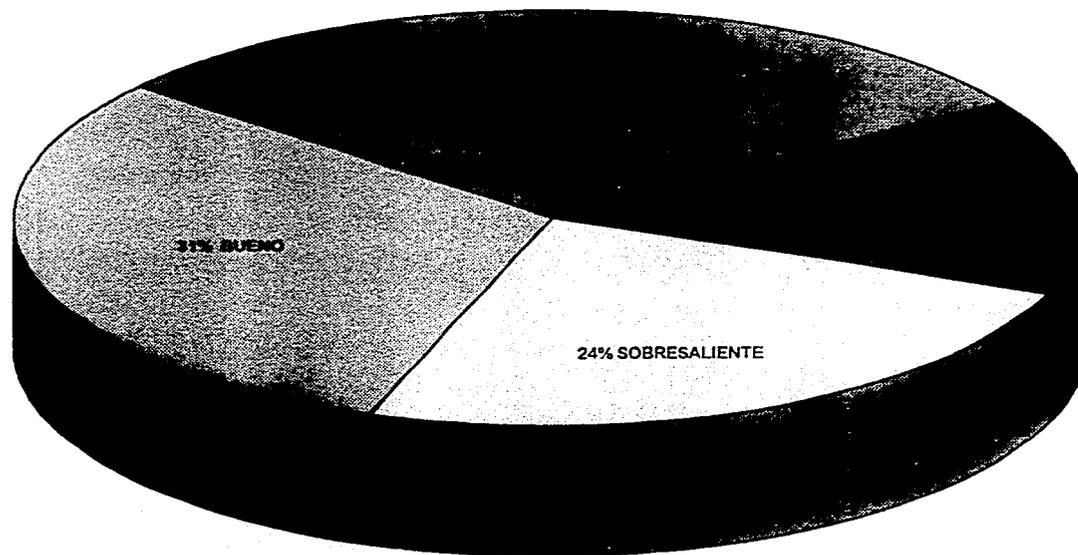
10.- COMENTARIOS FINALES NECESITAMOS MEJORAR EN...

SERVICIO = 16%
CALIDAD = 14%
LIMPIEZA 6%
NADA = 64



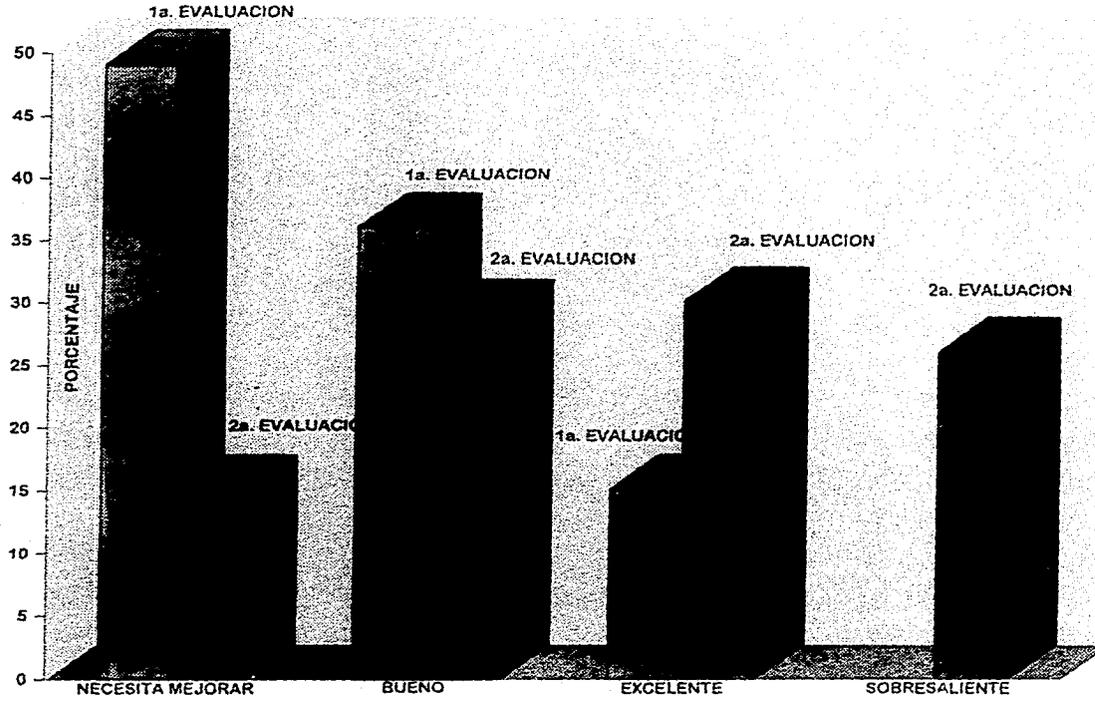
Gráfica 24

RESULTADO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DESPUES DE LA CAPACITACION



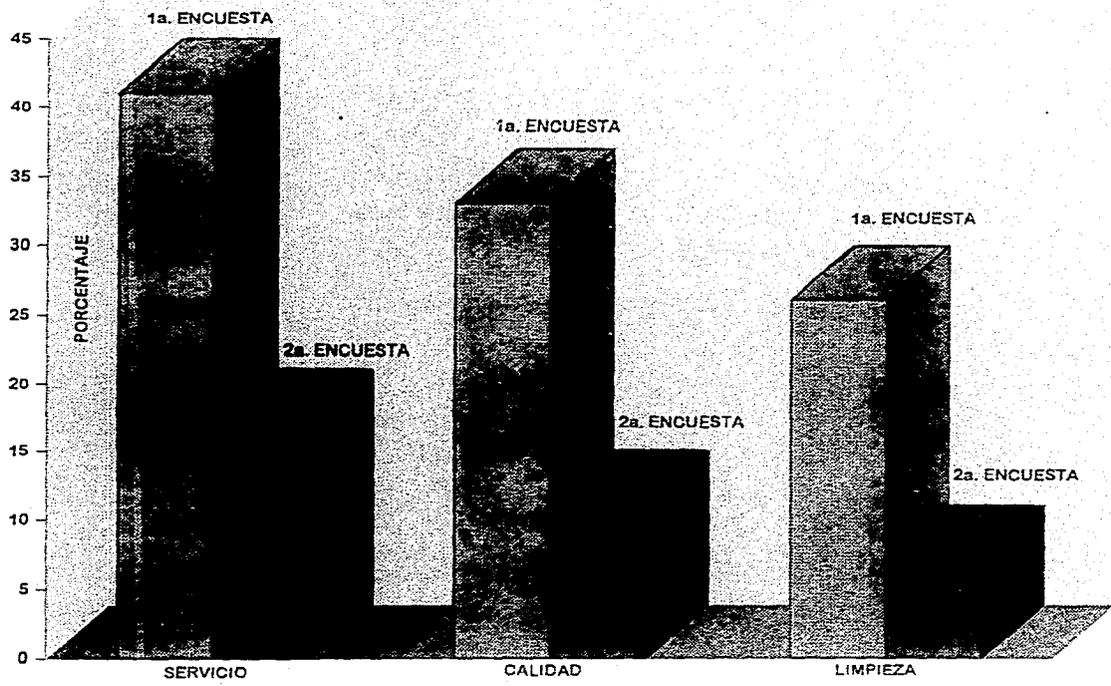
Gráfica 25

COMPARACION DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO



Gráfica 25

COMPARACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE OPINION DE LOS CLIENTES.
NECESITAMOS MEJORAR EN :



Gráfica 27

IX CONCLUSIONES

Al desarrollar la presente tesis comprobamos la hipótesis que planteamos al inicio y llegamos a las siguientes conclusiones:

CONCLUSIONES GENERALES:

El entrenamiento proporciona al empleado los conocimientos teóricos y prácticos relativos a su puesto de trabajo que le permite desempeñar sus actividades eficientemente y, de esta manera contribuir al logro de los objetivos de la organización.

En las empresas el término capacitación es el más usado para la preparación del personal tanto operativo como ejecutivo más sin embargo, vemos que la palabra entrenamiento es la más correcta puesto que comprende lo que es la capacitación y el adiestramiento ya que incluye conocimientos teóricos (capacitación) y el desarrollo de las habilidades (adiestramiento).

Aún sabiendo la importancia del entrenamiento en las organizaciones, notamos que en la mayoría de ellas no se lleva a cabo como una función que proporciona grandes beneficios sino que se aplica solo por cumplimiento legal. Si en las empresas estudiaran las ventajas, beneficios y aprovechamientos que proporciona el entrenamiento, el gasto en términos monetarios y de tiempo no representarían un gasto inútil, sino más bien, se consideraría una inversión con resultados a corto y a largo plazo.

Para que el entrenamiento dé los resultados esperados, es necesario que los responsables de llevar a cabo esta función, elaboren un Plan Efectivo de Entrenamiento. Para la elaboración de dicho Plan es necesario hacer un análisis de la empresa, de sus recursos humanos y de sus operaciones, una detección de necesidades y la estructuración de eventos, módulos, cursos y programas.

Para que un Plan de Entrenamiento tenga éxito es importante que en su ejecución se incluyan desde los elementos básicos como son el lugar y las ayudas didácticas que se utilizarán, hasta elementos esenciales como es el instructor del cual depende crear un ambiente de motivación y participación de los asistentes al curso.

La evaluación del Entrenamiento es otra fase importante del Plan, ya que nos permite conocer en qué grado se lograron los objetivos establecidos y detectar las deficiencias del Plan para tomarlas en cuenta en la estructuración de nuevos Planes.

CONCLUSIONES ESPECIFICAS DEL CASO PRACTICO:

El entrenamiento del personal operativo de un restaurante de comida rápida es esencial para su buen funcionamiento, debido a que es una empresa de servicio y debe tener un control estricto en la preparación de los alimentos y sobre todo, en la atención de los clientes.

Una característica de este tipo de restaurantes es que los empleados no se especializan en una sola área sino que se adiestran en los diferentes puestos de trabajo que generalmente son: cocina, mostrador y comedor; es por ello que consideramos que la

capacitación debe complementar dicho adiestramiento para proporcionarles los conocimientos teóricos en cuanto a servicio y atención a clientes, calidad y trabajo en equipo, seguridad e higiene.

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS:

Al elaborar y llevar a cabo un Plan de Entrenamiento efectivo en las organizaciones, se aprovechan mejor los recursos humanos, se logran los objetivos de la empresa con mayor eficiencia y, se obtienen beneficios para los empleados y para la organización.

Al desarrollar el caso práctico, pudimos demostrar que la gerencia aprovechó mejor los recursos humanos para lograr los objetivos del restaurante después del entrenamiento, es decir, los empleados complementaron su adiestramiento adquiriendo los conocimientos teóricos en cuanto a servicio y atención a clientes, calidad y trabajo en equipo, seguridad e higiene y así el restaurante ofrece actualmente a la clientela alimentos de mejor calidad, brinda un servicio rápido y amable, proporciona un lugar limpio y agradable para comer y logró la satisfacción de los clientes lo cual le permitirá crecer y expandirse en el mercado.

Los beneficios que se obtuvieron fueron:

Beneficios de la empresa:

- La imagen del restaurante ante los clientes mejoró
- El número de clientes satisfechos aumentó.
- Los comentarios de los clientes acerca del restaurante son más favorables.
- Mejoraron los tiempos de producción y atención a clientes.
- Mejóro el servicio, la calidad y la limpieza del restaurante.
- Mejóro la moral de trabajo.
- Mejóro el desempeño de los trabajadores.
- Disminuyó el desperdicio de materia prima.
- La empresa cuenta con personal capacitado y adiestrado.
- La empresa podrá continuar con la ejecución de sus planes de expansión.
- Los empleados se identifican más con las metas de la organización.

Beneficios de los empleados:

- Adquirieron nuevos conocimientos.
- Están más motivados.
- Toman mejores decisiones y resuelven mejor los problemas.
- Se sienten más seguros, eliminaron tensiones y frustraciones.
- Tienen más oportunidades de ascensos y/o promociones dentro del restaurante.
- Mejoraron su desempeño.

X. BIBLIOGRAFIA

Amaro Guzmán Raymundo
Administración de Personal
México, Limusa, 1981
PP 351.

Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
México, Trillas, 1991
PP 535

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
México, Medina Hermanos, 1980
PP 127

Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos
México, Mc Graw Hill, 1988
PP 578

Diccionario Larousse
México 1985.
PP1663

Encuesta Nacional a Restaurantes
CANIRAC, 1991.

Harris Jeff
Administración de Recursos Humanos
México, Limusa, 1982
PP 586

Royes Ponce Agustín
Administración de Personal 1ra. parte
Décimoquinta reimpresión
México, Limusa, 1982
PP245

Siliceo Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal
3ra. reimpresión
México, Limusa, 1984
PP 152

Trueba Urbina Alberto
Ley Federal del Trabajo
México, Porrúa, 1989
PP 915

Werther William
Dirección de Personal y Recursos Humanos
México, Mc Graw Hill, 1981
PP 558

Edwin B. Flippo
Principios de Administración de Personal
4ta. edición
México, Mc Graw Hill, 1982

Secretaria del trabajo y Previsión Social
Subsecretaria "B"
Dirección General de Capacitación y Productividad
Sistema General de Capacitación y Adiestramiento de la Industria Restaurantera
México, STPS, 1992.